

# Journalisten als Partner der Unternehmenskommunikation

*Susanne Fengler/Stephan Ruß-Mohl*

---

1. Einführung
2. Verzerrte (Selbst-)Wahrnehmung von Journalisten
3. Eigeninteressierte Journalisten
  - 3.1 Eine Typologie rationaler Journalisten
  - 3.2 Knappe Ressourcen
  - 3.3 Eingeschränkte Rationalität
4. Strategische Schlussfolgerungen
  - 4.1 Asymmetrische Informationsverteilung
  - 4.2 Iterative Spiele zwischen Journalisten und Quellen
  - 4.3 Machtkonzentration und Gefälligkeiten
  - 4.4 Voodoo Economics
5. Fazit

1. Bitte die An- und Ausführungszeichen vereinheitlichen!
2. Bei der Fussnoten-Formatierung bin ich an Grenzen gestossen. Help!!!

## 1. Einführung

Ein abfälliges Wort, das als anmaßend und arrogant empfunden wird - die „Peanuts“-Bemerkung zu den offenen Handwerkerrechnungen des Baulöwen und Pleitiers Jürgen Schneider; eine Indiskretion zur drohenden Insolvenz von Leo Kirch; eine falsche Geste – zwei zum Victory-V gespreizte Finger des Vorstandsvorsitzenden zum Prozessauftakt über Schmiergeldzahlungen bei der Fusion von Mannesmann mit Vodafone; die Ankündigung bevorstehender Entlassungen zum falschen Zeitpunkt - anlässlich einer Bilanzpressekonferenz, bei der Rekordgewinne ausgewiesen wurden. Kein anderes Trio von Wirtschaftsführern hat in Deutschland in so kurzer Abfolge durch ungeschickte Kommunikation soviel Kapital und Kredit verspielt wie Hilmar Kopper, Rolf E. Breuer und Josef Ackermann von der Deutschen Bank.

Bereits dieses Beispiel erlaubt zwei Schlussfolgerungen im Blick auf unser Thema:

1. Kommunikation mit Journalisten und mit der Öffentlichkeit ist für Unternehmen, zumal für Grossunternehmen „lebenswichtig“. Kommunikationsfehler und -pannen können Unternehmen grossen Schaden zufügen – im Extremfall sogar die Unternehmensexistenz gefährden.
2. Wenn Journalisten Journalisten bleiben und nicht zu „gekauften“ PR-Beratern mutieren sollen, dann können sie nur „Partner“ im Sinne einer Sparring-Partnerschaft sein: Als Unternehmer sollte man von Journalisten nicht Wohlverhalten erwarten, und schon gar nicht, dass sie eigenes Kommunikationsversagen ungeschehen machen. Einmal in der Welt, sind die Peanuts-Bemerkung, der flapsige Nebensatz über die drohende Zahlungsunfähigkeit eines Kunden, die Victory-Geste und auch die Entlassungsankündigung nicht „rückrufbar“. Verspielter Kredit ist verspielt – und oft nur in zäher Kleinarbeit zurückzugewinnen.

Im folgenden Beitrag geht es um das Zusammenspiel zwischen Unternehmenskommunikation und Journalismus. Wohl und Wehe von Unternehmen werden in zunehmendem Masse davon tangiert. Deshalb soll, anknüpfend an Ergebnisse der empirischen Kommunikations- und Sozialforschung, das traditionell eher gespannte als „partnerschaftliche“ Verhältnis – der Mainzer PR-Forscher Lothar Rolke (1999) spricht von „antagonistischer Partnerschaft“ - nicht nur systematisch beschrieben werden. Mit Hilfe der Ökonomik (Rational Choice-Theorie), werden auch die taktischen und strategischen Optionen ausgelotet, die auf beiden Seiten bestehen. Abschließend soll allerdings auch gezeigt werden, dass das rationale Ausüben von Handlungsoptionen beider Seiten mit großer Wahrscheinlichkeit zu Ergebnissen führt, die im Blick auf die Qualität des Journalismus eher als „gesellschaftlich unerwünscht“ gelten dürften.

## 2. Verzerre (Selbst-)Wahrnehmung von Journalisten

Dass Journalisten selbstlos im Dienste des „Gemeinwohls“ handeln und damit Widerpart sind von Managern und Unternehmern, die einzig und allein auf Gewinn, Karriere und persönlichen Vorteil bedacht sind: Vielleicht ist dies einer der letzten – und nicht zuletzt deshalb von manchen Journalisten sorgfältig gepflegten – Mythen der Mediengesellschaft.

Befragungsergebnisse haben jedenfalls wiederholt gezeigt, dass Journalisten ihr Publikum »möglichst sachlich und präzise informieren«, »komplexe Sachverhalte erklären und vermitteln« sowie »dem Publikum möglichst schnell Informationen vermitteln« möchten, dass sie »die Realität genauso abbilden« wollen, wie sie ist, dass sie keine »Nachrichten ohne Bestätigung des faktischen Inhalts« bringen und »intellektuelle und kulturelle Interessen des Publikums ansprechen« möchten (Scholl/Weischenberg 1998: 165). Solche empirischen Untersuchungen über Journalisten und ihre Handlungsintentionen sind allerdings für die Analyse ökonomischer Eigeninteressen von Journalisten und damit auch für eine Einschätzung von deren taktischem und strategischem Verhalten wenig ergiebig, denn die Antwortvorgaben führen in die Irre. So wurden Schweizer Journalisten z. B. gefragt, ob sie es für wichtig hielten, als »neutraler Berichterstatter«, »Analytiker komplexer Sachverhalte«, »Kritiker von Fehlentwicklungen«, »Ratgeber«, »Kommentator«, »Vermittler«, »Anwalt« oder »Dienstleister« zu wirken. Es verwundert kaum, dass sich die Befragten insbesondere zu den drei erstgenannten und besonders positiv besetzten Rollenbildern bekannten (Marr et al. 2001: 124) und ökonomische Interessen – seien es eigene oder die ihres Medienunternehmens - in solchen Befragungssituationen eher verdrängen.

Viele Kommunikationswissenschaftler haben somit ihr Scherflein dazu beigesteuert, dass der Mythos vom Journalisten als selbstlosem Gutmenschen überleben konnte. Sie haben eben nicht nur *normativ* ein Rollenbild vom Journalisten eingefordert, der im Dienst am Allgemeinwohl aufgeht, sondern nicht hinreichend zwischen dieser normativen und der faktischen Ebene unterschieden. Und damit der Journalist auch ja so bleibt, wie sie ihn haben wollten, haben sie ihn dann nur allzu gern als machtlosen Rollenträger in ihr „System“ eingebettet - und damit als Opfer von Zwängen wahrgenommen, aber kaum je als Täter, der mit seinen alltäglichen Entscheidungen genau das Mediensystem hervorbringt, das seine Entscheidungsspielräume angeblich einengt.

Die Wirklichkeit sieht anders aus als diese Lebenslüge.

## 3. Eigeninteressierte Journalisten

Tatsächlich handeln Journalisten, wie andere Menschen auch, meist rational – und insofern „berechenbar“ eigeninteressiert. Sie konkurrieren um Anerkennung und Aufmerksamkeit,

neigen aber manchmal auch dazu, sich durch Faulheit und Bequemlichkeit selbst zu verwirklichen. Mitunter biegen sie professionelle Spielregeln, aber auch Regulierungen und Gesetze, so zurecht, wie sie sie zum eigenen Vorteil brauchen können. Sei es bei der Recherche, sei es bei der Blattkritik, sei es bei Verabredungen mit Interviewpartnern: Tag für Tag nehmen Journalisten immer auch ökonomische Abwägungen vor: In welche Themen *investieren* sie ihre knappen *Ressourcen* Zeit und Arbeitskraft, von welcher Story erwarten sie sich die größten *Erträge* in Form von Aufmerksamkeitsrenditen, welche *Tauschgeschäfte* gehen sie mit ihren Quellen ein?

