

Beziehungen als Kernkonzept für ein verändertes Management der Unternehmenskommunikation

Von Michael Bürker

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- ▲ warum Beziehungen für Unternehmenskommunikation wichtig sind,
- ▲ warum herkömmliche Kommunikationsvorstellungen in der Praxis an ihre Grenzen stoßen,
- ▲ was Beziehungen von einfachen Kommunikationsmodellen unterscheidet,
- ▲ welchen Nutzen und welche Vorteile das Kommunikationsmanagement aus der Beziehungsperspektive ziehen kann,
- ▲ welche Ziele und Maßnahmen für Kommunikationsbeziehungen wichtig sind,
- ▲ wie Kommunikationsbeziehungen gemessen, bewertet und gesteuert werden können,
- ▲ warum die Beziehungsperspektive kein normativer Anspruch an das Kommunikationsmanagement ist.

Autor

Prof. Dr. Michael Bürker ist Medien- und Kommunikationsberater und Geschäftsführender Gesellschafter der SCRIPT Consult GmbH in München. Seit 2016 ist er Professor für Marketing, Kommunikation und Marktforschung an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Landshut. Seit 2000 ist er stellvertretender Vorsitzender der Deutschen Public-Relations-Gesellschaft (DPRG), Landesgruppe Bayern.

Kontakt: m.buerker@script-consult.de.

Inhalt

1	Aktuelle Beziehungsprobleme in Marketing und Kommunikation	4
2	Ein kurzer Beziehungstest für Unternehmen (Selbsttest)	6
3	Beziehungen in PR- und Marketing-Theorie	7
4	Grundlagen: Kommunikation und Beziehungen . . .	10
	4.1 Kommunikation setzt Beziehungen voraus . . .	10
	4.2 Koorientierung in Beziehungen.	12
5	Beziehungen zwischen Organisationen und Stakeholdern	15
	5.1 Stakeholder- und Transaktionsbeziehungen . .	16
	5.2 Koorientierung in Beziehungen von Organisationen	17
	5.3 Beziehungsqualität zwischen Organisationen und Stakeholdern.	19
6	Kommunikationsmanagement in Beziehungen	20
	6.1 Kommunikationsanalyse	21
	6.2 Kommunikationsziele	22
	6.3 Kommunikationsmaßnahmen und – programme	23
	6.4 Evaluation und Steuerung	24
7	Ethische Implikationen und Ausblick	25
8	Literatur.	26

„It takes two to Tango“ (Louis Armstrong)

„Küssen kann man nicht alleine“ (Max Raabe)

1 Aktuelle Beziehungsprobleme in Marketing und Kommunikation

Verbraucher klagen über Werbung, die sie nicht wollen, und über Produkte, die die Versprechen der Werbung nicht halten. Kunden tun sich immer schwerer, Unternehmen zu erreichen, wenn sie Probleme haben oder reklamieren möchten. Journalisten beklagen Blockadehaltungen bei Unternehmen. Aktionäre kritisieren, dass sie nicht gehört werden. Mitarbeiter fühlen sich nicht ausreichend und frühzeitig informiert. An die Stelle echter Dialoge sind vorbereitete Statements getreten. Nicht selten werden sie als Dialogangebote und Dialogveranstaltungen inszeniert – ohne dass es wirklich zum Austausch kommt. Paradigmatisch sind TV-Talkshows, in denen keine Gespräche stattfinden, sondern vorbereitete Stellungnahmen zu vorbereitenden Fragekatalogen vorgetragen werden.

Fehlender Dialog

Eine Studie der Universität Leipzig verdeutlicht, dass PR-Verantwortliche und Bevölkerung die Relevanz von Themen für Social-Media-Plattformen sehr unterschiedlich einschätzen. Die Antworten liegen im Schnitt um mehr als zehn Prozentpunkte auseinander (Zerfaß/Klewes/Wiesenberg 2015).

Was läuft falsch in den Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Ziel- und Anspruchsgruppen? In der Corona-Krise ist vielen wieder

Beziehungen sind lebenswichtig

bewusst, dass Menschen soziale Wesen sind. Wir leben in Beziehungen, wir brauchen Beziehungen und wir definieren uns in Beziehungen. Sie sind die Voraussetzung für Kooperation und Überleben. Ohne sie wären die meisten zivilisatorischen Errungenschaften nicht zustande gekommen.

Solange wir uns nicht als Teil von Beziehungen erleben, bleiben andere Menschen Fremdkörper für uns – und wir für sie. Vorstellungen, wie andere uns sehen und beurteilen, beeinflussen maßgeblich, wie wir uns verhalten. Das ist nicht neu und die meisten Menschen wissen das. Aber Physical Distancing und Maskenpflicht haben uns noch einmal eindrücklich vor Augen geführt, wie wichtig das Leben in Beziehungen für die meisten Menschen, Wirtschaft und Gesellschaft ist.

**Beziehungen
sind Voraus-
setzung für
jede Kom-
munikation**

Beziehungen sind konstitutiv für jede Form der Kommunikation. Sie kann ohne Beziehungen weder gedacht, noch geführt werden. Feedback, Dialog, Partizipation, Integration und Inklusion sind zu Schlagworten auch im Kommunikationsmanagement geworden. Sie fehlen in keinem Lehr- und Handbuch, sie sind zu einer Selbstverständlichkeit geworden.

Doch häufig handelt es sich dabei um normative Ansprüche. Viele Konzepte in der Marketing- und Kommunikationspraxis ignorieren die Beziehungsebene der Kommunikation. Menschen werden zu Zielgruppen. Die Welt, wie sie ist, wird aus der Perspektive der Unternehmen definiert. Selbstveränderung ist selten das Ziel von Kommunikation.

Beziehungen werden nicht als Ganzes betrachtet, sondern jeweils nur eine Seite der Beziehung: die

Zielgruppe. Entsprechend wird Kommunikation als einseitig gerichtete, monologische Kommunikation praktiziert. Kampagnen „zielen“ auf Zielgruppen, sie sollen sich verändern, Botschaften „lernen“, motiviert sein, kaufen und investieren.

Doch die Welt, die Medien und die Kommunikation haben mittlerweile eine Komplexitätsgrad erreicht, in dem einfache Sender-Empfänger-Modelle zunehmend zu Schwierigkeiten führen. Sobald man direkte Formen der Face-to-Face-Kommunikation verlässt, werden daraus komplexe Netzwerke von Beziehungen.

**Zunehmende
Komplexität**

Hat der Pressesprecher gerade noch mit einem Journalisten gesprochen, so wird daraus im nächsten Moment eine Konsultation in der Redaktion. Kaum ist die Meldung publiziert, greifen Meinungsbildner sie auf, kommentieren sie und streuen sie weiter. Mediennutzer finden sie in ihren Streams, liken und sharen sie – oder eben auch nicht.

Aus einstigen Zielgruppen sind selbstbewusste, aktiv agierende und kommunizierende Anspruchsgruppen geworden. Sie setzen Themen, bestimmen Meinungstrends. Unternehmen und Organisationen, die sich daran nicht orientieren, laufen Gefahr, von der öffentlichen Meinung in journalistischen, vor allem aber in sozialen Medien deformiert zu werden.

**Aus Ziel-
gruppen
werden
Anspruchs-
gruppen**

Durch die sozialen Medien wurden Unternehmen und Organisationen gezwungen, sich mit dieser neuen Form von Realität auseinanderzusetzen. Zugleich haben sie systematisch die Möglichkeit, Kommunikationsbeziehungen als Impulsgeber für

**Beziehungen
als Impuls-
geber**

Wertschöpfung, Innovation und Veränderung zu nutzen. Erst die Berücksichtigung von Beziehungen im Kommunikationsmanagement ermöglicht Unternehmen, eine neue Balance für Strategien und Taktiken in der Kommunikation zu finden. Entsprechende Ansätze und Modelle müssen zeigen, dass sie in der Lage sind, mehr sichtbar zu machen, mehr zu verstehen und mehr Probleme und Herausforderungen zu bewältigen als herkömmliche Konzepte im Kommunikationsmanagement.

