

# Partizipative Public Relations

## Ein integrativer Ansatz zur Beteiligung in der PR

Von Olaf Hoffjann

**In diesem Beitrag erfahren Sie,**

- ▶ warum Partizipation ein natürliches Thema der PR bzw. der PR-Forschung ist,
- ▶ wie Partizipationsprozesse gestaltet sein sollten,
- ▶ wie weit Partizipationsansprüche reichen dürfen,
- ▶ warum ein möglichst hohes Maß an Partizipation nicht das Maß aller Dinge ist.

### Der Autor

**Prof. Dr. Olaf Hoffjann**, Professur für Medien und Marketing an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften Salzgitter.

*Kontakt:* o.hoffjann@ostfalia.de

### Inhalt

1	Einstieg .....	2
2	Forschungsstand .....	4
2.1	Ansätze aus der PR-Forschung und aus angrenzenden Bereichen .....	4
2.2	Politikwissenschaftliche Ansätze.....	7
2.3	Forschungsdesiderate .....	8

3	Forschungsfragen und PR-Verständnis .....	9
4	Systemtheoretische Inklusionstheorie als theoretischer Rahmen.....	11
5	Partizipative Public Relations: theoretischer Rahmen.....	14
6	Partizipative Public Relations: Operationali- sierung.....	17
6.1	PR/Unternehmensleitung vs. Bezugs- gruppen.....	18
6.2	PR vs. Journalismus .....	24
6.3	Methodendesign .....	26
7	Fazit.....	27
8	Literatur.....	29

## 1 Einstieg

### Partizipation als zentrale Kategorie der PR

Als *Greenpeace* 1995 die Ölplattform *Brent Spar* besetzte, wollte es die Politik dazu bewegen, die Nord- und Ostsee zu schützen, zunächst zielte die Besetzung aber darauf, *Shell* zu einer Änderung der Unternehmenspolitik zu bewegen. Als *Greenpeace* 15 Jahre später die Verwendung von Palmöl aus ökologisch fragwürdigen Quellen in *KitKat* anprangerte, verfolgt es ebenfalls das Ziel, das Unternehmen zum Einlenken zu bewegen. Und wenn an anderen Orten auf der Welt Anwohner in Bürgerinitiativen den Bau von großen Kaufhäusern oder von Produktionsanlagen zu verhindern versuchen, dann wollen sie damit unternehmerische Entscheidungen beeinflussen. Die Beispiele zeigen, dass Protest im ersten Schritt zwar auf eine öffentliche Mobilisierung zielt, dass aber – was mitunter in Vergessenheit gerät – im Mittelpunkt all dieser Bemühungen der Versuch steht, Entscheidungen eines Unternehmens zu verändern. Das ist nichts anderes als Beteiligung bzw. Partizipation. Partizipation ist mithin eine zentrale Kategorie der PR. Umso mehr überrascht

es, dass dies in der PR-Forschung bislang kaum Berücksichtigung gefunden hat. Und dies ist noch überraschender, als Partizipation im Kontext von Social Media eine erneute Renaissance erlebt (vgl. Vesnic-Alujevic 2012).

Die Beispiele zeigen zudem, dass es in hohem Maße von der jeweiligen Perspektive abhängt, wie Partizipationsprozesse gestaltet sein *sollten* und wie weit Partizipationsansprüche reichen *dürfen*. Während Bezugsgruppen in Protesten oftmals ein Recht auf Partizipation beanspruchen, das ihnen ggf. vor Gericht bereits verwehrt worden ist, verweisen Unternehmen gerne darauf, dass eine Entscheidung ihre Privatangelegenheit sei, oder sie inszenieren Partizipations- bzw. Dialogverfahren, um Kritiker zum Schweigen zu bringen. Wenn Partizipation im Kontext von PR untersucht werden soll, sind diese jeweiligen Perspektiven daher gleichermaßen zu berücksichtigen. Eine solche integrative Perspektive wird in dem Beitrag eingenommen.

**Unterschiedliche  
Perspektiven**

Ziel des Beitrags ist es, Partizipation für die PR-Forschung nutzbar zu machen. Im Forschungsstand wird in der PR-Forschung sowie in verwandten Forschungsgebieten nach Anknüpfungspunkten zu Partizipationsüberlegungen gesucht (Kap. 2). Anschließend soll auf einer systemtheoretischen Grundlage ein inklusionstheoretischer Rahmen aufgespannt werden (Kap. 4), in dem Partizipation in der PR verortet werden kann (Kap. 5). Dieser theoretische Ansatz soll abschließend operationalisiert werden (Kap. 6), um ihn empirisch untersuchen zu können.

**Ziel des  
Beitrags**

Ein wichtiger Hinweis vorab: Mit partizipativer PR soll kein neues Management-Konzept wie z. B. das Issues Management oder das Stakeholder Management in seiner normativen Ausprägung entwickelt werden. Hier wird nicht die Perspektive vertreten, dass in jedem Falle ein möglichst hohes Maß an Partizipation die optimale Lösung sei. Denn es wird schnell offenkundig, dass – aus einer instrumentellen organisationalen Perspektive – Partizipationsangebote Protest auch erst wecken kön-

nen. Statt dessen soll ein analytisches bzw. deskriptives Konzept partizipativer PR entwickelt werden, mit dem Fragen der Partizipation beschrieben werden können.

## 2 Forschungsstand

### Partizipation als «natürliches» Thema der PR

Bereits die ersten Überlegungen haben gezeigt, dass Partizipation ein «natürliches» Thema der PR bzw. der PR-Forschung ist. Diesen Anfangsverdacht bestätigen auch einschlägige PR-Definitionen wie z. B. von Long/Hazleton: «Public Relations is a communication function of management through which organizations adapt to, alter, or maintain their environment for the purpose of achieving organizational goals» (Long/Hazleton 1987: 6). Wenn hier die engen Beziehungen zur Umwelt betont werden und als Modus der Beziehungen u. a. die Anpassung genannt wird, dann impliziert das nichts anderes als Partizipation. In eine ähnliche Richtung geht das Forschungsprogramm «Excellence in Public Relations and Communication Management» von James E. Grunig et al. (z. B. Dozier et al. 1995). So wird solche PR als exzellent bezeichnet, die statt asymmetrisch symmetrisch betrieben werde, und die einerseits extern als Anwalt der Unternehmensinteressen auftrete, andererseits als «advocates of the publics' interests in discussions with the organisation's strategic planners and decision makers» (Dozier et al. 1995: 13). Das ist Partizipation pur!

### 2.1 Ansätze aus der PR-Forschung und aus angrenzenden Bereichen

Daher ist es umso überraschender, dass das Thema Partizipation in der internationalen PR-Forschung nur selten ein explizites Thema ist. Eher findet es sich wie in den genannten Definitionen implizit wieder. Im Folgenden sollen neben Ansätzen aus der PR-Forschung im enge-

ren Sinne auch Ansätze aus angrenzenden Bereichen skizziert werden, in denen Partizipation implizit bzw. explizit thematisiert wird. Sie sollen danach unterschieden werden, in welchem Ausmaß sie

- ▶ normativ sind bzw. den Fokus auf Bezugsgruppeninteressen legen,
- ▶ instrumentell sind bzw. den Fokus auf Organisationsinteressen legen oder
- ▶ deskriptiv Partizipation auf einer Makro-Ebene beschreiben.

