

Sebastian Pranz
Henriette Heidbrink
Florian Stadel
Riccardo Wagner *Hrsg.*

Journalismus und Unternehmens- kommunikation

Zwischen Konvergenz und Konkurrenz

Journalismus und Unternehmenskommunikation

Sebastian Pranz · Henriette Heidbrink ·
Florian Stadel · Riccardo Wagner
(Hrsg.)

Journalismus und Unternehmenskommunikation

Zwischen Konvergenz und Konkurrenz

Hrsg.

Sebastian Pranz
Hochschule Darmstadt
Darmstadt, Hessen, Deutschland

Henriette Heidbrink
Hochschule RheinMain
Wiesbaden, Hessen, Deutschland

Florian Stadel
Hochschule Macromedia
Stuttgart, Baden-Württemberg, Deutschland

Riccardo Wagner
Hochschule Fresenius
Köln, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

ISBN 978-3-658-35470-1 ISBN 978-3-658-35471-8 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-35471-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Imke Sander

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Wie gestaltet sich das Miteinander der beiden zentralen Berufe, die gesellschaftliche Öffentlichkeit erzeugen? Welchen Einfluss hat die Konvergenz von technischen Kanälen, Märkten und Publika auf zwei Felder, die sich in Selbstverständnis und gesellschaftlicher Funktion prinzipiell voneinander unterscheiden? Wie gestalten sich Transferprozesse und Interaktionen im Spannungsfeld der Praxis? Und wie sollte die Ausbildung von Fachkräften für den Journalismus und die Unternehmenskommunikation darauf reagieren?

Mit diesen Fragen haben wir im Jahr 2019 die Arbeit am vorliegenden Sammelband begonnen. Als Hochschullehrer*innen und Medienprofis sind wir in beiden genannten Bereichen seit Jahren tätig und beobachten eine zunehmende Annäherung und einen intensivierten Austausch traditionell getrennter Sphären: Mittelständische Unternehmen erkennen Kommunikation als Werttreiber und stellen ihre PR-Abteilung auf die themenzentrierte Arbeit in Newsrooms ein; journalistische Medienhäuser richten ihre cross-mediale Arbeit als Sales-Funnel entlang der Customer Journey aus; Entrepreneurial Journalists bauen eigene Medienunternehmen auf und agieren als Entwickler*innen, Marketeers, Content-Producer*innen in Personalunion; Wissenschaftsjournalist*innen, die jahrelang als Freischreiber*innen gearbeitet haben, werden Head of Content bei einem lokalen Stromanbieter; Studierende aus dem Studiengang Medienmanagement schließen mit einer Arbeit zu immersiven Erzählformen ab und machen dann ein journalistisches Volontariat.

Neben Fragen an die Ausbildung und Praxis beider Felder sowie deren theoretische und empirische Reflexion stellten wir uns auch normativen Diskussionen im Kreis unserer Herausgeber*innen: Wie ist der zunehmende Wissenstransfer zwischen beiden Feldern zu bewerten, vor allem wenn er sich durch einen personellen Wechsel von Expert*innen aus dem Feld des Journalismus in das Feld der Unternehmenskommunikation vollzieht? Wie gestaltet sich Öffentlichkeit, wenn mächtige Unternehmen über Corporate Newsrooms die Medienagenda bestimmen? Und auf welche ethischen Fragestellungen müssen wir angehende Medienprofis beider Felder in unserer alltäglichen Lehrpraxis vorbereiten?

Dieser Sammelband folgt der Idee, dass sinnvolle Antworten auf diese und weitere Fragen nur im interdisziplinären Diskurs zwischen beiden Berufsfeldern entstehen

können. Auch wenn wir mit der Fragestellung unseres Buches dezidiert Konkurrenzverhältnisse und Abhängigkeiten in den Blick nehmen, gehen wir doch prinzipiell davon aus, dass Journalismus und Unternehmenskommunikation zunehmend voneinander profitieren können – nicht zuletzt, weil sie in einem sich verändernden Kräftefeld digitaler Öffentlichkeiten ähnliche Strategien entwickeln müssen. Wir sind sehr dankbar, dass die hier versammelten Autor*innen diese Fragerichtung aufgenommen haben – die Beiträge zeugen von einer großen Vielfalt der Theorien, Methoden und Praxisbezüge und spiegeln damit die Vielschichtigkeit beider Berufsfelder wider. Besonders danken möchten wir auch für die Geduld unserer Autor*innen, die wir im Laufe der Entstehung dieses Buches unter den Bedingungen der Corona-Pandemie auf die Probe stellen mussten. Ganz herzlicher Dank gilt Lars Rademacher, der unsere Überlegungen von Anfang an mit vielen guten Impulsen begleitet hat, sowie unserer Lektorin Imke Sander, die diesen Band mit großer Professionalität betreut hat.

Sebastian Pranz
Henriette Heidbrink
Florian Stadel
Riccardo Wagner

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einleitung

1	Einleitung: Neue Wege in die Öffentlichkeit	3
	Henriette Heidbrink, Sebastian Pranz, Florian Stadel und Riccardo Wagner	
1.1	Journalismus und Unternehmenskommunikation zwischen Konvergenz und Konkurrenz	4
1.2	Narrative von Krise und Aufbruch im Journalismus	8
1.3	Neue Herausforderungen und die Entgrenzung der Unternehmenskommunikation	11
1.4	Aufbau des Sammelbandes	14
	Literatur	17

Teil II Kommunikation

2	Produktion multimedialer Storys in Newsrooms	27
	Rosanna Planer, Alexander Godulla und Cornelia Wolf	
2.1	Multimedia-Storytelling: Ausdifferenzierung und Definition	28
2.2	Potenziale multimedialer Storys: Information und Strahlkraft	30
2.3	Preisgekrönte Multimedia-Storys: wie Leuchtturmprojekte produziert werden	32
2.4	Multimedia-Storytelling-Produktion fernab großer Leuchtturmprojekte	35
2.5	Multimedia-Produktionen im Kontext strategischer Ansätze	36
	Literatur	38
3	Überholt von der Realität: Formt die Nachhaltigkeitskommunikation PR der Zukunft?	41
	Riccardo Wagner	
3.1	Ausgangslage	42
3.2	Begriffliche Klärungen und Zusammenhänge	42

3.2.1	Nachhaltigkeit und CSR	42
3.2.2	Nachhaltigkeitskommunikation	45
3.3	PR als Auftragskommunikation	47
3.4	Kommunikation als gesellschaftlicher Dialog	49
3.4.1	Äpfel gegen Birnen?	51
3.5	Zwei Welten – Für wie lange?	52
3.6	Weitere Ansätze und Diskussionspunkte	53
	Literatur	53
4	Zwischen Public Relations und Journalismus	55
	Klaus Spachmann, Constanze Jecker und Matthias Albisser	
4.1	Einleitung: Interne Kommunikation im Wandel.	56
4.1.1	Zwischen PR, Journalismus und Unternehmensmanagement	56
4.1.2	Zielsetzung und Fragestellung	57
4.2	Rahmenbedingungen der internen Unternehmenskommunikation	58
4.2.1	Digitale Transformation und Agilität.	58
4.2.2	Zwischenfazit: Interne Kommunikation in der VUKA-Welt	61
4.3	Analyserahmen: Praxisfelder Public Relations und Journalismus.	62
4.3.1	Grundlagen: Public Relations und Journalismus	63
4.3.2	Interne Kommunikation an der Schnittstelle von Journalismus und PR	66
4.4	Empirische Studie: Befragungen der Top-500-Unternehmen in Deutschland und der Schweiz	68
4.4.1	„Trendstudie Interne Kommunikation“: Forschungsdesign.	68
4.4.2	Organisation der internen Kommunikation	69
4.4.3	Ziele und Aufgaben der internen Kommunikation.	72
4.4.4	Qualitätsverständnis in der internen Kommunikation	75
4.4.5	Rollenverständnis und berufliche Prägung der internen Kommunikator*innen	78
4.5	Fazit	80
	Literatur	82
5	Wer kommuniziert eigentlich Digitalisierung?	89
	Christoph Raetzsch	
5.1	Einleitung	90
5.2	Digitalisierung öffentlicher Dienstleistungen am Beispiel OZG: Von der Verwaltungslogik zur Nutzer*innenorientierung	92
5.3	Smart City – Smarte Region: Digitalisierung als Zukunftsinvestition.	97