Journalistisches Arbeiten lässt sich somit als *nutzenmaximierendes* Handeln im Sinne der modernen Ökonomik (auch: Institutionenökonomie, Rational Choice-Theorie) darstellen.<sup>1</sup> Die Ökonomik geht – in aller Kürze formuliert – von einem rationalen Akteur aus, dem „Homo oeconomicus maturus“ (Frey 1997: 1132 f). Dieser handelt *eigennützig*, indem er materielle und soziale Anreize verfolgt und dabei versucht, seinen Nutzen zu maximieren. Die neuere Ökonomik unterstellt ihm inzwischen aber auch ein Bemühen um den *Erhalt wertvoller Kooperationspotenziale*, was der Verfolgung kurzfristigen Eigennutzes Grenzen setzt. Ferner handelt er unter der Bedingung *knapper Ressourcen*, und er trifft (*begrenzt*) *rationale Entscheidungen* auf Basis von (*hinreichender*) *Information*. Der Politikwissenschaftler Dietmar Braun (1999: 39f.) fasst das Forschungsprogramm der Ökonomik wie folgt zusammen: „Jeder Mensch, egal in welchem Bereich er handelt, wird in Analogie zum Wirtschaftssubjekt konstruiert. Bei jedem (materiellen oder immateriellen) Gut, was man also anstrebt, wird die Kalkulation wie eine Preisberechnung behandelt, die der Akteur in seinem Inneren vornimmt.“<sup>2</sup>

Wir müssen uns auch in der Wissenschaft – PR-Praktiker haben dies wohl längst getan – von der Vorstellung verabschieden, dass Journalisten ausschließlich uneigennützig handeln.

An dieser Stelle ist zu ergänzen, dass es lange Zeit einen „missing link“ zwischen Ökonomik und Kommunikationswissenschaft gab – denn wie sollte man Journalisten in getreuer Auslegung der Ökonomik als „gewinnmaximierende“ Akteure beschreiben, wenn doch die Mehrzahl von ihnen im Vergleich zu anderen akademischen Berufen nachweislich schlecht bezahlt wird? Hier hat Georg Franck (1998: 50) eine entscheidende Debatte neu angestoßen und dargelegt, dass in der Informationsgesellschaft *Aufmerksamkeit* – neben Zeit und Geld – zur knappen Ressource geworden ist. Gehandelt werden in der Mediengesellschaft also nicht nur Waren oder Dienstleistungen gegen Geld, sondern auch – beispielsweise bei der Interaktion von Journalist und Quelle – Informationen gegen Aufmerksamkeit. Wichtigere Anreize als Geld sind für Journalisten meist, durch ihre Arbeit öffentliche Aufmerksamkeit zu erreichen – und damit einhergehend Selbstverwirklichung, Prestigegewinn, soziales Ansehen, leichteren

---

<sup>1</sup> Im deutschsprachigen Raum wird die Ökonomik insbesondere von den Schweizer Wirtschaftswissenschaftlern Bruno S. Frey (1990, 1997), Gebhard Kirchgässner (1991) und Guy Kirsch (2004) vertreten.

<sup>2</sup> In den vergangenen Jahren wurde die ökonomische Methode insbesondere auf politische Zusammenhänge angewandt, aber auch auf Bereiche wie Kunst, Religion, Kriminalität und Familienbeziehungen. Die Kommunikationswissenschaft hat sich hingegen bislang erst zögerlich mit dem Modell des rationalen Akteurs zur Erklärung journalistischen Verhaltens auseinandergesetzt (vgl. als Überblick über den Stand der Theorie-Diskussion: Löffelholz 2004).

Zugang zu exklusiven Quellen und auch Macht. Erst mittelbar kann ein hohes Aufmerksamkeitseinkommen möglicherweise auch zur Einkommenssteigerung führen.<sup>3</sup>

Wenn ein Journalist als „ökonomisch handelnder Mensch“ nach Aufmerksamkeit strebt, dann muss er gleichwohl, ähnlich einem Unternehmer, Kostenkalkulationen anstellen. Handbücher für angehende Journalisten lehren jedoch lediglich, dass diese die klassischen W-Fragen beantworten sollten, wenn sie einen Beitrag erarbeiten. Welche „Preisberechnungen“ nimmt indes der rationale Journalist – implizit oder explizit – vor? Der amerikanische Ökonom und Medienwissenschaftler James T. Hamilton (2004: 7, 14) geht davon aus, dass sich ein Journalist fünf „ökonomische W-Fragen“ stellt, wenn er vor der Entscheidung steht, seine Ressourcen in ein bestimmtes Thema zu investieren:

- Wen interessiert eine bestimmte Information?
- Was würden diese Interessenten für die Information ausgeben, oder was würden andere dafür bezahlen, um diese Interessenten zu erreichen?
- Wo können Medienunternehmen bzw. Werbetreibende diese Leute erreichen?
- Wann ist es profitabel, diese Information anzubieten?
- Warum ist das profitabel?

Hamiltons W-Fragen zielen darauf ab, vor der Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes Thema zu kalkulieren, wie viel Aufmerksamkeit der daraus resultierende Beitrag bei welchen Zielgruppen erreichen kann, und welche potentiellen Auflagen- oder Quotensteigerungen bzw. Werbeeinkünfte sich damit möglicherweise erzielen lassen. Als US-Amerikaner, der sich mit einem weit stärker kommerzialisierten Mediensystem auseinandersetzt als dem deutschen, betont Hamilton bei seinen fünf W-Fragen die Frage nach der „Profitabilität“ eines

---

<sup>3</sup> Warum Journalisten sich mit vergleichsweise niedrigen Einkommen zufrieden geben müssen, haben Becker et al. (1996) – implizit erkennbar ökonomisch – mit dem Überangebot an Arbeitskräften erklärt: Die jährliche Zahl der Absolventen kommunikationswissenschaftlicher Studiengänge bzw. *Journalism Schools* übersteigt in Amerika bei weitem die Einstiegsmöglichkeiten in den Beruf. Besonders viele Nachwuchsjournalisten drängten dort zudem in den Fernsehbereich, wo infolgedessen – auch im Vergleich zu den Zeitungen – noch niedrigere Gehälter gezahlt würden. Eine ähnliche Situation ergibt sich für den europäischen Raum, wo das Überangebot an journalistischen Arbeitskräften seit der Medienkrise 2001/2002 noch zugenommen hat und die Preise weiter drückt. Umgekehrt konnte man andererseits beobachten, wie die Gehälter für Wirtschaftsjournalisten im Gefolge des Börsenbooms zeitweilig explodierten, da die vielen neu gegründeten Wirtschaftstitel kaum qualifizierte Finanzjournalisten finden konnte. Ein Gehaltsbestandteil bei Journalisten ist mithin die „Aufmerksamkeitsdividende“: Der privilegierte Zugang zu Eliten, zu gesellschaftlichen Ereignissen von Rang und zur Öffentlichkeit, die Chance, sich gedruckt zu sehen und die damit einhergehende Selbstverwirklichung werden von den Verlegern als „geldwerte“ Vorteile eingestuft. Journalisten müssen sie meist mit Gehaltsverzicht „erkaufen“. Da Journalisten beim Berufseinstieg in der Regel bereits wissen, dass mit einer akademischen Ausbildung anderswo höhere Einkommen zu erzielen sind, dürften materielle Interessen in ihrem Kalkül also keine herausragende Rolle spielen. Der Beruf wird – zumindest anfangs – als Berufung gesehen. Erst im Verlaufe eines journalistischen Berufsleben verschieben sich oftmals die Präferenzen: das Einkommen wird wichtiger – sei es wegen familiärer Verpflichtungen und gestiegener Ansprüche, sei es, weil der Beruf weniger idealistisch und damit nicht mehr als „Berufung“ eingeschätzt wird; viele Journalisten wechseln in die Öffentlichkeitsarbeit über (vgl. z.B. Marr et al. 2001: 97).

journalistischen Produkts in besonderem Maße. Doch auch hierzulande stellen Journalisten „Preisberechnungen“ an, wenn sie den Nachrichtenwert einer Information abwägen und sich für diejenigen Themen entscheiden, welche hohe Aufmerksamkeit versprechen – also beispielsweise selbst im öffentlich-rechtlichen Fernsehen der Sport immer mehr die Politik in den Nachrichtensendungen verdrängt, oder bei den privaten Hörfunk- und TV-Anbietern sowie in Boulevardzeitungen täglich neu ein bunter Cocktail aus Sex, Crime, Klatsch und anderen Katastrophen angerührt wird.

