

2 Unternehmenskommunikation als wirtschaftliches Handeln

In Abgrenzung zur Kommunikation von öffentlichen Institutionen, politischen Akteuren oder Nichtregierungsorganisationen (NGOs) bezieht sich das Forschungsinteresse der vorliegenden Untersuchung auf Theorie und Praxis der Unternehmenskommunikation. Die Unternehmenskommunikation umfasst laut Ansgar Zerfaß (2007^a: 56)

„[...] alle Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen.“

Die Fokussierung auf Unternehmen erscheint notwendig, da sich die Rahmenbedingungen und Strukturen der Kommunikation in den genannten Organisationstypen stark unterscheiden. Unternehmen bieten sich für die Analyse von Social-Media-Kommunikation insofern besonders an, als sie diese bereits intensiver und länger als z. B. politische Organisationen einsetzen (Fink & Zerfaß 2010: 35; Fink et al. 2011: 35). Um die Prozesse und Strukturen der Social-Media-Kommunikation zu untersuchen müssen zunächst die begrifflichen Grundlagen geschaffen, dann die Kontextbedingungen beschrieben und schließlich der Managementprozess der Unternehmenskommunikation sowie dessen strukturelle Rahmenbedingungen umrissen werden.

2.1 Unternehmen in der Kommunikationsgesellschaft

Unternehmen sind per definitionem am eigenen nachhaltigen Überleben durch die Produktion von Gewinnen interessiert. Als Elemente des Wirtschaftssystems stellen sie Güter oder Dienstleistungen zur Fremdbedarfsdeckung her und verteilen diese (vgl. u. a. Balderjahn & Specht 2011: 6; Voigt 2008: 53). Die wichtigsten Bestandteile dieser Definition sollen gesondert aufgeschlüsselt werden.

Willke (1993: 282) definiert *Systeme* als

„einen ganzheitlichen Zusammenhang von Teilen, deren Beziehung[en] untereinander quantitativ intensiver und qualitativ produktiver sind als ihre Beziehungen zu anderen Elementen. Diese Unterschiedlichkeit der Beziehungen konstituiert eine Systemgrenze, die System und Umwelt des Systems trennt.“

Konstitutiv trennen also bestimmte Grenzen das System (innen) von seiner Umwelt (außen) (vgl. Aderhold 2007: 155). Die zur Forschungstradition der Systemtheorie gehörenden Ansätze untersuchen in verschiedenen Kontexten die Steuerung von Systemen und ihrer Einzelelemente, ihre Struktur und ihre interdependenten Beziehungen (vgl. Beck 2004b: 278; Burkart 2002: 458ff.; Deetz 2001: 21ff.; Habermas 1995: 352ff.). Die Systemtheorie beruht auf den Arbeiten des Biologen Ludwig von Bertalanffy (1950). Der Systemtheoretiker Talcott Parsons (1991/1951) unterscheidet das soziale System funktional differenzierter Gesellschaften in Wirtschaftssystem (adaptation), politisches System (goal attainment), kommunales System (system integration) und Treuhandsystem (latency). Zwischen diesen Subsystemen herrschen Intersystembeziehungen bzw. Interpenetrationen, also Verbindungen und wechselseitige Abhängigkeiten. Das *Wirtschaftssystem* mit seiner externen und instrumentellen Adaptionfunktion (Anpassung an das Gesamtsystem) dient der Begründung sowie Befriedigung materieller und immaterieller Bedürfnisse in Knappheitssituationen. Geld fungiert diesbezüglich als universelles Austauschmedium (vgl. Parsons 1991: 166; Parsons, Platt & Smelser 1973: 426ff.). Da die erwähnten Bedürfnisse vielfältig sind von der Ernährung bis zur Unterhaltung bedarf es auch unterschiedlicher Unternehmertypen. Laut Erich Gutenberg (1983: 457ff.) zeichnen sich aber alle Typen durch folgende Merkmale aus:

1. Kombination von Einsatzfaktoren zur Zielerreichung,
2. Orientierung am ökonomischen Prinzip der Effizienz,
3. Zahlungsfähigkeit als Existenzgrundlage,
4. autonome Entscheidungen des Unternehmers über Ziele und Maßnahmen zu deren Erreichung,
5. Maximierung des finanziellen Erfolges als Ziel (erwerbswirtschaftliches Prinzip).