Das Konzept des *Issues Management* verfolgt eine klassische instrumentelle Perspektive. In seinem Mittelpunkt steht die Frage, wie Unternehmen (potenzielle) Issues frühzeitig erkennen und dann bearbeiten können, damit der Schaden für das Unternehmen möglichst gering bleibt (Wiedemann/Ries 2014). So sehr auch in diesem Ansatz Partizipation kaum wegzudenken ist, so wenig finden sich konkrete Hinweise zu Fragen der Beteiligung (z. B. Heath/Palenchar 2008). In dieser Tradition finden sich letztlich nahezu alle PR-Ansätze, die PR aus einer *organisationstheoretischen Perspektive* beschreiben. Sie fragen allesamt danach, wie organisationale Ziele erreicht bzw. Probleme gelöst werden können. Während in großen Teilen der angloamerikanischen Forschung Partizipation durch eine Änderung der Unternehmenspolitik zumindest noch in der Regel berücksichtigt wird (z. B. Cutlip et al. 1985: 187), ist dies in deutschsprachigen organisationstheoretischen PR-Ansätzen bis heute eine Ausnahme (z. B. Hoffjann 2009). Letztlich bleibt Partizipation in all diesen Arbeiten ein implizites Thema, konkrete Hinweise z. B. auf Partizipationsprozesse sucht man hier vergeblich.

**Organisationstheoretische PR-Ansätze**

Im Kontext der Partizipation führt an einem der schillerndsten Begriffe der PR kein Weg vorbei: *Dialog*. Spätestens mit dem *Two-Way Symmetrical Model* von Grunig/Hunt (1984) ist Dialog zu einem zentralen Begriff geworden – auch wenn er schon lange vorher eine wich-

**Partizipation und Dialog**

tige Rolle gespielt hat (Kent/Taylor 2002: 23). Einerseits hat der Dialog-Begriff bis heute in PR-Forschung und PR-Praxis gleichermaßen eine zentrale Stellung behalten. Andererseits zeigen die zahlreichen Versuche, den Begriff theoretisch zu fundieren (z. B. Kent/Taylor 2002; Pieczka 2011; Theunissen/Wan Noordin 2012), wie diffus das Begriffsverständnis bis heute ist. So stehen sich im Wesentlichen zwei Positionen gegenüber: Auf der einen Seite sind die Vertreter eines deskriptiven Verständnisses zu finden, in dem mit Dialog grundsätzlich nichts anderes gemeint ist als das wechselseitige Reagieren bzw. der Rollenwechsel in einer Kommunikationssituation (Szy-szka 1996: 88). Dem gegenüber stehen Vertreter eines normativen Verständnisses, in dem der Dialog als ergebnisoffene und mithin besonders moralische Verhandlungsposition verstanden wird (z. B. Grunig/Grunig 1992: 308). Ein grundsätzliches Problem verbindet theoretisch ambitionierte wie praxisorientierte, deskriptive wie normative Arbeiten gleichermaßen: Dialog wird in der Regel nicht eingebettet in einen übergeordneten theoretischen Rahmen, mit dem die Beziehungen zwischen der PR und ihren Bezugsgruppen erklärt werden. Dies gilt auch für die Weiterentwicklung der vier PR-Modelle und damit des *Two-Way Symmetrical Model* von Grunig/Hunt (1984): das von Grunig et al. entwickelte *Mixed-Motive Model* (Dozier et al. 1995). Darin setzen Unternehmen symmetrische und asymmetrische Praktiken wahlweise zur Zielerreichung ein. Damit wird hier erneut eine klassische instrumentelle Perspektive eingenommen.

**Konzept  
der verständigungs-  
orientierten  
Öffentlich-  
keitsarbeit**

Ein Sonderfall in der internationalen PR-Forschung ist das Konzept der *verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit* von Burkart (1993). Auf der Basis von Habermas fragt er, wie Verständigung in Konfliktsituationen möglich ist. Sein Erkenntnisinteresse zielt allerdings primär auf die Frage, wie Verständigung im Habermasschen Sinne gelingen kann. Nicht berücksichtigt sind Fragen, aus welchen Gründen und wie man sich beteiligt bzw.

Beteiligung zulässt. Es geht also weniger um Fragen der Organisationsstrukturen und -prozesse.

Jenseits der PR-Forschung im engeren Sinne erscheinen zwei Diskurse relevant. In den Arbeiten zum *Stakeholder Management* wurden Fragen der Partizipation immer wieder aus einer Unternehmensperspektive diskutiert (z. B. Freeman 1984: 162). Nicht zuletzt die enorme Zahl der Publikationen zum Stakeholder Management dürfte dazu beigetragen haben, dass hier das Thema Partizipation – implizit wie explizit – aus allen drei Perspektiven beobachtet wurde (Donaldson/Preston 1995; Karmasin/Weder 2014). Ursprünglich hat Freeman Beteiligung normativ als Recht der Stakeholder auf Befriedigung ihrer Ansprüche verstanden (Freeman 1984). Schnell kam eine instrumentelle Perspektive hinzu, in der gefragt wurde, inwieweit durch eine Berücksichtigung von Stakeholdern unternehmerische Ziele besser erreicht werden können, sowie die deskriptive Perspektive, in deren Mittelpunkt die Annahme steht, dass Unternehmen in der heutigen Gesellschaft auch Interessen jenseits der Shareholder berücksichtigen müssen (vgl. Donaldson/Preston 1995). So umfassend die beschriebenen Perspektiven sind, so wenig finden sich allerdings konkrete Hinweise darauf, welche Formen von Partizipation es gibt, welche Erwartungen beide Seiten aneinander haben und wie sich Partizipationsprozesse konkret gestalten.

**Partizipation  
und  
Stakeholder  
Management**

## **2.2 Politikwissenschaftliche Ansätze**

Gerade in diesem Punkt haben die Arbeiten zur *Public Participation* ein Alleinstellungsmerkmal: Es ist ein primär normatives und primär anwendungsorientiertes Konzept (z. B. Reed 2008), mit dem ein demokratisches Defizit (vgl. Hindess 1997) von liberalen Demokratien überwunden werden soll. Entsprechend findet sich hier vielfach das Verständnis, dass politische Legitimation u. a. durch Kommunikation entstehe (Brettschneider

**Public  
Participation**

2013: 327). So vielversprechend diese Arbeiten auf den ersten Blick zu sein scheinen, so wenig sind sie es für die Fragen dieses Beitrages auf den zweiten Blick: Denn der normative Charakter resultiert insbesondere aus dem kategorialen Unterschied, dass Public Participation in der staatlichen Sphäre zu verorten ist, während in diesem Beitrag der Fokus auf die private Sphäre gelegt wird, wo Unternehmen zu verorten sind. Daher erscheint eine weitere Diskussion dieses Ansatzes wenig zielführend.

In diesen eher politikwissenschaftlichen Ansätzen finden sich auch Definitionen, was unter Partizipation zu verstehen ist. Partizipation kann als Ziel verstanden werden, Entscheidungen auf den unterschiedlichen Ebenen des politischen Systems direkt oder indirekt zu beeinflussen (Kaase/Marsh 1979: 42). Verschiedentlich wird von einer «participatory revolution» (Kaase 1984) gesprochen, auf die später noch genauer einzugehen sein wird. Diese Definitionen können für Fragen unternehmerischer PR angepasst und damit genutzt werden: Partizipation kann als Ziel verstanden werden, unternehmerische Entscheidungen direkt oder indirekt zu beeinflussen. Dieses allgemeine Verständnis muss im weiteren Verlauf für den PR-Kontext noch konkretisiert werden.