### 3.1 Eine Typologie rationaler Journalisten

Wer mit Journalisten zusammenarbeiten will, sollte also zunächst journalistisches Handeln ökonomisch analysieren. Er sollte demzufolge mit der Frage nach den Präferenzen und Eigeninteressen von Journalisten beginnen – und den Anreizen, auf die sie bei der Verwirklichung ihrer Präferenzen reagieren. Die Präferenzen von Journalisten können sehr vielfältig sein; für den Ökonomen sind sie jeweils exogen vorgegeben. Um zu verdeutlichen, dass es nicht allein um den Prototyp des „klassischen“ Homo oeconomicus geht, der zum eigenen Vorteil einzig seine Karrierechancen und sein Einkommen maximiert, lassen sich – in Anlehnung an eine Typologie, die Anthony Downs (1967) ursprünglich zur Klassifikation von Bürokraten entwickelt hat - fünf „Idealtypen“ rationaler Journalisten unterscheiden:

- **Karrieristen** (*climbers*) versuchen, ihre eigene Macht, ihr Einkommen und ihr Prestige zu maximieren.
- **Bewahrer** (*conservers*) wollen ihre Sicherheit und Bequemlichkeit maximieren.
- **Eiferer** (*zealots*) setzen sich missionarisch für eine Überzeugung ein.
- **Staatsmänner** (*statesmen*) versuchen bei ihrem Handeln, vielfältige Interessen auszubalancieren und haben dabei mehr als die anderen ein - allerdings wenig konturiertes - „Gemeinwohl“ im Blick.
- **Advokaten** (*advocates*) vertreten von Fall zu Fall bestimmte Interessen.

Wie alle Idealtypen, werden auch diese der Vielfalt realer Möglichkeiten nicht gerecht. Aber es entsteht ein Klassifikationsschema. Mit seiner Hilfe lassen sich z.B. Hypothesen darüber generieren, welcher Journalistentyp unter den Bedingungen eines kommerzialisierten Mediensystems in welchem Ressort reüssiert, und wie sich gegebenenfalls die Zusammenarbeit gestalten lässt.

Der Wissenschaftsjournalismus ist beispielsweise eher ein Nischenressort. Deshalb ist zu vermuten, dass der *Karrierist* dort relativ selten anzutreffen ist oder gar ausharren wird. Das Arbeitsfeld bietet, anders als das Politik- und das Wirtschaftsressort, wenig Aufstiegschancen. Wie sich dagegen das Mischungsverhältnis zwischen *Eiferern*, *Staatsmännern* und *Advokaten* in diesen Kernressorts „ausmendet“, dürfte stark vom Redaktionsmanagement, sprich: der

Personalpolitik abhängen. Die gesellschaftspolitischen „Konjunkturen“ (Ruß-Mohl 1981 und 1993) – also z.B. die Studentenrevolte von 1968, die Öko-Bewegung, aber auch die New Economy-Hype zur Jahrtausendwende – werden vom Journalismus miterzeugt, aber eben auch „aufgesaugt“ und schlagen sich dann in der Zusammensetzung des Redaktionspersonals nieder.

Ein weiteres Eigeninteresse zumindest einiger Journalisten besteht in dem Wunsch, selbst ins Zeitgeschehen einzugreifen und Macht auszuüben. Der Reporter Hans Leyendecker beschreibt ein entsprechendes Handeln von Journalisten mit vornehmer Zurückhaltung als „berufsveränderndes Wirken“ (zit. N. Minkmar 2004). Drastischer bringt es der amerikanische Regionalzeitungs-Chefredakteur Frank Denton (1998) auf den Punkt: Er und seine Kollegen nutzten als Erfolgsmaß noch immer „die Zahl der Köpfe, die wir an unsere Wand pinnen können, weil sie aus dem Amt gejagt oder gar ins Gefängnis geworfen wurden.“

## 3.2 Knappe Ressourcen

Weil Journalisten unter Bedingungen knapper Ressourcen wie Zeit, Arbeitskraft und Redaktionsbudget handeln, müssen sie bei der Recherche ökonomisch vorgehen und die Grenzkosten der Informationsbeschaffung und -verarbeitung gegen den Grenznutzen abwägen (vgl. Downs 1968: 204f.). Dies thematisiert auch Michael Haller (1983: 31), wenn er davor warnt, man könne „jedes Thema auch ‚zu Tode‘ recherchieren“. Darum werde „der kompetente Redakteur ab einem gewissen Punkt die alte Regel befolgen müssen: ‚Go with what you’ve got.‘“ Journalisten brechen die Informationssuche in der Tat häufig ab, wenn sie mit geringem Zeit-, Geld- und Arbeitsaufwand ein passables Rechercheergebnis erzielt haben oder ihnen die Konkurrenz zuvorzukommen droht und damit bisherige „Investments“ in ein Thema gefährdet.

Journalisten verlassen sich beispielsweise selbst bei komplexen Risikothemen vielfach „ökonomisch“ auf offizielle Quellen (Kitzinger/Reilly 1997: 325) – oder gar auf die Meinung desjenigen Experten, der gerade greifbar und mediengewandt ist, aber vielleicht nicht unbedingt wissenschaftlich die erste Wahl (Grefe 2000). Göpfert (2001: 68-92) konnte zudem zeigen, dass eigenständige und exklusive Recherchen, die gerade in komplexen Themengebieten wie dem Wissenschaftsjournalismus mit hohem Aufwand verbunden sind, der Ausnahmefall sind. Das gilt gewiss auch für die Wirtschaftsberichterstattung.

Zu den knappen journalistischen Ressourcen gehört auch ein möglichst großes Netzwerk an exklusiven Quellen. Dies aufzubauen, ist für Journalisten gerade am Anfang der Karriere mit Schwierigkeiten verbunden. Ist man hingegen erst einmal ein Starreporter, kann man „aus dem Vollen schöpfen“, denn die Informanten versprechen sich vom Kontakt zu ihm natürlich auch ein ganz besonders hohes Aufmerksamkeitseinkommen für sich selbst.



### 3.3 Eingeschränkte Rationalität

Von der Annahme vollständiger Information, die dem ursprünglichen Modell des „Homo oeconomicus“ zugrunde liegt, sind die Ökonomen bereits seit langem abgerückt. So hat beispielsweise Anthony Downs (1968) auf die hohen Kosten der Beschaffung und Auswertung von Information für eine rationale Entscheidung zwischen mehreren Handlungsoptionen hingewiesen. Obwohl Journalisten mehr als andere Berufsgruppen auf das Verarbeiten großer Informationsmengen spezialisiert sind, müssen sie ständig Entscheidungen vor dem Hintergrund unvollständiger Information und folglich von Ungewissheit treffen.

Ein rationaler Journalist hält sich daher *angemessen* auf dem Laufenden, indem er systematisch eine bestimmte Anzahl von Informationsquellen nutzt, die er zu diesem Zwecke ausgewählt hat. Mit Blick auf die „eingeschränkte Rationalität“ ist anzunehmen, dass ein Journalist kein „optimales“, also vollständiges, sondern ein *hinreichendes Informationslevel* anstrebt, bevor er Entscheidungen z. B. über die Recherche oder Publikation eines Beitrags fällt. Durch Recherche kann er seinen Kenntnisstand allenfalls auf ein *befriedigendes Niveau* heben, denn „Informationen (werden) selbst zu ökonomischen Gütern, die nur unter Ressourcenaufwand, z.B. aufgrund zeitaufwendiger Informationssuche und Informationsverarbeitung [...] genutzt werden können.“ (Männel 2002: 209f.)