2 Ein kurzer Beziehungstest für Unternehmen (Selbsttest)

Fragen Der folgende kurze Test soll Ihnen in einfacher Weise zeigen, wie weit Ihr Unternehmen auf dem Weg zu einer konsequenten Beziehungsorientierung ist. Wählen Sie bei jeder Frage die Antwort aus, die Ihrem Unternehmen am ehesten entspricht.

Wer sind die vorrangigen Zielgruppen Ihrer Kommunikation?

- a) Allgemeine, interessierte Öffentlichkeit
- b) Potenzielle Kunden, Mitarbeiter und/oder Investoren
- c) Aktuelle Kunden und/oder Anteilseigner
- d) Aktuelle Mitarbeiter und Geschäftsleitung/Vorstand

Wie lange bleiben Ihre Zielgruppen Ihrem Unternehmen in der Regel treu?

- a) Wir wissen nicht genau, wie lange unsere Zielgruppen unserem Unternehmen treu sind

- b) Eher kurzfristig (bis 2 Jahre)
- c) Mittelfristig (2 bis 5 Jahre)
- d) Eher längerfristig (länger als 5 Jahre)

Was sind Ihre vorrangigen Kommunikationsziele?

- a) Erzielen hoher Reichweite
- b) Besetzen von Themen
- c) Vermitteln von Botschaften
- d) Verbessern von Image und Reputation
- e) Verbessern der Beziehungen zu Zielgruppen

Woran orientieren Sie sich bei der Themenplanung für Ihre Kommunikation?

- a) Wir entscheiden situativ ohne feste Planung
- b) Eigene Themenpräferenzen
- c) Themenpläne der Medien
- d) Interessen der Zielgruppen

Wie zufrieden sind Ihre Zielgruppen mit den Informationen und der Kommunikation Ihres Unternehmens?

- a) Wir messen die Zufriedenheit unserer Zielgruppen nicht
- b) Wir gehen davon aus, dass unsere Zielgruppen zufrieden sind
- c) Wir erzielen im Internet viele Likes
- d) Wir erhalten regelmäßig positive Feedbacks
- e) Wir wissen aus Messungen, dass unsere Zielgruppen sehr zufrieden sind

Wie messen Sie die Ergebnisse Ihrer Kommunikation?

- a) Keine Messungen
- b) Web-Analytics
- c) Medien-Auswertungen
- d) User Engagement
- e) Befragung unserer Zielgruppen

Vergeben Sie für jede gewählte Antwort Punkte von 0 bis 5.

Auswertung **15–21 Punkte:** Gratulation! Sie haben bereits gute Kommunikationsbeziehungen mit Ihren Zielgruppen aufgebaut und erfüllen die Voraussetzungen für unternehmerischen Erfolg.

7–14 Punkte: Sie sind auf dem Weg zu guten Kommunikationsbeziehungen mit Ihren Zielgruppen. Stellen Sie jetzt Ihr Kommunikationsmanagement von der Orientierung an Zielgruppen auf Beziehungen um.

0–6 Punkte: Sie stehen noch am Beginn des Weges zu guten Kommunikationsbeziehungen mit Ihren Zielgruppen. Dieser Aufsatz wird Ihnen Anhaltspunkte geben, was beziehungsorientierte Kommunikationsstrategien für Ihr Unternehmen leisten können.

3 Beziehungen in PR- und Marketing-Theorie

**Beziehungen
in der ameri-
kanischen
PR-Wissen-
schaft**

Der Aufbau und die Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationen und ihren Anspruchsgruppen zählen in der amerikanischen PR-Wissenschaft schon lange zum festen Inventar. Ihre

Autoren kritisieren, PR als reines Kommunikationsphänomen bzw. einseitig persuasiven Ansatz zu verstehen, und messen der Beziehung zu den Stakeholdern sowie der Bereitschaft zur Selbstveränderung einen größeren Wert bei (Grunig 1993; Dozier 1993). Sie gehen davon aus, dass signifikante Veränderungen bei Einstellungen und Verhalten der Ziel- und Anspruchsgruppen kurzfristig nicht zu erreichen sind (Dozier 1993).

Als Konsequenz haben sie gefordert, zusätzlich zu herkömmlichen Messungen die Beziehungen zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern zu berücksichtigen, wie sie von beiden Seiten gesehen werden (Hon/Grunig 1999). Einen wesentlichen Grund dafür sehen sie in der aktiven Rolle der Stakeholder (Grunig 1993).

Insbesondere die PR-Definition, das Vier-Typen-Modell der PR, die Theorie der situativen Öffentlichkeiten sowie das Mixed-Motive-Model (Grunig/Hunt 1984; Grunig/Pepper 1992) haben die Forschung stark geprägt. Ihnen allen ist gemeinsam, dass sie auf einem Verständnis von PR als Management von Beziehungen zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern ausgehen, die auf wechselseitigen Nutzen ausgerichtet sind und eine entsprechende Balance durch zweiseitig gerichtete Kommunikation suchen.

Exemplarisch dafür stehen die offizielle Definition von PR durch die PRSA (Public Relations Association of America): „Public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics“ (PRSA 2012). Sie folgt einem Ver-

ständnis, das in der amerikanischen PR-Wissenschaft bereits sehr früh verfolgt wurde. So betont Broom (1977) den Beziehungscharakter von Public Relations in der Praxis: „(...) the function of public relations is to establish and maintain communication linkages between an organization and its various publics in order to maintain mutually beneficial relationships.“ „Exzellente PR-Abteilungen“ zeichnen sich dadurch aus, dass sie größere Erfolge beim Aufbau langfristiger Beziehungen zu Teilöffentlichkeiten erzielen und Verhalten nicht nur bei Stakeholdern, sondern auch im eigenen Management verändern (Hon/Grunig 1999).

Bei der Auseinandersetzung mit der Forschung über das Beziehungskonzept kommt Seltzer (2006) allerdings zu dem Ergebnis, dass das Fehlen einer gemeinsamen Definition von Beziehungen letztlich dazu geführt hat, dass Messungen weiter auf der Output- und Outcome-Ebene eingesetzt werden, die lediglich Rückschlüsse auf Teilaspekte der Beziehung zulassen.

Beziehungen in der deutschen PR- Wissenschaft

In der deutschsprachigen PR-Literatur wird dagegen meist einseitig auf die Stakeholder von Organisationen fokussiert (Nothhaft/Bentele 2020). Selbstveränderung spielte so gut wie nie eine ernsthafte Rolle. Kommunikationsziele werden fast ausschließlich an den Zielgruppen festgemacht. Dabei tragen gute Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern, Investoren, Journalisten und kritischen Stakeholdern dazu bei, die Handlungsspielräume der Organisation zu erweitern und die *Licence to operate* zu sichern. Beziehungen können durch personale und mediale Kommunikation systematisch aufgebaut

und gepflegt werden und dienen in Umbruchsituationen oder bei Krisen als Goodwill-Reserve. Den Anspruch und die Erwartung nach stärkerer Einbeziehung der Stakeholder durch Dialoge und Partizipation bestätigt eine Studie (Lintemeier/Rademacher 2016).

Vor allem die psychologisch und soziologisch motivierte PR-Wissenschaft hat hervorgehoben, dass Unternehmen fähig sein müssen, neben der eigenen auch die Perspektive der Öffentlichkeit zu einnehmen, wenn sie erfolgreich sein wollen (Ebert/Piwinger 2004). Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit müssen Erwartungs-, Bewertungs- bzw. Verhaltensmuster berücksichtigen, wenn sie Botschaften wirksam vermitteln möchten (Bergler 2008).

Kommunikationsprobleme seien immer Beziehungsprobleme zwischen einer Organisation und ihren Stakeholdern (Szyszka 2008). Gerade die Beobachtung, Beurteilung und Durchführung von Handlungen in Abhängigkeit von den jeweils anderen Akteuren, sei eine strategische Komponente der Kommunikation (Nothhaft/Bentele 2020). Entsprechend müsste weniger von Rezeptions- als von wechselseitigen Wahrnehmungen gesprochen werden (Szyszka 2004).