Diese Grundüberlegungen veranschaulichen die generelle Funktionsweise von Unternehmen. Gesteuert werden sie durch spezifische Managementprozesse. Was darunter konkret zu verstehen ist, wird in der BWL ambivalent diskutiert.⁴

⁴ Eine historisch fundierte Betrachtung nehmen Wren und Bedeian (2009) vor.

Der Terminus wird sowohl auf den Prozess mit seinen Funktionen als auch auf die zuständige Institution mit ihren Akteuren angewandt (ebd.: 66; vgl. auch Schreyögg & Koch 2007: 6f.). In dieser Arbeit ist Ersteres gemeint. Es geht also um die Querschnittsfunktion des Managements, um den „Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Organisationen erbracht werden müssen“ (Schreyögg & Koch 2007: 8).

Das *nachhaltige Überleben* von Unternehmen lässt sich an zwei verschiedenen Dimensionen ablesen: Im *marktorientierten Ansatz* steht die Marktposition im Mittelpunkt, die es im Wettbewerb zu behaupten gilt (Outside-in-Perspektive). *Ressourcenorientierte Ansätze* messen den Erfolg anhand der Lernfähigkeit der Unternehmen und der Qualität der zur Verfügung stehenden Ressourcen (Inside-out-Perspektive) (Bea & Haas 2013: 26ff., 94ff.; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2005: 265, 276f.; Will 2008: 69f.; Zimmer & Ortmann 2001: 42ff.). Zusammenfassend gilt es, die Marktposition zu erhalten bzw. auszubauen und bestimmte Ressourcen zu erwerben. Handeln und Planen in Unternehmen sind entsprechend einer „Kultur des Wirtschaftens“ (Zerfaß 2010: 284; vgl. dazu auch Balderjahn & Specht 2011: 4) auf diese Ziele ausgerichtet. Als Referenzpunkt dient allen Aktivitäten eine Organisationsverfassung, die auch die Grenzen zwischen innen (Organisationsfeld) und außen (Marktumfeld und gesellschaftspolitisches Umfeld) definiert (Zerfaß 2010: 284f.). Dieses allgemeine Verständnis generalisiert zwar stark, klärt aber den generellen Kontext aller weiteren Betrachtungen.

Die allgemeinen Produktions- und Verkaufsprozesse in Unternehmen werden von anderen Prozessen auf unterschiedlichen Ebenen unterstützt. Allgemein fasst im betriebswirtschaftlichen Verständnis ein *Prozess* eine Reihe von Aktivitäten zusammen, die aus einem definierten Input ein definiertes Ergebnis (Output) erzeugen. Als Input werden Einsatzfaktoren, wie z. B. Arbeitsleistung, Energie, Werkstoffe und Informationen, benötigt. Als Output entstehen Produkte und Dienstleistungen (Schmelzer & Sesselmann 2010: 59). Ohne die grundlegenden Geschäftsprozesse (von der Beschaffung bis zum Absatz) kann kein Unternehmen funktionieren. Aber auch den Sub- oder Unterstützungsprozessen, wie z. B. der Buchhaltung oder der Infrastrukturverwaltung, kommt eine wichtige Rolle zu, weil sie die notwendigen Ausgangsbedingungen schaffen (vgl. ebd.). Ein weiteres Beispiel für einen solchen Unterstützungsprozess ist die *Unternehmenskommunikation*. Sie wird von Unternehmen als Mittel (Auftragskommunikation) zum Zweck (Erreichen von Unternehmenszielen) eingesetzt (vgl. Rolke & Zerfaß 2010: 50f.; Straeter 2010: 39ff.; Will 2008: 65ff.). Die Unterstützungsleistung bezieht sich auf die kommunikative Vermittlung bei Interaktionen. Diese Auslegung vernachlässigt jedoch eine noch fundamentalere Bedeutung: Unternehmen werden „durch kommunikative Prozesse hergestellt, ihr Fortbestehen

