

René Seidenglanz ·
Eckhard Klockhaus

Corporate Newsroom 4.0

Kommunikation effizient
organisieren und steuern



Springer VS

Corporate Newsroom 4.0

René Seidenglanz • Eckhard Klockhaus

Corporate Newsroom 4.0

Kommunikation effizient
organisieren und steuern

René Seidenglanz
Quadriga Hochschule Berlin
Berlin, Deutschland

Eckhard Klockhaus
Imory GmbH
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-48437-8 ISBN 978-3-658-48438-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-48438-5>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2025

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 jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen 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.

Springer VS 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

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Dank

Unser herzlicher Dank gilt vor allem den Kollegen und Begleitern, die bei der Erarbeitung dieses Buches konkret unterstützt haben: Prof. Dr. Jens Grundei für seine wertvollen Hinweise rund um die Themen Organisation und Führung sowie Dr. Ronny Fechner für seine Unterstützung im Themenkomplex Monitoring/Evaluation, Riem El-Amad, Laura Demecz, Frauke Boeck, Wibke Pfeiffer und Dennis Kreiensen für das Korrekturlesen des Buches und die Erledigung der vielen formalen Kleinigkeiten.

Competing Interests Die Autor*innen haben keine für den Inhalt dieses Manuskripts relevanten Interessenkonflikte.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Der Corporate Newsroom ist alternativlos	1
1.2	Inhalte dieses Buches	3
2	Kommunikationsmanagement als „Corporate Communications“: Stakeholderorientiert, ganzheitlich und strategisch	5
2.1	„Corporate Communications“ im „Corporate Newsroom“	5
2.2	Kommunikationsmanagement: Von der „Rechts-Unten-PR“ zur Managementfunktion	7
2.2.1	Verengte Konzepte: PR ist mehr als Pressearbeit	7
2.2.2	Die Marketingbrille und „Rechts-Unten-PR“	8
2.2.3	Management von Informations- und Kommunikationsprozessen	9
2.3	Stakeholder-Ansatz und Kommunikation	10
2.3.1	Stakeholder-Ansatz liefert ein neues Mindset für Organisationen	10
2.3.2	Stakeholder sind durch Handeln einer Organisation betroffen und haben entsprechend Anliegen (Stakes)	11
2.3.3	Stakeholder-Ansatz heute wichtiger als je zuvor	12
2.3.4	Aufgabe von PR: Stakeholder-Kommunikation	14
2.4	Ganzheitliche Kommunikation	15
2.4.1	Ganzheitliche Kommunikation hat alle relevanten Stakeholder im Blick	15
2.4.2	Ganzheitliche Kommunikation koordiniert außen und innen einer Organisation	18
2.5	Strategische Kommunikation	19

2.6	Zusammenfassung und Zwischenfazit für den Corporate Newsroom	20
2.6.1	Corporate Communications: Eine Arbeitsdefinition für den Corporate Newsroom.	21
2.6.2	Das Framework für den Corporate Newsroom.	21
3	Grundlagen der Organisation von Kommunikation.	23
3.1	Corporate Newsroom als spezifisches Organisationsmodell	23
3.2	Struktur von PR-Einheiten	24
3.2.1	Grundprinzipien, nach denen eine Kommunikationseinheit gegliedert werden kann	24
3.2.2	Gliederung einer Kommunikationseinheit nach Kanälen/Medientypen	26
3.2.3	Gliederung einer Kommunikationseinheit nach Stakeholdergruppen	28
3.2.4	Gliederung einer Kommunikationseinheit nach Themen	31
3.2.5	Service-Einheiten	32
3.2.6	Ein- und Mehrdimensionale Organisation, Kommunikationsarbeit in der Matrix	33
3.3	Agile Organisation im Kommunikationsmanagement	37
3.3.1	Die traditionelle Hierarchie als Auslaufmodell im Kommunikationsmanagement	37
3.3.2	Agilität – mehr als nur ein Modebegriff.	39
3.3.3	Agile Kernideen: Dezentralisierung und Selbstorganisation	40
3.3.4	Agile Führung	42
3.3.5	Agilität, Transparenz und Kollaboration	43
4	Der Corporate Newsroom: Grundlagen und Begriffsbestimmung.	47
4.1	Was wir aus der Historie des Newsrooms lernen	48
4.2	Corporate Newsroom: Begriffsbestimmung und Kriterien	51
4.2.1	Stakeholderorientierte und strategische Kommunikation	51
4.2.2	Ganzheitliche Kommunikation	52
4.2.3	Redaktioneller Rhythmus.	53
4.2.4	Agilität, Transparenz und Verbindlichkeit	53
4.2.5	Digitaler Newsroom	54
4.2.6	Definition „Corporate Newsroom“.	55
4.3	Der Newsroom muss Silos abbauen	55
4.4	Der Newsroom muss Spaß machen	56