Nicht anders im Marketing: Dort predigen die amerikanischen Altmeister wie Philip Kotler seit über 40 Jahren, dass Marketing ein Prozess ist aus gleichzeitiger Wertschöpfung für Kunden („Customer Value“) wie Unternehmen („Corporate Value“) (Kotler/Keller/Opresnik 2017). Relationship-Marketing wird vielfach als die letzte Stufe in der historischen Entwicklung des Marketings angesehen

**Beziehungen
im Marketing**

(Bruhn 2016). Im Unterschied zum ursprünglichen Marketingverständnis wird dabei die Gestaltung der Beziehungen zu Kunden von Anfang an mitgedacht und berücksichtigt.

Die Marketingpraxis reduziert Marketing dagegen häufig auf Marketingkommunikation. In Deutschland mehr als in den USA. Produktentwicklung und -management findet ebenso in anderen Unternehmensbereichen bzw. -abteilungen statt wie Vertriebs- und Preispolitik. Dabei bieten Marketing wie Kommunikation aufgrund ihres grundlegenden Beziehungscharakters die Möglichkeit, Veränderungen und Weiterentwicklungen voranzutreiben. Doch erst die zweiseitige Kommunikation in Beziehungen ermöglicht, Wünsche, Ansprüche, Erwartungen, Erfahrungen und Unzufriedenheit auszutauschen und für Optimierungen zu nutzen.

**Konzept des
„Creating
Shared
Value“**

Das Konzept des „Creating Shared Value“ zeigt, dass und wie Wirtschaftsforschung und -praxis darauf reagiert haben. Danach können Unternehmen in drei Bereichen gemeinsame Werte erzeugen (Liel/Lütge 2015):

- mit Innovationen, insbesondere für soziale Probleme;
- mit einer verbesserten Wertschöpfungskette, insbesondere im Hinblick auf Ressourceneffizienz und Produktivität;
- sowie mit der Förderung stabiler regionaler Cluster, insbesondere bei Beschaffung, Bildung und Infrastruktur.

Zugleich verdeutlicht die Kritik an CSR- und CSV-Konzepten in der Praxis, dass die erforderliche Stakeholder-Partizipation zumindest teilweise umgangen wird. Dies macht eine konsequente Beziehungsorientierung in der Kommunikation umso wichtiger. Sie erst kann die Voraussetzungen schaffen für wechselseitigen Nutzen zwischen Unternehmen und Stakeholdern. Dies erfordert eine radikale Umstellung der Sichtweise – weg von der einseitig gerichteten Perspektive hin zu einer Perspektive der gleichzeitigen Selbst- und Fremdbeobachtung.

4 Grundlagen: Kommunikation und Beziehungen

4.1 *Kommunikation setzt Beziehungen voraus*

Sobald Menschen zusammenkommen, sich wahrnehmen, entstehen automatisch und sofort Beziehungen. Die kleinste soziale Einheit ist nicht der einzelne Mensch, sondern die Kommunikationsbeziehung zwischen Menschen. Wir kommunizieren nicht alleine! Es sind stets mindestens zwei Akteure erforderlich. Doch erst durch die Unterscheidung zwischen Wahrnehmung und Mitteilung wird daraus Kommunikation.

**Zwei
Akteure
erforderlich**

Hinzukommt, dass beide Seiten auch anders agieren könnten: Sich anderen Menschen zuwenden, andere Orte wählen, andere Themen ansprechen. Oder: anderen Personen zuhören, sich für andere Themen interessieren oder Botschaften anders verstehen. Mitteilungen sind Angebote, die auch ignoriert oder abgelehnt werden können. Damit sind die Empfänger in der Kommunikation in der stärkeren Position. Sie entscheiden über das Zustandekommen der Beziehung.

**Empfänger
sind in der
stärkeren
Position**

Unternehmenskommunikation als Flaschenpost

Professionelle Kommunikatoren können ein Lied davon singen: Pressemitteilungen landen im Papierkorb. An Internetseiten wird vorbei gesurft. Auf Social-Media-Plattformen werden lieber private Kontakte gepflegt, als Kontakte zu Unternehmen und Marken. Selbst große, mit Preisen ausgezeichneten Kampagnen, sind der Öffentlichkeit häufig weitgehend unbekannt. Ein großer Teil der Unternehmenskommunikation gleicht einer Flaschenpost. Kommunikation wird reduziert auf Mitteilungen. Bereits das Absetzen von Nachrichten und Botschaften, wird als *Kommunizieren* bezeichnet.

Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation

Doch Kommunikation ist mehr: Sie ist das Aushandeln von Bedeutung zwischen den Beteiligten. Erst wenn das *Meinen* auf der einen Seite und das *Verstehen* auf der anderen Seite miteinander korrespondieren, ist Kommunikation erfolgreich. Luhmann spricht deswegen von der „Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation“ (1981). Eine Formulierung, die seltsam anmutet, wenn man bedenkt wie oft Kommunikation glückt. Andererseits führt sie auch zu einem tieferen Verständnis. Mitteilungen sind riskant, weil sie immer Gefahr laufen, nicht anzukommen oder missverstanden zu werden. Dieses Risiko verdoppelt sich, da es stets auf beiden Seiten besteht (Luhmann 1988).

Unberechenbarkeit der Kommunikation

Die Unberechenbarkeit der Kommunikation aufgrund dieser „doppelten Kontingenz“ und der wechselseitigen Asymmetrie in der Kommunikationsbeziehung erfordert eine mitlaufende wechselseitige Wahrnehmung und Steuerung, um den Kommunikationserfolg abzusichern. Kommunikation ist dann weder *Übertragung*, noch *Austausch* von Information, „weil der Absender nichts wegibt in dem Sinne, daß er selbst es verliert“ (ebd.).

Hinzukommt, dass Kommunikation nicht voraussetzt, dass die Beteiligten zur gleichen Zeit am gleichen Ort sind. Beziehungen können auch medial gestützt hergestellt werden. Und jeder Mensch lebt in einem Netzwerk vieler solcher Beziehungen, die sich gegenseitig beeinflussen. Das Wissen um die Anderen und deren Beteiligung an Beziehungen verändert das Verhalten von Individuen in diesen Beziehungen. Diese *soziale Reflexivität* führt dazu, dass Menschen ihr Verhalten an anderen ausrichten. Dies geschieht meist unbewusst.

**Soziale
Reflexivität**

Diese Überlegungen sind nicht neu und heute weitgehend Konsens in den Medien-, Kommunikations- und Sozialwissenschaften. Geprägt wurden diese Vorstellungen durch Vertreter der Systemtheorie und des Konstruktivismus in den Sozialwissenschaften. Die Beziehungsebene der Kommunikation ist mit den Arbeiten von Watzlawick (1990) und dem Kommunikationsquadrat bzw. Vier Ohren-Modell von Schulz von Thun (1981) einem größeren Publikum bekannt geworden. Beide Autoren betonen den Vorrang der Beziehungsebene für erfolgreiche Kommunikation. Sachaussagen, Appelle und Selbstbeschreibungen bleiben wirkungslos, wenn die Beziehung zwischen den beteiligten Kommunikationspartnern gestört ist.

**Einfluss von
System-
theorie und
Konstruk-
tivismus**

Die Grundlagen für das Verständnis und die besondere Bedeutung von Beziehungen wurden in der Theorie des Symbolischen Interaktionismus geschaffen. Seine Autoren gehen von drei zentralen Grundannahmen aus (Blumer 1992):

**Theorie des
Symboli-
schen Inter-
aktionismus**

- Menschen handeln Dingen gegenüber auf der Grundlage von Bedeutungen, die diese Dinge für sie besitzen.

- Die Bedeutung dieser Dinge entsteht bzw. resultiert aus der sozialen Interaktion mit anderen Menschen.
- Diese Bedeutungen werden gehandhabt und geändert in der interpretativen Auseinandersetzung mit diesen Dingen.

Dies gilt nicht nur für einzelne Objekte, sondern für ganze Welten. Sie entstehen in einem fortlaufenden Prozess des Aufeinander-Abstimmens der Aktivitäten ihrer Mitglieder. Die soziale Realität ist mehr „als die Addition zweier isolierter Individuen“ und kann nicht auf deren Eigenschaften reduziert werden (Siegrist 1970).