wird durch sie gesichert und schließlich wird auch ihr Wandel durch sie angestoßen“ (Menz & Müller 2009: 8). Mit anderen Worten trägt Kommunikation zur Konstituierung und Wertschöpfung bei, weil Unternehmen mit vielfältigen Akteuren interagieren und deshalb Beziehungen aufbauen müssen. Wertschöpfung bezieht sich auf den vom Unternehmen produzierten Wert, „mit dem Kundennutzen hervorgebracht und dem Unternehmen am Markt Vorteile verschafft werden (Wertschöpfungsprozess)“ (Altmeppen 2004^a: 310). Diese Definition greift insofern zu kurz, als dass sich entlang der Geschäftsprozesse in *unterschiedlichen Feldern* Interdependenzbeziehungen zu verschiedenen Akteuren finden, außer zu den Kunden auch zu Lieferanten, Mitarbeitern, Journalisten etc. (vgl. u. a. Gerstenberg 2009: 3; Straeter 2010: 36f.). Diese Akteure können die Prozesse beeinflussen, z. B. indem sie kooperieren oder opponieren. Interaktionen ermöglichen somit das Weiterbestehen des Unternehmens, denn nur wenn z. B. Kunden die Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens kaufen, lassen sich Einnahmen generieren und Kosten decken. Welche Akteure diesbezüglich zu berücksichtigen sind, dazu existieren unterschiedliche Auffassungen. Der *Shareholder-Ansatz (Vertragsmodell)* konzentriert sich vornehmlich auf die Kapitaleigner (Shareholder) des Unternehmens und die Maximierung ihrer Vermögenswerte, den sogenannten „Shareholder-Value“ (Rappaport 1999: 32ff., 163ff.). Im *Stakeholder-Ansatz (Koalitionsmodell)* rücken unterschiedliche Akteursgruppen ins Zentrum unternehmerischen Handelns. Deutsche Übersetzungen des Stakeholder-Begriffs reichen von Bezugs- über Anspruchs- und Interessen- bis hin zu Zielgruppen (vgl. Nothhaft 2011: 54). Gemeint sind alle Personen, die das Unternehmen beeinflussen oder von ihm beeinflusst werden – unabhängig davon, ob positiv oder negativ (vgl. u. a. Altmeppen 2004^b: 327; Coombs 1998: 292f.; Hungenberg 2006: 30; Karmasin 2007; Mast 2013: 116; Weder 2010: 133ff.). Neben kooperativen Stakeholdern spielen bspw. auch Wettbewerber eine wichtige Rolle. Diese Erweiterung des Fokus entspricht der komplexen Realität besser. Andererseits ist die Zielstellung, Ansprüche derartig vieler Akteure zu berücksichtigen, aufgrund begrenzter Ressourcen nur wenig praktikabel. Folglich sollte der Ansatz eher als Orientierung dienen. Auch dominiert vielerorts noch die Ausrichtung des Managements am Shareholder-Value (Rappaport 1999: 8). Beide Konzepte sind optimalerweise nicht als unvereinbar, sondern als gegenseitige Erweiterung zu verstehen. Die Wertschöpfung bezieht sich sowohl auf den oben erklärten Shareholder-Value (Hungenberg 2006: 30; Voigt 2008: 57) als auch den Stakeholder Value, welcher die Ertragswerte der unterschiedlichen Bezugsgruppen, z. B. die Arbeitsbedingungen der Angestellten oder die zuverlässige Bezahlung von Lieferanten, meint. Nur wenn die Unternehmen die Ansprüche der relevanten Bezugsgruppen berücksichtigen, können sie die notwendigen Bedingungen schaffen, um Gewinne zu erzielen (vgl. Bea &

Haas 2013: 9f.; Müller-Stewens & Lechner 2005: 171ff.; Straeter 2010: 21f.). Unabhängig von der z. T. generischen Abgrenzung kommt der Öffnung des Fokus große Relevanz zu.