5	Der Corporate Newsroom als Informationszentrale	59
5.1	Themen- und Zielgruppenorientierung im Corporate Newsroom	60
5.1.1	Themen- und zielgruppenorientierte Steuerung	60
5.1.2	Agile Verknüpfung von Themen- und Zielgruppenverantwortung im Newsroom	63
5.2	Arbeitsbereiche und Partner des Corporate Newsrooms	64
5.2.1	Integration des Kommunikationsmanagements im Newsroom	65
5.2.2	Unmittelbare Arbeitsbereiche im Corporate Newsroom	66
5.2.3	Partner und Zulieferer des Corporate Newsrooms	69
5.3	Die „Objekte“: Content-Struktur	71
5.3.1	Themenfeld	71
5.3.2	Thema	72
5.3.3	Publikation	82
5.3.4	Formate und Sendestrecken	83
5.3.5	Quellen und Materialien	87
5.4	Rollen	88
5.4.1	Strategische Leitung	90
5.4.2	Chefredaktion	91
5.4.3	CvD	94
5.4.4	Themenverantwortung	96
5.4.5	Zielgruppenverantwortung	99
5.4.6	Produktionsverantwortung und Produktion	102
5.4.7	Digitalmanager	103
5.4.8	Zusammenfassung der Rollen	104
5.5	Prozesse im Newsroom	106
5.5.1	Strategische Prozesse im Newsroom	107
5.5.2	Operative Prozesse im Newsroom	109
6	Der digitale Newsroom als Arbeitsumgebung	129
6.1	Voraussetzungen und Anforderungen des digitalen Newsrooms	130
6.1.1	Voraussetzung: Integrierte und ganzheitliche Digitalisierung	130
6.1.2	Digitalisierung als Managementaufgabe	133
6.1.3	Fachliche Anforderungen an digitale Lösungen	134
6.2	Bestandsaufnahme vom Status Quo der Digitalisierung	136
6.3	Die Plattform	141
6.3.1	Leistungsspektrum der digitalen Plattform	141
6.3.2	Planung	144

6.3.3	Produktion	146
6.3.4	Ausspielung	148
6.3.5	Monitoring	149
6.3.6	Querschnittsfunktionen	153
6.3.7	Benutzerfreundlichkeit	157
6.4	Künstliche Intelligenz und Automatisierung	158
6.4.1	Begriff und Grundverständnis von KI und Automatisierung	158
6.4.2	Künstliche Intelligenz im Kommunikationsmanagement	159
6.5	Nutzungsregeln und Verbindlichkeit	161
7	Hinweise für das Projektmanagement für den Auf- und Ausbau des Newsrooms	163
7.1	Projekt Newsroom	163
7.2	Abbilden des Newsroom Modells in einer Roadmap	166
7.3	Operative Umsetzung in kleinen verbindlichen Schritte	168
7.4	Hohe Bereitschaft und Motivation	172
7.5	Geduld und Lernbereitschaft	173
8	Die wichtigsten Ursachen für Erfolg und Misserfolg	175
8.1	Klare Projektziele	176
8.2	Newsroom-Modell	176
8.3	Planungssicherheit, Konsequenz und Verbindlichkeit	177
8.4	Klare Verantwortung	178
8.5	Klare Führung	178
8.6	Team-Performance	179
8.7	Den Spaß nicht vergessen	180
	Literatur	181

Autoren

René Seidenglanz René Seidenglanz ist Professor für Kommunikationsmanagement an der Quadriga Hochschule Berlin, welcher er als Präsident vorsteht. Der promovierte Kommunikationswissenschaftler und Psychologe ist seit vielen Jahren in Wissenschaft, Ausbildung und Beratung tätig.

Nach Stationen an der Universität Leipzig und der Deutschen Presseakademie wechselte er 2009 an die von ihm mitgegründete Quadriga Hochschule Berlin.

Er forscht zum Berufsfeld PR/Kommunikationsmanagement – zu Strukturen, Entwicklung, Einstellungen und ethischen Aspekten der Profession, zu Vertrauen und Glaubwürdigkeit sowie zu Fragen der Organisation und Führung von Kommunikationsmanagement.

Als Kommunikationsberater betreut er seit über 20 Jahren Strategie- und Forschungsprojekte im Kommunikationsmanagement für DAX30-Unternehmen, mittelständische Firmen, öffentliche Einrichtungen sowie Verbände und Vereinigungen.

Eckhard Klockhaus ist Geschäftsführer und Aufsichtsrat. Er beschäftigt sich seit über 20 Jahren mit den Anforderungen und Möglichkeiten der digitalen Transformation und gilt als Vordenker und Impulsgeber für den digitalen Newsroom in der Unternehmenskommunikation. Als Autor, Keynote-Speaker und Blogger widmet er sich den Themen der digitalen Zukunft, agiler Prozesse in der Unternehmenskommunikation und modernen Marketingstrukturen. Seine Stärke liegt darin, visionäre Ansätze mit praxisnahen Handlungsempfehlungen zu verbinden. Er war für zahlreiche Rundfunkanstalten, Medienunternehmen und Verlage tätig, bevor er sich auf die Entwicklung redaktioneller Prozesse in der Unternehmenskommunikation konzentrierte. Sich selbst beschreibt er als Nerd mit Managementkompetenz.



Einleitung

1

1.1 Der Corporate Newsroom ist alternativlos

Die Kommunikation von Unternehmen, Institutionen oder NGOs ist vielfältig herausgefordert: Immer mehr Stakeholder, die ihre Interessen öffentlich diskutieren, immer mehr kritische Öffentlichkeiten, immer schnellere Umläufe. Viele Kommunikationseinheiten haben das erkannt und suchen nach Möglichkeiten, professioneller, aktiver, schneller und damit insgesamt effizienter zu arbeiten.

Jede Kommunikationseinheit ist heute gefordert, über professionelle Organisation und Steuerung nachzudenken, Strukturen, Prozesse und Rollen klug zu orchestrieren. Organisation und Steuerung sind jenseits kurzfristiger Trends die Großthemen, wenn es darum geht, effizient zu kommunizieren.

Das ist gerade im Bereich PR/Kommunikationsmanagement lange nicht geschehen. Während in vielen anderen Funktionsbereichen bewährte Modelle existieren, es auch umfangreiche Literatur gibt, wie eine Abteilung aufgebaut und geführt wird, liegt für den Kommunikationssektor bislang nur sehr wenig vor. Meistens sind Aufbau- und Ablauforganisation generisch und ganz individuell gewachsen.

Daran hat auch das Aufkommen des Newsrooms zunächst wenig geändert. Zwar wurden Newsrooms schon vor einigen Jahren als populäre Innovation betrachtet, redaktionelle Ideen der Contentplanung, -produktion und -verbreitung in das Kommunikationsmanagement zu übertragen – viele sind aber bereits wieder gescheitert. Die Gründe dafür liegen jedoch in der Regel nicht in der mangelnden Tragfähigkeit der Newsroom-Idee, sie liegen überwiegend darin, dass wichtige Grundprinzipien von Organisation und Steuerung nicht berücksichtigt werden. Kommunikationseinheiten scheitern an halbgenauen Lösungen, Unverbindlichkeit,

mangelnder Konsequenz – weil unausgereifte Modelle übergestülpt sowie Silos und Parallelstrukturen konserviert oder sogar ausgebaut werden.

Viele der so genannten „Newsrooms“, das hat auch die Forschung inzwischen gezeigt, sind gar keine. Viele Kommunikationseinheiten, die sich als „Newsroom“ bezeichnen, erfüllen kaum die Mindestkriterien des Newsroom-Modells, sondern sind häufig nichts als tradierte Presseabteilungen, die in laute Großraumbüros mit Monitoren an den Wänden transferiert wurden. Doch noch mehr Kanäle, noch mehr Technik, noch mehr Teams, noch mehr Abstimmungen und Hierarchien – dieses „Weiter so“ ist keine Option. Der Abbau von Silos ist alternativlos. Damit ist der Newsroom alternativlos.