**Beziehungen
schaffen
Identität**

Mehr noch: Durch Kommunikation in Beziehungen entwickeln Menschen überhaupt erst ihre Identität (Mead 1973, Siegrist 1970). Sie entsteht im Spiegel der (wahrgenommenen) Reaktionen anderer auf das eigene Verhalten. Dasselbe gilt für kollektives Handeln von Gruppen, Organisationen und Gesellschaften: Sie reproduzieren sich laufend durch individuelle Handlungen. Dabei werden externe Anforderungen und Selbstbehauptung in einer „fortwährenden Identitätsbalance zwischen dem Individuell-Besonderen und dem Sozial-Verbindenden“ aufeinander abgestimmt (Eisenegger 2005).

4.2 Koorientierung in Beziehungen

**Wechselsei-
tige Beob-
achtungen**

Beziehungen kommen durch wechselseitige Beobachtungen zustande. Sie werden durch Kommunikation reproduziert und am Leben gehalten. Bereits auf dieser Ebene ist erforderlich, dass beide Seiten etwas davon haben. Es muss nicht dasselbe sein, aber es muss gleichzeitig möglich sein. Ansonsten

verliert die benachteiligte Seite der Kommunikation ggf. das Interesse und wendet sich anderen Beziehungen zu.

Ein wesentliches Merkmal von Beziehungen ist, dass sich Menschen in ihrem Denken und Handeln auch an den wahrgenommenen oder vermuteten Haltungen anderer orientieren (Blumer 1992; Newcomb 1953; McLeod/Chaffee 1973; Scheff 1967; Siegrist 1970).

Orientierung an anderen

Die ausschließliche Orientierung an eigenen Wünschen, Bedürfnissen, Erfahrungen, Absichten und Erwartungen würde in sozialen Zusammenhängen, sobald andere – zumindest potenziell – betroffen wären, sofort zu Problemen führen. In der Folge kommt es in Beziehungen zu einem sozialen Druck, Orientierungen anzupassen (Newcomb 1953) oder die gegenseitige Wahrnehmung zu verbessern (McLeod/Chaffee 1973).

Koorientierung bedeutet dabei nicht notwendig, dass Wahrnehmungen und Meinungen konvergieren. Sie kann in Situationen, die durch Asymmetrien oder Konflikte geprägt sind, auch zu taktischem Verhalten führen und zur Absicherung eigener Positionen beitragen.

Da die richtige Einschätzung der Einstellungen von Beziehungs- und Kommunikationspartnern stets unsicher ist, wird das wechselseitige Verständnis auf einer zweiten Ebene – in der Regel unbewusst – überprüft. Erst diese „reflexive Koorientierung“ ist der Mechanismus für das Zustandekommen von kooperativen Interaktionen auf der Grundlage von intersubjektiv abgestimmtem Verhalten (Siegrist 1970).

Reflexive Koorientierung

Koorientierungsmodell

Unterschiedliche Niveaus der reflexiven Koorientierung zwischen den Personen A und B zu einem Thema X haben McLeod/Chaffee definiert (McLeod/Chaffee 1973; Abbildung 1):

- **„Agreement“**: Ausmaß der Ähnlichkeit bzw. Übereinstimmung zwischen den Einstellungen von A und B gegenüber X.
- **„Understanding“**: Ausmaß der Ähnlichkeit bzw. Übereinstimmung zwischen den Einstellungen von A und B hinsichtlich einzelner Aspekte von X.
- **„Congruency“**: Ausmaß der Ähnlichkeit bzw. Übereinstimmung zwischen den Einstellungen von A gegenüber X und A's Wahrnehmung der Einstellungen von B gegenüber X.
- **„Accuracy“**: Ausmaß der Ähnlichkeit bzw. Übereinstimmung zwischen A's Einstellungen gegenüber X und B's Wahrnehmung der Einstellungen von A gegenüber X.

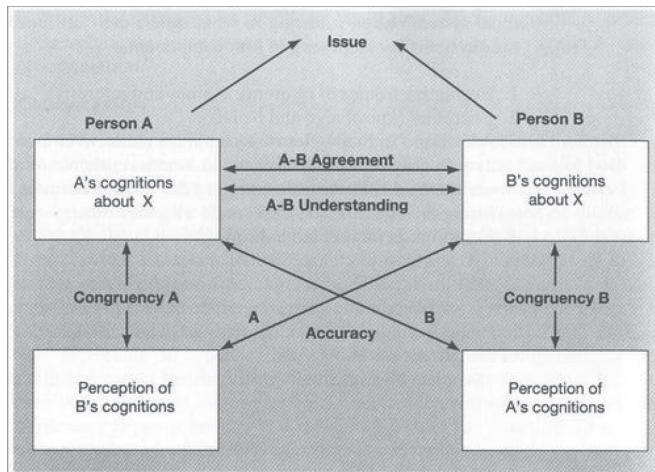


Abb. 1: Koorientierungsmodell nach McLeod/Chaffee (Darstellung: Cutlip/Center/Broom 2000)

Vor allem ein differenziertes Verständnis auf der Basis von Einzelaspekten („Understanding“) sowie die Genauigkeit der Wahrnehmung in der Beziehung („Accuracy“) werden als aussagekräftige und belastbare Ziel- und Messgrößen für die Kommunikation betrachtet.

Bei der Anwendung des Modells auf Beziehungen in bzw. zwischen Gruppen werden Gruppenmeinungen anstelle von Einzelmeinungen über die Frage nach der Einschätzung der Mehrheitsmeinung gemessen (McLeod/Chaffee 1973; Siegrist 1970).

Da Orientierungen und Konsens nicht immer Gegenstand von Kommunikation sind, sondern auch antizipiert werden können, kann es zu Verzerrungen und Fehlwahrnehmungen kommen. Zur Bestimmung des Ausmaßes von Konsens bzw. Fehlwahrnehmung in Gruppen hat Scheff (1967) unterschiedliche Niveaus der Koorientierung abgeleitet:

**Niveaus der
Koorientierung**

- **„Monolithic Consensus“:** Konsens auf beiden Levels (Konsens, der auch von beiden Seiten so wahrgenommen wird.)
- **„Pluralistic Ignorance“:** Konsens auf dem ersten, aber Dissens auf dem zweiten Level (fälschlicherweise wird Dissenz wahrgenommen, obwohl Konsens besteht).
- **„Dissensus“:** Dissens auf beiden Levels.
- **„False Consensus“:** als Dissens auf dem ersten, aber Konsens auf dem zweiten Level (fälschlicherweise wird Konsens wahrgenommen, obwohl Dissens besteht).

**Funktionale
Leistung von
Koorientie-
rung**

Die funktionale Leistung von Koorientierung besteht darin, dass die Kommunikations- bzw. Beziehungspartner die Einstellungen der jeweils anderen Seite als Grundlage für eigenes Verhalten übernehmen. Sie verstärkt Einstellungs- und Verhaltensänderungen, wenn Erfolge von Dritten abhängig sind, eigene Erfahrungen als Entscheidungsgrundlage fehlen oder persönliche Meinungen zu unsicher sind, um sich auf eine Position festzulegen.

Um die Dynamik der Konsensbildung nachvollziehen zu können, hat Siegrist (1970) vorgeschlagen, den Kommunikations- bzw. Orientierungsgegenstand durch das Koordinationsziel zu ersetzen. Koordination durch Koorientierung ist danach sogar stillschweigend möglich, wenn gar keine Kommunikation stattfindet oder je stattgefunden hat. Vermutungen dienen dann als Ersatz für Verstehen. Je höher die Motivation zur Koordination, umso weniger Kommunikation ist erforderlich. Je offener die Reaktion, umso mehr wird kommuniziert (ebd.). Dysfunktional ist Koorientierung, wenn Einstellungen nicht übernommen werden, sondern vielmehr zur Ablehnung führen.