Diese Umweltorientierung und die vielen Akteure entsprechen dem Verständnis von Unternehmen als *offenen Systemen* im Sinne der *kybernetischen Modelle* oder „*cybernetics*“ (Nothhaft 2011: 414ff.). Der amerikanische Mathematiker Norbert Wiener (1961/1948) legte den Grundstein für das Paradigma der Kybernetik, welches sich selbst-steuernde, dynamische Regelungssysteme betrachtet.⁵ Dabei werden fortlaufend die Werte einer Regelgröße erfasst (Input: Ist-Zustand) und mit der beabsichtigten Führungsgröße (Soll-Zustand) verglichen. Bei Abweichungen wird das System so angepasst, dass es sich dem Soll-Wert annähert (Output). Dafür ist eine ständige Überwachung der Größen anhand von Rückkopplungs- bzw. Feedbackschleifen notwendig (vgl. u. a. Ashby 1974; Cutlip et al. 1994). Auch wenn die Ursprünge kybernetischer Ansätze im technischen und naturwissenschaftlichen Bereich liegen, lassen sie sich ebenso auf andere Disziplinen übertragen und bilden einen geeigneten theoretischen Ausgangspunkt für die hier thematisierte Anpassung der Unternehmen an Social Media. In sozialen Systemen fallen die Rückkopplungsmechanismen allerdings komplizierter aus (Nothhaft & Wehmeier 2009). Dort wird der Begriff der Kontrolle aufgrund seiner ideologischen Färbung kritisch betrachtet. Nothhaft und Wehmeier (ebd.: 152) postulieren deshalb explizit: „Mit Kontrolle sind weder Manipulationsversuche noch Aussagen über Machtverhältnisse gemeint. Vielmehr umfasst Kontrolle sowohl Regulierung als auch Selbst-Regulierung und Selbst-Steuerung dynamischer Systeme“ und sprechen von „Soziokybernetik“. Dieses Verständnis relativiert den oftmals in die Kybernetik hineininterpretierten Kontrollgedanken und macht sie damit für komplexe soziale Zusammenhänge anwendbar. Dem schließt sich die vorliegende Arbeit an.

Im hier untersuchten Themenfeld ist ein weiterer Aspekt der Kybernetik von Bedeutung. Den kybernetischen Ansätzen zufolge entwickeln sich offene Systeme durch fortlaufende Anpassung ihres inneren Status an die sich verändernde Umgebung weiter. Dieses Vorgehen entspricht auch dem von Niklas Luhmann (1984) geprägten *Kontingenzbegriff*, der die Offenheit und Relativität von Sachverhalten meint:⁶ „Der Begriff bezeichnet mithin Gegebenes (zu Erfahrendes, Erwartetes, Gedachtes, Phantasiertes) im Hinblick auf mögliches Anderssein; er bezeichnet Gegenstände im Horizont möglicher Abwandlungen.“ (Ebd.: 152)

Nach Luhmann wird versucht, die stets subjektive Realitätswahrnehmung mittels Kommunikation zu überwinden, sodass trotz Subjektivität soziale Sys-

⁵ Diese Theorieschule ist eng mit der Systemtheorie verbunden.

⁶ Für eine Sekundäranalyse zu Luhmanns Kontingenzbegriff siehe Holmström (2007).

teme und soziale Ordnung entstehen können (ebd.). Mit „doppelter Kontingenz“ bezeichnet Luhmann den Umstand, dass in einem solchen Umfeld Kommunikation nur schwer möglich ist, diese aber bei der Überwindung von Komplexität helfen kann (ebd.: 168ff.). Übertragen auf Unternehmen bedeutet das: Mithilfe kommunikativer Verständigung können sich Unternehmen ihrem kontingenten Umfeld und den daraus resultierenden Anforderungen, wie z. B. jenen der Flexibilität und Reflexibilität, anpassen. Das wird durch Kontingenz allerdings auch erschwert. Letztlich kann Kommunikation aber eingesetzt werden, um Kontingenz zu überwinden, etwa indem sie unterschiedliche Perspektiven erläutert. Diese sehr theoretischen Grundlagen erscheinen, oberflächlich betrachtet, z. T. wie Zirkelschlüsse, führen aber zu einem weiteren Axiom dieser Arbeit: Durch die Anpassungen der Unternehmen an ihr komplexes, kontingentes Umfeld entstehen auch bei ihnen selbst größere Diversität und Komplexität (vgl. Morin 1992, 1996; Sydow & Windeler 2001; van Dijk 2012: 34ff.).