Das Ziel ist eine Kommunikationseinheit, die professionell und effizient arbeitet und dabei den geschilderten Herausforderungen begegnet. Eine solche Kommunikationseinheit arbeitet entlang strategisch fundierter Ziele und integriert dabei die Interessen ihrer Zielgruppen. Sie baut auf einer ganzheitlichen, agilen und verantwortlichen Methode auf, und sie bildet das alles ganz selbstverständlich in einer digitalen Infrastruktur ab. All das ist aus unserer Sicht alternativlos.

Nur eine Kommunikationseinheit, die so arbeitet, kann wirklich erfolgreich und effizient sein. Eine solche Kommunikationseinheit werden wir in diesem Buch systematisch einführen und erläutern. Wir bezeichnen sie als „Corporate Newsroom“. Der Begriff „*Corporate*“ macht deutlich, dass es um eine ganzheitliche Lösung geht. Unsere Ausführungen gelten daher nicht nur für die Kommunikation von **Unternehmen**, sondern auch für die von **Institutionen** oder **NGOs**.¹ Doch ganz unabhängig davon, wo eine Kommunikationseinheit angesiedelt ist und wie sie bezeichnet wird – ob (Corporate) Newsroom, Corporate Communications, Content Hub, PR, Öffentlichkeitsarbeit: Die Methode des Corporate Newsrooms ist alternativlos.

¹Der Einfachheit und besseren Lesbarkeit halber schreiben wir fortan „**Unternehmen**“ – zum einen, weil das Gros der Kommunikationseinheiten in Unternehmen angesiedelt ist, zum anderen, weil der allgemeinere (aber auch korrektere) Begriff der „**Organisation**“ zweideutig ist – nämlich damit entweder das Unternehmen, die NGO oder Institution gemeint sein kann, in welcher die Kommunikationseinheit/der Newsroom arbeitet, oder „Organisation“ im Sinne der Aufbau- oder Ablauforganisation der Kommunikationseinheit/des Newsrooms selbst.

1.2 Inhalte dieses Buches

Ziel dieses Buches ist es, die Leserinnen und Leser² Schritt für Schritt mit den wesentlichen Grundlagen und Gestaltungsbedingungen einer effizienten Kommunikationseinheit – also des Corporate Newsrooms – vertraut zu machen. Sie sollen nicht nur die Methode des Newsrooms selbst kennenlernen, sondern wir wollen auch notwendiges Hintergrundwissen vermitteln, dass eine Kommunikationsmanagerin oder ein Kommunikationsmanager heute benötigt, um ihren oder seinen Bereich professionell zu organisieren und zu steuern.

Bevor wir uns also mit der Organisation von Kommunikationsmanagement im Newsroom auseinandersetzen, müssen wir uns klar machen, *womit* sich der Newsroom eigentlich beschäftigt, *worum* es im Newsroom geht. Was genau ist damit gemeint, wenn wir von „Kommunikation“, „Kommunikationsmanagement“ oder „PR“ sprechen? Das mag zunächst trivial klingen, doch zeigt sich in der Praxis, dass unzählige verschiedene Ansätze und Zugänge existieren und gleichermaßen auch Unsicherheit, was im Unternehmen oder in der Organisation eigentlich zur Kommunikationsaufgabe gehört. Für einen integrierten und systematischen Ansatz des Corporate Newsrooms, wie er in diesem Buch entwickelt wird, ist ein integriertes Framework von Kommunikationsmanagement essenziell. In **Kap. 2** werden wir uns diesen notwendigen fachlichen Grundlagen widmen und Kommunikationsmanagement als *stakeholderorientierte, ganzheitliche* und *strategische „Corporate Communications“* einführen.

Ein Corporate Newsroom ist eine spezifische Form, Kommunikationsmanagement zu *organisieren*. Daher werden wir uns in **Kap. 3** mit einigen wichtigen Fragestellungen rund um die **Organisation** von PR-Einheiten auseinandersetzen. Das ist wichtig, um zu verstehen, wie und warum ein Newsroom funktioniert, denn die Prinzipien, die wir dort erläutern, sind auch im Corporate Newsroom wirksam. Jede Kommunikationsmanagerin und jeder -manager muss ein grundlegendes Verständnis darüber haben, wie eine Kommunikationseinheit überhaupt strukturiert und aufgebaut werden kann. Wir vermitteln notwendiges Grundlagen-

²In diesem Buch ist es selbstverständlich Anliegen, *Nutzende jeglichen Geschlechts* anzusprechen, gleichermaßen den Text jedoch gut lesbar und verständlich zu halten. Daher werden für Personenbezeichnungen, bei denen eine spezifische Gruppe oder Rolle gemeint ist, deren Geschlecht in der interindividuellen Kommunikation von Bedeutung ist, Maskulinum und Femininum verwendet. Handelt es sich hingegen um allgemeine Rollenbeschreibungen oder Funktionsbezeichnungen wird der besseren Lesbarkeit wegen das generische Maskulinum verwendet, das sämtliche Geschlechter – einschließlich diverse Personen – bezeichnet. Auf Gendersternchen oder ähnliche Zeichen wird daher verzichtet.

wissen zu Organisationsformen und -prinzipien und gehen dabei auch auf den populären Ansatz der „**agilen Organisation**“ ein, der für den Newsroom wichtig ist – genauso wie ein hohes Maß an **Eigenverantwortung** und **flachen Hierarchien**.

Nachdem wir die Chancen und Notwendigkeiten der ganzheitlichen Kommunikation, die organisatorischen Rahmendaten und das Modell der Agilität behandelt haben, geht es in Kap. 4 darum, uns mit dem konkreten „Was“ und „Wie“ des Corporate Newsrooms auseinander zu setzen. Hier werden wir zunächst also klar bestimmen, was unter einem **Corporate Newsroom** überhaupt zu verstehen ist – um in den folgenden Kapiteln konkret auf Aufbau und Umsetzung einzugehen.

In Kap. 5 gehen wir entsprechend auf die beiden Kernprinzipien **Themenzentrierung** und **Zielgruppenorientierung** ein. Wir stellen den Newsroom als Informationszentrale mit seinen **Arbeitsbereichen, Objekten, Rollen** und **Prozessen** vor. Hier lernen die Leserinnen und Leser also die Methode Newsroom ganz konkret kennen und verstehen, wie sie in der Praxis arbeitet.

In Kap. 6 schließlich geht es darum, **Digitalisierung** im Newsroom so einzuführen, dass sie für jede Kommunikationseinheit und unabhängig von kurzfristigen Trends und Entwicklungen Gültigkeit hat. Dieses Kapitel soll den Leserinnen und Lesern helfen, **Planung und Implementierung** einer **digitalen** Infrastruktur grundsätzlich zu verstehen und nachvollziehbar zu machen. Dabei soll es weniger um technische Details der „Digitalisierung“ gehen, sondern vor allem um die Vorgehensweise und die ganz konkrete Umsetzung der **Kommunikationsarbeit im digitalen Newsroom**.

Kap. 7 gibt einige Hinweise zur Implementierung eines Newsrooms.

Zum Abschluss des Buches wird Kap. 8 ganz konkret die wichtigsten Erfolgsfaktoren zusammenfassen – aber auch Probleme, an denen Newsrooms in der Praxis ganz konkret scheitern.

Am Ende der Lektüre haben wir hoffentlich alle Leserinnen und Leser davon überzeugt: Eine kluge Organisation und Steuerung von Kommunikation sind alternativlos. Der Newsroom ist alternativlos.



Kommunikationsmanagement als „Corporate Communications“: Stakeholderorientiert, ganzheitlich und strategisch

2

In diesem Buch entwickeln wir das Modell eines „*Corporate Newsrooms*“.

Anders als es in der Praxis immer noch der Fall ist, betreibt ein solcher nicht nur Presse- und Medienarbeit, so wie die gute alte Presseabteilung, sondern er setzt *Corporate Communications* ganzheitlich um. Bevor wir also überhaupt über wesentliche Strukturen, Rollen und Prozesse im Corporate Newsroom sprechen, ist es wichtig zu verstehen, was dieser Newsroom eigentlich tun soll – nämlich komplexe Kommunikationsprozesse effizient zu managen.

Daher wollen wir uns im vorliegenden Kapitel diesen notwendigen fachlichen Grundlagen widmen und Kommunikationsmanagement als stakeholderorientierte, ganzheitliche und strategische „Corporate Communications“ einführen.

2.1 „Corporate Communications“ im „Corporate Newsroom“

Zunächst zur Klarstellung: Wir verwenden die Begriffe *Kommunikationsmanagement*, *Public Relations/PR*, *Öffentlichkeitsarbeit*, *Organisations- oder Unternehmenskommunikation* weitgehend als synonym. Die letzten beiden Begriffe hängen naturgemäß von der PR-treibenden Organisation ab – handelt es sich um

ein Unternehmen (Unternehmenskommunikation) oder eine andere Organisation bzw. ist die Organisationsart nicht näher spezifiziert (Organisationskommunikation).¹

Kommunikationsmanagement verstehen wir als einen gestaltenden, steuernden Prozess. Am häufigsten wird hierfür der Term „PR“ bzw. „Public Relations“ verwendet. Doch sowohl die Praxis als auch die Wissenschaft haben ganz unterschiedliche Verständnisse davon, was das eigentlich ist. Hinzu kommt, dass in der Praxis häufig generisch gewachsene Strukturen existieren, an deren Anfang meist eine Presseabteilung (oder eine Marketingeinheit) stand, der nach und nach weitere Aufgabenfelder, Zielgruppen oder Kanäle zugewiesen worden sind. Aber auch die Erwartungen haben sich gewandelt. Im Ergebnis sind Abteilungen für „Kommunikation“ oder „PR“ häufig kommunikative „Gemischtwarenläden“. Was dieser Abteilung jeweils zugeordnet ist, unterscheidet sich von Organisation zu Organisation stark.

Daher müssen wir zunächst klären, was Kommunikationsmanagement, PR, bzw. Unternehmenskommunikation eigentlich ist (Abschn. 2.2).

Auf dieser Basis stellen wir ein korrespondierendes Konzept von Kommunikation im Corporate Newsroom vor – nämlich „Corporate Communications“.² Es

¹ Selbst für „PR“ oder „*Kommunikationsmanagement*“ hat sich weder die Praxis noch die Wissenschaft bislang auf ein einheitliches oder zumindest weitgehend akzeptiertes Konzept einigen können. Im Gegenteil. Bereits in den 60er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts soll es allein in den USA mehr als 2000 verschiedene Begriffsbestimmungen gegeben haben (vgl. Oeckl 1964, S. 25). Seitdem sind 60 Jahre vergangen. Die Zahl der Definitionen dürfte sich noch weiter vermehrt haben. Bis heute haben sich vor allem in der Praxis viele eindimensionale, verkürzende und oft wenig anschlussfähige Verständnisse von Public Relations gehalten. Dort wird PR allein als „Pressearbeit“ (z. B. Deg 2006) verstanden, oder eher als Kommunikationspolitik eingeordnet, die soziale oder gesellschaftliche Fragen zum Gegenstand hat (z. B. Zerfaß 2006).

² Uns ist bewusst, dass auch zu „*Corporate Communications*“ inzwischen unzählige und zum Teil widersprüchliche Definitionen existieren. Zerfaß (2007, S. 23) setzt sie in seinen einflussreichen Arbeiten weitgehend mit Unternehmenskommunikation gleich. Mast (2013, S. 42) definiert Corporate Communications „als die Gesamtheit der nach innen und außen gerichteten Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens mit dem Ziel, die Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Stakeholder zu beeinflussen oder zu verändern.“ Es bezeichnet also alle Kommunikationsprozesse, die Unternehmen (strategisch) zur Gewinnerzielung umsetzen. Der Begriff „Corporate“ bezieht sich also in dieser Lesart auf privatwirtschaftliche Organisationen, während andere Wissenschaftler (z. B. Grunig s. etwa in Grunig und Hunt (1984, S. 6), Bentele (etwa 1997, S. 22) davon ausgehen, dass auch nicht-kommerzielle Organisationen entsprechend ganzheitlich kommunizieren, hier aber eher mit dem Begriff Public Relations arbeiten. Wir schließen uns letzterer Position an und möchten den Term „Corporate“ nicht nur als kommerzielle, sondern stärker als übergreifend, strategische Kommunikation verstanden wissen.