5 Beziehungen zwischen Organisationen und Stakeholdern

**Stakeholder-
Ansatz**

Wie Individuen sind auch Organisationen als kollektive Akteure in ein Netzwerk von Beziehungen eingebunden. Dem trägt der Stakeholder-Ansatz Rechnung. *Stakeholder* oder (strategische) Anspruchsgruppen sind Akteure, die durch das Handeln von Unternehmen betroffen sind oder Interessen gegenüber Unternehmen artikulieren und

das Verhalten von Unternehmen bzw. das Erreichen von Unternehmenszielen maßgeblich beeinflussen können (Lintemeier/Rademacher 2016, Karmasin 2015, Lautenbach/Severin 2006).

Ein Sonderfall solcher Beziehungen zielt auf Kooperationsgewinne durch wechselseitiges Geben und Nehmen. Sie lassen sich nur in zweiseitigen Beziehungen erzielen. Schieflagen in Organisations-Stakeholder-Beziehungen werden mit Konflikten, Widerstand oder Abbruch durch eine Seite der Beziehung quittiert.

In der Kommunikation sind zweiseitige Beziehungen deshalb als Ziel- und Steuerungsgröße tragfähig: Sie vermeiden die Gefahren einer einseitig gerichteten Kommunikation und laufen nicht Gefahr, die Bedeutung der notwendigen Balance zwischen System und Umwelt zu unterschätzen.

Grundsätzlich lassen sich folgende Beziehungen zwischen Unternehmen und Stakeholdern unterscheiden:

- Kommunikationsbeziehungen (Beziehungen ausschließlich auf der Basis von Kommunikation)
- Direkte personelle Beziehungen (Face-to-face)
- Indirekte, durch Multiplikatoren vermittelte Beziehungen (z. B. durch Journalisten oder Influencer)
- Indirekte, medien-gestützte Beziehungen (z. B. via Internet)
- Transaktionsbeziehungen (Tauschbeziehungen auf der Basis von Leistungen und Geld)

**Beziehungen
zwischen
Unter-
nehmen und
Stakeholdern**

5.1 Stakeholder- und Transaktionsbeziehungen

Primäre Stakeholder

Den größten Einfluss auf Unternehmen besitzen Akteure, die sich zusätzlich zu Kommunikationsbeziehungen in monetären Transaktionen mit Unternehmen befinden: *Kunden, Mitarbeiter und Shareholder*. Sie agieren im sogenannten *Nahbereich* und verfügen über eigene Erfahrungen im Umgang mit Unternehmen: Kunden erwarten Produkte und Dienstleistungen, die ihre Bedürfnisse angemessen befriedigen, zu einem guten Preis-/Leistungsverhältnis. Dafür bezahlen sie mit Geld. Investoren erwarten Sicherheit und attraktive Renditen für ihr eingesetztes Kapital. Andernfalls investieren sie an anderer Stelle. Mitarbeiter erwarten sichere Arbeitsplätze mit fairer Honorierung und attraktiven Entwicklungsmöglichkeiten. Ansonsten verrichten sie Dienst nach Vorschrift oder wechseln ihren Arbeitgeber.

In allen drei Stakeholder-Beziehungen fließt Geld als Gegenleistung für nichtmonetäre Wertschöpfung. Alle drei Beziehungen sind zugleich kommunikativ geprägt. Transaktionen ohne Kommunikation sind nicht möglich. Selbst Geschäfte, die stillschweigend zustande kommen, erfordern, dass Angebot und Nachfrage sich treffen. Selbst die kommunikativ eher unverdächtige Betriebswirtschaftslehre und der mit ihr assoziierte Teil des Rechtssystems agieren mit Willensbekundungen wie verbindlichem Angebot und Angebotsannahme.

Sekundäre Stakeholder

Im Unterschied zu diesen *primären Stakeholdern* befinden sich die *sekundären Stakeholder* ausschließlich in Kommunikationsbeziehungen mit Unternehmen. Ihre besondere Bedeutung erhalten

sie dadurch, dass sie zahlenmäßig deutlich in der Mehrheit sind: potenzielle Kunden, potenzielle Mitarbeiter und potenzielle Investoren sowie interessierte Bürger. Sie verfügen über keine direkten Erfahrungen mit dem jeweiligen Unternehmen und werden entsprechend dem *Fernbereich* zugeordnet.

5.2 Koorientierung in Beziehungen von Organisationen

Wie Individuen orientieren sich auch Organisationen in ihrem Handeln immer auch an ihren Kommunikations- und Beziehungspartnern. Dies ist der Fall, wenn Kommunikationsstrategien und -taktiken Ansprüche und Interessen von Stakeholdern antizipieren und mit Blick auf ihre eigene Zielsetzung ggf. berücksichtigen: Marketingfachleute machen sich Gedanken über ihre Zielgruppen, Journalisten denken an ihre Leser und die Strategien der PR-Leute, Pressereferenten antizipieren das Verhalten von Journalisten und die Spielregeln und Selektionsmechanismen der Medien. PR-Manager reflektieren Vorgaben ihrer Vorstände und Geschäftsführer. PR-Berater taxieren die Eigeninteressen ihrer Auftrag- und Arbeitgeber. Und sie alle beziehen in ihre Überlegungen mit ein, wie ihre Kollegen und ihr Umfeld denken. Sie tun dies bewusst, unbewusst oder bewusst nicht.

Koorientierung ist nicht beschränkt auf Face-to-face-Kommunikation, sondern überbrückt auch Situationen fehlender Präsenz der Kommunikationspartner, wie sie für medial und vor allem massenmedial vermittelte Kommunikation typisch ist.: Neukunden kaufen Produkte, weil sie sich auf Pro-

**Orientierung
an Kommunikations-
und Beziehungspart-
nern**

**Keine
Beschrän-
kung auf
Face-to-face-
Kommunikation**

duktinformationen verlassen. Redakteure übernehmen schriftliche Antworten für Interviews, weil die Pressereferenten des Unternehmens als zuverlässig gelten. Analysten empfehlen Aktien von Unternehmen, wenn sie in der Vergangenheit eine transparente Informationspolitik betrieben haben.

Kein Unternehmen könnte auf Dauer bestehen, wenn alle Entscheidungen und Aktivitäten auf direkter Kommunikation basieren müssten. Sie ist vor allem notwendig in Situationen ohne verlässliche und vertrauenswürdige Möglichkeit der Koorientierung: wenn Erfahrungswerte fehlen oder eine prinzipiell unberechenbare Zukunft zum Handeln zwingt. Beides gilt in besonderer Weise für kritische oder als kritisch eingestufte Situationen. In öffentlichen Situationen genügt die Vermutung oder Unterstellung der Wahrnehmbarkeit für andere.

**Anwendung
des Koorien-
tierungsmo-
dells**

Das Konzept der Koorientierung, wie es von Mead, Newcomb, Scheff, McLeod und Chaffee entwickelt worden ist, hat Broom (1977) auf die Beschreibung von Kommunikationsbeziehungen zwischen Organisationen und Stakeholder-Gruppen sowie die Messung von Kommunikationseffekten übertragen, um zu einer realistischeren Einschätzung der Möglichkeiten von Public Relations zu gelangen: Dabei werden die Wahrnehmung von Themen („Issues“) durch Organisationen und ihre Stakeholder („Publics“) sowie die Wahrnehmung der jeweils anderen Seite aufeinander bezogen (Abbildung 2).