Weiter spezifiziert wird dieser Aspekt im Konzept der *lernenden Organisation*, welche Mintzberg et al. (2005: 245f.) anhand von fünf Prinzipien beschreiben:

1. Lernen auch aus Misserfolgen,
2. regelmäßige Überprüfung von Systemen, Routinen und Verfahren,
3. Mitarbeiter als Experten für ihre Aufgaben,
4. aktive Wissensvermittlung in relevante Teile der Organisation,
5. Lernen auch von externen Stakeholdern durch offene Unternehmensgrenzen.

Das Konzept der lernenden Organisation weist viele inhaltliche Parallelen zu dem des offenen Systems (Kybernetik) auf und kann dieses folglich ergänzen. Es geht außerdem einen Schritt weiter als die allgemeine Stakeholder-Orientierung, da es eine veränderte Legitimationsbasis annimmt. Diesbezüglich wird empfohlen, sich den Anliegen von Stakeholdern mit immer höheren Erwartungen zu öffnen (Wate 2004: 4). Lernprozesse in Organisationen tragen dazu bei, eine Wissensbasis zu entwickeln, aus der Anpassungs- und Entwicklungsstrategien abgeleitet werden können (Bea & Haas 2013: 414). Folglich gehört es zu den basalen Aufgaben des Managements, die Umwelt zu beobachten und Modifikationen zu veranlassen (Mintzberg et al. 2005: 325). In lernenden Organisationen kann das im Extremfall bis hin zur Auflösung und Neustrukturierung führen. Lernende Organisationen besitzen dadurch im Normalfall aber auch die Fähigkeit, sich in turbulenten Umwelten zu behaupten. Ferner zeichnen sie sich durch Hierachiefreiheit, Pluralität und Selbstorganisation aus. Sie investieren in die Produktion immaterieller Werte, mit denen sie kommunikative Differenzie-

rungsmerkmale und Markenbilder erzeugen (vgl. Bea & Haas 2013: 414ff.; Praedel 2001: 231; Weick & Ashford 2001). Die auch Intellectual Capital, Intellectual Assets oder Intangibles genannten Werte meinen „nicht monetäre Werte ohne körperliche Substanz [...], die einem Unternehmen für seine Wertschöpfungstätigkeit zur Verfügung stehen“ (Möller & Gamerschlag 2009: 5).⁷ Dieses Vorgehen ist Weick und Ashford (2001: 727f.) zufolge stärker ausgeprägt in Umwelten, die konfligierende Kräfte und ein gewisses Maß an Spannung zulassen.

Für Unternehmen als offene, lernende Teile des Wirtschaftssystems gilt die Prämisse, dass sie auf ihre Umwelt reagieren müssen. Damit wird es zur Führungs- oder Managementaufgabe, die Umwelt zu deuten und geeignete Anpassungen zu gewährleisten. Derartige Rückkopplungsprozesse aus einer Umwelt mit vielen Optionen und Stakeholdern sind vor dem Hintergrund von Luhmanns (1984: 168ff.) „doppelter Kontingenz“ unabdingbar, denn in einem subjektiv interpretierten und komplexen Umfeld gestaltet sich zwar auch Kommunikation als schwierig, kann aber helfen zu vermitteln. Dadurch erhöhen sich wiederum Diversität und Komplexität für die Unternehmen.