Für Sparrow (1999, 49) ist angesichts der „Zukunftsoffenheit“ der Welt sogar das Streben nach journalistischer Objektivität letztlich eine ökonomisch-rationale Strategie. Beispiel feindliche Übernahme: Es ist oft nicht vorauszusehen, welche Seite siegreich aus der Schlacht hervorgehen wird. Folglich erscheint es rational, möglichst ausgewogen zu berichten – ansonsten würden sich später Journalisten wertvolle Kooperationspotentiale mit der Seite verschmerzen, die sie voreilig zum Verlierer des *hostile takeover* erklärt haben.

## 4. Strategische Schlussfolgerungen

Was folgt daraus für die Unternehmenskommunikation und das Zusammenspiel von Corporate Communications und Journalismus?

Gute Unternehmensführung besteht nicht zuletzt darin, nicht einseitig und kurzfristig nur den *shareholder value*, also den Unternehmenswert für die Anteilseigner, zu erhöhen, sondern auch den *stakeholder value* zu berücksichtigen. In diesem Kontext interessieren die Interessen und Präferenzen von Unternehmern und Managern im Umgang mit Journalisten und der Öffentlichkeit: Wirtschaftsführer können aus institutionellen, aber auch aus persönlichen Gründen Interesse daran haben, Gegenstand von Medienberichterstattung zu werden. Prominenz, so der Ex-Chefredakteur von *Bild am Sonntag*, Michael Spreng, ist zum »Wirtschaftsfaktor« geworden.<sup>4</sup> Hamilton und Zeckhauser (2004: 3) formulieren es so:

---

<sup>4</sup> Zit. nach *Die Zeitung* v. 18.12.1998, S. 18.

»Eine gute Publicity für den Vorstandsvorsitzenden kann Investoren, Kunden und Mitarbeiter anziehen. Dem Vorstandsvorsitzenden selbst bietet sein Ruhm intrinsische Belohnungen – einen höheren Bekanntheitsgrad beispielsweise und Schmeicheleien –, aber auch materielle Belohnungen, wie höhere Einkünfte.«

Der Schweizer PR-Fachmann Dieter Jaeggi (2002: 54) verweist auf eine internationale Studie von Burson Marsteller, wonach die Reputation eines Vorstandsvorsitzenden inzwischen zu 45 Prozent für die Reputation des gesamten Unternehmens steht; 95 Prozent aller Finanzanalysten bewerten das Ansehen des CEO als gewichtigen Faktor, der Investment-Entscheidungen beeinflusst. Und Roland Schatz, dessen Forschungsunternehmen Media Tenor Vorstände und Kommunikationschefs großer Unternehmen mit detaillierten Medienresonanz-Analysen versorgt, betont, dass ein kontinuierlicher Informationsfluss (*share of voice*) vom Unternehmen in die Medien für den Aufbau einer Reputation des Unternehmens und seines Vorstandsvorsitzenden sehr wichtig ist (Schatz 2004).<sup>5</sup> Pfetsch und Wehmeier (2002: 47) machen zudem darauf aufmerksam, dass Wirtschaftsunternehmen und ihre Repräsentanten natürlich auch versuchen, Aufmerksamkeit für wirtschaftspolitische Anliegen zu erzeugen.

Öffentlichkeitsarbeiter und Medienberater zielen darauf, die Macht ihrer Auftraggeber zu erhalten und zu steigern – und so gegenüber ihren Auftraggebern ihre »Relevanz [...] und ihre Unersetzbarkeit« zu demonstrieren (Jarren/Donges 2002: 166). Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit mit Hilfe der Massenmedien setzt voraus, dass PR-Leute Journalisten dazu bewegen, dem Auftraggeber der PR ein Höchstmass an Aufmerksamkeit gewähren.

Der Wirtschaftsjournalist Ulrich Viehöver rät deshalb angehenden Kollegen zu einer gründlichen Analyse der Interessenlage von Informationsanbietern, bevor sie eine Tauschbeziehung mit ihnen eingehen: Journalisten sollten sich fragen, »welche Motivation« ein Informant hat, wie seine »Absichten« lauten, ob »eigene Interessen im Spiel« sind, ob »der Informant aus der Veröffentlichung Vorteile« zieht, und was die wahren Motive sind: »Rache, Geld, Kurspekulationen, Karriere, Schuldgefühle?« (Viehöver 2003: 318) Der Autor ermuntert Journalisten also, sich – wie im klassischen Gefangenen-Dilemma<sup>6</sup> – über die Eigeninteressen des

---

<sup>5</sup> Die Studie von Hamilton und Zeckhauser (2004: 27) ergab im übrigen, dass häufig jene Wirtschaftsführer überdurchschnittlich in Soft-News-Stories und damit in öffentliche Eigen-PR investiert haben, die später durch Misswirtschaft und kriminelles Verhalten auffielen.

<sup>6</sup> »In einem Prozeß seien zwei Gefangene angeklagt, die gemeinsam eine Reihe von Verbrechen begangen haben. Die Beweislage des Staatsanwalts ist schlecht: Ohne ein Geständnis kann er beide nur relativ geringer Straftaten überführen. Daher versucht er, beide als Kronzeugen gegen den jeweils anderen Angeklagten zu gewinnen. Damit ergibt sich für die Gefangenen, die sich untereinander nicht verständigen können, folgende Lage: Gestehen beide, so werden beide mit jeweils 10 Jahren schwer bestraft. Gesteht keiner, so kommen sie beide mit einer vergleichsweise geringen Strafe von 2 Jahren davon. Gesteht aber nur einer, so geht er als Kronzeuge frei aus, während der andere mit 12 Jahren Gefängnis sehr schwer bestraft wird. [...] Für beide Gefangene wäre es in dieser Situation sinnvoll, sich kooperativ zu verhalten und nicht zu gestehen. Keiner kann sich jedoch sicher sein, dass der andere nicht doch gesteht. Dann aber ist es für jeden sinnvoll (individuell rational) zu gestehen, da er sich damit besser stellt, was immer der andere auch tut. Dies führt dazu, dass beide gestehen und zu hohen Gefängnisstrafen verurteilt werden. Allgemeiner gesprochen haben wir hier eine Situation vor uns, in welcher der sozial »best« Zustand dadurch erreicht wird, dass die beiden Individuen miteinander kooperieren. Gleichwohl ist es für jedes einzelne von ihnen »rational«, sich nicht kooperativ zu verhalten, da er/sie sich dadurch noch besser stellt, falls sich der Gegenspieler kooperativ verhält. Wenn aber beide sich

Gegenübers klar zu werden, bevor er in Tauschgeschäfte mit ihm eintritt. Gewiss ist es genauso legitim und angezeigt, wenn sich umgekehrt auch Unternehmensvertreter und PR-Leute solche Fragen stellen, bevor sie sich auf eine Interaktion mit Journalisten einlassen.

## 4.1 Asymmetrische Informationsverteilung

Interaktionen zwischen Unternehmen und Journalisten werden letztlich davon bestimmt, dass Informationen zwischen den »Tauschpartnern« asymmetrisch verteilt sind. Journalisten befinden sich gegenüber ihren Informanten insoweit in einer »benachteiligten« Situation, als sie weniger Informationen über ein Ereignis oder eine Situation als ihre Quellen besitzen. Der Wirtschaftsjournalist weiß nicht aus eigener Anschauung, was in der Vorstandssitzung diskutiert wurde, sondern muss sich auf die anschließende offizielle Pressekonferenz oder aber die vertraulichen Auskünfte eines Gremienmitglieds verlassen. Der Wirtschaftsjournalist kann die Unternehmenskennzahlen von DaimlerChrysler schwerlich so gut kennen wie Mitarbeiter an der Spitze des Konzerns, die Zugriff auf alle relevanten Daten haben. Bei jeder Recherche wissen die Journalisten damit zunächst weniger über bestimmte Fakten oder Vorgänge als die Informanten, mit denen sie interagieren – sei es in Form von Interviews, von Anfragen nach Information und vielleicht sogar mittels verdeckter Recherche.