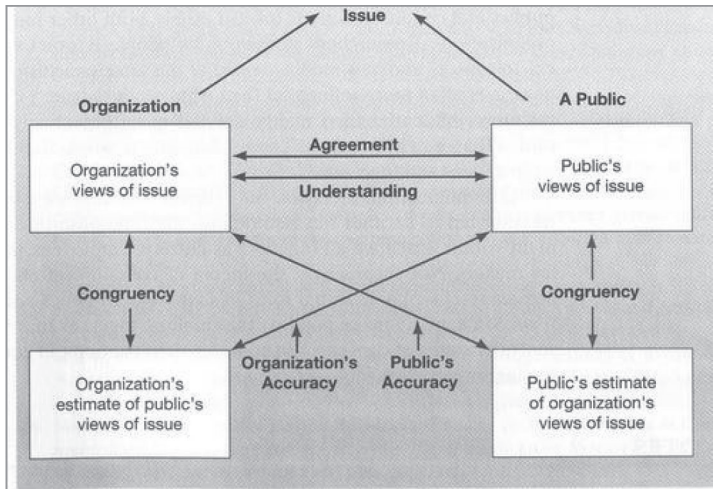


Abb. 2: Übertragung des Koorientierungsmodells auf Organisationen und ihre Stakeholder (Darstellung: Cutlip/Center/Broom 2000)

Das Modell geht von folgenden Annahmen aus (Broom 1977): Das tatsächliche und das wahrgenommene Verständnis müssen nicht miteinander übereinstimmen. Die Wahrnehmung der Stakeholder bestimmt wesentlich deren Meinung und Verhalten gegenüber der Organisation. Handeln auf der Basis divergenter Wahrnehmungen stellt ein Konfliktpotential dar.

Modell- annahmen

Abweichungen zwischen tatsächlichem und wahrgenommenem Verständnis bzw. Konsens („False Consensus“, „Pluralistic Ignorance“) lassen sich durch spezifisch gestaltete Kommunikationsmaßnahmen leichter überwinden als die tatsächliche Übereinstimmung in einem Thema. Die nachhaltige Korrektur dieser Phänomene sollte deshalb auch vorrangiges PR-Ziel sein. Die Zwei-Wege-

Kommunikation ist dabei der Schlüsselprozess zum Aufbau und Erhalt der PR-Beziehung.

Die Anwendung des Modells führt zu einer Identifikation von Problemen in PR-Beziehungen aufgrund abweichender Wahrnehmungen von Themen und Meinungen. Auf dieser Basis lassen sich Informationen für die Planung und Erstellung von Kommunikationsbotschaften und -programmen gewinnen, die Kommunikation, gegenseitige Anpassung und Überprüfung des Erfolgs von PR-Maßnahmen erleichtern.

Während die beziehungsorientierten Definitionen und Modelle von Grunig/Hunt, in der deutschsprachigen PR-Forschung starken Widerhall fanden, blieb das Potenzial des Koorientierungsmodells weitgehend unerkannt und konnte sich nicht durchsetzen. Nur einzelne Autoren weisen auf die Stabilisierungs- und Steuerungsfunktion der Koorientierung hin (Jarren/Röttger 2004; Zerfaß 1995).

5.3 Beziehungsqualität zwischen Organisationen und Stakeholdern

Weitere Entwicklung des Modells

Seltzer (2006) hat das Koorientierungsmodell von Broom schließlich auf die Wahrnehmung der Beziehungen zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern übertragen und für die Evaluation von PR-Wirkungen mit dem multidimensionalen Ansatz von Hon/Grunig (1999) verknüpft. Er konstatiert eine Fokussierung der PR-Forschung auf kurzfristige, unmittelbare Ergebnisse („Output“) sowie Wirkungen bei den Zielgruppen („Outcomes“). Die Wahrnehmungen der Organisation würden meist ignoriert. Er hat dem einen integrierten Ansatz

gegenübergestellt, der die Qualität der Beziehungen zwischen Organisationen und ihren Stakeholder-Gruppen untersucht und beide Seiten berücksichtigt.

Für die Definition der Beziehungsqualität stützt sich Seltzer auf vier Messgrößen von Hon/Grünig (1999):

**Definition
der Beziehungsqualität**

- Das Ausmaß gegenseitiger Kontrolle
- Das Vertrauen auf Basis von Integrität, Zuverlässigkeit und Kompetenz
- Die Zufriedenheit durch positive Kosten-/Nutzen-Erwartungen
- Die Verpflichtung zur Aufrechterhaltung der Beziehung

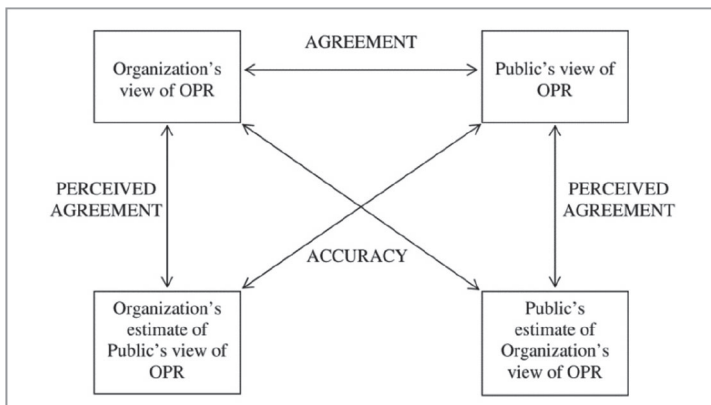


Abb. 3: *Koordinierungsmodell für Beziehungen zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern (Seltzer 2006)*

Niveaus der Beziehungsqualität

Mithilfe des Koorientierungsmodells lassen sich für alle vier Größen drei unterschiedliche Niveaus für die Beziehungsqualität bestimmen (Abbildung 3):

- **„Agreement“** als Grad der Übereinstimmung der Wahrnehmungen zwischen einer Organisation und ihren Stakeholdern.
- **„Accuracy“** als Grad der richtigen Einschätzung der Wahrnehmung der anderen Seite (Übereinstimmung zwischen eigener Einschätzung und tatsächlicher Wahrnehmung).
- **„Congruency“** (= „Perceived Agreement“): Grad der Übereinstimmung zwischen eigener Wahrnehmung und der Einschätzung der jeweils anderen Seite.

Zur Verdeutlichung der Wirksamkeit von PR-Aktivitäten verweist Seltzer auf die Bedeutung von Vorher-/Nachher-Messungen und Korrelationen bzw. Paardifferenzen bei der Datenanalyse der vier Beziehungsvariablen. Zusätzlich sollten die Ergebnisse mit Investitionen und durchgeführten Maßnahmen korreliert werden.

6 Kommunikationsmanagement in Beziehungen

Von der Absenderperspektive zur Beziehungsperspektive

Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für das Kommunikationsmanagement? Der entscheidende Schritt besteht darin, von der Absender-Perspektive über das Berücksichtigen der Ziel- und Anspruchsgruppen zur Beziehungsperspektive zu wechseln. Das setzt voraus, dass zusätzlich zu den eigenen Positionen und den Einstellungen der Sta-

keholder auch die wechselseitige Wahrnehmung der Beziehung berücksichtigt wird.

Vorrangiges Ziel ist nicht der Konsens im Sinne einer tatsächlichen Übereinstimmung, sondern eine verbesserte Wahrnehmung (*Accuracy*) der anderen Seite und das Sichern der Beziehungen. Dafür werden die unterschiedlichen Wahrnehmungen, Interessen und Handlungen kontinuierlich ausbalanciert.

Die folgenden Ansätze und Instrumente fokussieren auf die Beziehungsebene zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern. Sie sind nicht ausschließlich zu verstehen, sondern sollen bisherigen Kommunikationsstrategien und -taktiken ergänzen.

6.1 *Kommunikationsanalyse*

Ziel der beziehungsorientierten Kommunikationsanalyse ist eine verbesserte Kenntnis und ein vertieftes Verständnis der Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern.

Die wichtigsten Instrumente dafür sind:

Instrumente

- **Stakeholder Map** (Abbildung 4): Abbildung der Akteure mit direkten und indirekten Verbindungen zum Unternehmen und Priorisierung von Beziehungen (Zerfaß/Volk 2019).