Für die Analyse von Unternehmen ist weiterhin von Bedeutung, dass sie keine abstrakten Objekte darstellen, sondern Gefüge aus Individuen, die mit anderen interagieren. Ein Unternehmen ist also ein *soziales System*, das dauerhaft auf bestimmte Zwecke oder Ziele ausgerichtet ist (Kieser & Kubicek 1992: 4; vgl. dazu auch Aderhold 2007: 157ff.). Soziale Systeme ziehen ihre Grenzen selbstbestimmt über Inklusion und Exklusion von Mitgliedern in Form einer „kaskadenförmige[n] Anordnung von Entscheidungen“ (Aderhold 2007: 182). Als soziales Gebilde begründen sich Unternehmen durch Interaktionen zwischen einzelnen Akteuren, welche bspw. zu einem gemeinsamen Werte- und Normensystem oder einem kollektiven Gedächtnis führen (Jahansoozi 2006: 66; Morin 1992: 376; 378ff.; Wate 2004: 95).⁸ Die Sichtweise, dass soziale Ordnung in diesem Kontext aus dem Handeln von aktiven und sich selbst steuernden Individuen entsteht, wird als *Interaktionismus* bezeichnet. *Strukturalistische Ansätze* widersprechen dem und sehen Organisationen als unabhängig von reaktiven bzw. fremdbestimmten Akteuren (siehe vergleichend Gmür 1993: 12ff; Weik 2007). Auf den Paradigmenstreit zwischen Interaktionismus und Strukturalismus wird hier nicht weiter eingegangen, da dieser für die Forschungsfrage nicht von Bedeutung ist.⁹ Gleichwohl ist festzuhalten, dass Unternehmen im Wechselspiel zwischen Struktur und Handeln sowohl extern als auch intern Kommunikation

⁷ Eine ausführliche Begriffsdiskussion nehmen Möller et al. (2009: 5f.) vor.

⁸ Weitere Informationen zur Kommunikation als sozialem Handeln und zu sozialen Interaktionen finden sich bei Avenarius (2000: 72ff.) und Burkart (2002: 25ff.).

⁹ Giddens (1984) vermittelt zwischen beiden Perspektiven, wie Kapitel 2.3.2 schildert.

einsetzen, um zwischen Akteuren zu vermitteln und Handlungen zu koordinieren (vgl. u. a. Christensen & Cornelissen 2013: 7ff.).

Aufgrund der Offenheit und der sozialen Konstruktion von Unternehmen werden sie intensiv von ihrer *Umwelt* geprägt.¹⁰ Gesamtgesellschaftliche Trends wirken sich deshalb auf Unternehmen und ihre Prozesse aus und werden vice versa von ihnen beeinflusst. Das bedeutet, dass Kommunikation von Unternehmen nicht frei gestaltet werden kann, sondern immer bestimmten Rahmenbedingungen unterliegt (vgl. Wate 2004: 31). Es ist nicht Ziel dieser Arbeit, das komplexe Zusammenspiel aus gesellschaftlichen, politischen und kulturellen Faktoren wiederzugeben, welches das Handeln der Unternehmen im 21. Jahrhundert prägt. Wichtige Werke, die darüber detailliert informieren, sind u. a. Castells (2003, 2010), Engelhardt und Kajetzke (2010), Krotz (2007), Lehmann (2007), Miller (2011), Siapera (2012), Tapscott und Williams (2007) oder Wate (2004). Im Hinblick auf den spezifischen Fokus der Untersuchung soll hier lediglich eine Auswahl der grundlegenden Aspekte skizziert werden, um ein ungefähres Bild von den Herausforderungen für Unternehmen und ihre Kommunikation zu geben.