5.4	Zivile Innovation: Für ein neues Kompetenzprofil.	101
	Literatur.	103

Teil III Organisation

6	PR-Newsroom und Corporate Newsroom	109
	René Seidenglanz	
6.1	Einleitung	110
6.1.1	Anliegen	110
6.1.2	Aktuelle Herausforderungen an PR/ Kommunikationsmanagement	111
6.2	Newsroom-Konzeption im journalistischen und im PR-Kontext.	114
6.2.1	Medienkonvergenz und Crossmedialität im journalistischen Newsroom	114
6.2.2	PR-Newsroom als themenorientierte Steuerungseinheit innerhalb des (strategischen) Kommunikationsmanagements	115
6.2.3	Integrierter Corporate Newsroom	116
6.2.4	Funktionale Eingrenzung des PR-Newsrooms in der Kommunikationseinheit	118
6.3	Organisation von PR-Newsrooms: Mehrdimensionale und agile Strukturen	119
6.3.1	Einordnung und Herausforderungen	119
6.3.2	Mehrdimensionale Organisationsstrukturen und Matrixorganisation	121
6.3.3	PR-Newsroom als agile Organisation	124
6.4	Status quo PR-Newsroom – Häufigkeit, Aufbau, Performance	129
	Literatur.	131
7	Unterwegs in den Newsrooms von Siemens und der Telekom	137
	Florian Stadel	
7.1	Newsroom-Pionier Siemens	138
7.1.1	Input aus 190 Ländern	138
7.1.2	Interview mit Stefan Wagner: „Das setzt Siemens sonst in einer Minute um“	138
7.2	Kaum noch feste Arbeitsplätze bei der Telekom	142
7.2.1	Teams arbeiten temporär und flexibel an Kommunikationsprojekten	142
7.2.2	Interview mit Björn Muscheid: „Seite-1-Denke wie bei einer Tageszeitung“	143
	Literatur.	145

8 Organisationsinnovationen im Journalismus	147
Maike Suhr, Christopher Buschow und Hauke Serger	
8.1 Einleitung	148
8.2 Theoretischer Hintergrund	150
8.2.1 Organisationsbezogene Schlüsselentwicklungen im Journalismus	150
8.2.2 Funktionen und Leistungen des SMC im und für den Journalismus	151
8.2.3 Kritik am SMC	153
8.3 Methode	153
8.3.1 Datenerhebung	154
8.3.2 Datenauswertung	154
8.4 Ergebnisse	155
8.4.1 Organisationsdesign	155
8.4.2 Finanzgeber	157
8.4.3 Berichterstattungsfeld	158
8.5 Fazit und Ausblick	159
Literatur	160

Teil IV Transfer

9 Kompensationsgeschäfte	165
Stefan Weinacht, Benjamin Held und Matthias Degen	
9.1 Einleitung	166
9.2 Theoretische Fundierung	169
9.3 Methodisches Vorgehen	173
9.4 Ergebnisse	174
9.4.1 Formen von Kompensationsgeschäften	174
9.4.2 Bedeutung von Kompensationsgeschäften	178
9.5 Fazit	181
Literatur	186
10 Kooperativer Antagonismus	191
Lars Rademacher	
10.1 Ausgangslage	192
10.2 Begriffliche Klärungen	193
10.2.1 Journalismus	193
10.2.2 Public Relations	193
10.2.3 Medienunternehmen	194
10.3 Wertschöpfung in Medienunternehmen	194
10.4 Die Rolle der Experten bei der Medienproduktion	195
10.5 Journalistische Angebote als meritokratische Güter?	198
10.6 Leistungsdimensionen der PR für den Journalismus	199

10.6.1	Thematisierung und Strukturierung	199
10.6.2	Storytelling und Dramaturgie.	200
10.6.3	Differenzierungspotenzial (Exklusivität)	201
10.6.4	Co-Creation bei Text, Bild, Ton, Bewegtbild.	202
10.6.5	Rechercheunterstützung und Recherchereisen.	203
10.6.6	Innovation-Hub für Medientechnologien.	204
10.6.7	Komplexitätsreduktion bei anspruchsvollen Themen	204
10.6.8	Mitgestaltung von Meinungsbildungsprozessen	205
10.6.9	Zusammenfassung	207
	Literatur.	207
11	Effectuation und Dynamic Capabilities: Journalistische Start-ups zwischen Idealismus und Pragmatismus	209
	Henriette Heidbrink und Sebastian Pranz	
11.1	Einleitung	210
11.2	Forschungsstand und theoretischer Hintergrund	214
11.2.1	Unternehmerisches Handeln, Kompetenzen und Selbstwirksamkeit	214
11.3	Gespräche mit geförderten Gründer*innen im journalistischen Feld.	219
11.3.1	Forschungsperspektiven.	219
11.3.2	Methodik und Sample	222
11.3.3	Ergebnisse	222
11.4	Diskussion und Ausblick	227
	Literatur.	229
12	Kriselnder Journalismus, boomende PR?	235
	Florian Meißner und Daniel Vogler	
12.1	Gegenseitige Abhängigkeit von Journalismus und Unternehmenskommunikation	236
12.2	Erosion journalistischer Geschäftsmodelle als Folge der Digitalisierung	238
12.3	Wachstum und Wandel der PR-Branche	240
12.4	Die ökonomische Krise des Journalismus als Risiko für die Unternehmenskommunikation	241
12.5	Vertrauen als Grundlage für Glaubwürdigkeit des Journalismus.	243
12.6	Fazit und Ausblick: Wandel der Beziehung von Journalismus und Unternehmenskommunikation	244
	Literatur.	246

13	Ansätze für eine integrative Lehre und Ausbildung im Spannungsfeld von Journalismus und Unternehmenskommunikation	251
	Jonas Schützeneder	
13.1	Akademisierung und neue Medienstrukturen	252
13.2	Perspektiven und Lösungsansätze	253
13.3	Fazit	258
	Literatur	259
14	Auf abschüssigem Pfad: Die Interaktion von Wirtschaftsjournalist*innen und PR-Akteuren	263
	Marc-Christian Ollrog, Megan Hanisch und Karoline Steinbock	
14.1	Einleitung	264
14.2	Besonderheiten im Wirtschaftsjournalismus	265
14.3	Der PR-Journalismus-Diskurs	267
14.4	Die PR-Journalismus-Beziehungen in der Wirtschaft	268
14.5	Interaktionsmodi in der Theorie der dynamischen Netzwerköffentlichkeit	271
14.6	Netzwerktheoretische Modellierung der PR-Journalismus-Beziehungen	272
14.7	Forschungsfragen	274
14.8	Methodisches Vorgehen	274
	14.8.1 Leitfadengespräche mit Journalisten und PR-Akteur*innen	275
	14.8.2 Stichprobe der Journalist*innen, Unternehmen und Agenturen	275
14.9	Ergebnisse	276
	14.9.1 Eigen- und Fremdwahrnehmung von Journalist*innen und PR-Akteur*innen	277
	14.9.2 Interaktionsmodus Kooperation	278
	14.9.3 Interaktionsmodus Konflikt	280
	14.9.4 Was entscheidet über Erfolg und Misserfolg in der Zusammenarbeit?	280
	14.9.5 Veränderungen der PR-Journalismus-Beziehungen infolge der Netzwerköffentlichkeit	283
14.10	Diskussion und Fazit	286
	Literatur	287

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über die Herausgeber

Prof. Dr. Sebastian Pranz ist Professor für Technologieentwicklung in der Onlinekommunikation an der Hochschule Darmstadt. Er arbeitet zu digitalen Innovationen und neuen Erzählformen. Als Medienentwickler berät er Redaktionen und Unternehmen.
sebastian.pranz@h-da.de

Prof. Dr. Henriette Heidbrink ist Professorin für Applied Media Science an der Hochschule RheinMain in Wiesbaden. Sie forscht zu Innovation im digitalen Journalismus und begleitet journalistische Projekte bei ihrer Medien- und Formatentwicklung.
henriette.heidbrink@hs-rm.de

Prof. Dr. Florian Stadel ist Professor für Journalistik an der Macromedia-Hochschule. Davor war er lange journalistisch tätig, u. a. bei der Nachrichtenagentur Reuters, dem Nachrichtenmagazin Focus und der Neuen Zürcher Zeitung. Sein Studium der Geschichte und Romanistik schloss er mit einer Promotion zum Pressewesen am Ende der Weimarer Republik ab.
f.stadel@macromedia.de

Prof. Dr. Riccardo Wagner ist Leiter der Media School sowie Professor für Marketing und Unternehmenskommunikation an der Hochschule Fresenius in Köln. Zudem ist er seit mehr als zwanzig Jahren in den Bereichen Kommunikation und Management tätig.
Riccardo.Wagner@hs-fresenius.de

Autorenverzeichnis

Dr. Matthias Albißer Hochschule Luzern, Luzern, Schweiz

Prof. Dr. Christopher Buschow Bauhaus-Universität Weimar, Weimar, Deutschland

Prof. Dr. Matthias Degen Westfälische Hochschule, Gelsenkirchen, Deutschland

Prof. Dr. Alexander Godulla Universität Leipzig, Leipzig, Deutschland

Megan Hanisch M.A. Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Salzgitter, Deutschland

Prof. Dr. Henriette Heidbrink Hochschule RheinMain, Wiesbaden, Hessen, Deutschland