## 2.3 Forschungsdesiderate

### Ableitung von drei Forschungs- desideraten

Aus der Skizzierung des Forschungsstandes lassen sich insbesondere drei Forschungsdesiderate ableiten:

- ▶ Erstens ist eine *integrative Perspektive* bislang die Ausnahme. Es ist gezeigt worden, dass insbesondere in der PR-Forschung die instrumentelle Perspektive, die den Fokus auf die Organisationsinteressen legt, dominiert. Wenn aber Partizipation das Ziel verfolgt, Entscheidungen zu verändern, dann wird offenkundig, dass eine solche Perspektive auf einem Auge immer blind bleiben muss. In einer integrativen Pers-

- pektive werden demnach die Bezugsgruppen und die Organisation, ihre jeweiligen Interessen, Motive, Erwartungen und Strategien gleichermaßen beobachtet.
- ▶ Zweitens ist eine *komparative Perspektive* bislang nur in Ansätzen zu finden. Partizipation ist in den vergangenen Jahren insbesondere vor dem Hintergrund des Web 2.0 bzw. Social Media diskutiert worden. Dahinter steht die Vermutung, dass Social-Media-Organisationen mit ihren Bezugsgruppen direkter und unmittelbarer kommunizieren können. Mit einem singulären Blick auf Social Media und ihren Partizipationscharakter erfährt man allerdings wenig darüber, ob dadurch die Bezugsgruppen-Kontakte intensiviert werden oder ob es nur zu Substitutionseffekten zu anderen traditionellen Kommunikationsformen gekommen ist. In einer komparativen Perspektive ist es das Ziel, verschiedene neue wie traditionelle Kommunikationsformen gleichermaßen zu untersuchen, um Funktionen und Wirkungen, aber eben auch Veränderungen untersuchen zu können.
  - ▶ Und drittens erscheint eine *historische Perspektive* vielversprechend zu sein. Auf einer Meso-Ebene fände sich hier die Frage wieder, wie sich einzelne Issues bzw. Bezugsgruppen einer Organisation im Laufe der Zeit verändert haben. Noch spannender wäre die Frage, wie sich auf einer Makro-Ebene gesellschaftliche Ansprüche an Unternehmen verändert haben. Gerhards (2001) hat gezeigt, dass eine solche Analyse auch ex post möglich erscheint.

### **3 Forschungsfragen und PR-Verständnis**

Welche Forschungsfragen ergeben sich aus diesen Überlegungen? Da ein integrativer Ansatz zur Partizipation in der PR entwickelt werden soll, sind drei Perspektiven zu berücksichtigen:

**Drei  
Perspektiven**

- ▶ *Aus der externen Bezugsgruppenperspektive u. a.:* Wie sind Bezugsgruppen involviert? Welche Beteiligungsmöglichkeiten erwarten sie und welche (eigenen) gibt es? Wie nutzen sie diese? Wie können diese Partizipationserwartungen für die besondere Bezugsgruppe der Journalisten erläutert werden?
- ▶ *Aus der Organisationsperspektive u. a.:* Wie verarbeiten Unternehmen Beschwerden und Protest? Wie lernfähig sind sie? Welches Bild haben sie von Bezugsgruppen?
- ▶ *Aus der Makroperspektive u. a.:* Wie passen Beteiligungsangebote und deren Nutzung zusammen? Wo passen Erwartungen zueinander? Wo gibt es Diskrepanzen?

#### Zugrunde liegendes PR-Verständnis

Für die folgenden Überlegungen ist es notwendig, zunächst kurz das PR-Verständnis zu klären. Denn wenn oben mit Partizipation das Ziel definiert wurde, unternehmerische Entscheidungen direkt oder indirekt zu beeinflussen, sollen in diesem Beitrag nur PR-relevante Entscheidungen berücksichtigt werden. Was soll hier also unter PR verstanden werden? Als zentraler Begriff wird hier die Legitimation identifiziert, die in der PR-Forschung eine lange Tradition hat – genannt seien hier nur Everett (2000), Holmström (1996; 2005) und Metzler (2000). Organisationen stehen in einer modernen Gesellschaft unter einem nahezu permanenten Legitimationsdruck, der in den vergangenen 20 bis 30 Jahren deutlich zugenommen hat und vermutlich weiter ansteigen wird. «Die Funktion von Public Relations ist die Legitimation der Organisationsfunktion gegenüber den als relevant eingestuften Stakeholdern in der Gesellschaft» (Hoffmann 2007).

#### Strategien zur Legitimation der PR

Zur Legitimation stehen der PR im Wesentlichen zwei idealtypische Strategien zur Verfügung, die sich mit der vermutlich ältesten Unterscheidung der PR erklären lassen: die Differenz von *Reden und Handeln*. Wenn Unternehmen mit ihren Reden scheitern, müssen sie anders handeln als ursprünglich geplant. Systemtheoretisch

kann Reden als externe Kontextsteuerung und Handeln als unternehmerische Selbststeuerung konzipiert werden (vgl. Hoffjann 2009).

- ▶ *Reden*: Wenn PR den relevanten Bezugsgruppen eine kognitive Erwartungshaltung unterstellt, kann das Unternehmen an seiner Unternehmenspolitik festhalten und z. B. mittels der externen Kommunikation von Selbstbeschreibungen versuchen, die Umwelterwartungen dieser Bezugsgruppen gegenüber dem Unternehmen zu ändern und damit das Unternehmen zu legitimieren. Diese Strategieoption kann systemtheoretisch als *externe Kontextsteuerung* bezeichnet werden.
- ▶ *Handeln*: Unterstellt PR bei den relevanten Bezugsgruppen eine normativ-kritische Erwartungshaltung und hat eine einzelne Unternehmensentscheidung das Potenzial, die Legitimation des gesamten Unternehmens zu gefährden, wird PR die eigene Unternehmenspolitik zu ändern versuchen. Dies kann systemtheoretisch auch als *unternehmerische Selbststeuerung* modelliert werden.

Legitimation ist mitunter auch da in Gefahr, wo Unternehmen rechtlich einwandfrei operieren. Denn Protest ist häufig dort umso heftiger, wo Bezugsgruppen sich vom Recht verlassen fühlen, sich aber moralisch im Recht wähnen. Für Unternehmen folgt daraus, dass sie möglicherweise zwar im juristischen Sinne im Recht sind, aber durch die mögliche Wucht eines öffentlichen Protestes, der auf Partizipation zielt, einen enormen Schaden erleiden.

## 4 Systemtheoretische Inklusionstheorie als theoretischer Rahmen

Um den integrativen Anspruch einzulösen, braucht es einen theoretischen Rahmen, mit dem erstens organisationale Prozesse und Strukturen beschrieben werden können, mit dem zweitens die Beziehungen zwischen

Systemtheoretischer  
Ansatz  
Luhmanns

Organisationen und ihren Bezugsgruppen erläutert werden können und der drittens offen ist, Erwartungen der Bezugsgruppen beschreiben zu können. Diesen Ansprüchen wird der systemtheoretische Ansatz gerecht (Luhmann 1997). In den Arbeiten von Luhmann finden sich sowohl Beschreibungen von gesellschaftlichen Teilsystemen wie der Politik und Wirtschaft als auch umfassende organisationstheoretische Überlegungen (vgl. Luhmann 2000). Eine wichtige Rolle nimmt bei Luhmann auch das Konzept der Inklusion/Exklusion ein, mit dem für den Ansatz partizipativer PR der theoretische Rahmen aufgespannt werden soll.

**Konzept der  
Inklusion/  
Exklusion**

Wenn Luhmann davon ausgeht, dass nicht der Mensch, sondern die Kommunikation kommuniziert, dann zählt der Mensch bzw. das psychische System zwar zur Umwelt der Gesellschaft. Das führt aber nicht dazu, dass in einer systemtheoretischen Analyse Personen keine Relevanz besäßen – sonst könnte es auch kaum eine *soziologische* Theorie sein. Das Konstrukt Person macht Kommunikation adressierbar: Teilnehmer an der Kommunikation werden in der Kommunikation identifiziert und angesprochen (vgl. Luhmann 1997: 106). Entsprechend kann in einer sozialen Situation eine Person als dazugehörig oder nicht dazugehörig bewertet werden. Mit Inklusion ist gemeint, dass Personen Plätze zugewiesen werden, in deren Rahmen sie entsprechend den (vermuteten) Erwartungen handeln können (vgl. Luhmann 1997: 621).

Auf der Ebene der Funktionssysteme (z. B. Wirtschaft, Politik, Bildung, Wissenschaft) gibt es nahezu nur Inklusion: Jeder kann etwas kaufen, jede kann wählen bzw. sich politisch äußern, jeder kann bzw. muss sogar zur Schule gehen. Vollinklusion heißt, dass für jedes Gesellschaftsmitglied eine Möglichkeit seiner Adressierung oder seiner Partizipation in jedem Funktionssystem der modernen Gesellschaft vorgesehen ist (vgl. Stichweh 2005: 181). Die moderne Gesellschaft besitzt keine Legitimationsgrundlagen mehr für Exklusion (Stichweh

2005: 61). Während auf der Ebene der Funktionssysteme Inklusion mithin die Regel ist, ist auf der Ebene der Organisationen Exklusion die Regel: Wir sind in den meisten Organisationen kein Mitglied. Bereits hier zeigt sich ein erstes Konfliktpotenzial: Einerseits kann jeder mitreden bzw. ist betroffen, andererseits kann er in der Regel nicht mitentscheiden.