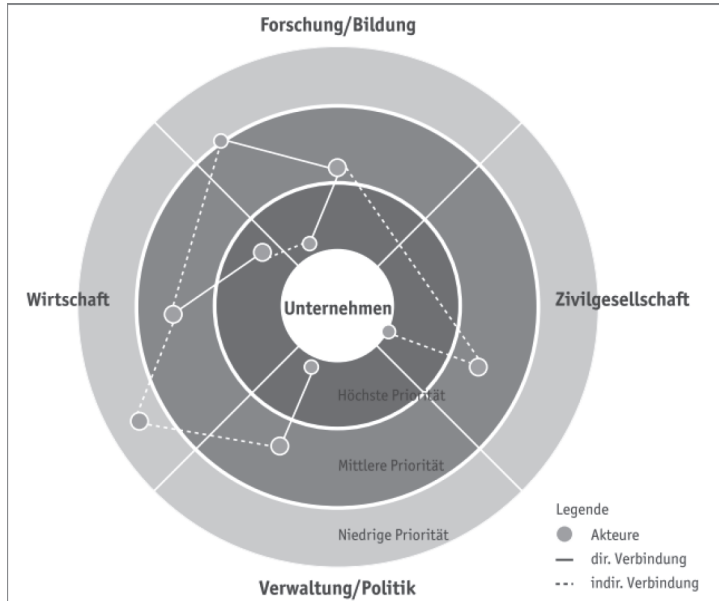


Abb. 4: *Zwiebelmodell der Stakeholder-Map* (Zerfaß/Volk 2019)

- **Stakeholder-Analyse:** Vertiefte Differenzierung und Priorisierung der unterschiedlichen Stakeholder (z. B. mit Hilfe von Personas, Sinus-Milieus, Diffusion of Innovations).
- **Netzwerk-Analyse** (Abbildung 5): Analyse von starken und schwachen Verbindungen zwischen unterschiedlichen Akteuren und Identifikation von Brücken und Löchern (Zerfaß/Volk 2019).

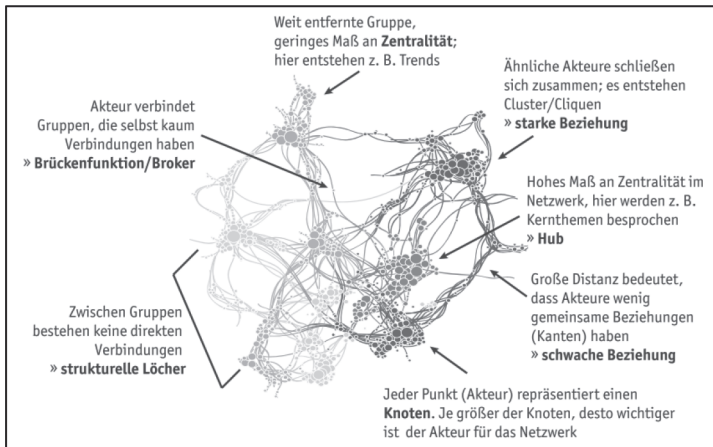


Abb. 5: Netzwerk-Karte (Zerfaß/Volk 2019)

- **Social-Media-Listening:** Beobachtung und Analyse der relevanten Themen und Statements in den sozialen Medien (Social-Media-Nutzer und Influencer als Beziehungspartner).
- **Medienmonitoring:** Beobachtung und Analyse der Themen und des Meinungenstons in den journalistischen Medien (Journalisten und Medien als Beziehungspartner).
- **Stakeholder- und Repräsentativ-Befragungen:** Beobachtung und Analyse der Beziehung zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern.
- **Koorientierungsanalyse:** Vergleich der eigenen Sicht mit den Perspektiven der Stakeholder (Identifikation von Übereinstimmungen, Dissens und Fehlwahrnehmungen).

**Sicherung
wechselseitig
nützlicher
Beziehungen****6.2 Kommunikationsziele**

Ziel von beziehungsorientierten Kommunikationsstrategien ist die Sicherung wechselseitig nützlicher Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern.

Die wichtigsten generischen Kommunikationsziele dafür sind:

- Aufbau, Ausbau und Sicherung langfristiger Kontakte und Kommunikationsbeziehungen
- Stärken und Schützen des Stakeholder Value
- Aufbau und Aufrechterhaltung der Unterstützungs- und Kooperationsbereitschaft der Stakeholder
- Stärken von Konsenspositionen
- Korrektur von Fehlwahrnehmungen
- Akzeptanz bzw. Abbau von Dissenspositionen und Konflikten

Diese generischen Ziele müssen im Kontext der jeweiligen Unternehmens- und Kommunikationssituation noch konkretisiert werden.

**6.3 Kommunikationsmaßnahmen
und -programme****Sicherung
langfristiger
Kommunikationsbe-
ziehungen**

Ziel von beziehungsorientierten Kommunikationsprogrammen ist der Aufbau und Ausbau sowie die Sicherung langfristiger Kommunikationsbeziehungen durch Integration und Partizipation der Stakeholder. Die entsprechenden Maßnahmen reichen von Information über Konsultation und Partizipation bis zur Partnerschaft (Lintemeier/Rademacher 2016).

Die wichtigsten Kommunikationsmaßnahmen dafür sind (Auswahl):

- Regelmäßige Information der Stakeholder
- Schaffen von Dialog- und Feedback-Kanälen in der Kommunikation
- Schaffen von Foren für den Austausch zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern
- Stakeholder-Beiräte
- Entwickeln von Themen für gemeinsame Interessen (Content Marketing)
- Stakeholder-Publikationen (Magazine, Berichte)

6.4 Evaluation und Steuerung

Ziel der beziehungsorientierten Evaluation und Steuerung von Kommunikationsstrategien und -programmen ist die Sicherung und Weiterentwicklung wechselseitig nützlicher Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern. Hier kommt die beschriebene Koorientierungsanalyse zum Einsatz.

Gemessen werden im Einzelnen (Auswahl):

Messgrößen

- Wahrnehmung und Zufriedenheit mit der Beziehung insgesamt
- Kooperations- und Unterstützungsbereitschaft
- Nutzung und Zufriedenheit mit Informationen und Publikationen des Unternehmens
- Erwarteter und erlebter bzw. erfahrener Stakeholder Value

- Erwarteter und erlebter bzw. erfahrener Corporate Value
- Wahrnehmung der wichtigsten Themen für die Stakeholder
- Wahrnehmung der wichtigsten Themen für das Unternehmen
- Glaub- und Vertrauenswürdigkeit

Messinstrumente

Die wichtigsten Instrumente und Methoden dafür sind (Auswahl):

- Workshops und/oder Befragungen für das interne Self-Assessment
- Stakeholder- und Repräsentativ-Befragungen
- Fokusgruppen-Diskussionen
- Netzwerk-Analysen und -Karten

Evaluierungsmaßnahmen

Im Rahmen der Evaluation werden durchgeführt:

- Soll-/Ist-Analysen (Vergleich der Zieldefinitionen mit den Messergebnissen)
- Vorher-/Nachher-Vergleiche (Zeitreihen-Analysen über mehrere Perioden hinweg)
- Input-/Output-Analysen (Gegenüberstellung von Investitionen und erzielten Resultaten)

Strategische Zielkorrekturen erfolgen durch die Veränderung von Sollwerten, während sich die taktische und operative Steuerung auf das Optimieren von Istwerten durch veränderte Kommunikationsmaßnahmen und -programme konzentriert.

7 Ethische Implikationen und Ausblick

Mit dem vorgestellten Ansatz der beziehungsorientierten Unternehmenskommunikation ist kein normativer Anspruch verbunden. Er definiert nicht, wie Kommunikation sein sollte. Im Gegenteil, er geht davon aus, dass jede Form der Kommunikation grundsätzlich auf Beziehungen basiert.

**Kein normativer
Anspruch**

Aufgrund der doppelten Kontingenz der Perspektiven werden Kommunikationsbeziehungen grundsätzlich asymmetrisch aufgefasst – im Gegensatz zur normativ erhobenen Forderungen nach gleichberechtigter Partnerschaft und Dialog. So gibt es in jeder Kommunikationsbeziehung Bereiche, die den anderen Beteiligten verborgen bzw. nicht bekannt sind (Abbildung 8).