Benjamin Held M.A. Westfälische Hochschule, Gelsenkirchen, Deutschland

Dr. Constanze Jecker Hochschule Luzern, Luzern, Schweiz

Prof. Dr. Florian Meißner Hochschule Macromedia, University of Applied Sciences, Köln, Deutschland

Prof. Dr. Marc-Christian Ollrog Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Salzgitter, Deutschland

Rosanna Planer M.A./M.Sc. Universität Leipzig, Leipzig, Deutschland

Prof. Dr. Sebastian Pranz Hochschule Darmstadt, Darmstadt, Hessen, Deutschland

Prof. Dr. Lars Rademacher Hochschule Darmstadt, Darmstadt, Deutschland

Prof. Dr. Christoph Raetzsch School of Communication and Culture, Aarhus N, Dänemark

Dr. Jonas Schützeneder Hochschule Magdeburg-Stendal, Magdeburg, Deutschland

Prof. Dr. René Seidenglanz Quadriga Hochschule, Berlin, Deutschland

Hauke Serger Bauhaus-Universität Weimar, Weimar, Deutschland

Dr. Klaus Spachmann Universität Hohenheim, Stuttgart, Deutschland

Prof. Dr. Florian Stadel Hochschule Macromedia, Stuttgart, Deutschland

Karoline Steinbock B.A. Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Salzgitter, Deutschland

Maike Suhr M.A. Bauhaus-Universität Weimar, Weimar, Deutschland

Dr. Daniel Vogler fög – Forschungszentrum Öffentlichkeit und Gesellschaft, Zürich, Schweiz

Prof. Dr. Riccardo Wagner Hochschule Fresenius, Köln, Deutschland

Prof. Dr. Stefan Weinacht Westfälische Hochschule, Gelsenkirchen, Deutschland

Prof. Dr. Cornelia Wolf Universität Leipzig, Leipzig, Deutschland

Teil I

Einleitung



Einleitung: Neue Wege in die Öffentlichkeit

1

Wie sich Journalismus und Unternehmenskommunikation verändern

Henriette Heidbrink, Sebastian Pranz, Florian Stadel und
Riccardo Wagner

Inhaltsverzeichnis

1.1 Journalismus und Unternehmenskommunikation zwischen Konvergenz und Konkurrenz.	4
1.2 Narrative von Krise und Aufbruch im Journalismus	8
1.3 Neue Herausforderungen und die Entgrenzung der Unternehmenskommunikation	11
1.4 Aufbau des Sammelbandes	14
Literatur	17

H. Heidbrink (✉)
Hochschule RheinMain, Wiesbaden, Deutschland
E-Mail: henriette.heidbrink@hs-rm.de

S. Pranz
Hochschule Darmstadt, Darmstadt, Deutschland
E-Mail: sebastian.pranz@h-da.de

F. Stadel
Hochschule Macromedia, Stuttgart, Deutschland
E-Mail: f.stadel@macromedia.de

R. Wagner
Hochschule Fresenius, Köln, Deutschland
E-Mail: Riccardo.Wagner@hs-fresenius.de

1.1 Journalismus und Unternehmenskommunikation zwischen Konvergenz und Konkurrenz

Wer im Berufsfeld Journalismus oder in der Unternehmenskommunikation tätig ist, prägt die gesellschaftliche Öffentlichkeit. Auch wenn sich für beide Felder immer noch klar unterschiedliche Profile ausmachen lassen, an denen sich die jeweilige berufliche Praxis ausrichtet, unterliegen doch beide dem grundlegenden digitalen Strukturwandel von Öffentlichkeit (Eisenegger, 2021), der sich in einer voranschreitenden Konvergenz auf *technologischer*, *ökonomischer* wie auch *praktischer* Ebene zeigt und für die jeweilige Branche zu weitreichenden Herausforderungen führt (Gonser & Rußmann, 2017; Hoffjann, 2018).

Mit Blick auf *technologische Veränderungen* ist zunächst an die Herausforderungen einer plattformisierten Öffentlichkeit zu denken (Eisenegger, 2021; Helmond, 2015). Im Zentrum stehen hier Intermediäre wie *Facebook*, *Twitter*, *Youtube* oder *Google*, die zunehmend die Infrastrukturen für öffentliche und private Kommunikationen beeinflussen (Nieborg et al., 2019; Rahman & Thelen, 2019) und darüber hinaus auch für eigene Förderstrukturen gesorgt haben (Dachwitz & Fanta, 2020). Redaktionen und Unternehmen geraten in diesem Zusammenhang in strukturelle Abhängigkeiten (Nechushtai, 2018), weil sich das Nutzungsverhalten ändert und User*innen Informationen seltener direkt von den Medienhäusern beziehen (Bell & Owen, 2017; Bell et al., 2018; Newman et al., 2020). Die Plattformen setzen die Rahmenbedingungen zunehmend selbst (Dobusch, 2018; Eisenegger, 2021, S. 17) und wirken dabei weit in die Gesellschaft hinein, etwa indem sie „Regeln, Leitideen und Standards [etablieren], an denen sich Dritte orientieren“ müssen (Eisenegger, 2021, S. 23). Aber auch das Auspielen von Medieninhalten und daran anschließende Themenselektionen werden durch Plattformen beeinflusst, etwa durch die algorithmische Platzierung von Inhalten (Just & Latzer, 2017) oder eine mögliche Veränderung der Nachrichtenauswahl (Araujo & van der Meer, 2020; Trilling et al., 2017). Unternehmen und Medienhäuser profitieren jedoch auch von Plattformtechnologien und daraus entstehenden Möglichkeiten der Disintermediation (Neuberger, 2018a, S. 12), etwa indem sie direkte Beziehungen zu ihren Stakeholdern aufbauen (Wolf & Godulla, 2020, S. 9) und dabei proaktives Agenda-Setting betreiben (Seiffert-Brockmann & Einwiller, 2020). Gerade journalistische Start-ups profitieren von unmittelbaren Finanzierungsformen über Crowdfunding (Hunter, 2015); sie etablieren eigene Strukturen, um Daten zu erheben und zu nutzen, um ihre Publika direkt einzubeziehen oder um Mittel zu akquirieren und so dauerhaft ihre Unabhängigkeit zu sichern (Prinzing & Pranz, 2020).

Aus *ökonomischer Perspektive* ist festzuhalten, dass der Journalismus unter starkem ökonomischem Druck steht, weil sein Geschäftsmodell in der oben beschriebenen Abhängigkeit von globalen Plattformen erodiert ist. Plattformen wie Facebook fungieren einerseits als attraktive Werbeträger (Lobigs, 2018), generieren Reichweite und minimieren darüber hinaus die Transaktionskosten (Dobusch, 2016).

Zudem haben globale Intermediäre als *Matchmakers* (Evans & Schmalensee, 2016) für eine zunehmende Konvergenz zwischen Unternehmen und journalistischen Organisationen gesorgt (Otto & Köhler, 2018). Andererseits geraten auf mehrseitigen Absatzmärkten ganz unterschiedliche Player auf den verschiedenen Wertschöpfungsstufen in Konkurrenz zueinander, während sie auf dem Beschaffungsmarkt zunehmend um die gleichen Fachkräfte buhlen. Das hat in beiden Berufsfeldern zu einer gesteigerten Mobilität geführt, mit der Journalist*innen, Medienentwickler*innen und Medienmanager*innen – aber auch Programmier*innen, Datenanalyst*innen und Konzeptioner*innen – zwischen verschiedenen Kommunikationsberufen changieren (Heidbrink & Pranz in diesem Band). Aufgrund der ökonomischen Krise des Journalismus sind viele Journalist*innen in den letzten Jahren in das Feld der strategischen Kommunikation gewechselt (Koch & Obermaier, 2014; Viererbl & Koch, 2019) und haben für veränderte Arbeitsroutinen gesorgt. Der Wissenstransfer läuft aber auch in umgekehrter Richtung, etwa wenn Medienhäuser als Marken aufgebaut und strategisch platziert werden (Tropp & Weinacht, 2016) oder wenn sie im Kerngeschäft von Medienagenturen tätig werden (Wolf & Godulla, 2020, S. 13).