Die Grenzen von Inklusion und Exklusion sind nicht festgefügt, sondern können sich laufend verändern. Gerhards (2001) hat einen solchen Veränderungsprozess in Deutschland für wichtige gesellschaftliche Teilbereiche wie Politik, Medizin, Wirtschaft und Recht für die Zeit zwischen 1960 und 1989 beschrieben. Demnach hätten sich insbesondere die Inklusionsansprüche von Publika (Publikumsrollen) gegenüber den Experten (Leistungsrollen) enorm verändert. Die Wähler als Publikum wollen nicht mehr nur bei Wahlen partizipieren, sondern auch an konkreten Entscheidungen partizipieren (z. B. durch Demonstrationen, Petitionen etc.). Gerhards nennt dies den Aufstand des Publikums (vgl. Gerhards 2001: 167), den man als Inklusionserweiterung des Publikums konzipieren kann. Weitere Beispiele: Im Journalismus beschränkt sich das Publikum nicht mehr nur auf das Lesen, Hören und Sehen journalistischer Angebote, sondern will durch Kritik, Themenvorschläge und eigene Beiträge am Journalismus partizipieren (vgl. Loosen/Schmidt 2012). Die Rechte und Inklusionsansprüche der Laien bzw. des Publikums sind im Verhältnis zu den Leistungsrollen in fast allen Bereichen gestiegen, die Reduktion auf einen recht selektiven Rollenzuschnitt ist aufgeweicht worden (vgl. Gerhards 2001). Kaase (1984) konstatierte schon vor Jahren entsprechend eine «participatory revolution».

**Grenzen von  
Inklusion  
und  
Exklusion**

## 5 Partizipative Public Relations: theoretischer Rahmen

Wie kann mit den inklusionstheoretischen Überlegungen das Verhältnis zwischen PR und ihren Bezugsgruppen erklärt werden? Welche für die PR relevanten Veränderungen lassen sich in welchen relevanten gesellschaftlichen Bereichen identifizieren?

### PR-relevante Veränderungen

#### ► Veränderungen in der Wirtschaft

Kunden verfolgen hier höhere Ansprüche, die sich in unterschiedliche Dimensionen unterteilen lassen. Der Begriff des Prosumenten zielt noch auf den marketingorientierten Aspekt, dass Kunden bei der Entwicklung von Produkten immer mehr einbezogen werden, bis die Grenzen zwischen Produzenten und Konsumenten weitgehend verschwinden. Aus einer PR-Perspektive dürften für Fragen der Legitimation gestiegene Ansprüche relevanter sein, die auf das *Wie* der Produktion abzielen: Wie sind Produkte hergestellt worden? Wie ökologisch nachhaltig ist die Produktion? Wurden Mitarbeiter- oder sogar Menschenrechte verletzt? Während früher vor allem die Produktqualität im Mittelpunkt stand, interessieren sich Konsumenten heute auch für die *moralische* Qualität von Produkten. Dies kann als *Aufstand der Kunden* bezeichnet werden, der auch für Fragen der Legitimation und mithin die PR relevant ist.

#### ► Veränderungen im politischen System

Wähler haben den Anspruch, nicht mehr nur bei einer Wahl, sondern auch zwischen den Wahlen an politischen Entscheidungen partizipieren zu können (Gerhards 2001) – sei es durch Demonstrationen oder durch Volksabstimmungen. Für PR relevanter ist der Aspekt, *welche Fragen* aufgrund höherer Ansprüche politisch entschieden werden. So hat die Politik beispielsweise in den vergangenen Jahren in vielen Ländern zunehmend Fragen des Verbraucherschutzes

politisch reglementiert, weil Bürger hier Regelungsbedarf gesehen haben. Für die PR folgt aus dieser Entwicklung, dass die Handlungsspielräume zunehmend kleiner werden können. Dieser *Aufstand der Bürger* führt auch immer die (implizite oder explizite) Drohung mit: Wenn ein Unternehmen ein Anliegen nach direktem Druck nicht löst, versuchen Bezugsgruppen, das Thema auf die politische Agenda zu setzen und dadurch eine gesetzliche Regelung zu erwirken.

► **Veränderungen in der Öffentlichkeit**

PR und Journalismus weisen neben vielen Unterschieden die Gemeinsamkeit auf, dass sie Öffentlichkeit herzustellen versuchen. Es ist zu beobachten, dass sich die Ansprüche der Öffentlichkeit an die Art und Weise, wie Journalismus und PR (in sehr unterschiedlicher Art und Weise) Öffentlichkeit herstellen, verändert haben. Für die PR ist zu vermuten, dass früher die Privatsphäre von Unternehmen in viel höherem Maße akzeptiert wurde, während heute unternehmerische Geheimnisse zunehmend seltener akzeptiert werden. Der *Aufstand der Öffentlichkeit* beinhaltet vor allem die Forderung nach totaler Transparenz. Exklusion wird nicht mehr akzeptiert – man will überall mitreden können.

Es wäre allerdings ein Missverständnis, wenn man diese Entwicklungen zu einem umfassenden und allgegenwärtigen *Aufstand der Gesellschaft* verklären würde. Es ist vielmehr eine wachsende Diskrepanz zu beobachten: Auf der einen Seite stehen diejenigen, die sich immer weniger für gesellschaftliche Aspekte interessieren, auf der anderen Seite steht ein Teil der Gesellschaft, der als *Watchdog* Organisationen beobachtet, Verfehlungen kritisiert und einen umfassenden Inklusions- bzw. Partizipationsanspruch einfordert. Dies kann aus einer organisationalen Perspektive als *Partizipationsparadoxon* bezeichnet werden: Während Unternehmen insbesondere in Routinesituationen einer weitgehend desinteressierten Umwelt gegenüberstehen, die z. B. für CSR-Be-

**Partizipationsparadoxon**

richte wenig Interesse zeigen, erheben Bezugsgruppen in Krisensituationen umfassende Partizipationsansprüche, denen Unternehmen kaum mehr gerecht werden können.

Dieses Partizipationsparadoxon zeigt auch noch einmal eindrücklich, warum umfassende Partizipationsangebote nicht zwangsläufig zu einem hohen Legitimationsniveau führen. Denn einerseits ist spätestens seit der Situational Theory of Publics (Grunig 1997) offenkundig, dass eine offene Informationspolitik eine latente Teilöffentlichkeit erst aktivieren kann. Andererseits wäre es naiv zu vermuten, dass Partizipationsangebote auch immer zur Legitimation führen. Es sei denn, ein Unternehmen würde jeden Stakeholder-Anspruch befriedigen wollen – das aber wäre der direkte Weg in den Ruin.