Handelt es sich beim Journalisten um ein »kaum informiertes Wirtschaftssubjekt«, können Quellen ihren Informationsvorsprung ungehindert ausnutzen. Dies ist besonders bei komplexen Materien denkbar, wie wir sie im Wirtschafts- oder im Wissenschaftsjournalismus vorfinden (vgl. Dyck/Zingales 2003: 5).

Ist die Interaktion von Unsicherheit über das Verhalten des Gegenübers geprägt, handelt es sich, ökonomisch gesprochen, um eine »Dilemmastruktur«. Deren Kennzeichen ist, dass A nicht weiß, ob B die Kooperationsbereitschaft von A vielleicht zum eigenen Vorteil ausnutzen wird – und umgekehrt. Kann beispielsweise der PR-Chef, der einem Journalisten vorab vertrauliche Interna zuschanzt, sicher sein, dass der Journalist sich nicht namentlich auf ihn als Quelle beruft? Dem Journalisten und seinem Informanten stehen spieltheoretisch drei Interaktionsvarianten offen:

- *Kooperation*: Journalist und Quelle arbeiten zusammen. Das ist der „Normalfall“, den Forscher oftmals auch zur „Symbiose“ oder „Intereffikation“ (Bentele et al. 1997) verklärt haben. Beim Kontakt zu Journalisten geht es ganz nüchtern um eine Geschäftsbeziehung: „Gehandelt“ werden Informationen gegen das ebenfalls knappe Gut öffentlicher Aufmerksamkeit. Wir haben es also mit einem klassischen Tauschakt zu tun, bei dem sich am Ende im Regelfall beide Seiten besser stellen.

„Partnerschaft“ ist dabei für seriöse Journalisten jedoch eher eine Zumutung: „Ein guter Journalist macht sich mit keiner Sache gemein, auch nicht mit einer guten“, hat der *Tagesthemen*-Moderator Hajo Friedrichs einmal konstatiert (zit. N. Stern 1995) - und einer der angeseheneren Journalistenpreise ist vermutlich auch deshalb nach ihm benannt, weil er das nicht nur so dahin gesagt hat. Wenn Journalisten Distanz zu den Mächtigen wahren, statt sich auf allzu grosse Vertraulichkeiten mit ihnen einzulassen, sollte dies als Zeichen journalistischer Professionalität gewertet werden.

- *Defektion*: Der eine Akteur nutzt die Kooperationsbereitschaft des anderen Akteurs aus und »brennt mit dem Kooperationsgewinn durch« – nur eine Seite realisiert also einen Vorteil. Der Umgang mit den im Medienbetrieb üblichen Sperrfristen ist hierfür ein Beispiel: Ein Journalist hält sich nicht daran, sondern geht vorab mit der Meldung an die Öffentlichkeit, um im Wettbewerb mit anderen Medien einen Aufmerksamkeits-Gewinn für seine Nachricht zu erzielen. Außerdem kann er ja nicht wissen, ob ein Kollege gerade denselben Gedanken hat; er befürchtet dies aber und will ihm deshalb zuvorkommen.
- *Interaktionsabbruch*: Journalist oder Informant verzichten im Zuge der Anbahnung des »Tauschgeschäfts« - zum Beispiel aus Misstrauen - auf die Kooperation. Die Interaktion wird abgebrochen, keiner der beteiligten Interaktionspartner erzielt die möglichen Kooperationsgewinne. Ein Fernsehmagazin meldet sich beispielsweise bei einem Unternehmen, um ein Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden zu führen. Bei den Vorgesprächen stellt sich allerdings heraus, dass die Journalisten nicht ergebnisoffen an das Interview herangehen, sondern letztlich nur einen O-Ton zur Illustration einer bereits gefestigten These suchen, die das Unternehmen in einem ungünstigen Licht erscheinen lässt. Da die PR-Abteilung zudem schon mehrfach schlechte Erfahrungen mit diesem Fernsehmagazin gemacht hat, sagt sie das Interview ab – ein Gespräch würde dem Unternehmen keinen Nutzen bringen, und aufgrund der Vorgeschichte sind die „Beziehungen“ zwischen Unternehmen und Redaktion ohnehin „zerrüttet“.

Viehöver (2003: 338, 341) beschreibt auch ausführlich, was Journalisten möglicherweise droht, welche die Avancen von PR-Leuten verschmähen: »Wer [...] bezahlte Einladungen ablehnt, riskiert, von Informationen abgeschnitten zu werden.« PR-Leute können zudem »kritische Journalisten [...] katalogisieren, »aussortieren« und wenn nötig »bestrafen«: Üblich bei Unternehmen, Parteien, Verbänden, Organisationen seien die folgende Methoden: »Kritiker werden zuerst »ausgetrocknet«, also im Presseverteiler herabgestuft oder gestrichen. Sie bekommen weniger oder keine Informationen und Einladungen mehr, werden ignoriert, bei ihren Recherchen einfach hängen gelassen. Seltener wird zum Angriff übergegangen, um Kritiker »abzuschießen«, etwa durch Desinformation und Denunziation bei Kollegen/innen, Vorgesetzten [...] oder durch üble Nachrede (,fehlerhafte Arbeit', ,schlecht recherchiert', ,nicht kompetent', ,voreingenommen' usw.).« (ebd.)

Andererseits müssen auch Informanten den Abbruch der Kooperation durch Journalisten fürchten, z.B. wenn Sprecher sie wissentlich falsch informieren – aber auch, wenn Informanten als Quelle wertlos werden, weil beispielsweise ein Aufsichtsratsmitglied seinen Platz im

höchsten Gremium des Unternehmens verliert und nun keine Interna aus Sitzungen mehr liefern kann.

## 4.2 Iterative Spiele zwischen Journalisten und Quellen

Zur Defektion oder zum Interaktionsabbruch kommt es selten, weil beide Seiten meist aufeinander angewiesen sind und die Beziehung zwischen Unternehmensvertreter und Journalist einem sich wiederholenden Ritual ähnelt: »So pokern sie denn nicht selten, die Frager und die Befragten, und das Endprodukt ist eine einvernehmlich betriebene Irreführung des Lesers«, schreiben die Lehrbuchautoren Wolf Schneider und Karl-Josef Raue (1996: 74). Wo Praktiker von »Pokern« sprechen, würden Ökonomen von *iterativen Spielen* reden. Wenn der Vorstandschef und der einflussreiche Wirtschaftsredakteur beruflich immer wieder aufeinander treffen, entsteht solch eine Spielsituation, die auch als »*supergame*« beschrieben wird: „Ein Spiel zwischen zwei Akteuren wird in regelmäßigen Abständen unter den gleichen Bedingungen und Parametern wiederholt. [...] Das Besondere an diesen Spielen ist, dass die Spieler jetzt auf vorhergehende Züge des anderen oder der anderen Spieler reagieren und dementsprechend ›Superspiel-Strategien‹ wählen können, d.h. Strategien, die dazu dienen, das gesamte Spiel mit möglichst hohem Nutzen zu beenden und nicht nur für die einzelnen Spiele. [...] Man muss sich nicht mehr lediglich für und gegen Kooperation entscheiden, sondern kann mehrfach nicht-kooperativ sein oder kooperieren oder jede beliebig andere Kombination von Nicht-Kooperation und Kooperation wählen.« (Braun 1999: 201)

Ein Beispiel dafür, wie ein solches »Superspiel« in der Praxis aussehen kann: Größere Redaktionen setzen mindestens einen Journalisten dauerhaft für die Berichterstattung über ein Unternehmen oder eine Branche ein. Der Redakteur, der also beispielsweise über Daimler-Chrysler berichtet, wird bei Pressekonferenzen, Hintergrundkreisen, Interviews usw. regelmäßig mit hochrangigen Vertretern des Unternehmens zusammentreffen, so dass auf diese Weise ein auf Wiederholung angelegtes Zusammenspiel zwischen Journalist und Managern entsteht.