Die heutige *Gesellschaft* wird bestimmt durch Technisierung, industrielle Naturbeherrschung, Großtechnik, Spezialistentum, Verwissenschaftlichung, den Primat ökonomischer Rationalität und globale Umverteilung, um nur einige besonders wichtige Punkte zu nennen (vgl. Castells 2010: xxii; Krotz 2007: 31; Porter & Kramer 2006; Tapscott 2009: 149ff.; Tapscott & Williams 2007: 246ff.). Als Resultat hat sich auch die Arbeitswelt bezüglich ihrer Inhalte, Formen und Bedingungen verändert (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2010: 18; Castells 2010: 216ff.; Miller 2011: 54ff.). Beispielsweise setzen sich immer mehr Berufe inhaltlich mit digitalen Realitäten auseinander, werden Aufträge von globalen Arbeitgebern vergeben und verschiebt sich vielfach die kollektive Dimension von Arbeit hin zu größerer Individualisierung, was Rahmenbedingungen, Inhalte und Projekte betrifft (Castells 2010: 506). In Bezug auf das zwischenmenschliche Zusammenleben kommt hinzu, dass sich traditionelle Gemeinschaftsstrukturen auflösen und die Bevölkerung immer älter wird (vgl. u. a. Habermas 1985; Wate 2004: 6ff.). Der spanische Soziologe Manuel Castells (2003: 2ff.) führt diese Einzelaspekte auf den gesellschaftlichen Wandel von der Produktionsgesellschaft des 18. Jahrhunderts über die Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft des 20. Jahrhunderts zur heute vorherrschenden *Kommunikationsgesellschaft* zurück. Diese Entwicklungsschritte seien gekennzeichnet durch jeweils andere Ansprüche und Erwartungen der Menschen sowie durch Individualisierungsprozesse. Die heutige Gesellschaft charakterisiert

¹⁰ Nothhaft (2011: 360ff.) setzt sich ausführlich mit den erkenntnistheoretischen Perspektiven Realismus und Konstruktivismus auf das Konstrukt „Umwelt“ auseinander.

er als multioptional und als bestimmt von Zeitökonomie, Flexibilität und Mobilität (ebd.: 130f.; vgl. dazu auch Krotz 2007: 28f.).

Die zugrunde liegende soziale Form der Gesellschaft sei geprägt durch Netzwerke zwischen einzelnen Akteuren auf Basis gemeinsamer Interessen, Werte, Vorlieben und Projekte (ebd.: 131). Diese Grundüberzeugung baut Castells unter dem Begriff „*Netzwerkgesellschaft*“ in seinem Buch „*The Rise of the Network Society*“ (2010) weiter aus. Netzwerke beschreibt er als eine Gruppe miteinander verbundener Knotenpunkte, in denen sich Verbindungen treffen. Was Knoten und Verbindungslinien symbolisieren, ist vom Thema und von der Art des Netzwerkes abhängig (ebd.: 501). Er stellt Folgendes fest:

„Networks constitute the new social morphology of our societies, and the diffusion of networking logic substantially modifies the operation and outcomes in processes of production, experience, power, and culture. While the networking form of social organization has existed in other times and spaces, the new information technology paradigm provides the material basis for its pervasive expansion throughout the entire social structure. [...] a society that, therefore, we may properly call the network society.“ (Ebd.: 500, Hervorh. entfernt)

Netzwerke werden damit als dominante Strukturen heutiger Gesellschaften charakterisiert (vgl. auch van Dijk 2012). Dies sei ein historisch gewachsener, viele gesellschaftliche Teilbereiche betreffender Trend und beschreibe deshalb moderne Gesellschaften besonders gut, weil diese sich durch hohe Dynamik und Komplexität auszeichneten.¹¹ Netzwerke stellt Castells als offene Strukturen dar, die sich so lange über die Aufnahme neuer Knotenpunkte ausweiten können, wie sie gemeinsame Kommunikationscodes teilen (Castells 2010: 501; vgl. dazu auch Faßler 2001). Van Dijk (2012: 34) führt dazu aus: „This process of opening up closed systems is the secret of networks or networking as an organization principle.“ Diesbezüglich spielen Medien eine wichtige, die Gesellschaft prägende Rolle. Friedrich Krotz (2007) nennt die heutige Kultur deshalb eine „*Medienkultur*“. Dies habe sich seit der Entstehung der Sprache immer weiter herauskristallisiert und durch das Internet eine neue Stufe erreicht. Der Wandel drücke sich im Wesentlichen durch eine enorme Anzahl digitaler Medien, Medienangebote und Medienfunktionen aus (ebd.: 33). Dadurch hat sich z. B. die Informationsarchitektur verändert und der Nachrichtenstrom digitalisiert (vgl. Newhagen & Rafaeli 1996: 6). Zudem nimmt die Bedeutung der Medien sowohl für einzelne Menschen als auch für Organisationen als Ganzes immer weiter zu (Krotz 2007: 35ff.; vgl. auch Burkart 2002: 179ff.). Krotz (2007: 38, Hervorh. entfernt)