#### Chancen und Risiken partizipativer PR

Was sind die Vorteile und Chancen ebenso wie die Nachteile und Risiken partizipativer PR? Partizipationsmaßnahmen bieten die Chance, dass Unternehmen gesellschaftliche Veränderungen erkennen, bewerten und entsprechend reagieren können – also organisationales Lernen erleichtert wird (Gherardi 2013). In diesem Kontext ist auch der Crowdsourcing-Diskurs zu sehen, in dem im Kontext der Public Participation versucht wird, das Wissen Externer zu nutzen (Brabham 2009). Die besondere Chance spezifischer Partizipationsangebote besteht darin, von neuen Ansprüchen und damit relevanten Veränderungen möglichst frühzeitig zu erfahren (Van Leuven 1980: 56), um damit – aus einer instrumentellen Perspektive – mit entsprechenden Maßnahmen den Schaden bzw. die Kosten für das Unternehmen möglichst gering zu halten. Im Kontext der Inszenierung von Partizipations- bzw. Dialogmaßnahmen ist der Vorteil zu sehen, durch Partizipationsangebote Kritiker einzubeziehen und damit «ruhig zu stellen». Dem stehen als Nachteile bzw. Risiken vor allem die enorme Komplexitätszunahme bzw. der Aufwand für die Partizipationsmaßnahmen gegenüber. Es kostet Zeit – mitunter auch vom Top-Management – sich mit Ansprüchen von

Bezugsgruppen auseinanderzusetzen. Zudem steigt das Risiko, mit solchen Partizipationsangeboten aus einem latenten Widerstand einen aktiven Widerstand zu machen und Hoffnungen auf ein Einlenken zu wecken. Wer zum Gespräch einlädt, muss auch damit rechnen, dass jemand kommt und damit eigene Erwartungen verbindet.

## 6 Partizipative Public Relations: Operationalisierung

Wie sind diese allgemeinen Überlegungen zu partizipativer PR zu konkretisieren und zu operationalisieren?

Aus den Überlegungen lassen sich erstens *zwei Partizipationsdimensionen* unterscheiden (vgl. Loosen/Schmidt 2012):

**Partizipationsdimensionen**

- ▶ Einerseits ist die Relevanz der *Partizipationserwartungen* deutlich geworden: Welche Erwartungen haben Bezugsgruppen und PR aneinander?
- ▶ Andererseits stellt sich die Frage nach den *Partizipationsleistungen*: Welche Angebote gibt es? Und wie werden sie auf Seiten der Bezugsgruppen und der PR genutzt?

Zweitens muss die Frage beantwortet werden, welche *Partizipationsakteure* berücksichtigt werden. Mit dem integrativen Anspruch ist bereits die Entscheidung getroffen worden, dass auf der einen Seite die Bezugsgruppen, auf der anderen Seite die Organisation beobachtet wird. Aber welche weiteren Differenzierungen lassen sich hier treffen? Auf Seiten der Bezugsgruppen erscheint es sinnvoll, die Gruppe der Journalisten als eigene Gruppe zu behandeln, weil sie als Nicht-Betroffene bzw. professionelle Beobachter andere Erwartungen an Partizipation haben, ohne dass diese für sie gänzlich unwichtig wäre. Eine weitere Ausarbeitung im Sinne einer *Stakeholder Map* macht hingegen nur für ein Fallbeispiel Sinn. Sinnvoll sind in vielen Fällen Bezugsgruppen wie Anwohner, kritische

**Partizipationsakteure**

Bürgerinitiativen, aber auch Entscheider aus der Politik. Eine solche Stakeholder Map unterliegt letztlich denselben Einschränkungen wie jede Identifikation von Stakeholdern z. B. im Rahmen der Identifikationsphase im Issues-Management-Prozess. Übersichtlicher ist die Lage auf der Organisationsseite: Neben der PR wird hier auch die Unternehmensleitung zu berücksichtigen sein, weil sie die Rahmenbedingungen für Partizipation setzt. So dürfte eine PR-Abteilung mit ihren Partizipationsbemühungen nicht weit kommen, wenn ihre Unternehmensleitung der Legitimation allgemein und Ansprüchen bestimmter Bezugsgruppen konkret keine Bedeutung zumisst.

Im Folgenden sollen zunächst die Beziehungen zwischen der PR bzw. der Unternehmensleitung sowie Stakeholdern allgemein erläutert werden, bevor anschließend die Partizipationsbeziehungen zwischen der PR und der besonderen Stakeholder-Gruppe der Journalisten untersucht und operationalisiert werden.

## 6.1 PR/Unternehmensleitung vs. Bezugsgruppen

### Klare Regelung der Inklusion

Im Gegensatz zu Funktionssystemen ist die Frage der Inklusion in Organisationssystemen wie Unternehmen durch die Mitgliedschaft klar geregelt: Wer kein Mitarbeiter ist, gehört zur Umwelt der Organisation und damit allenfalls zu ihrem Publikum. Durch das formelle Kriterium der Mitgliedschaft ist die Asymmetrie zwischen einem Unternehmen und seiner Umwelt besonders ausgeprägt. Externe Bezugsgruppen der PR wie z. B. Anwohner, die Politik, die Kirchen, Verbände oder Naturschutzinitiativen fühlen sich von unternehmerischen Entscheidungen betroffen, sie haben als Nichtmitglieder aber zunächst keinen direkten Einfluss auf diese Entscheidungen. Es ist zu vermuten, dass die Inklusionsansprüche vieler externer Bezugsgruppen gerade deshalb so groß sind, weil ihnen als Nichtmitglieder die eigene Ohnmacht bewusst wird. Die

Forderung nach Transparenz ist ein so sensibles Thema, weil die Transparenzverweigerung eines Unternehmens zumeist so interpretiert wird: «Das geht Euch nichts an.»

Unternehmen sind nicht autark, sondern von ihrer Umwelt vielfach abhängig. So werden Entscheidungen des Unternehmens in seiner Umwelt thematisiert und können zu Anschlusskommunikation bzw. zu Anschluss-handlungen in ganz unterschiedlichen Kontexten führen: Der Stadtrat verweigert dem Unternehmen die Vergrößerung des Betriebsgeländes, weil das Unternehmen rücksichtslos mit den Nachbarn umgehe. Kunden kaufen die Produkte nicht mehr, weil sie der Überzeugung sind, dass das Unternehmen verantwortungslos mit ihren Mitarbeitern und der Natur umgehe. Unternehmen haben daher ein Interesse daran, bei den verschiedenen Bezugsgruppen um Verständnis für ihre Entscheidungen zu werben bzw. sie an ihren Entscheidungen – in welchem Ausmaß auch immer – partizipieren zu lassen.

Hier stellen sich mit Blick auf die Partizipationsthematik insbesondere zwei Fragen:

- ▶ Erstens ist dies die oben bereits angedeutete Frage, *wer als Bezugsgruppe erkannt wird bzw. wer sich selbst als Bezugsgruppe erkennt*. Aus einer PR-Perspektive können nur die Personen berücksichtigt werden, die als solche erkannt wurden. Wenn z. B. eine neue Bürgerinitiative bewusst auf Geheimhaltung setzt, kann PR hierauf nur schwer reagieren. Partizipationsangebote sind hier nicht möglich. Umgekehrt müssen sich Personen auch erst als Teil des Publikums bzw. als Betroffene wahrnehmen. Wenn jemand von der Existenz eines Unternehmens in seiner Stadt nichts weiß, wird er sich auch nicht als Teil des Publikums fühlen.
- ▶ Zweitens stellt sich die Frage, *worauf sich Partizipationsansprüche von PR-Bezugsgruppen beziehen*. Gestiegene Inklusionsansprüche zeigen sich einerseits darin, dass PR-Bezugsgruppen von Unternehmen mehr Transparenz, mithin mehr Informationen zum

**Abhängigkeit der Unternehmen von ihrer Umwelt**

**Die Frage nach der Bezugsgruppe**

**Partizipationsansprüche von PR-Bezugsgruppen**

Unternehmen erwarten. Dies ist die «kommunikative» Seite der PR, die oben als Reden bzw. externe Kontextsteuerung bezeichnet worden ist. Andererseits wird mit dem Inklusionsanspruch aber auch Partizipation an Unternehmensentscheidungen verbunden: Externe wollen an unternehmensinternen Entscheidungsprozessen beteiligt werden – dies ist oben als Handeln bzw. unternehmerische Selbststeuerung bezeichnet worden. So wäre wenig frustrierender, als eine lange Phase der Information und ggf. Diskussion mit dem Hinweis zu beenden, dass der weitere Entscheidungsprozess jetzt «Sache des Unternehmens» sei.