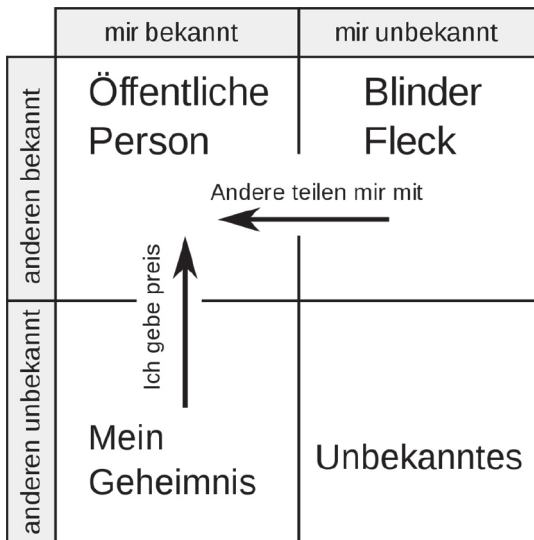


Abb. 6: Das Identitätsfenster nach Johari (Darstellung: Loeber 1994)

Die beziehungsorientierte Unternehmenskommunikation ist eine mögliche Strategie von Unternehmen mit ihren Stakeholdern zu kommunizieren – neben vielen anderen. Die vorgestellten Instrumente und Methoden für Planung, Evaluation und Steuerung können andere Strategien ergänzen, um die Chancen, Vorteile und den Nutzen einer beziehungsorientierten Unternehmenskommunikation wahrzunehmen.

In einer Zeit des zunehmenden Einflusses der sozialen Medien, des wachsenden Misstrauens gegenüber Institutionen und der gestiegenen Ansprüche an Partizipation und die Übernahme von Verantwortung in der Gesellschaft scheint eine Haltung, die Stakeholder aktiv in die Kommunikation einbezieht und auf wechselseitigen Nutzen zielt, gegenüber anderen Kommunikationsstrategien privilegiert. Ein absolutes Gleichgewicht wird in der Praxis kaum erreicht. Es ist auch nicht erforderlich. Es genügt, wenn beiden Seiten mit dem erzielten Nutzen zufrieden sind und bereit sind, eine Schieflage ggf. bis zu einem gewissen Maße akzeptieren.

8 Literatur

Bergler, R. (2008): Identität und Image. In: Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufspraktisches Handeln. Hrsg. v. G. Bentele, R. Fröhlich u. P. Szyszka. 2. Aufl., Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. S. 321–334.

Blumer, H. (1992): Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus. In: Kommu-

nikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. Hrsg. v. R. Burkart/W. Hömberg. Studienführer zur Publizistik- und Kommunikationswissenschaft (8). Wien: Braumüller. S. 23–39.

Broom, G. M. (1977): Coorientational Measurement of Public Issues. *Public Relations Review* 3(4): S. 110–119.

Bruhn, M. (2016): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. 5. Aufl., München: Vahlen.

Bürker, M. (2012): „Die unsichtbaren Dritten“ – Ein neues Modell zur Evaluation und Steuerung von Public Relations im strategischen Kommunikationsmanagement. Dissertation. Wiesbaden: Springer VS.

Corbett, G. (2012): A Modern Definition Of Public Relations./Zugriff: 03.09.2020

Cutlip, S. M./Center, A. H./Broom, G. M. (2000): Effective Public Relations. 7. Aufl., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Dozier, D. M. (1993): Image, Reputation and Mass Communication Effects. In: Image und PR. Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein? Hrsg. v. W. Armbrecht/H. Avenarius/U. Zabel. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 227–250.

Ebert, H./Piwinger, M. (2004): Bausteine für ein Kommunikations- und Image-Controlling. In: Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk). Hrsg. v. G. Bentele/M. Piwinger/G. Schönborn. Beitrag 4.12.

Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag, 2001 ff.; S. 1–24.

Grunig, J. E. (1993): On the Effects of Marketing, Media Relations, and Public Relations. Images, Agendas, and Relationships. In: Image und PR. Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein? Hrsg. v. W. Armbrecht/H. Avenarius/U. Zabel. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 263–295.

Grunig, J. E./Hunt, T. (1984): Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Grunig, J. E./Pepper, F. C. (1992): Strategic Management, Publics, and Issues. In: Excellence in Public Relations and Communication Management. Hrsg. v. J. E. Grunig. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum. S. 117–158.

Hon, L. C./Grunig, J. E. (1999): Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations. Gainesville: Institute for Public Relations (PDF). www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf (03.09.2020)

Jarren, O./Röttger, U. (2004): Steuerung, Reflexivierung und Interpenetration. In: Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Hrsg. v. U. Röttger. Wiesbaden: VS Verlag. S. 25–46.

Karmasin, M. (2015): PR im Stakeholder-Ansatz. In: Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln.

Hrsg. v. R. Fröhlich/G. Bentele/P. Szyszka.
3. Aufl.; Wiesbaden: Springer VS. S. 341–356.

Kotler, P./Keller, K. L./Opresnik, M. O. (2017): Marketing-Management. Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien. 15. Aufl., Hallbergmoos: Pearson.

Lautenbach, C./Severin, A. (2006): Das „Communications Value System“ der GPRA. Ein Managementsystem für Kommunikation. In: Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk). Hrsg. v. G. Bentele/M. Piwinger / G. Schönborn. Beitrag 4.24. Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag, 2001 ff.; S. 1–31.

Liel, B. von/Lütge, C. (2015): Creating Shared Value und seine Erfolgsfaktoren – ein Vergleich mit CSR. Was macht Creating Shared Value aus und wie kann man es am besten fördern? In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 16(2): S. 182–191.

Lintemeier, K./Rademacher, L. (2016): Stakeholder Relations. Nachhaltigkeit und Dialog als strategische Erfolgsfaktoren. In: CSR und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung. Hrsg. v. R. Altenburger/R. H. Mesicek. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. S. 29–58.

Loeber, H.-D. (1994): Lerneinheit „Lernen und Gruppe“. In: Handreichungen für die nebenberufliche Qualifizierung (NQ) in der Erwachsenenbildung, Sonderausgabe für die Bundeszentrale für politische Bildung. Hrsg. v. C.

Brokmann-Nooren/I. Grieb/H.-D. Raapke. Weinheim/Basel: Beltz Verlag. S. 187–18

Luhmann, N. (1981): Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation. In: Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Op-laden: Westdeutscher Verlag. S. 25–49.

Luhmann, N. (1988): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. 2. Aufl., Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Mead, G. H. (1973): Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. Frankfurt/M.: Suhrkamp. (Amerikanische Erstausgabe 1934)

Newcomb, T. M. (1953): An Approach to the Study of Communicative Acts. In: Psychological Review (60): S. 393–404.

Nothhaft, H./Bentele, G. (2020): Konzeption von Kommunikationsprogrammen. In: Handbuch Unternehmenskommunikation. Hrsg. v. A. Zerfaß/M. Piwinger/U. Röttger. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 1–26.

Scheff, T. J. (1967): Toward a Sociological Model of Consensus. In: American Sociological Review (32): S. 32–46.

Schulz von Thun, F. (1981): Miteinander Reden 1 – Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek: Rowohlt.

Seltzer, T. (2006): Measuring the Impact of Public Relations: Using a Coorientational Approach To Analyze the Organization-Public-Relationship.

Gainesville: Institute for Public Relations (PDF). 1–28. http://etd.fcla.edu/UF/UFE0021250/seltzer_t.pdf (03.09.2020)

Siegrist, J. (1970): Das Consensus-Modell: Studien zur Interaktionstheorie und zur kognitiven Sozialisation. Stuttgart: Enke.

Stegbauer, C. (2011): Reziprozität. Einführung in soziale Formen der Gegenseitigkeit. 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag.

Szyszka, P. (2004): PR-Arbeit als Organisationsfunktion. In: Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Hrsg. v. U. Röttger. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft. 149–168.

Szyszka, P. (2008): Kommunikationskonzepte. Das AE-Modell der strategischen PR-Planung. In: PR Magazin, 39(1): S. 61–68.

Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D. (1990): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 8. Aufl., Bern; Stuttgart; Toronto: Hans Huber.

Zerfaß, A. (1995): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Dissertation: Universität Erlangen.

Zerfaß, A./Klewes, J./Wiesenberg, Markus (2015): Blindflug oder Punktlandung? Was externe Stakeholder von Unternehmen erwarten und wie PR-Profis ihre Zielgruppen einschätzen. In: PR Magazin, 46(1): S. 48–54.