¹¹ Van Dijk (2012: 43ff.) vergleicht diese mit der ersten Phase der technischen Entwicklung, die er „*Massengesellschaft*“ nennt, und arbeitet detaillierte Unterschiede heraus.

schlussfolgert, dass sich immer „komplexere mediale Kommunikationsformen“ entwickeln und das zwischenmenschliche Zusammenleben „immer häufiger, länger, in immer mehr Lebensbereichen und bezogen auf immer mehr Themen in Bezug auf Medien“ stattfindet. Diesen Sachverhalt sowie seine sozialen und kulturellen Folgen bezeichnet Krotz als *Mediatisierung*, die „aber mit dem Internet längst nicht zu Ende“ sei (ebd.). Die ohnehin feststellbare Fragmentierung bzw. Individualisierung der Gesellschaft werde infolgedessen noch katalysiert und führe zu noch spezifischeren und z. T. voneinander abgeschotteten Lebensformen (vgl. Downey & Fenton 2003: 190; van Dijk 2012: 181f.; Welz 2002). Die Konzepte der Kommunikations- und Netzwerkgesellschaft sowie der Mediatisierung zeichnen zusammen ein treffendes Bild der heutigen Gesellschaft. Historisch herleiten lässt sich dieses mit dem bereits im Jahr 1985 von dem deutschen Philosophen und Soziologen Jürgen Habermas beschriebenen Gesamtszenario der „neuen Unübersichtlichkeit“:

„Heute dringen die über die Medien Geld und Macht vermittelten Imperative von Wirtschaft und Verwaltung in Bereiche ein, die irgendwie kaputt gehen, wenn man sie vom verständigungsorientierten Handeln abkoppelt und auf solche mediengesteuerten Interaktionen umstellt.“ (Habermas 1985: 189)¹²

Derartige Zusammenhänge treffen auch vor dem Hintergrund der zuvor beschriebenen Gesellschaft des 21. Jahrhunderts zu. Habermas (1969/1962) behandelt in seinem Grundlagenwerk *„Strukturwandel der Öffentlichkeit“*, wie sich Öffentlichkeit in diesem Zusammenhang verändert, und definiert sie folgendermaßen: „Die Öffentlichkeit selbst stellt sich als eine Sphäre dar – dem privaten steht der öffentliche Bereich gegenüber. Manchmal erscheint er einfach als die Sphäre der öffentlichen Meinung, die der öffentlichen Gewalt gerade entgegengesetzt ist.“ (Habermas 1969: 12)¹³ Der Autor widmet sich in seinem Buch den sozialen Strukturen und politischen Funktionen von Öffentlichkeit und beschreibt dementsprechende Veränderungen anhand von vier Hauptmerkmalen: tendenzielle Verschränkung der öffentlichen Sphäre mit dem privaten Bereich, Polarisierung von Sozial- und Intimsphäre, Wandel des Publikums von Kulturräson zum Kulturkonsum und Zerfall der bürgerlichen Öffentlichkeit (ebd.:

¹² Für eine Sekundäranalyse der interaktionistischen und kritischen Aspekte in Habermas' umfassender Gesellschaftstheorie siehe Gertenbach et al. (2009: 228ff.).

¹³ Ein ähnliches Konzept legen Gerhards und Neidhardt (1990: 15ff.) zugrunde, reden aber von „Kommunikationsarenen“. Bentele und Nothhaft (2010) setzen sich damit auseinander, wie Öffentlichkeit genau abzugrenzen ist, und zeichnen ihre historische Entwicklung im Zusammenhang mit Gesellschaft und Demokratie nach. Bei Habermas (1990: 161) findet sich eine Betrachtung unterschiedlicher historischer Wurzeln des Begriffs. Für eine Gegenüberstellung verschiedener Modelle von Öffentlichkeit siehe u. a. Weder (2010: 155ff.).

Management der Online-Kommunikation von
Unternehmen
Steuerungsprozesse, Multi-Loop-Prozesse und
Governance
Linke, A.
2015, XIII, 329 S. 24 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-08109-6