**Konkretisierung der Partizipationserwartungen und -leistungen** Wie lassen sich nun die Dimensionen Partizipationserwartungen und -leistungen konkretisieren? In der Beziehung der PR zu den externen Bezugsgruppen ist die Heterogenität der Bezugsgruppen zu berücksichtigen, die von einzelnen Personen im Publikum über Mitglieder von Bürgerinitiativen bis hin zu politischen Entscheidungsträgern reicht.

### a) PR bzw. Unternehmensleitung

**Partizipationserwartungen** Auf Seiten der PR bzw. der Unternehmensleitung lassen sich die folgenden Aspekte der Partizipationserwartungen unterscheiden:

- ▶ *Bezugsgruppenbild*: Welche Gruppen werden als wie wichtig bewertet? Welche Vorstellung hat PR von den Bezugsgruppen?
- ▶ *Rollenselbstverständnis*: Wie interpretiert PR die eigene Rolle (z. B. Unterstützung pluralistischer Gesellschaft vs. Unterstützung der Organisation beim Erreichen ihrer wirtschaftlichen Ziele; Röttger 2000: 319)?
- ▶ *Strategische Bedeutung der Partizipation*: Aus welchem Kalkül ist Partizipation wie wichtig für PR bzw. die Unternehmensleitung (z. B. als Frühwarnsystem, zur Sicherung unternehmerischer Handlungsfreiheit, Sammlung relevanter Informationen für andere Unternehmensbereiche)?

Bei den Inklusionsleistungen erscheinen die folgenden Aspekte relevant:

**Partizipationsleistungen**

- ▶ *Partizipationscharakter der Maßnahmen:* Zunächst stellt sich hier die Frage, welche Maßnahmen konkret eingesetzt werden (z. B. Telefonhotline, Mail-Adresse, Diskussionsabende, Twitter-Accounts, Facebook-Profile, Nachbarschaftsstammtische, Runde Tische, regelmäßige Lobbyingabende)? Bei den eingesetzten Maßnahmen kann zudem der Partizipationscharakter zugeordnet werden, wo zwischen drei Ebenen unterschieden werden kann. Da auch die Information in einem sehr weiten Verständnis als Partizipation interpretiert werden kann, soll die Information hier als erste Ebene verortet werden. Davon zu unterscheiden ist die Diskussion bzw. Kommunikation, bei denen PR auch zum Zuhören bereit ist. Partizipation im engen Sinne findet sich nur auf der dritten Ebene, wo es um Kommunikation im Kontext von konkreten Entscheidungen geht.
- ▶ *Institutionalisierung:* Hier stellt sich die Frage, ob bzw. wie die Partizipation in Arbeitsabläufen institutionell verankert ist. Gibt es Routinen, wie mit Anregungen und Kritik umgegangen wird? Wie ist die Unternehmensleitung darin einbezogen?
- ▶ *PR-Mitteilungen und Unternehmenspolitik:* Hier steht der Aspekt der Wirkungen im Mittelpunkt. In welchem Umfang werden Argumente der Stakeholder in PR-Mitteilungen berücksichtigt? Und in Bezug auf Unternehmensentscheidungen: In welchem Umfang werden externe Interessen berücksichtigt?

## **b) Externe Bezugsgruppen**

Die oben genannten Partizipationserwartungen spiegeln sich zum Teil auf Seiten der externen Bezugsgruppen. Unterschieden werden können hier die folgenden Aspekte, die sich z. T. an der *Situational Theory of Publics* von Grunig (1997) anlehnen:

**Partizipationserwartungen**

- ▶ *Grad der Betroffenheit*: Aus welchen Gründen ist ein Unternehmen wie wichtig (als Anwohner, als Umweltschützer etc.)?
- ▶ *Beteiligungsmotive*: Aus welchen Gründen beteiligt man sich und was sind die Ziele der Beteiligung (z. B. mehr Transparenz eines Unternehmens, grundsätzliche Änderung der Unternehmenspolitik)?
- ▶ *Einschätzung der Einflussmöglichkeiten*: Wie werden die eigenen Einflussmöglichkeiten eingeschätzt?
- ▶ *Grad der Zufriedenheit*: Hier ist zu unterscheiden zwischen der allgemeinen Zufriedenheit mit einem Unternehmen und der auf die Partizipation bezogenen Zufriedenheit. Bei letzterer stehen u. a. die folgenden Fragen im Mittelpunkt: Bezieht ein Unternehmen externe Bezugsgruppen mit ein? Hat ein Unternehmen in der Vergangenheit externe Interessen berücksichtigt?

**Partizipationsleistungen** Bei den Partizipationsleistungen sind auf Seiten der externen Bezugsgruppen die folgenden Aspekte zu unterscheiden:

- ▶ *Praktiken der Partizipation*: In welchem Umfang werden welche Angebote genutzt? Auf welchen Plattformen jenseits unternehmerischer Plattformen (z. B. jenseits des Facebook-Profiles des Unternehmens in eigenen Facebook-Gruppen oder Teilnahme an Demonstrationen) ist Aktivität zu beobachten? Wer sind die Zielgruppen der Aktivitäten (das Unternehmen, Medien, Politik, Kunden, «Gleichgesinnte»)?
- ▶ *Grad der Kollektivorientierung*: Betrachtet man die Partizipation als einzelne Stimme oder fühlt man sich als Teil einer größeren – ggf. sogar selbst organisierter – Gruppe?

	PR	Externe Bezugsgruppen
<b>Partizipationserwartungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bezugsgruppenbild</li> <li>▶ Rollenselbstverständnis</li> <li>▶ Strategische Bedeutung der Partizipation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Grad der Betroffenheit</li> <li>▶ Beteiligungsmotive</li> <li>▶ Einschätzung der Einflussmöglichkeiten</li> <li>▶ Grad der Zufriedenheit</li> </ul>
<b>Partizipationsleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Partizipationscharakter der Maßnahmen</li> <li>▶ Institutionalisierung</li> <li>▶ PR-Mitteilung und Unternehmenspolitik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Praktiken der Partizipation</li> <li>▶ Grad der Kollektivorientierung</li> </ul>

Tab. 1: Partizipationserwartungen und -leistungen (in Anlehnung an Loosen/Schmidt 2012)

Die jeweiligen Partizipationserwartungen und -leistungen können in Beziehung gesetzt werden, so dass man zum Partizipationsniveau und zur Partizipationsdistanz gelangt.

**Partizipationsniveau und Partizipationsdistanz**

- ▶ *Partizipationsniveau als Gegenüberstellung der jeweiligen Partizipationsleistungen:* Hier steht die Frage im Mittelpunkt, welche Angebote es gibt und wie diese genutzt werden. Das Partizipationsniveau kann man in den drei Sachdimensionen ausführen.
  - In der *Zeitdimension* stellt sich die Frage, ob die Partizipationsmaßnahmen langfristig oder kurzfristig z. B. aus Anlass eines konkreten Issues existieren.
  - In der *Sachdimension* kann konkretisiert werden, worauf sich die Partizipationsmaßnahmen beziehen. Dies umfasst einerseits den Partizipationscharakter der Maßnahmen – die vorgestellte Unterscheidung zwischen Information, Kommunikation bzw. Diskussion sowie Partizipation –, andererseits aber auch die institutionalisierten Formen (z. B. Kundenbeirat, Nachbarschaftsstammtische).
  - In der *Sozialdimension* schließlich kann aufgezeigt werden, welche Bezugsgruppen berücksichtigt wer-

den bzw. sich beteiligen. Hierzu könnte man zwar Überlegungen aus der «ladder of participation» von Arnstein (1969) hinzuziehen. Sie weisen allerdings einen entscheidenden Unterschied auf: Sie sind in keiner Weise normativ zu verstehen.

Mit dem oben erläuterten Partizipationsparadoxon ist die These verbunden, dass es Partizipation bei vielen Unternehmen vor allem deshalb nicht gibt, weil Bezugsgruppen schlicht und ergreifend kein Interesse an einem Unternehmen haben bzw. keine Probleme mit einem Unternehmen haben. Damit wird einmal mehr der reflexive Charakter der Beziehungen deutlich: «Professionalisation of activism is in some respects a direct response to the growth of stakeholder participation as a key element of issue management. Processes such as community consultation or corporate social responsibility or stakeholder engagement have accelerated and formalized participation by external parties (for example, volunteer Community Advisory Panels)» (Jacques 2006: 414).