Nehmen wir nun an, dass der Journalist die Aussage eines Unternehmenssprechers im Anschluss an ein Interview in einer Meldung zuspitzt, damit die Nachricht eine Schlagzeile rechtfertigt – dass aber diese Zuspitzung nicht die Aussage des Sprechers treffend wiedergibt. Nach diesem Eröffnungsschachzug beginnt eine Spielrunde zwischen den Akteuren: Der Sprecher ruft nach der Publikation des Beitrags den Journalisten an, weist auf den Fehler hin und bittet um Berichtigung. Der Journalist ist nicht bereit, dem Folge zu leisten – sei es um der schönen Schlagzeile willen, sei es, weil er sich nicht vor seinem Redaktionsleiter blamieren will. Der Sprecher droht dem Journalisten, dass er in nächster Zeit exklusive Nachrichten nicht mehr an ihn, sondern an die Konkurrenz geben wird. Der Journalist bietet daraufhin als Kompromiss an, die nächste Pressekonferenz als »Wiedergutmachung« größer aufzumachen, als das Thema dies eigentlich hergibt – wenn damit der Ärger um die zugespitzte Aussage

vom Tisch ist. Diesem Verhandlungsergebnis stimmen beide Seiten zu, denn sie sind sich bewusst, dass sie weiterhin kooperieren müssen.

Auch ein »guter« Journalist wird somit zuweilen Gefälligkeitsberichterstattung als Teil eines »iterativen Spiels« betreiben. Als stilles Einverständnis zwischen Journalist und Informant beschreibt Sparrow (1999: 63) dieses »*tit-for-tat*« (»Eine-Hand-wäscht-die-andere«) im Journalismus. »Um an Informationen zu gelangen, kann es legitim sein, ausnahmsweise Meldungen zu veröffentlichen, die journalistisch nicht gerade der Knaller sind«, pflichtet Viehöver (2003: 337) bei und fährt fort: »Gewisse ›Gegengeschäfte‹ mit PR-Profis gehören – zugegeben – zum Alltag. Dazu zählen auch Zusagen bei Einladungen zu Konferenzen, Versammlungen, Besichtigungen, [...], zu Essen und Reisen, in Einzelfällen vielleicht sogar gemeinsame (PR-)Aktionen. Die Grenzen für solche Deals sind indes fließend.« Kompromisse und »tägliche Deals« nennt Viehöver das – und ergänzt: »Wenn das der Leser wüsste [...]« (ebd.: 336).

Als Tauschware für iterative Spiele im Journalismus eignen sich insbesondere vertrauliche Informationen. Sie werden vorab gezielt und selektiv an ausgewählte Journalisten abgegeben; im Gegenzug wird Publizität an prominenter Stelle erwartet und die Chance, die Medienberichterstattung im eigenen Interesse zu steuern.

### 4.3 Machtkonzentration und Gefälligkeiten

Auf beiden Seiten gibt es Machtkonzentration und damit „Hierarchien“. Wie hoch letztlich der Einfluß der PR auf den Journalismus ist, variiert von Marktsegment zu Marktsegment. Bei mittelständischen Unternehmen, die in grosser Zahl um die Aufmerksamkeit weniger Medien konkurrieren, schlägt sich erwartbar deren Öffentlichkeitsarbeit relativ selten in Medienberichterstattung nieder. In anderen Berichterstattungsfeldern – etwa der Corporate Communication von internationalen Konzernen – ist der Einfluss von Öffentlichkeitsarbeit auf den Journalismus viel grösser.

Es macht auch einen Unterschied, ob der PR-Chef eines Global Players, z.B. der BMW AG, dem Chefredakteur des *Spiegel* oder einem Lokalredakteur des *Münchener Merkur* begegnet. Aber auch der grosse Auto-Konzern kann vermutlich eher auf dem Berliner Zeitungsmarkt, wo heftiger Wettbewerb herrscht, damit rechnen, im Motorteil der dortigen Regionalblätter gebührend gewürdigt zu werden, als von einem Monopolblatt in der Provinz, in dem er nicht zugleich Inserate schaltet. Umgekehrt ist es nicht unerheblich, wer sich um die Aufmerksamkeit der Medien bemüht. Die Chance, mit seiner Botschaft durchzudringen, ist für den Hersteller einer begehrten Luxuskarosse ungleich grösser als für den Zulieferer, der nur Bremsbeläge bereitstellt.

Es gibt Trendsetter, die als Benchmarks im PR-Sektor dienen, und Leitmedien, die sowohl für PR-Leute als auch für Journalisten besonders wichtige professionelle Referenzpunkte sind. Auf beiden Seiten besorgen die professionellen, mitunter symbiotisch verbandelten „opinion

leaders“ nicht nur das Agenda Setting. Sie helfen auch, die Informationskosten zu senken – allerdings auf die Gefahr hin, dass viele Themen, die weder von den tonangebenden PR-Experten inszeniert und ins Mediensystem eingefüttert noch von den Leitmedien selbst aufgegriffen werden, *medial* und damit auch *real* (soll heissen: im Bewusstsein der Öffentlichkeit) nicht „stattfinden“ - und seien sie noch so wichtig.

Wenn sich die Chance ergibt und sich entsprechende Nischen auftun, werden beide Seiten sich im übrigen persönliche Bequemlichkeiten und Vorteile gönnen. So wird erklärbar, dass sich der Korridor an Gefälligkeiten stetig ausgeweitet hat, die „branchenüblich“ und damit von beiden Seiten als nicht-korrupt definiert werden, während diese, von außen betrachtet, klar als Vorteilsnahme empfunden werden. Zwei Beispiele: Touristik- und Autokonzerne laden Journalisten regelmässig generös zu Reisen an exotische Urlaubsdomizile ein, um sie ihre Produkte testen zu lassen – die Rezipienten erfahren davon so gut wie nie. Und zahllose Unternehmen gewähren Journalisten auf ihre Produkte und Dienstleistungen beträchtliche Rabatte ([www.journalistenrabatte.de](http://www.journalistenrabatte.de)) – natürlich in der Erwartung, dass ihnen für derlei Aufmerksamkeiten die Journalisten ihrerseits zu öffentlicher, wohlwollender Aufmerksamkeit verhelfen.

Beide Seiten neigen im übrigen auch deshalb dazu, ihre Macht und ihren Einfluss auf den Prozess öffentlicher Kommunikation eher zu unterschätzen - schon um nicht für die Folgen ihrer Einflussnahme zur Verantwortung gezogen zu werden.