In der *praxisorientierten Diskussion* werden die Parallelen in der Produktion von Inhalten diskutiert, die sich durch die Basistechnologie Internet und darauf aufbauende Phänomene wie selektive Algorithmen, Künstliche Intelligenz, Content-Plattformen, Newsrooms und die performanzgetriebene Produktion von Inhalten angeglichen haben (Nuernbergk & Neuberger, 2018; Tandoc, 2019). Die Aufgabe, im täglichen Kommunikationsgeschäft einer zunehmend komplexen Welt gerecht zu werden, gilt dabei längst nicht mehr nur für den Journalismus (Dernbach et al., 2019), sondern immer häufiger auch für die Unternehmenskommunikation, die sich im strategischen Issue Management zu komplizierten und gesellschaftsrelevanten Themen wie ESG-Risiken (Environment, Social und Governance) verhalten muss (Gleißner & Romeike, 2020; Miller & Broussard, 2019; Seiffert-Brockmann & Einwiller, 2020). Um dieser Herausforderung möglichst souverän zu begegnen, hat die Unternehmenskommunikation mittlerweile etablierte Instrumente des Journalismus inkorporiert – ein viel beachtetes Beispiel ist der Newsroom, der den (digitalen) Journalismus nachhaltig verändert hat und inzwischen auch von großen Unternehmen wie der Telekom oder Siemens eingeführt worden ist (Moss, 2016; Stadel in diesem Band). Abgesehen von den infrastrukturellen Veränderungen, die mit ihrer Einrichtung einhergehen, stellen Newsrooms aber auch und vor allem die vorhandenen Organisationsstrukturen infrage und wirken sich deutlich auf das Unternehmen, seine kommunikative Wertschöpfung (Kaltenbrunner & Meier, 2013) und crossmediale Themenorganisation (Hoffjann, 2018) aus. Davon abgesehen muss interne wie externe Kommunikation in Unternehmen Probleme der Glaubwürdigkeit (Hoffjann & Seidenglanz, 2018) bewältigen und dabei zu möglichst transparenten und wahrhaftigen Lösungen kommen (Seidenglanz & Klenk, 2018).

An der Schnittstelle beider Felder treten Akteur*innen mit einem neuen professionellen Selbstverständnis auf den Plan: „Pioneer Journalists“ (Hepp & Loosen, 2019) die spezifische Skillsets, Arbeitsroutinen und Netzwerke mitbringen und damit

gewissermaßen als Transmitter fungieren und Brücken zwischen den ehemals getrennten Berufssphären schlagen. Zur beispielhaften Illustration kann man hier auf das Feld des *Entrepreneurial Journalism* blicken: Der Aufbau innovativer Medienmarken erfordert nicht selten eine interdisziplinäre Kooperation und damit eben auch die intensive Auseinandersetzung mit Strategien, Methoden, Theorien und etablierten Wissensbeständen aus Journalismus, Ökonomie, Management, Marketing und Technik. In der journalistischen Praxis werden damit unternehmerisches Wissen und unternehmerische Entscheidungsstrategien wichtiger (Buschow, 2018; Ruotsalainen & Villi, 2018), die bereits Eingang in die journalistische Ausbildung gefunden haben (Caplan et al., 2020; Gossel, 2018).

Die beschriebene Konvergenz verschärft die Konkurrenz beider Felder. So hat der Journalismus in der plattformisierten Öffentlichkeit seine Funktion als Gatekeeper eingebüßt (Russell, 2016) während die Unternehmenskommunikation die öffentliche Agenda deutlich unmittelbarer mitgestalten kann (Neuberger, 2018b, S. 37). Aus der Veränderung der Kräfteverhältnisse ergeben sich eine Reihe von Problemen für das Konstrukt der deliberativen Demokratie, etwa durch den limitierten Zugang zu richtigen und ausgewogenen Informationen (Pöttker, 2021) oder auch durch erodierendes Vertrauen von Bürger*innen in Nachrichten in Sozialen Medien¹.

Das neue Verhältnis zwischen Journalismus und Unternehmenskommunikation ist zugleich von extremer Konkurrenz um Aufmerksamkeit und Deutungshoheiten flankiert, innerhalb derer der Journalismus oft finanziell schlechter ausgestattet ist. Vor diesem Hintergrund übernehmen Publikationen von Unternehmen immer häufiger traditionelle Darstellungs- und Erscheinungsformen des Journalismus (Wolf & Godulla, 2020, S. 12), allerdings ohne explizit dem journalistischen Ethos verpflichtet zu sein (Meier, 2014, S. 8; Winkler, 2015, S. 141). Die PR kann in dieser digitalen Öffentlichkeit zwar stärker und freier agieren, sie braucht aber eigentlich einen stabilen Journalismus als Gegenüber (Ollrogg et al. sowie Meißner & Vogler in diesem Band) und ist nun akut mit einer Ambivalenz konfrontiert, die sich aus vielfältigen Kommunikationsoptionen speist und dazu beiträgt, dass ein „Anspruch auf ‚Interpretationshoheit‘ grundsätzlich zur Disposition“ steht (Winkler, 2015, S. 94).

Der wissenschaftliche Fachdiskurs hat das Verhältnis von Konvergenz und Konkurrenz zwischen beiden Feldern intensiv begleitet. Aus *theoretischer Perspektive* haben jüngst Wolf und Godulla (2020) – ebenso wie Wehmeier (2012, S. 63 ff.) und Winkler (2015, S. 63 ff.) – Ansätze zusammengestellt, die das Verhältnis von Unternehmenskommunikation und Journalismus theoretisch zu erfassen suchen: So unterstellte die maßgeblich durch Barbara Baerns (1985) geprägte Determinationsthese aus den 1980er-Jahren, dass die Öffentlichkeitsarbeit den Journalismus stark beeinflusse,

¹Während der Coronakrise ist das Vertrauen in Nachrichten in Sozialen Medien sowohl international (Newman et al., 2020, S. 10) als auch national (Schultz et al., 2020, S. 327) leicht angestiegen, bleibt aber hinter dem Vertrauen in traditionelle Medien zurück.

teils sogar bestimme, während die Mediatisierungs- bzw. Dependenzthese rund um den Wechsel ins 21. Jahrhundert besagte, dass sich der Journalismus dem Diktat der Öffentlichkeitsarbeit unterwerfe (Winkler, 2015, S. 64; Wolf & Godulla, 2020, S. 4–7). Aus der Systemtheorie wurden parallel Konzepte wie die „strukturelle Kopplung“ und die „Interpenetration“ entlehnt (Hoffjann, 2007), um die Wechselbeziehung der auto-poietischen, in sich geschlossenen Systeme PR und Journalismus zu beschreiben, die sich gegenseitig irritieren (Winkler, 2015, S. 65 f.; Wolf & Godulla, 2020, S. 7). Das Modell der Intereffikation (Bentele et al., 1997) beruht auf der Annahme, dass PR und Journalismus sich gegenseitig ermöglichen und differenziert wiederum die wechselseitigen Beziehungen auf Mikro-, Meso- und Makroebene durch Induktionen (kommunikative Anregungen) und Adaptionen (Anpassungen aufgrund der Anregungen) (Winkler, 2015, S. 64–65; Wolf & Godulla, 2020, S. 8).

Peter Winkler resümiert aus theoretischer Perspektive: „[...] keinem der zitierten Ansätze scheint es letztlich ganz zu gelingen, die Beziehung von PR und Journalismus als rein evolutionäres Phänomen ohne jegliche Annahme intendierter, PR-seitiger Einflussnahme auszubuchstabieren“ (Winkler, 2015, S. 67). Im Einklang mit dieser Einschätzung steht die Beschreibung der aktuellen Situation in der Praxis von Jens Seiffert-Brockmann und Sabine Einwiller (2020): „Unternehmensbezogene Inhalte werden daher immer weniger mit Blick auf journalistische Selektionskriterien erstellt. Stattdessen bestimmen strategiekritische Stakeholdergruppen und ihre Präferenzen zunehmend die Narrative des Corporate Storytelling in immer professioneller werdenden Newsrooms“ (Seiffert-Brockmann & Einwiller, 2020, S. 1). Ihr Fazit spricht von einem Übergang des Zeitalters der Media Relations zu einem aktiven Kommunikationsmanagement, das Narrative, Storys und dazu passende Content-Happen strategisch entwickelt, produziert und über unternehmenseigene Kanäle distribuiert (Seiffert-Brockmann & Einwiller, 2020, S. 13).