- ▶ *Partizipationsdistanz als Ausmaß der Übereinstimmung zwischen den jeweiligen Partizipationserwartungen: Wie sind die jeweiligen Erwartungen – und wie groß ist die Übereinstimmung bzw. Abweichung (vgl. Loosen/Schmidt 2012)?*

## 6.2 PR vs. Journalismus

Es mag zunächst überraschen, bei den Beziehungen von PR und Journalismus von Partizipationsbeziehungen zu sprechen. Und in der Tat ist dies vor dem Hintergrund der journalistischen Rolle differenziert zu betrachten.

### Partizipation des Journalis- mus

Die Partizipation des Journalismus ist zunächst auf das «Reden» bezogen, also auf die klassische Pressearbeit. Hier sind zunächst primär «handwerkliche» Aspekte zu nennen, wenn z. B. Redaktionen direkt oder indirekt die Erwartungen formulieren, professionelleres Filmmate-

rial zur Verfügung zu stellen oder einen Pressetermin zu verschieben. Zudem zählen dazu auch Erwartungen z. B. an eine größere Transparenz in der Pressearbeit des Unternehmens. Und schließlich haben Hintergrundgespräche eine Doppelfunktion (Jarren/Röttger 2009: 35–38): Einerseits kann PR die eigenen Positionen erklären und damit um Verständnis bei Journalisten werben – PR kann so auf die Berichterstattung Einfluss nehmen. Andererseits lernt PR in solchen Gesprächen viel über das wahrgenommene Fremdbild des Journalismus. Solche Hintergrundgespräche haben damit die Funktion eines Frühwarnsystems mit einem großen partizipativen Charakter. All dies wird beeinflusst von den jeweiligen Rollenselbstverständnissen: Sehen Journalisten sich als neutrale Informationsvermittler oder aber als Kontrolleure von Politik und Wirtschaft (Weischenberg et al. 2006)? Und: Will ein PR-Manager vor allem die pluralistische Gesellschaft oder aber das Unternehmen beim Erreichen seiner wirtschaftlichen Ziele unterstützen (Röttger 2000: 319)?

Der Partizipationscharakter kann so weit reichen, dass sich Partizipation in den Beziehungen zu Journalisten auch auf das unternehmerische «Handeln» bezieht. Wenn PR durch die Reaktionen von Journalisten z. B. frühzeitig bemerkt, dass eine unternehmerische Position in Zukunft auf große Widerstände treffen könnte, kann das Frühwarnsystem des journalistischen Hintergrundgespräches zu einer entsprechend Änderung der Unternehmenspolitik führen.

Es ist deutlich geworden, dass auch in den Beziehungen zum Journalismus Partizipation ein prägendes Element ist. Zudem hat sich gezeigt, dass die oben eingeführten Aspekte auch für die Beziehungen zwischen PR und Journalismus angewendet werden können, wenn sie für den spezifischen Rollenkontext angepasst werden.

### 6.3 Methodendesign

**Maßnahmen auf der Unternehmens- und auf der Bezugsgruppen-seite**

Es ist offenkundig, dass zur empirischen Untersuchung der vorgestellten und ausgearbeiteten Partizipationsbeziehungen ein Mehrmethodendesign notwendig ist. Auf der PR- bzw. Unternehmensseite sind Experteninterviews mit Vertretern der PR-Abteilung und der Unternehmensleitung notwendig, während auf der Bezugsgruppen-seite neben quantitativen Stakeholder-Befragungen auch Experteninterviews mit Entscheidern aus Politik und Verwaltung bzw. mit Opinion Leadern z. B. aus Pressure Groups sinnvoll erscheinen. Zusätzlich erscheint eine Inhaltsanalyse sowohl von PR-Materialien als auch von Foren wie z. B. auf *Facebook* sinnvoll. Hier sollten sowohl die Informationen und Diskussionen auf offiziellen Unternehmensplattformen als auch in Gruppen bzw. Profilen von Pressure Groups berücksichtigt werden.

**Durchgeführte Vorstudien**

In zwei Vorstudien, die 2013 im Rahmen eines Forschungsseminars realisiert wurden, wurden bis auf die Inhaltsanalyse diese Methoden bereits eingesetzt. Dabei wurden relevante Erkenntnisse gewonnen, die in die weitere Ausarbeitung des theoretischen Rahmens und der Operationalisierung eingeflossen sind. So hat sich beispielsweise gezeigt, dass die Bekanntheit und lokale Verankerung der Unternehmen eine herausragende Relevanz für das Involvement und das Interesse an Partizipationsangeboten hatte. Dies sind nur zwei Beispiele für die Vielzahl an intervenierenden Variablen, die angesichts des Fallstudiencharakters die Reichweite der Ergebnisse einschränken. Dies ist auch bei der umfassenden empirischen Untersuchung auf Basis des vorgestellten Ansatzes zu berücksichtigen, die sich momentan in der Vorbereitung befindet.

	Methoden	Vorstudie Stahl (2013)	Vorstudie Bank (2013)
<b>PR bzw. Unternehmensleitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Experteninterviews PR-Abteilung und Unternehmensleitung</li> <li>▶ Inhaltsanalyse von PR-Materialien oder Social-Media-Angeboten</li> </ul>	▶ 4 Vertreter aus Unternehmenskommunikation	▶ 2 Vertreter aus PR und Unternehmensleitung
<b>Externe Bezugsgruppen</b>	▶ Quantitative Befragung und ggf. qualitative Interviews	▶ 419 Bürger in der Stadt des Unternehmenssitzes	▶ 497 Bürger aus dem Kreis, in dem die Bank tätig ist
<b>Journalismus</b>	▶ Experteninterviews mit zuständigen Journalisten	▶ 2 Journalisten	▶ 1 Journalist

Tab. 2: *Methodendesign*

## 7 Fazit

Partizipation ist in dem integrativen Ansatz als relevante Kategorie der PR und PR-Forschung vorgestellt worden. Es ist ein theoretischer Rahmen insbesondere auf Basis der systemtheoretischen Inklusionstheorie vorgestellt worden, in dem mittels der Dimensionen Partizipationserwartungen und -leistungen das Partizipationsniveau und die Partizipationsdiskrepanz herausgearbeitet werden können. Dabei können zahlreiche Erkenntnisse der PR-Forschung eingearbeitet werden, wodurch zusätzlich die Anschlussfähigkeit des Ansatzes deutlich wird.

Ähnlich wie der Dialog-Begriff scheint auch Partizipation immer wieder überhöht zu werden. Tatsächlich sprechen

**Partizipation ist kein Allheilmittel**

aber mehrere Gründe für eine eher nüchterne Betrachtung von Partizipation:

- ▶ *Erstens* wäre eine umfassende Partizipation aus einer ethischen Perspektive nicht per se moralischer, weil jede Entscheidung für ein Bezugsgruppeninteresse zugleich eine Entscheidung gegen ein anderes ist. Die Entscheidung zur Schließung einer Produktionsanlage aus Umweltschutzgründen ist zugleich eine Entscheidung gegen Arbeitsplätze in der entsprechenden Region.
- ▶ Damit hängt *zweitens* eng zusammen, dass ein hohes Maß an Partizipation keine Legitimation garantiert. Wie bereits erläutert kann sogar das Gegenteil eintreten: So können neue Ansprüche erst durch Partizipationsmöglichkeiten manifest werden und zur Mobilisierung einer bzw. mehrerer Bezugsgruppen führen.
- ▶ *Drittens* können Maßnahmen partizipativer PR zwar relativ zuverlässig dazu beitragen, dass neue Issues früher erkannt werden als mit einer non-partizipativen PR. Weil dies aber insbesondere durch eine enorme Komplexitätssteigerung ermöglicht wird, sind die Kosten offenkundig: Die Verarbeitung der Komplexität ist enorm aufwendig und kann unternehmerische Entscheidungsprozesse enorm verlangsamen – und mithin zu einer Lähmung führen.