## 4.4 Voodoo Economics

Ökonomisch betrachtet, ist die Beziehung von PR und Journalismus im übrigen als *Business-to-business-relation* zu begreifen. Deren „Erfolg“ wird letztlich von dritter Seite mitdeterminiert – vom Publikum, aber auch von Anzeigenkunden. Die Interessen der letzteren sind wiederum allzu häufig eng mit denen der PR-Experten und ihrer Auftraggeber verwoben, was jeweils selektiv die Machtposition einiger PR-Leute gegenüber anderen PR-Wettbewerbern stärkt. Unsere bisherige spieltheoretische Analyse der Beziehung zwischen Unternehmen und Journalismus war also zu eng angelegt – es gilt sie, um folgende Dimensionen zu erweitern:

1. Zum rationalen Kalkül so mancher Medienleute - seien das nun Journalisten und Programmverantwortliche oder auch Kommunikationsmanager, Unternehmenssprecher und Werbetreibende – gehört, dass sie mit einem gewissen Maß an ausbeutbarer Dummheit des Publikums rechnen. So direkt wird das natürlich niemand zugeben. Es sind aber beileibe nicht nur die Zyniker, die damit kalkulieren: Dass der Köder dem Fisch und nicht dem Angler schmecken muss (Helmut Thoma), ist jedenfalls eine branchenintern gern verbreitete „Erkenntnis“.
2. Der Wettbewerb um die zu ködernden Fische und damit um knappe öffentliche Aufmerksamkeit hat sich in den letzten Jahren dramatisch verschärft. Bei diesem Wettbewerb ver-

schieben Unternehmen, aber auch Regierungsapparate und NGOs zusehends Ressourcen von der Werbung in die PR – ablesbar an der Diskussion um „Ad Value“, also um den Wert, den eine PR-Veröffentlichung im redaktionellen Teil eines Mediums für den Auftraggeber hätte, wenn er für den verfügbar gemachten Platz den üblichen Anzeigenpreis bezahlen müsste. Das Konstrukt „Ad Value“ ist zwar grober Unfug, weil eine redaktionelle Veröffentlichung ganz anders zu bewerten ist als ein Inserat und man so Äpfel mit Birnen vergleicht. Aber ein Schritt in die richtige Richtung ist es gleichwohl – nämlich hin zur Bewertung von Kommunikationsleistungen (und damit zu mehr Transparenz auch im Journalismus).

Bereits das Beispiel „Ad Value“ bestätigt allerdings einen Eindruck, der generell entsteht, wenn man im Grenzbereich zwischen PR und Journalismus Kommunikationsleistungen *angemessen* zu bewerten versucht<sup>7</sup>: Es herrschen „Voodoo“-Economics. Man muss nur einmal nachrechnen, was ein und derselbe Text „kostet“ bzw. wert ist – je nachdem, ob er

- von einem freien Mitarbeiter einer Zeitung erstellt und mit Zeilenhonorar vergütet wird;
- von einem festangestellten Redakteur verfasst wird und die Gegenleistung aus einem Gehaltsanteil besteht;
- von einem PR-Profi für einen Auftraggeber erstellt und gegen Honorar abgerechnet wird; oder ob eben
- der PR-Profi seinem Auftraggeber – unter Rückgriff auf den Ad-Value – aufaddiert, was sein erfolgreich im redaktionellen Teil eines oder mehrerer Medien platzierter Beitrag „wert“ ist.

Erst wenn man journalistische Leistungen und PR-Leistungen als Markttransaktionen begreift und sie mit Preisschildern versieht, wird halbwegs sichtbar, wie sich auf wunderbare Weise im Grenzbereich zwischen PR und Journalismus Geld vermehrt.

Andererseits wird auch erkennbar, in welche Falle der Journalismus gerät: Seine Ressourcenbasis schwindet dramatisch - und damit auch seine Recherchekapazität und letztlich seine Glaubwürdigkeit. Denn jeder Euro, den ein Unternehmen in PR statt in Werbung steckt, fehlt den Verlegern und Sendern zur Finanzierung ihrer Redaktionen. Gleichzeitig steigert er das in Umlauf befindliche Aufkommen an PR und verstärkt damit zugleich die subtile Fernsteuerung des Journalismus durch Öffentlichkeitsarbeit.

Die Organisationen und Unternehmen, welche die Redaktionen mit PR-Material beliefern, und die Werbetreibenden sind häufig identisch – und sie kalkulieren rational, welchen »Kanal« sie vorteilhafter nutzen können, um ihre Botschaften »an den Mann« zu bringen: Gelingt es ihnen, eine PR-Botschaft über die Journalisten in den redaktionellen Teil des Mediums transportieren zu lassen, ist das von doppeltem Vorteil: Die PR-Leute ersparen ihrem Auftraggeber die Kosten für eine Anzeige, und dieser profitiert zusätzlich da-

---

<sup>7</sup> Solche Versuche beschränken sich – aus nahe liegenden Gründen - bisher leider eher auf den Bereich der PR als den Journalismus. Vgl. dazu insbesondere Zerfass



von, dass das redaktionelle Angebot von den Publika meist für glaubwürdiger gehalten wird als die Werbung. Der Nachteil: Eine PR-Abteilung oder ein Pressesprecher hat nicht unter Kontrolle, ob und wie eine Medienmitteilung von der Redaktion übernommen wird. Außerdem erscheint sie im redaktionellen Teil nur ein einziges Mal, weshalb PR-Leute ständig mit neuen Geschichten aufwarten müssen, um dafür zu sorgen, dass ihre Auftraggeber im Gespräch bleiben. Ein und dieselbe Anzeige kann man dagegen mehrfach schalten – und womöglich entsteht gerade deshalb die erwünschte Wirkung.<sup>8</sup>

## 5. Fazit

Mit einem Bild aus der Welt des Theaters hat der Mainzer Kommunikationswissenschaftler Hans Mathias Kepplinger einmal das Verhältnis zwischen Journalisten und Politikern umschrieben: Während sich beide Seiten auf der *Vorderbühne* einen heftigen Schlagabtausch liefern und sich, wie Held und Anti-Held im Drama, zum Gaudium des Publikums als erbitterte Gegenspieler inszenieren, ist auf der *Hinterbühne* Kooperation, bisweilen sogar Kungelei der Regelfall. Abseits des grellen Scheinwerferlichts der (Medien-)Öffentlichkeit, in der Routine des journalistisch-politischen Alltags, arbeiten Politiker und Journalisten zum beiderseitigen Vorteil vielfach verlässlich zusammen. Je mehr Unternehmenschef ins Rampenlicht der Medien rücken, desto öfter lässt sich dieses Bild auch auf die Wirtschaft übertragen.

Die Unternehmen versorgen ebenso wie Regierungen, Parteien und Verbände die Journalisten regelmäßig mit Informationen in Form von Pressemitteilungen, Pressekonferenzen, Hintergrundgesprächen und Interviews. Ohne diese Zulieferungen könnte keine Zeitung und keine Nachrichtensendung entstehen. Die Journalisten wiederum verschaffen ihren Informanten Aufmerksamkeit für ihre Statements und Forderungen.

Journalisten lassen sich im Sinne der Ökonomik als rationale Akteure beschreiben, die unter Bedingungen knapper Ressourcen und mit eingeschränkter Rationalität handeln. Journalisten versuchen allerdings neben materiellen vor allem auch immaterielle Güter – wie eben Aufmerksamkeit – zu maximieren. Nur wer versteht, welche Anreize bei der Entstehung von Medieninhalten eine Rolle spielen und wie Journalisten darauf reagieren, kann die Medien angemessen nutzen und mit Journalisten als Sparring-Partnern zusammenarbeiten, statt womöglich ihr Spielball zu werden.

Partnerschaft setzt allerdings voraus, dass der Partner nicht kompromittiert und auch seine ökonomische Existenz nicht aufs Spiel gesetzt wird. Dieser doppelten Gefahr gilt es ins Auge zu sehen: Koppelgeschäfte, bei denen Anzeigenaufträge in Abhängigkeit von redaktioneller Berichterstattung vergeben werden, aber auch PR-Aufträge an Journalisten, die deren unab-

---

<sup>8</sup> Weil PR und Werbung in ihren Wirkungen eben nicht vergleichbar sind, ist es im übrigen auch nicht sinnvoll, den »Wert« einer erfolgreich platzierten PR-Meldung danach zu vermessen, was vergleichbarer Platz bzw. Textumfang als Anzeige gekostet hätte. Diese Form der Bewertung von PR-Arbeit erfreut sich zwar weiterhin unter PR-Leuten und ihren Chefs großer Beliebtheit, ist aber – ökonomisch betrachtet – ein Versuch am untauglichen Objekt.

hängige Berichterstattung gefährden, untergraben die journalistische Glaubwürdigkeit. Noch mehr Gift für unabhängigen Journalismus ist allerdings die Umschichtung von Etats aus der Werbung in die PR. Sie mag unter bestimmten Konstellationen betriebswirtschaftlich sinnvoll und unter dem Gesichtspunkt des Wettbewerbs sogar notwendig sein. Gerade dem seriösen Journalismus wird so jedoch seine Ressourcenbasis entzogen – es sei denn, den Medienunternehmen gelingt es, anspruchsvollen Journalismus in Zukunft anders als über Werbung zu finanzieren.