Dem gegenüber kommen Wolf und Godulla – allerdings im Kontrast zu Winkler mit einem viel stärker auf empirische Forschung ausgerichteten Blick – zu dem ernüchternden Schluss, dass nicht mehr gesagt werden könne, als „dass beide Felder offensichtlich in einer Wechselwirkung zueinander stehen und dies auch in Zukunft tun werden“ (Wolf & Godulla, 2020, S. 14). Sie begründen diese Aussage mit erkenntnistheoretischen Hürden, da die hohe Komplexität nur schwerlich empirisch zu erfassen sei. Diesen Eindruck bestätigt die Studie von Koch et al. (2020) zur jeweiligen Selbst- und Fremdwahrnehmung beider Branchen, die zu wenig eindeutigen Ergebnissen kommt und resümiert, dass es darauf ankomme, welche Seite man befrage (Koch et al., 2020, S. 1584).²

Im Anschluss an das von Godulla vorgeschlagene integrative Modell öffentlicher Kommunikation (Godulla, 2017, S. 260) beschreiben Wolf und Godulla (2020) einen

²Ruß-Mohl formuliert in Bezug auf eine frühere Studie von Koch et al. (2014), wie „krass sich die wechselseitige Wahrnehmung unterscheidet“ (Ruß-Mohl, 2017, S. 17).

durch empirische Beobachtung gesättigten Strukturwandel auf drei Ebenen: Zum einen entstehen im Rahmen der Digitalisierung neue Kommunikationskanäle und Instrumente, mit denen sich, wie bereits beschrieben, das Verhältnis zwischen Kommunikator und Publikum verändert hat. Hier ist insbesondere zu erwähnen, dass sie eine Abneigung gegenüber werblicher Kommunikation ausmachen, die vonseiten der Wirtschaft mit Strategien des Content Marketings beantwortet wird (Wolf & Godulla, 2020, S. 11–12). Auf Akteursebene wandert das journalistische Know-how vermehrt in die Unternehmenskommunikation, aber durch die Agenturgeschäfte von Zeitungshäusern auch in Richtung Journalismus, was die Autor*innen betont sachlich als verstärkten Wissenstransfer zwischen beiden Feldern beschreiben (Wolf & Godulla, 2020, S. 13). Es bleibt festzuhalten, dass dieser Wissenstransfer vor allem auf den ökonomischen Konsequenzen der „digitalisierungsbedingten Machtverschiebungen“ (Ruß-Mohl, 2017, S. 17) beruht und es der PR ermöglicht, ihre neuen Newsroom-Strukturen zu optimieren.

Die skizzierten Entwicklungen wurden auch unter normativen Gesichtspunkten intensiv diskutiert (Broersma & Singer, 2020; Neuberger, 2019; Ruß-Mohl, 2017; Tandoc, 2014). Wir haben uns in diesem Band bewusst bemüht, möglichst deskriptiv zu bleiben, praxisnahe Schnittstellenphänomene zu beleuchten und nicht explizit zu werten. Trotz vieler Ähnlichkeiten bleibt natürlich eine maßgebliche Differenz zwischen Journalismus und Unternehmenskommunikation, die starke funktionale und normative Implikationen hat. Wolf und Godulla charakterisieren die Unternehmenskommunikation durch eine „deutlich strategischere Komponente“ und einen „dezidiert wirtschaftlichen Charakter“ (Wolf & Godulla, 2020, S. 2), wohingegen das Ideal journalistischer Medien davon ausgehe, dass sie Öffentlichkeit möglichst neutral herstellen und dabei explizit das Ziel verfolgen, gesellschaftliche Partizipation und politisches Handeln als zentrale Leistung für das Gemeinwohl einer demokratischen Gesellschaft zu stärken (Wolf & Godulla, 2020, S. 2). Wir folgen fürs Erste dieser zurückhaltenden Beschreibung – auch wenn die normative Reflexion vor dem Hintergrund kapitalismuskritischer Debatten und demokratiefeindlicher Entwicklungen, wie sie aktuell beispielsweise in den USA zu beobachten sind, dringend notwendig ist – insbesondere, weil sich an ihr die Geister der jungen Generationen schärfen, die beide Berufsfelder übernehmen werden.

1.2 Narrative von Krise und Aufbruch im Journalismus

Die Entwicklungen im Feld des Journalismus der vergangenen Jahrzehnte waren deutlich von der eingangs beschriebenen Konvergenz und der daraus resultierenden intensiven Konkurrenz geprägt: Die Ausdifferenzierung der globalen Netzmedien sowie der damit einhergehende gesellschaftliche Wandel von der massenmedialen Gesellschaft zur Informations- oder Wissensgesellschaft, haben den Journalismus grundlegend verändert. Der Umbruch der Branche wird wahlweise als Krise und Niedergang (Neuberger, 2019, S. 35–46; Pöttker, 2013) oder Aufbruch und Chance geframed (Alexander, 2016; Weichert et al., 2014, S. 29–35). Einigkeit herrscht darüber, dass die Auflagen

seit den 1980er-Jahren sinken und die Werbeeinnahmen 2009 erstmals bei vielen Unternehmen unter den Vertriebs Erlösen lagen, dass sich die Konkurrenz durch das Internet intensiviert hat, dass neue Technologien den journalistischen Alltag determinieren, dass sich etablierte Redaktionsroutinen und Rollen auflösen und dass das journalistische System eine umfassende Reorganisation erlebt (u. A. Anderson et al., 2014; Buschow, 2018; Deuze & Witschge, 2017, 2018; Haller, 2014; Kramp et al., 2013; Quandt & Schweiger, 2008; Weichert et al., 2014). Daraus entstehen neue Abhängigkeiten, etwa weil das stabile Erlösmodell des industriellen Produktionsmodus erodiert (Lobigs, 2016), weil neue Kommunikationstechnologien, u. a. Tracking und Web Analytics, die Prozesse der Nachrichtenproduktion und -distribution beeinflussen, indem sie Redaktionen in konstante Feedbackschleifen einbinden, die insbesondere auch das kurzfristige Interesse des Publikums honorieren (Tandoc, 2014, 2017, 2019), weil Kommerzialisierung und Monopolisierung eine zentralisierte, proprietäre Art der kulturellen Produktion begünstigen (Benkler, 2006; Wellbrock, 2020; Wu, 2011), die sich insbesondere an den Such- und Social-Media-Routinen leistungsstarker digitaler Plattformen orientiert (Dijck et al., 2018; Nieborg et al., 2019; Wu, 2017).

In diesem Zuge sind jenseits der etablierten Medienunternehmen neue Akteurstypen auf den Plan getreten: Junge, agil operierende Klein-Organisationen und Medien-NGOs, die für eine ‚Innovation von unten‘ sorgen und ebenfalls zu einer nachhaltigen Veränderung des Feldes beitragen (Carlson & Usher, 2016; Hepp & Loosen, 2019, S. 4; Küng, 2015; Singer, 2017; Usher, 2017). Noch nie war es für einzelne Personen oder kleine Teams so praktikabel und günstig, ein journalistisches Start-up zu gründen, neue Technologien zu nutzen, eigene Plattformstrukturen (Prinzing & Pranz, 2020) aufzubauen und sich so große Reichweiten zu erarbeiten. Doch auch mit guten Ideen haben es journalistische Start-ups nicht leicht, weil ihre Teams oft zu homogen sind, weil sie die aufwendige redaktionelle Arbeit und den ökonomischen Druck unterschätzen, weil sie (noch) zu wenig nutzerzentriert arbeiten und vor allem, weil sie tendenziell unterfinanziert und überarbeitet sind (Buschow & Laugemann, 2020; Naldi & Picard, 2012; Singer, 2017). Insbesondere die stete Produktion von hochwertigem Journalismus ist teuer; zugleich lässt sich mit der journalistischen Leistung selbst nur schwerlich Geld verdienen, obwohl die Zahlungsbereitschaft steigt (Buschow & Wellbrock, 2019).

Parallel zu den Krisen- und Aufbruchsnarrativen des digitalen Medienwandels war seitens der Journalistik ein regelrechter Publikationsschub zu verzeichnen, der den Wandel wissenschaftlich beschrieb und erklärte (u. a. Boczkowski & Anderson, 2017; Buschow, 2018; Haller, 2014; Mitchelstein & Boczkowski, 2009; Weichert et al., 2014). Dabei wurden zum einen normative Aspekte intensiv diskutiert, die sich insbesondere auf das Konzept der deliberativen Demokratie beziehen und die potenzielle Gefahr reflektieren, dass die gesellschaftliche Funktionalität des Journalismus in Mitleidenschaft gezogen werde (Godulla, 2017; Josephi, 2013, 2016). Des Weiteren wurden handwerkliche Aspekte thematisiert: Vor allem die Veränderungen von redaktionellen

Workflows und Recherche-Techniken, neue Formate³ und Erzählformen, die Konvergenz von Print-, Rundfunk- und Online, zusätzliche Arbeit und steigender Zeitdruck, die Zunahme von Managementaufgaben, Formen der Partizipation und Nutzerzentrierung und Technisierung sowie Computerisierung und Automatisierung (Lilienthal et al., 2014; Nuernbergk & Neuberger, 2018; Weichert et al., 2014). Und drittens lag der Blick auf ökonomischen Aspekten, vor allem der Dysfunktionalität des traditionellen Geschäftsmodells, potenzieller neuer Erlösmodelle und der fortschreitenden Tendenz zu Boulevardisierung und Ökonomisierung (Coddington, 2015; Hanitzsch, 2007; Lobigs, 2016, 2018; Rimscha & Siegert, 2015, S. 57–73).

Während viele Publikationen reflektierten, wie sich traditionelle Organisationen und Prozesse unaufhaltsam erneuerten, konzentrierte sich eine zweite Welle auf die strukturelle Veränderung des journalistischen Systems (Buschow, 2018; Russell, 2016; Winter & Buschow, 2017) und auf die Treiber dieser Restrukturierung. Die Wurzeln dieses Strangs finden sich u. a. in der Auseinandersetzung mit der Bloggosphäre, deren Akteure zuvorderst als Konkurrenz zum Journalismus wahrgenommen wurden (Lowrey, 2006). Doch auf den zweiten Blick zeigte sich eine paradoxe Situation (Lischka, 2018): Einerseits erwies es sich als extrem schwierig, mit journalistischen Produkten so hohe Erlöse zu erwirtschaften, dass zeitnah ein nachhaltiges Wachstum der Organisation finanziert werden könnte. Andererseits intensivierte sich die Konkurrenz um die Aufmerksamkeit der Publika durch die neuen journalistischen Angebote doch deutlich, sodass sich der wissenschaftliche Blick auf die besonderen Merkmale dieser journalistischen Initiativen richtete, die bspw. mit Risikokapital finanziert waren oder neue Technologien und Finanzierungsmodelle entwickelt hatten (Bruno & Nielsen, 2012; Carlson & Usher, 2016; Hepp & Loosen, 2019; Usher, 2017).

Mit diesem induktiven Zugang gingen auch Bestrebungen einher, den Wandel des Journalismus und seine modifizierte Verfassung theoretisch zu erfassen. Dabei zeigt sich die theoretische Reflexion des Wandels insbesondere vor dem Hintergrund von Thomas Hanitzsch' theoretischem Ansatz, der als Basis für eine systematische und international vergleichende Journalismusforschung gedacht ist (Hanitzsch, 2007, S. 368). Er betont die Homogenität des Journalismus und beschreibt dessen Konvergenz, seine essenziellen Konstituenten, prinzipiellen Dimensionen und die typischen Elemente journalistischer Kulturen (Hanitzsch, 2007, S. 367, 370–371). Dabei konzentriert er sich auf die professionelle, westlich geprägte Nachrichtenproduktion und schließt alternative Modelle, bspw. partizipativen Journalismus oder Bürgerjournalismus aus (Hanitzsch, 2007, S. 371–372, 380).

³An der Schnittstelle von Journalismus und PR sei hier insbesondere auf „Schleichwerbung, Advertorials und Product Placement“ hingewiesen. Siehe dazu Gonser & Rußmann, 2017, S. 6 und die normative Reflexion zur Werbewahrnehmung in Jugendprintmedien von Nina Köberer (2017).

Im Gegensatz dazu proklamieren aktuelle Ansätze, die sich auf alternative Formen des Journalismus⁴ beziehen, die Überwindung der Newsroom-Zentrierung (Deuze & Witschge, 2018, S. 166 und 169; Hepp & Loosen, 2019, S. 4; Wahl-Jorgensen, 2010). Sie betonen den Wandel des Journalismus zu einem sehr heterogenen Spektrum an Praktiken und zu einem diffusen Feld mit vielfältigen Akteur*innen, die inner- und außerhalb etablierter Institutionen kooperieren. Deuze und Witschge beschreiben diese neue Journalismus-Kultur im Einklang mit Hepp & Loosen als agile Netzwerke, die sich permanent im Flux befinden (Deuze & Witschge, 2018, S. 172–174) und die sich in der Terminologie von Hepp und Loosen durch redundante Akteurskonstellationen, Routinen und relevante Frames (Hepp & Loosen, 2019, S. 13–15) herausbilden. Die charakteristische Netzwerk-Organisation beschreiben auch Russel (2016) und Buschow (2018) sowie Winter und Buschow für Journalismus und Musikindustrie (2017). Während also ein Teil der Journalistik seinen Blick weitet, um die Newsroom-Zentrierung explizit zu überwinden, steigen die Investitionen für den Aufbau von Newsrooms auf Seiten der Unternehmen, die sich multiple direkte Zugänge zu ihren Stakeholdergruppen erschließen und ihre Media Relations zugunsten ihres integrierten Themenmanagements zurückstutzen.

1.3 Neue Herausforderungen und die Entgrenzung der Unternehmenskommunikation

Die Konvergenz zwischen Journalismus und Unternehmenskommunikation ist bei Weitem nicht die einzige Herausforderung, der sich Kommunikator*innen in Unternehmen stellen müssen. Die Digitalisierung verändert die Unternehmenskommunikation seit Jahren radikal – und sie wird das Erscheinungsbild des Feldes weiter entscheidend prägen. Auch diese Veränderungen lassen sich als Konvergenzen beschreiben. Durch das Web 2.0, die verstärkte Macht verschiedener Stakeholdergruppen und dadurch steigende Anforderungen an die Transparenz von Unternehmen leistet die Kommunikation mittlerweile einen maßgeblichen Beitrag zu Unternehmensstrategie, -führung und Wertschöpfung. Dabei sind vor allem zwei Entwicklungsstränge zu beachten: Auf Ebene der *strategischen* Unternehmensentwicklung wandeln sich die ehemals primär ökonomisch wertschöpfenden Organisationen, die sich an Margen, Kosten und Wertsteigerung orientierten, allgemein hin zu Medienorganisationen, die sich via Newsroom am Agenda Setting beteiligen. Zugleich werden Medienorganisationen stärker zu Unternehmen, die beispielsweise Start-ups kaufen oder Produkte und Dienstleistungen anbieten (Ihlen & Pallas, 2014). Auf Ebene der operativen Unternehmensführung verschmelzen Steuerung

⁴Alternative Formen sind etwa in Spin-offs oder Start-ups zu finden, die sich teils bereits am Markt etabliert haben, bspw. Correctiv! oder die RiffReporter. Siehe dazu auch Buschow & Suhr in diesem Band.

und Controlling zunehmend mit der strategischen Kommunikation. Die Unternehmensstrateg*innen blicken längst nicht mehr nur auf Marketing- und Verkaufszahlen, sondern auch auf Kommunikationsdaten zu Reputation, Image und Engagement (Goodman, 2019).

Vier relevante Wirkungsdimensionen, die hier eine zentrale Rolle spielen, wurden von Zerfaß und Volk (2019) anhand des *Communication Value Circle* beschrieben, der als „konsistentes und holistisches Modell“ den „Wertbeitrag von Kommunikation zum Unternehmenserfolg“ erklären soll (Zerfaß & Volk, 2019, S. 222). In einem „doppelte[n] Alignement“ wird hier einerseits die Kommunikation an die Strategie des Unternehmens gekoppelt, andererseits sollen über gemeinsame kommunikative Ziele alle Handlungen auf die Unternehmenswertschöpfung ausgerichtet werden (Zerfaß & Volk, 2019, S. 222). Die Unternehmenskommunikation operiert nach diesem Modell in vier Dimensionen, denen sich insgesamt zwölf Kommunikationsziele zuordnen lassen: Sie *unterstützt die Leistungserstellung*, etwa indem sie Publizität erzeugt oder Kundenpräferenzen adressiert (Zerfaß & Volk, 2019, S. 227); sie *baut immaterielle Werte* auf, etwa indem sie Reputation des Unternehmens bei den Stakeholdern aufbaut (Zerfaß & Volk, 2019, S. 228); sie trägt zur *Strategieentwicklung* bei, etwa indem sie eine innovationsfreundliche Kommunikationskultur fördert (Zerfaß & Volk, 2019, S. 230); und sie erzeugt und sichert *Handlungsspielräume*, etwa indem sie Legitimität aufbaut und so die gesellschaftliche „licence to operate“ sicherstellt (Zerfaß & Volk, 2019, S. 231). Zerfaß und Volk richten ihr Modell konsequent auf die Praxis aus, indem sie für alle Kommunikationsziele messbare KPIs benennen. Die Zusammenhänge zwischen den strategischen und kommunikativen Dimensionen der Unternehmenskommunikation werden durch datengetriebene Tools und Methoden und damit verbundene Steuerungslogiken weiter verstärkt (George et al., 2014; Mazzei & Noble, 2017; McAfee & Brynjolfsson, 2012).

Das gilt umso mehr, weil digitale Steuerungswerkzeuge zunehmend und nahtlos auch im Bereich der Unternehmenskommunikation eingesetzt werden (Argenti, 2006; Zerfass et al., 2016). Dies zeigt sich beispielsweise in der zunehmenden Nutzung von Daten- und KI-basierten Ansätzen in der Planung, Analyse, Steuerung, Kontrolle und immer häufiger auch in der Kreation von Kommunikation, wenn bspw. Texte durch Natural Language Generation erstellt werden und in der generativen Gestaltung von Visuals (Galloway & Swiatek, 2018; Panda et al., 2019; Wiencierz & Röttger, 2017; M. Wiesenberger & Tench, 2020; Markus Wiesenberger et al., 2017; Yang & Saffer, 2019). Diese Entwicklungen bringen wiederum ethische Herausforderungen mit sich (Gregory & Halff, 2020; Mittelstadt et al., 2016; Richterich, 2018) bspw. im Bereich der Nutzung von KI und Daten insbesondere vor dem Hintergrund von Datenschutz und Persönlichkeitsrechten.

Aber es verschmelzen nicht nur, wie oben beschrieben, die Unternehmenssteuerung und -kommunikation, sondern innerhalb der Unternehmenskommunikation auch ehemals getrennte Sektionen wie PR und Marketing. Dieser Befund ist zwar grundsätzlich nicht neu (Kotler & Mindak, 1978; Moriarty, 1994), die Entwicklung hat aber im Zuge der Digitalisierung eine enorme Dynamisierung erfahren. So beobachten wir in den letzten

Jahren bspw. bei Stellenausschreibungen für Leitungspositionen in Kommunikation und Marketing eine Verschmelzung beider Funktionsbereiche (Weber Shandwick, 2014). Die noch von Grunig et al. (2002) als Kennzeichen exzellenter Kommunikation beschriebene Trennung von Public Relations und Marketing ist mit der Dominanz digitaler Kommunikation (Smith, 2012) immer seltener anzutreffen, wie der European Communication Monitor 2015 auf breiter empirischer Basis eindrucksvoll gezeigt hat (Zerfass et al., 2015). In der Praxis bedient sich die Marketingkommunikation etablierter image- und reputationsbildender Mechanismen des PR-Managements (Lies, 2019). Umgekehrt sehen wir auf PR-Seite, dass sich die strategische Ausrichtung der Unternehmenskommunikation auf markt- und transaktionsbezogene Ziele verschiebt. Hier wird etwa mit klar umrissenen Content-Strategien, die in der ersten Aufmerksamkeitsphase („Top of the Funnel“) möglichst viele Leads generieren, oder mit sogenanntem Brand Journalism gearbeitet (Serazio, 2021; Zerfass et al., 2015).

Weiterhin ist die klassische Trennung zwischen externer und interner Kommunikation nicht mehr aufrecht zu halten. Alles, was intern kommuniziert wird, kann instantan nach außen dringen, bspw. durch Twitter. Folglich ist es bei vielen Kommunikationsmaßnahmen schlicht nicht mehr sinnvoll, extern und intern zu trennen, weil erstens viele Themen für innen und außen relevant sind und zweitens, weil über Social-Media-Instrumente kommuniziert wird, die das Innen und das Außen vernetzen. So sehen wir nicht nur, wie sich Massenkommunikation und interpersonale Kommunikation zunehmend annähern (Flanagin, 2017), sondern auch, wie verschiedene Stakeholder-Perspektiven immer weiter verschmelzen (Zerfass & Dühring, 2012). Auch diese Trends werden durch die Digitalisierung der gesellschaftlichen, organisationalen und persönlichen Kommunikation genährt und gehen Hand in Hand mit der immer engeren Verknüpfung von Unternehmen und Gesellschaft, insbesondere auch vor dem Hintergrund der ökosozialen Transformation, die das Interesse der Öffentlichkeit an der Verantwortung der Unternehmen für die Gesellschaft extrem gesteigert hat.

Die damit verbundenen strategischen, strukturellen, prozessualen und kreativen Herausforderungen führen insgesamt zu einer fortschreitenden Entgrenzung der Unternehmenskommunikation durch Überlagerung und partielle Verschmelzung mit anderen Unternehmensbereichen und anderen kommunikations- und informationsnahen Berufen. Diese Entwicklungen werfen in einer zunehmend mediatisierten Gesellschaft naturgemäß viele Fragen auf: für das Berufsbild, die Aus- und Weiterbildung, Arbeitsweisen und Strukturen, aber auch ganz wesentlich für ethische Fragen und die Verantwortung der Unternehmenskommunikation, bspw. beim Einsatz von Social Bots, der KI-basierten Analyse von Kundendaten, dem Targeting und Sponsoring in den sozialen Medien sowie dem Einsatz von Mitarbeiter*innen als Multiplikator*innen und Influencer*innen (Zerfass et al., 2020).

1.4 Aufbau des Sammelbandes

Der vorliegende Band greift die genannten Befunde auf und möchte sie mit Blick auf die Berufspraxis in beiden Feldern vertiefen. Vor dem eingangs skizzierten Hintergrund gehen wir davon aus, dass beide Berufe bei der Aufgabe, digitale Öffentlichkeit zu erzeugen, teils mit ähnlichen organisatorischen, technologischen und publizistischen Herausforderungen konfrontiert sind, während die strategischen Zielvorgaben jedoch divergieren. Das komplexe Zusammenspiel, in dem Akteure aus beiden Feldern öffentliche Diskurse im digitalen Zeitalter gestalten, hat Alexander Godulla (2017) in seiner Habilitationsschrift beschrieben. Er geht dabei nicht nur von einem modularen Medienbegriff aus, in dem die Reihe der Akteure öffentlicher Kommunikation prinzipiell erweitert werden kann (2017, S. 249), sondern berücksichtigt auch, dass alle beteiligten Akteure – seien es Rollenträger oder Organisationen – wechselseitig unterschiedliche Positionen einnehmen können (Godulla, 2017, S. 250). Wer Themen setzt und auf die Themensetzungen anderer reagiert, ist im „integrativen Modell öffentlicher Kommunikation“ als komplexes, und dynamisches Zusammenspiel konzipiert. Die Chancen, die öffentliche Agenda zu setzen, sind dabei prinzipiell auf alle Akteur*innen verteilt: „Journalistische Medien und Unternehmen haben demnach beide Einfluss auf das Entstehen von Themen im Prozess öffentlicher Kommunikation. Neben Media Relations, die immer mit Streuverlusten verbunden sind, sind für Unternehmen sämtliche Formen der direkten Kommunikation mit Bezugsgruppen bedeutsam“ (Wolf & Godulla, 2020, S. 10).

Die verschiedenen Schnittstellen, Abgrenzungen, Überlappungen und wechselseitigen Transferprozesse, die in diesem Koordinatensystem denkbar sind, sollen im vorliegenden Band näher beleuchtet werden. Dabei geht es uns dezidiert nicht nur um eine theoretische oder empirisch informierte Betrachtung, sondern auch und vor allem um die Fragen, Synergien oder Zielkonflikte, die hier auf praktischer Ebene entstehen: Neue Perspektiven in der Ausbildung (Schützeneder in diesem Band), noch nicht näher definierte Berufsfelder (Raetzsch in diesem Band), berufspraktische Grenzfälle (Weinacht, Held & Degen in diesem Band) oder auch Innovationsprozesse an Schnittstellen (Heidbrink & Pranz in diesem Band).

Die Auswahl der hier vertretenen Beiträge zeigt diskussionswürdige Phänomene zwischen Konkurrenz und Konvergenz und fragt dabei sowohl nach der Praxis, in der Unternehmen und journalistische Organisationen voneinander lernen, Wissen austauschen und konkurrieren, als auch nach der langfristigen Veränderung, die damit in beiden Bereichen angestoßen ist: Inwiefern verändern journalistische Produktionsmodi, Rollenbilder und Qualitätskriterien das Selbstverständnis, wie auch die Selbstpräsentation von Unternehmen? *Wie* vollzieht sich der Wissenstransfer zwischen beiden Feldern und *wer* gestaltet ihn? Inwiefern ändert sich das Selbstbild von Journalist*innen als Entwickler*innen und Unternehmer*innen? Wie gestalten Unternehmen Newsroomkonzepte und entwickeln diese weiter? Inwiefern verändern sich dadurch die Wert-

schöpfungsbeiträge der Kommunikation, die Stakeholderkommunikationen oder die professionellen Selbstbilder? Welche Rolle spielen Journalist*innen bei der Innovation von PR/Marketing und Corporate Storytelling? Inwiefern verändern die Narrative eines Unternehmens die Unternehmenskultur? Welche neuen bereichsübergreifenden Kooperationsmöglichkeiten oder Geschäftsmodelle sind denkbar? Welche ethischen Konflikte entstehen an den Schnittstellen beider Felder? Wie sieht eine adäquate Ausbildung aus, die auf die Entwicklungen reagiert?

Das Verhältnis von Konvergenz und Konkurrenz von Journalismus und Unternehmenskommunikation soll auf drei unterschiedlichen Ebenen betrachtet werden: *Kommunikation, Organisation und Transfer*.

Im Bereich Kommunikation befassen sich **Rosanna Planer, Alexander Godulla und Cornelia Wolf** zunächst mit multimedialem Storytelling und dessen Potenzialen für die strategische Unternehmenskommunikation. Dabei zeigen die Autor*innen auf, dass auch die journalistische Storyproduktion von Ansätzen strategischer Kommunikation profitieren kann.

Neuartige Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation in Zeiten digitaler Transformation beleuchten **Klaus Spachmann, Constanze Jecker und Matthias Albisser**. Den Autor*innen zufolge fördert interne Kommunikation Veränderungsprozesse, indem Instrumente der Public Relations mit dem Rollenverständnis des Journalismus kombiniert werden. Gestützt sind die Befunde auf Befragungen deutscher und schweizer Unternehmen.

Christoph Raetzsch geht der Frage nach, wer eigentlich in Deutschland Digitalisierung öffentlich kommuniziert und stellt dabei fest, dass hier in Städten und Gemeinden einiges im Argen liegt. Raetzsch plädiert für ein neues Kompetenzprofil und entwirft die Stellenbeschreibung eines*r zivilen Changemanager*in, deren Aufgabe unter anderem darin besteht, die Gemeinwohlorientierung und Partizipation von Digitalisierungsprozessen zu steigern und die leitenden Akteur*innen bereits existierender Digitalisierungsmaßnahmen zu vernetzen.

Den Bereich Organisation eröffnet **René Seidenglanz** mit einem Beitrag über Newsrooms in der PR, wo sie seit einigen Jahren als effiziente Innovation im Einsatz sind. Die PR-Newsrooms werden dabei von ihren journalistischen Vorbildern ebenso abgegrenzt wie von anderen Bereichen der Kommunikationsabteilung. Seidenglanz zeigt auf, wie im PR-Newsroom Themen- und Kanalebene miteinander verknüpft sind und wie dort mit flachen Hierarchien und hoher interner Autonomie gearbeitet wird.

Zwei Praxisbeispiele steuert **Florian Stadel** bei: Er besuchte die Newsrooms von Siemens und der Telekom und sprach mit den dort jeweils verantwortlichen Contentmanagern. In den Interviews wird deutlich, dass journalistische Arbeitsweisen in beiden Unternehmen mittlerweile vielfach von gelernten Journalist*innen praktiziert werden. Zudem zeigt sich, dass beide Unternehmen mit ihren Angeboten die gesamte Gesellschaft adressieren, journalistisches Ethos vor allem auf Handwerk und Faktentreue beziehen und Themen, die in der Gesellschaft kritisch diskutiert werden, im eigenen Sinne auslegen.

Den Transferbereich leitet ein Beitrag über Kompensationsgeschäfte ein. Diese sind als Kopplungsgeschäfte medienrechtlich zwar verboten, laut Berichten von Praktiker*innen indes durchaus üblich zwischen Journalisten und Verlagen einerseits und PR-Akteur*innen und Werbetreibenden andererseits, wie **Stefan Weinacht, Benjamin Held und Matthias Degen** beschreiben. Gestützt auf Fachliteratur und zahlreiche Expert*inneninterviews schildern sie, welche Arten von Kompensationsgeschäften existieren und dass solche Deals mit zum Teil großer Selbstverständlichkeit abgewickelt werden. Als Konsequenz schlagen die Autoren eine Erweiterung des Intereffikationsmodells vor.

Lars Rademacher blendet die ökonomische Funktion der Public Relations für den Journalismus ein und zeigt damit ein vernachlässigtes Detail der in diesem Band diskutierten Beziehungen beider Berufsfelder. Der Autor beschreibt eine Reihe von inhaltlichen, strukturellen, technologischen und ökonomischen Leistungen, die die PR für den Journalismus erbringen. In seiner Bewertung dieser vernachlässigten Beziehungskomponenten hebt Rademacher hervor, dass auch die PR ethischen Richtlinien folgt und an einem vitalen Journalismus durchaus interessiert ist.

Das Verhältnis von Journalismus zu ökonomisch und technisch geprägten Feldern wie Management, Marketing und Software-/Technologieentwicklung untersuchen **Henriette Heidbrink und Sebastian Pranz** am Beispiel von geförderten Start-ups mit Bezug zum Journalismus. Dabei geht es vordergründig nicht direkt um das Verhältnis zur Unternehmenskommunikation, sondern um den Umgang der Gründer*innen mit ihren Ressourcen sowie verschiedenen Denk- und Handlungsmodellen (Effectuation/Causation), die von ökonomischen Logiken geprägt sind. In Bezug zu den anderen Beiträgen zeigt sich insbesondere, wie journalistische Start-ups darum ringen, ihre idealistischen Ziele mit der ökonomischen Realität der Netzwerkgesellschaft zu vereinen.

Florian Meißner und Daniel Vogler werfen einen Blick auf die Folgen des digitalen Wandels für klassische Medien und Unternehmenskommunikation. Insbesondere die Abwanderung von Werbeerlösen gefährde demnach publizistische Vielfalt und Qualität. Diese Gefahr betreffe nicht nur die alten Medien, sondern auch die Unternehmenskommunikation, denn diese bleibe auf die Reichweite und Glaubwürdigkeit journalistischer Medien angewiesen. Daher empfehlen sie den Unternehmen, Werbegelder verantwortungsbewusst zu steuern.

Den Nachwuchs in den Berufsfeldern Journalismus und Unternehmenskommunikation stellt **Jonas Schützenender** in den Mittelpunkt, wenn er Vorschläge für eine integrative Lehre und Ausbildung in diesem Spannungsfeld macht. Er plädiert für die konsequente Vernetzung der Ausbildung an Hochschulen und Universitäten mit der Praxis, interaktive Innovationsforschung und die inhaltliche Ergänzung, die praktische Gemeinsamkeiten und strategische Unterschiede in PR- und Journalismus-Studiengängen präzise herausarbeitet.

Marc-Christian Ollrog, Megan Neumann und Karoline Steinbock untersuchen die voranschreitenden Veränderungen des Verhältnisses zwischen PR und Journalismus

durch Internet und Soziale Medien aus netzwerktheoretischer Perspektive. Aus dieser Sicht lassen sich verschiedene Interaktionsmodi zwischen PR und Journalismus beschreiben, um zu verdeutlichen, welche Entwicklungen die Zusammenarbeit der beiden Seiten gefährden. Dabei thematisieren die Autor*innen insbesondere den Einfluss von Blogger*innen und Influencer*innen auf den Wirtschaftsjournalismus.

Literatur

- Alexander, J. C. (2016). Introduction: Journalism, democratic culture, and creative reconstruction. In J. C. Alexander, E. B. Breese, & M. Luengo (Hrsg.), *The crisis of journalism reconsidered* (S. 1–28). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316050774.002>.
- Anderson, C. W., Bell, E. J., & Shirky, C. (2014). Post industrial journalism: Adapting to the present. *Columbia Academic Commons*. <https://doi.org/10.7916/D8N01JS7>.
- Araujo, T., & van der Meer, T. G. (2020). News values on social media: Exploring what drives peaks in user activity about organizations on Twitter. *Journalism*, 21(5), 633–651. <https://doi.org/10.1177/1464884918809299>.
- Argenti, P. A. (2006). How technology has influenced the field of corporate communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 357–370. <https://doi.org/10.1177/1050651906287260>.
- Baerns, B. (1985). *Öffentlichkeitsarbeit oder Journalismus? Zum Einfluss im Mediensystem*. Wissenschaft und Politik.
- Bell, E., Albright, J., Hansen, E., & Wakins, E. S. (2018). *Friend and foe: The platform press at the heart of journalism*. Tow Center for Digital Journalism.
- Bell, E., & Owen, T. (2017). *The Platform Press: How Silicon Valley Reengineered Journalism*. <https://doi.org/10.7916/d8r216zz>.
- Benkler, Y. (2006). *The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom*. Yale University Press.
- Bentele, G., Liebert, T., & Seeling, S. (1997). Von der Determination zur Intereffikation. Ein integriertes Modell zum Verhältnis von Public Relations und Journalismus. In G. Bentele & M. Haller (Hrsg.), *Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit* (S. 225–250). UVK.
- Boczkowski, P. J., & Anderson, C. W. (2017). *Remaking the news: Essays on the future of journalism scholarship in the digital age*. MIT Press.
- Broersma, M., & Singer, J. B. (2020). Caught between innovation and tradition: Young journalists as normative change agents in the journalistic field. *Journalism Practice*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/17512786.2020.1824125>.
- Bruno, N., & Nielsen, R. K. (2012). *Survival is success. Journalistic online start-ups in Western Europe*. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Buschow, C. (2018). *Die Neuordnung des Journalismus*. VS-Verlag.
- Buschow, C., & Laugemann, R. (2020). What makes a media entrepreneur? Factors influencing entrepreneurial intention of mass communication students. *Journalism & Mass Communication Educator*, 75(3), 321–334. <https://doi.org/10.1177/1077695820912146>.
- Buschow, C., & Wellbrock, C. (2019). *Money for nothing and content for free? Zahlungsbereitschaft für digitaljournalistische Inhalte*. Whitepaper im Auftrag der Landesanstalt für Medien NRW, Düsseldorf. https://www.medienanstalt-nrw.de/fileadmin/user_upload/lfm-nrw/Foerderung/Forschung/Zahlungsbereitschaft/Money_For_Nothing_And_Content_For_Free_Willingness_To_Pay_For_Digital_Journalism.pdf.