Aus diesen Gründen ist es die Aufgabe der PR-Praxis, mit den richtigen Partizipationsleistungen die entsprechenden Partizipationserwartungen zum richtigen Zeitpunkt zu treffen. Der vorgestellte integrative Ansatz kann hierzu ohne Zweifel wichtige Hinweise liefern. Es wäre allerdings eine weitere Aufgabe, diesen analytischen Ansatz zu einem Management-Konzept weiterzuentwickeln.

## 8 Literatur

- Arnstein, Sherry R. (1969):** A ladder of citizen participation. In: Journal of the American Planning Association, 35 (4): 216–224.
- Brabham, Daren C. (2009):** Crowdsourcing the Public Participation Process for Planning Projects. Planning Theory, 8 (3): 242–262.
- Brettschneider, Frank (2013):** Großprojekte zwischen Protest und Akzeptanz: Legitimation durch Kommunikation. In: Brettschneider, Frank/Schuster, Wolfgang (Hrsg.): Stuttgart 21. Ein Großprojekt zwischen Protest und Akzeptanz. Wiesbaden, VS-Verlag: 319–328.
- Burkart, Roland (1993):** Public Relations als Konfliktmanagement. Ein Konzept für verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Untersucht am Beispiel der Planung von Sonderabfalldeponien in Niederösterreich. Wien, Braumüller.
- Cutlip, Scott M./Center, Allen H./Broom Glen M. (1985):** Effective public relations (6. Aufl.). Prentice-Hall, Pearson Education.
- Donaldson, Thomas/Preston, Lee (1995):** The stakeholder theory of the corporation. Concepts, evidence, and implications. In: Academy of Management Review, 20 (1): 65–91.
- Dozier, David M./Grunig, Larissa A./Grunig, James E. (1995):** Manager's guide to excellence in public relations and communication management. Mahwah, Erlbaum.
- Everett, James L. (2000):** Public Relations and the Ecology of Organizational Change. In: Heath, Robert L. (Hrsg.): Handbook of Public Relations. Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.: 311–320.

- Freeman, Edward R. (1984):** Strategic management. A stakeholder approach. Cambridge, Pitman.
- Gerhards, Jürgen (2001):** Der Aufstand des Publikums. Eine systemtheoretische Interpretation des Kulturwandels in Deutschland zwischen 1960 und 1989. In: Zeitschrift für Soziologie, 30 (3): 163–184.
- Gherardi, Silvia (2013):** Is organizational learning possible without participation? In: Weber, Susanne et al. (Hrsg.): Organisation und Partizipation. Wiesbaden, Springer VS: 29–43.
- Grunig, James E./Grunig, Larissa A. (1992):** Models of public relations and communication. In: Grunig, James E. et al. (Hrsg.): Excellence in public relations and communication management. Hillsdale, Lawrence Erlbaum: 285–325.
- Grunig, James E./Hunt, Todd (1984):** Managing Public Relations. Fort Worth: Holt Rinehart and Winston.
- Heath, Robert L./Palenchar, Michael J. (2008):** Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges (2. Aufl.). Los Angeles, Sage.
- Hindess, Barry (1997):** Democracy and Disenchantment. In: Australian Journal of Political Science, 32 (1): 79–92.
- Hoffjann, Olaf (2007):** Journalismus und Public Relations. Ein Theorieentwurf der Intersystembeziehungen in sozialen Konflikten (2. Aufl.). Wiesbaden, VS-Verlag.
- Hoffjann, Olaf (2009):** Public Relations als Differenzmanagement von externer Kontextsteuerung und interner Selbststeuerung. In: Medien & Kommunikationswissenschaft, 57 (3): 299–315.
- Holmström, Susanne (1996):** An intersubjective and a social systemic Public Relations Paradigm. Public Relations interpreted from Systems Theory (Niklas Luhmann) in Opposition to the Critical Tradition (Jürgen

Habermas). Roskilde (Dänemark). Unveröffentlichte Dissertation.

**Holmström, Susanne (2005):** Reframing public relations: The evolution of a reflective paradigm for organizational legitimization. In: *Public Relations Review*, 31: 497–504.

**Jaques, Tony (2006):** Activist «rules» and the convergence with issue management. In: *Journal of Communication Management*, 10 (4): 407–420.

**Jarren, Otfried/Röttger, Ulrike (2009):** Steuerung, Reflexion und Interpenetration: Kernelemente einer strukturationstheoretisch begründeten PR-Theorie. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.): *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften: 29–49.

**Kaase, Max (1984):** The challenge of «participatory revolution» in pluralist democracies. In: *International Political Science Review*, 5: 299–317.

**Kaase, Max/Marsh, Alan (1979):** Political action. A theoretical perspective. In Barnes, Samuel/Kaase, Max (Hrsg.): *Political action*. Beverly Hills, Sage Publications Ltd.: 27–56.

**Karmasin, Matthias/Weder, Franzisca (2014):** Stakeholder-Management als kommunikatives Beziehungsmanagement: Netzwerktheoretische Grundlagen der Unternehmenskommunikation. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung* (2. Aufl.). Wiesbaden, SpringerGabler: 81–103.

**Kent, Michael L./Taylor, Maureen (2002):** Toward a dialogic theory of public relations. In: *Public Relations Review*, 28: 21–37.

- Long, Larry W./Hazleton, Vincent (1987):** Public relations. A theoretical and practical response. In: *Public Relations Review*, 13 (2): 3–13.
- Loosen, Wiebke/Schmidt, Jan-Hinrik (2012):** (Re-)discovering the audience. The relationship between journalism and audience in networked digital media. In: *Information, Communication & Society*, 2012, 15 (6): 867–887.
- Luhmann, Niklas (1997):** *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000):** *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- Metzler, Maribeth S. (2000):** The Centrality of Organizational Legitimacy to Public Relations Practice. In: Heath, Robert L. (Hrsg.): *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.: 321–334.
- Pieczka, Magda (2011):** Public relations as dialogic expertise? In: *Journal of Communication Management*, 15 (2): 108–124.
- Reed, Mark S. (2008):** Stakeholder participation for environmental management: A literature review. In: *Biological Conservation*, 141: 2417–2431.
- Röttger, Ulrike (2000):** *Public Relations. Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie*. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- Saam, Nicole (2008):** Nachhaltigkeit transformativer Verfahren politischer Partizipation? Theoretische Unmöglichkeiten und Konsequenzen für die Evaluierung. In: Kersting, Norbert (Hrsg.): *Politische Beteiligung. Einführung in dialogorientierte Instrumente politischer und gesellschaftlicher Partizipation*. Wiesbaden, VS-Verlag: 255–269.

**Stichweh, Rudolf (2005):** Inklusion und Exklusion: Studien zur Gesellschaftstheorie. Bielefeld, Transkript.

**Szyszka, Peter (1996):** Kommunikationswissenschaftliche Perspektiven des Dialogbegriffs. In: Bentele, Günter/Steinmann, Horst/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven. Berlin, Vistas: 81–106.

**Theunissen, Petra/Wan Noordin, Wan N. (2012):** Revisiting the concept «dialogue» in public relations. In: Public Relations Review, 38: 5–13.

**Van Leuven, James K. (1980):** Measuring values through public participation. In: Public Relations Review, 6 (1): 51–56.

**Vesnic-Alujevic, Lucia (2012):** Political participation and web 2.0 in Europe: A case study of Facebook. In: Public Relations Review, 38, 466–470.

**Weischenberg, Siegfried/Malik, Maja/Scholl, Armin (2006):** Die Souffleure der Mediengesellschaft. Report über die Journalisten in Deutschland. Konstanz, UVK.

**Wiedemann, Peter M./Ries, Klaus (2014):** Issues Monitoring and Issues Management in der Unternehmenskommunikation. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung (2. Aufl.). Wiesbaden, SpringerGabler: 493–512.