Unabhängiger, auch unbequemer und kritischer Journalismus ist und bleibt indes in freiheitlichen Gesellschaften ein wichtiges Korrektiv, um auf Fehlentwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft aufmerksam zu werden und sie so gegebenenfalls korrigieren zu können. Was solcher Journalismus der Gesellschaft „wert“ sein sollte, drückt sich allerdings in der Zahlungsbereitschaft von Kunden nur unzureichend aus – seien das Rezipienten, also Leser, Hörer, Zuschauer, seien das Werbetreibende, die diese Rezipienten mit ihren Botschaften erreichen möchten.

Dr. Susanne Fengler ist Oberassistentin im Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich. Sie hat in Berlin und New York Publizistik und Theaterwissenschaften studiert.

Dr. Stephan Russ-Mohl, geb.1950, ist Professor für Kommunikationswissenschaft (Arbeitsgebiete: Journalistische Praxis/Medienmanagement) und Leiter des European Journalism Observatory an der Università della Svizzera italiana in Lugano. Von 1985 bis 2001 war er Publizistik-Professor an der FU Berlin und dort für den Studiengang Journalisten-Weiterbildung und für das Journalisten-Kolleg verantwortlich.

## Literatur:

Bentele, Günter et al. (1997): Von der Determination zur Intereffikation, in: Bentele, Günter/Haller, Michael (Hrsg.): Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Konstanz: UVK, S. 225 - 250.

Braun, Dietmar (1999): Theorien rationalen Handelns in der Politikwissenschaft. Eine kritische Einführung. Opladen: Leske + Budrich.

Denton, Frank (1998): Cracking the Spiral of Silence, Empowering People, in: The James K. Batten Symposium and Awards for Excellence in Civic Journalism in Chicago/Ill., Washington/Evanston: The Pew Center for Civic Journalism/Medill School of Journalism

Downs, Anthony (1967): Inside Bureaucracy. Boston: Little, Brown & Co.

Downs, Anthony (1968): Ökonomische Theorie der Demokratie, Tübingen: Mohr Siebeck.

Dyck, Alexander/Zingales, Luigi (2003): The Media and Asset Prices. Working Paper, Harvard Business School/University of Chicago, 1.8.2003. (<http://www.stanford.edu/~wacziarg/mediaworkshop.html>, 23.8.2004).

Fengler, Susanne/Russ-Mohl, Stephan (2005): Der Journalist als „Homo oeconomicus“. Konstanz: UVK.

Frey, Bruno S. (1990): Ökonomie ist Sozialwissenschaft. Die Anwendung der Ökonomie auf neue Gebiete. München: Verlag Franz Vahlen.

Frey, Bruno S. (1997): Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen. München: Verlag Franz Vahlen.

Göpfert, Winfried (2001): Öffentliche Wissenschaft. Ist der Wissenschaftsjournalismus das Sprachrohr der Wissenschaft? in: Hug, Theo (Hrsg.): Wie kommt Wissenschaft zu Wissen. Band 4: Einführung in die Wissenschaftstheorie und Wissenschaftsforschung. Hohengehren: Schneider-Verlag, S. 68 - 92.

Grefe, Christiane (2000), *Der schon wieder!*, in: Die Zeit v. 30.11.

Haller, Michael (1983): Recherchieren. Ein Handbuch für Journalisten. Basel: Lenos.

Hamilton, James T. (2004): All The News That's Fit to Sell: How the Market Transforms Information Into News. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Hamilton, James T./Zeckhauser, Richard (2004): Media Coverage of CEOs: Who? What? Where? When? Why? Working Paper, Duke University/Harvard University, 5./6.3.2004 (<http://www.stanford.edu/~wacziarg/mediaworkshop.html>).

Jaeggi, Dieter (2002): Common Playground & Mutual Dependency, in: Russ-Mohl, Stephan/Fengler, Susanne (Hrsg.): Business Journalism, Corporate Communications, and Newsroom Management. Lugano: Università della Svizzera italiana, S. 53 - 56.

Kirchgässner, Gebhard (1991): Homo oeconomicus. Tübingen: Mohr Siebeck.

Kirsch, Guy (2004): Neue Politische Ökonomie. Stuttgart: Lucius & Lucius (Erstaufgabe 1974).

Kitzinger, Jenny/Reilly, Jacquie (1997): The Rise and Fall of Risk Reporting: Media Coverage of Human Genetics Research, ›False Memory Syndrome‹ and ›Mad Cow Disease‹, in: *European Journal of Communication*, Vol. 12/Nr. 1, March, S. 319 – 350.

Leyendecker, Hans (2003): Jedem seine Verschwörung. Interview in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung v. 19.10.2003, S. 33.

Löffelholz, Martin (Hrsg.) (2004): Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch. 2., erg. Auflage. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Männel, Beate (2002): Sprache und Ökonomie. Über die Bedeutung sprachlicher Phänomene für ökonomische Prozesse. Marburg: Metropolis Verlag.

Marr, Mirko et al. (2001): Journalisten in der Schweiz: Eigenschaften, Einstellungen, Einflüsse. Konstanz: UVK.

Minkmar, Nils (2004): Der Aktenflüsterer, in: *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung* v. 20.06.2004, S. 27.

Okun, Arthur M. (1975): Equality and Efficiency. The Big Tradeoff. Washington, D.C.: Brookings Institution.

Pfetsch, Barbara/Wehmeier, Stefan (2002): Sprecher: Kommunikationsleistungen gesellschaftlicher Akteure, in: Jarren, Otfried/Weßler, Hartmut (Hrsg.): Journalismus – Medien – Öffentlichkeit, a.a.O., S. 39 – 97.

Rolke, Lothar (1999): Journalisten und PR-Manager – eine antagonistische Partnerschaft mit offener Zukunft. In: Rolke, Lothar/Wolff, Volker (Hrsg.): Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden. Opladen: Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 223–247.

Ruß-Mohl, Stephan (1981): Reformkonjunkturen und politisches Krisenmanagement, Westdeutscher Verlag, Opladen 1981

**Error! Use the Home tab to apply Überschrift 2 to the text that you want to appear here.21**

Ruß-Mohl, Stephan (1993): Konjunkturen und Zyklizität in der Politik: Themenkarrieren, Medienaufmerksamkeits-Zyklen und "lange Wellen", in: Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft Nr. 23: Policy-Analyse, 356-370

Schatz, Roland (2004): Vortrag zum Media Monitoring im Studiengang »Master of Science in Communication«. Università della Svizzera italiana, Lugano, März 2004

Schneider, Wolf/Raue, Paul-Josef (1996): Handbuch des Journalismus. Reinbek: Rowohlt.

Scholl, Armin/Weischenberg, Siegfried (1998): Journalismus in der Gesellschaft. Theorie, Methodologie und Empirie. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Simon, Herbert A. (1983): Reason in Human Affairs. Stanford, California: Stanford University Press. Deutsche Ausgabe (1993) Homo rationalis. Die Vernunft im menschlichen Leben. Frankfurt: Campus.

Sparrow, Bartholomew H. (1999): Uncertain Guardians. The News Media as a Political Institution. Baltimore, London: The John Hopkins University Press.

Stern, Horst: Die Natur als Quotenhure, in: *Die Woche* v. 1.12.1995

Viehöver, Ulrich (2003): Ressort Wirtschaft. Konstanz: UVK.

Zerfass, Ansgar/Pfannenberger, Jörg (2005): Wertschöpfung durch Kommunikation, Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch