

---

# Begriffe sind Programm – Plädoyer für eine öffentlichkeitssoziologische Organisationskommunikations-Forschung

2

Mark Eisenegger

---

## Zusammenfassung

PR-wissenschaftliche Forschung erfolgt heute großmehrheitlich aus einer *Inside-Out-Perspektive*, d. h. das Verhältnis zwischen Organisationen und ihren Umwelten wird aus Organisationssicht behandelt. Dies ist wesentlich der Zentrierung PR-wissenschaftlicher Forschung auf den Leitbegriff des Kommunikationsmanagements geschuldet. In diesem Horizont muss sich PR-Forschung zwangsläufig auf Fragen der Steuer- und Kontrollierbarkeit der Organisationsumwelt zum Zwecke der Erreichung von Organisationszielen konzentrieren. Kaum reflektiert und empirisch praktisch unerforscht bleibt hingegen die *Outside-in-Perspektive*, welche sich für Einflüsse der Umwelt auf Organisationen interessiert und Organisationen im grundsätzlichen Sinne als *gesellschaftlich konstruiert* versteht. Aus dieser mangelnden Outside-In-Perspektive erwachsen der PR-Wissenschaft verschiedene Folgeprobleme: Erstens ist die PR-Wissenschaft wenig sensibel für Fragen, wie der Wandel im gesellschaftlichen Umfeld bestimmte Organisationen, Organisationstypen oder organisationale Felder prominenziiert oder überhaupt erst entstehen lässt. Und zweitens ist die PR-Wissenschaft bislang nur unzureichend in der Lage, Veränderungsprozesse der Organisationskommunikation adäquat zu modellieren, weil sie den Wandel im gesellschaftlich-öffentlichen Umfeld kaum als empirischen Forschungsgegenstand einbezieht. In diesem Beitrag wird deshalb dafür plädiert, Organisationskommunikation konsequent aus einer *öffentlichkeitssoziologischen Outside-In-Perspektive* zu modellieren.

---

M. Eisenegger (✉)

Universität Salzburg, Fachbereich Kommunikationswissenschaft, Salzburg, Österreich

E-Mail: mark.eisenegger@sbg.ac.at

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

S. Wehmeier und D. Schoeneborn (Hrsg.), *Strategische Kommunikation im Spannungsfeld zwischen Intention und Emergenz*, Organisationskommunikation, DOI 10.1007/978-3-658-17634-1\_2

19

---

**Schlüsselwörter**

Organisationskommunikation · Öffentlichkeitssoziologie · Outside-in-Perspektive · Medienwandel · Reputationsvolatilität · soziologischer Neo-Institutionalismus · Krisentheorie · Qualität der Medien

---

## **2.1 Organisationskommunikation öffentlichkeitssoziologisch definiert**

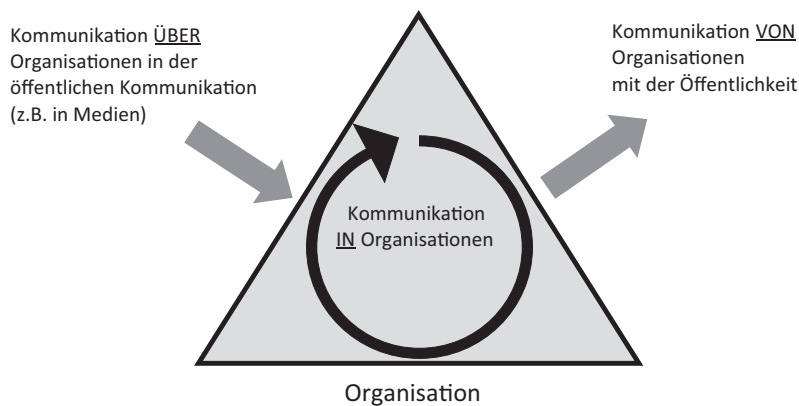
Die PR-Wissenschaft leidet im weiteren Kontext der Sozial- und Kommunikationswissenschaft unter einem Akzeptanzproblem. Gründe dafür sind einerseits die der PR-Wissenschaft häufig zugeschriebene mangelnde Distanz zu ihrem Objektbereich, d. h. ihre starke Anwendungsorientierung und Praxisnähe. Statt ihren Gegenstand erklärend zu beschreiben dominiert vielerorts ein *How-to*-Fokus bzw. eine Orientierung an *best practices* vorbildlicher Kommunikationsführung. Ausschlaggebend für das Reputationsproblem ist andererseits die starke Organisationszentriertheit und handlungstheoretische Zentrierung der PR-Wissenschaft unter weitgehender Ausblendung des makrosozialen Umfelds. Dieser Meso-/Mikro-Fokus äußert sich in der Reduktion PR-wissenschaftlicher Forschung auf die Kommunikation von Organisationen vornehmlich ökonomischen Typs mit ihren jeweiligen Bezugsgruppen (Meso-Ebene) und auf damit verbundene kommunikative Steuerungs- bzw. Managementfragen (Mikroebene) und ist wesentlich eine Folge der Leitbegriffe *Kommunikationsmanagement*, *Public Relations* und *strategische Kommunikation*, welche der PR-Wissenschaft ihre Identität verschaffen. Vor allem der dominante Fokus auf Fragen des (*strategischen*) *Kommunikationsmanagements* reduziert den Gegenstand PR-wissenschaftlicher Forschung im Schwerpunkt auf intentional-zweckgebundene Kommunikation von zumeist ökonomischen Organisationen. Während *strategische Kommunikation* definiert wird als „the purposeful use of communication by an organization to fulfill its mission [...]“ (Hallahan et al. 2007) wird „Kommunikationsmanagement“ zumeist in der ursprünglichen Setzung von Grunig und Hunt verwendet als „the management of communication between the organization and its publics“ (1984). Als *strategisch* wird in diesem Horizont jene Kommunikation gefasst, die der Effektivitätssteigerung, z. B. der Mehrung organisationaler Legitimation oder Reputation oder dem Erreichen betriebswirtschaftlicher Ziele, dient, während Kommunikationsmanagement die auf diese Ziele hin gesteuerte Kommunikation durch Organisationen meint. Ausgeblendet wird in diesem Horizont, dass organisationale Kommunikation zu einem erheblichen Teil aus ungeplanter, emergenter Kommunikation besteht (Schöneborn und Wehmeier 2014). Vor allem aber, dass sich Organisationskommunikation mit Blick auf die Verhandlung der Organisationen in der öffentlichen Kommunikation zu einem substanziellen Teil der organisationalen Kontrolle entzieht, dass also nur ein limitierter Anteil der relevanten Organisationskommunikation durch eine Organisation aktiv beeinflusst werden kann. Ohnehin spielt die Makroebene kulturell-gesellschaftlicher, struktureller und/oder medienöffentlicher Einflüsse zur Erklärung zentraler Forschungsinhalte in der PR-wissenschaftlichen Forschung kaum, oder höchstens als

Prämisse in den einleitenden Kapiteln der jeweiligen Fachbeiträge eine Rolle, nicht aber als empirisch untersuchter Forschungsgegenstand. Wenn sich die PR-Forschung der Makroebene zuwendet, so geschieht dies meistens aus einer *Inside-out-Perspektive*. In systemtheoretischer Perspektive interessiert, welche Funktionen PR als eine Form öffentlicher Kommunikation für die Gesellschaft erbringt (z. B. Hoffjann 2007; Szyszka 2009). Oder in strukturationstheoretischer Perspektive ist von Interesse, wie PR-Grenzstellen in Organisationen die gesellschaftliche Umwelt reflexieren, um die Koorientierung zwischen der Organisation sowie der Organisationsumwelt zum Zweck der Legitimitätssicherung zu fördern und zu stabilisieren (Röttger 2015; Jarren und Röttger 2004). Obwohl die Beziehung Organisation/gesellschaftliche Umwelt in verschiedenen Theoriekonzeptionen der PR-Wissenschaft angelegt ist, richtet sich ihr Blick einseitig nur aus der Perspektive von Organisationen auf Umwelten bzw. Teilöffentlichkeiten. Es geht mit anderen Worten vorab um die Frage, wie Organisationen zum eigenen Vorteil auf ihre Umwelten einwirken. Kaum reflektiert und empirisch praktisch unerforscht bleibt hingegen die *Outside-in-Perspektive*, welche sich für Einflüsse der Umwelt auf Organisationen interessiert und Organisationen im grundsätzlichen Sinne als *gesellschaftlich konstruiert* versteht.

Exemplarisch lässt sich dies etwa an der breiten PR-wissenschaftlichen Fachdebatte zur Gesellschaftsverantwortung bzw. zur *Corporate Social Responsibility* (CSR) der Unternehmen zeigen. Im Zentrum des Erkenntnisinteresses steht für die PR-Wissenschaft die Frage, mit welchen Formen der CSR-Kommunikation Organisationen legitimitäts- oder reputationsstützend auf ihre Umwelt einwirken können (*Inside-Out-Perspektive*; vgl. die Beiträge im Sammelband von Raupp et al. 2011). Zumeist ausgeblendet und vor allem empirisch nicht untersucht, wird jedoch die intensivierte moralische Aufladung im gesellschaftlich-öffentlichen Umfeld der Organisationen, also derjenige Faktor, welcher überhaupt erklärt, weshalb Organisationen ihre moralische Aktivkommunikation in den letzten Jahren derart stark intensiviert haben (*Outside-in-Perspektive*; Ausnahmen diesbezüglich sind: Wehmeier und Röttger 2011 oder Schultz und Wehmeier 2010). Dies ist fatal, denn der aktuelle Boom um die Corporate Social Responsibility (CSR) bzw. um die Gesellschaftsverantwortung der Unternehmen ist ohne die massive moralische Aufladung der medienvermittelten Kommunikation im öffentlichen Umfeld und neuerdings in den sozialen Netzwerken nicht zu erklären.

In diesem Beitrag wird deshalb dafür plädiert, anstelle der Begriffe *Public Relations*, *strategische Kommunikation* oder *Kommunikationsmanagement* den breit gefassten Begriff der *Organisationskommunikation* – verstanden als Kommunikation *in*, *von* und *über* Organisationen (Szyszka 2013, S. 245) – ins Zentrum der Organisationskommunikations-Forschung zu stellen, und insbesondere der Kommunikation *über* Organisationen im gesellschaftlich-öffentlichen Umfeld, also der makrosozialen Outside-In-Perspektive, ein prioritäres Gewicht einzuräumen (vgl. Abb. 2.1). Es soll im Folgenden darum gehen, Argumente für eine *öffentlichkeitssoziologisch fundierte Organisationskommunikations-Forschung* zu benennen.

Damit fassen wir den Gegenstand der Organisationskommunikation im Gegensatz zu den in der PR-Wissenschaft dominierenden Begriffen der Public Relations und



**Abb. 2.1** Organisationskommunikation als Kommunikation von, in und über Organisationen. (Eigene Darstellung)

des Kommunikationsmanagements breiter, wo der Schwerpunkt zumeist einseitig auf die Kommunikation *von* Organisationen speziell in ihrer strategischen Ausprägung als gesteuerte Kommunikation zum Zwecke der Erreichung spezifischer Organisationsziele gelegt wird (vgl. Abb. 2.2). Mit Blick auf die facheinschlägige Literatur fällt zudem auf,

Blinder Fleck der PR-Wissenschaft !

	«Über»-Kommunikation Öffentliche Kommunikation über Organisationen	«In»-Kommunikation Interne, innengerichtete Kommunikation	«Von»-Kommunikation Externe, aussengerichtete Kommunikation
Public Relations		X	X
Kommunikationsmanagement		X	X
OK / UK	X	X	X

Von Dritten ausgehende Kommunikation über Organisationen

Von Organisationen ausgehende interne / externe Aktivkommunikation

**Abb. 2.2** Organisationskommunikation, PR und Kommunikationsmanagement – Mit den Begriffen einhergehende Analyseschwerpunkte. (Eigene Darstellung)

dass der PR-Begriff, synonym auch als „Öffentlichkeitsarbeit“ oder als „Beziehungspflege“ mit externen Bezugsgruppen gefasst, die organisationsinterne Kommunikation, also die Kommunikation *in* Organisationen, empirisch noch stärker vernachlässigt als dass dies bei Ansätzen der Fall ist, die mit dem Begriff des Kommunikationsmanagements operieren (Theis-Berglmair 2013).

---

## 2.2 Organisationskommunikation aus makrosozialer Outside-In-Perspektive

Gemäß diesem, hier favorisierten breiten Begriffsverständnis in der Trias der *Von*-, *In*- und *Über*-Kommunikation, sind Organisationen wesentlich durch ihr gesellschaftlich-öffentliches Umfeld beeinflusst. Organisationen orientieren sich an den Erwartungsstrukturen im gesellschaftlich-öffentlichen Umfeld, d. h. sie inkorporieren Leitbilder, Zielvorstellungen und Lösungsmuster ihres makrosozialen Umfelds in ihre Organisationskultur und -struktur, um sich ihre langfristige Überlebensfähigkeit zu sichern. Leitend gemäß dieser Perspektive ist die Prämisse, dass der Wandel der Fremdbeschreibungen der Organisationen im gesellschaftlich-öffentlichen Umfeld zu einem Wandel der formellen und informellen Selbstbeschreibungen der Organisationen führt und sich die Organisationen in diesem Prozess auch strukturell verändern, indem sie als Folge der Herausforderungen im gesellschaftlich-öffentlichen Umfeld neue Kommunikationsfunktionen, -abteilungen oder -rollen ausdifferenzieren. Organisationen werden in der Öffentlichkeit und durch signifikante Dritte anders beschrieben, sie beschreiben sich in der Folge selbst anders und sie ändern sich aufgrund dieser Neubeschreibungen auch strukturell (Imhof 2010, S. 30).

Steht die gesellschaftlich-öffentliche Kommunikation über Organisationen im Zentrum der Forschung, um auf dieser Basis wesentliche Veränderungsdynamiken der Organisationskommunikation zu erklären (z. B. die moralische oder personalisierte Aufladung der Selbstdarstellung der Organisationen), so bedeutet dies, dass die Organisationskommunikations-Forschung empirisch einen deutlichen Akzent auf die Analyse des Wandels der öffentlichen, medienvermittelten Kommunikation zu legen hat. Es interessiert der Wandel organisationaler Fremdbeschreibungen, insbesondere in der medienvermittelten Kommunikation (z. B. in traditionellen Leitmedien der Gattungen Presse, Radio, TV und Online) sowie neuerdings in sozialen Netzwerken, um auf dieser Basis dem Wandel der Selbstbeschreibungen der Organisationen und den strukturellen Veränderungen der Organisationen als Antwort auf die neuen Herausforderungen im makrosozialen Umfeld auf die Spur zu kommen (*Outside-In-Perspektive*).

Mit Blick auf den theoretischen Bezugsrahmen sind gemäß der in diesem Beitrag vertretenen Perspektive Ansätze von besonderer Bedeutung, welche Organisationen konsequent aus dem Blickwinkel des gesellschaftlich-öffentlichen Umfelds entwickeln, Organisationen und ihre Kommunikation also als gesellschaftlich konstituierte und bedingte Größen modellieren. Neben kommunikationswissenschaftlichen

Medialisierungsansätzen, arenatheoretischen Modellen zum sozialen Wandel moderner Gesellschaften oder der neuen Wirtschaftssoziologie zählt hier insbesondere der soziologische Neo-Institutionalismus dazu. Es handelt sich dabei um Ansätze, die durch die PR-Wissenschaft bislang nur punktuell rezipiert wurden, vor allem aber kaum empirische Forschungsprojekte mit Schwerpunkt auf Veränderungsprozessen im gesellschaftlich-öffentlichen Umfeld mit Relevanz für Organisationen angeleitet haben.

### 2.2.1 Soziologischer Neo-Institutionalismus

Ein Ansatz, welcher Organisationen und ihre Kommunikation konsequent aus einer kulturell-gesellschaftlichen Perspektive entwickelt, ist der soziologische Neo-Institutionalismus (z. B. DiMaggio und Powell 1983, 1991; Hasse und Krücken 2005; Wehmeier 2006; Sandhu 2012). Kennzeichnend für neo-institutionelle Ansätze ist, dass die gesellschaftliche Einbettung sowie die kulturellen Prägungen zur zentralen Erklärungsvariable der Organisationen bzw. der Akteure werden. Demzufolge sind Organisationen nicht das Produkt rationaler (Management-) Entscheidungen. Organisationen arbeiten sich vielmehr an gesellschaftlichen Erwartungserwartungen ab, um als rational, innovativ, modern oder sozialverantwortlich zu erscheinen (Sandhu 2015, S. 245). Solche Erwartungsstrukturen im gesellschaftlich-öffentlichen Umfeld verfestigen sich institutionell, wenn sie handlungsleitend und als „fraglos gegeben“ hingenommen werden. Institutionen umfassen weitgehend konsensuelle, zumeist nicht weiter hinterfragte Basisannahmen, Deutungsmuster und Leitbilder über gesellschaftlich vorherrschende Ziele und Mittel zur Zielerreichung, eben weitgehend unhinterfragte Erwartungsstrukturen, die angemessenes soziales Handeln definieren und ermöglichen (March und Olsen 1989, S. 160). Handelt eine Organisation in Übereinstimmung mit den institutionalisierten Erwartungsstrukturen im gesellschaftlich-öffentlichen Umfeld, so resultiert daraus gesellschaftliche *Legitimität* (Meyer und Rowan 1977). Gemäß dieser Perspektive gelten Organisationen grundlegend als gesellschaftlich bedingt und konstruiert. Organisationen spiegeln die Erwartungen, Leitbilder oder „Rationalitätsmythen“ (Meyer und Rowan 1977) ihres gesellschaftlichen Umfeldes und bringen diese in ihrer gegen außen sichtbaren „Formalstruktur“<sup>1</sup> zum Zwecke der Legitimitätssicherung zum Ausdruck.

Folgende Grundannahmen sind für den phänomenologisch orientierten, soziologischen Neo-Institutionalismus prägend (Sandhu 2013, S. 149–150):

- Organisationen sind – wie ausgeführt – *gesellschaftlichen Erwartungen* ausgesetzt, an denen sie sich orientieren, indem sie diese Erwartungen bedienen und in ihrer Formalstruktur widerspiegeln. Wenngleich der soziologische Neo-Institutionalismus somit

<sup>1</sup>Z. B. auf Unternehmens-Websites, in Leitbildern, Mission Statements, Sozial- und Ökologiebilanzen oder in Geschäftsberichten.

Organisationen als grundsätzlich gesellschaftlich bedingte Gebilde betrachtet, sind sie nicht einfach „Abziehbilder“ ihrer Umwelt. Organisationen sind vielmehr mittels „institutional work“ auch an der Entstehung, Stabilisierung und dem Wandel ihrer institutionellen Umwelt beteiligt (Lawrence et al. 2011). Das geschieht vor allem dann, wenn Organisationen z. B. mittels „PR“ gleichförmige Deutungsmuster in die öffentliche Kommunikation einspeisen oder ihr Handeln an gleichförmigen Leitbildern ausrichten.

- Ein grundlegendes Erklärungsmuster für das Überleben von Organisationen liegt gemäß neo-institutionalistischer Perspektive in der *Legitimität* begründet, die Organisationen durch die Umwelt zugeschrieben wird, sofern sie die an sie gestellten Umwelanforderungen erfüllen. Gemäß neo-institutionalistischer Perspektive ist für das Überleben einer Organisation denn auch weniger Effizienz (für Unternehmen: betriebswirtschaftlicher Erfolg) ausschlaggebend, als die gesellschaftliche Legitimität. Anhand vielfältiger Beispiele wird gezeigt, dass Organisationen von hoher Legitimität selbst dann überleben, wenn sie betriebswirtschaftlich ineffizient sind, weil sie in der Lage sind, kraft ihrer Legitimität Unterstützung seitens relevanter Bezugsgruppen zu mobilisieren (vgl. z. B. Meyer und Zucker 1989).
- *Organisationale Felder* sind die zentralen Analyseeinheiten im soziologischen Neo-Institutionalismus. Als organisationale Felder wird die Gesamtheit aller Organisationen gefasst, die sich wechselseitig (z. B. via Medien-Öffentlichkeit) wahrnehmen, sich an analogen Erwartungsstrukturen orientieren und dadurch eine kollektive Handlungs rationalität ausbilden (DiMaggio und Powell 1983, S. 349). Ein derartiges, organisationales Feld konstituieren etwa Banken, Kontrollbehörden, Ratingagenturen, Nationalbanken, Beratungsorganisationen, Experten, Special Interest- sowie General Interest-Medien im Feld der Finanzmarkt-Branche. Leitend ist die Vorstellung, dass sich Organisationen an analogen *institutionellen Logiken*, d. h. gleichförmigen Erwartungsstrukturen, orientieren, und dass dergestalt Angleichungsprozesse stattfinden, sich die Organisationen also ähnlicher werden (Prozesse der *Isomorphie*). Organisationale Felder werden damit zum Spiegel gesellschaftlicher Wandlungsprozesse sowie der in ihnen inhärenten Leitbilder.

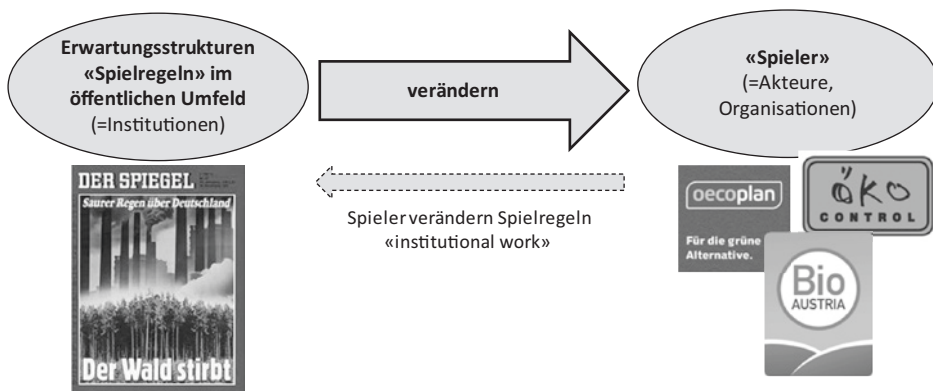
Gesamthaft sind Organisationen im neo-institutionellen Verständnis kein Mittel zum Zweck oder Werkzeug der Organisationsführung um strategische Ziele zu erreichen. Sie sind vielmehr Ausdruck und Spiegelbild gesellschaftlich legitimer Anforderungen, die an Organisationen gerichtet werden. Sie gelten als Konstruktion ihrer gesellschaftlichen Umwelt. Organisationen greifen auf legitimierte „Blaupausen“ und „Bausteine“ ihrer Umwelt zurück (Sandhu 2013, S. 150). Beispiele dafür sind etwa die Shareholder Value-Doktrin, welche zum zentralen Leitbild weit über die börsennotierten Unternehmen ab den 1990er Jahren avanciert ist oder der aktuelle Boom um die „Corporate Social Responsibility“ (CSR), welcher ohne die massive moralische Aufladung der öffentlichen Kommunikation wie oben ausgeführt nicht erklärt werden kann. Auch der Einsatz von sozialen Medien in der Organisationskommunikation lässt sich als Folge wirkmächtiger Erwartungsstrukturen im kulturell-gesellschaftlichen Umfeld modellieren, an denen sich Organisationen mimetisch-nachahmend und nicht selten unkritisch orientieren, um innovativ zu erscheinen.



Historisch ein interessantes Anschauungsbeispiel, wie geänderte Erwartungsstrukturen im gesellschaftlich-öffentlichen Umfeld Organisationen verändern, ist die Waldsterbensdebatte in den 1980er Jahren und die in diesem Deutungshorizont an Bedeutung gewinnenden ökologischen Erwartungsstrukturen. Das in den 1980er Jahren in der medienöffentlichen Debatte entfachte, apokalyptische Zukunftsszenario, wonach der Wald stirbt und dadurch der Mensch gravierenden gesundheitlichen Risiken ausgesetzt sei, führte zu einem massiv gesteigerten Erwartungsdruck, dass Organisationen sich an ökologischen Prinzipien zu orientieren haben (vgl. Abb. 2.3). Nicht zufällig verdanken wir jener Zeit den „Take-off“ der grünen Partei, den Autokatalysator zur Reduktion schädlicher Schadstoffemissionen, verschiedene Großprojekte des öffentlichen Verkehrs in ganz Europa, aber auch die Ökologiebilanzen und vielfältige Umwelt- und Ökologielabels, mit denen sich die Unternehmen in jener Zeit besonders intensiv zu schmücken begannen. Indem die Organisationen nach anfänglichem Widerstand mit steigendem Erwartungsdruck dazu übergingen, diese öffentlichen Erwartungen aufzunehmen und u. a. in Form von Labels und Ökologie-Zertifikaten nach außen zu spiegeln („institutional work“), wurden sie selbst zu Promotoren des sozialen Wandels und haben mitgeholfen, den 1980er Jahren einen dezidiert grünen Anstrich zu verleihen.

Die grundsätzliche Bedeutung der öffentlichen, medienvermittelten Kommunikation für die Entstehung gesellschaftlich institutionalisierter Erwartungsstrukturen, an denen sich Organisationen orientieren, wurde von den Vertretern des soziologischen Neo-Institutionalismus nur sehr randständig reflektiert. Neuerdings zeigt sich aber eine Tendenz, die Erkenntnisse des soziologischen Neo-Institutionalismus stärker kommunikationswissenschaftlich und öffentlichkeitssoziologisch zu modellieren, d. h. die Entstehung wirkmächtiger Erwartungsstrukturen mit Thematisierungs- und Deutungsprozessen in

### Waldsterbensdebatte und «Boom» ökologischer Leitbilder



**Abb. 2.3** Ökologischer Umbau der Privatwirtschaft als Folge der Waldsterbensdebatte in den 1980er Jahren. (Eigene Darstellung)



der öffentlichen, medienvermittelten Kommunikation in Verbindung zu bringen (Donges 2008; Künzler et al. 2013). Demzufolge erfolgt die gesellschaftliche Etablierung organisational handlungsanweisender Leitbilder, Deutungsmuster und Erwartungsstrukturen heute weitgehend *medialisiert*. Moderne Gesellschaftsformationen sind im Sinne der Medialisierungsthese nicht mehr ohne medienvermittelte Kommunikation (traditionelle Massenmedien, neue Medien wie Social Media) denkbar. Medien konstituieren (insbesondere auch für Organisationen) einen gemeinsamen Sinn- und Erlebnisraum und sie bilden eine Schnittstelle und ein Verbindungsglied zwischen unterschiedlichen Institutionen mit u. U. differierenden Erwartungsstrukturen. Die medienvermittelte Kommunikation ist dafür verantwortlich, normative Erwartungen zu schaffen, Mechanismen für ihre Durchsetzung zu vermitteln, ihre Nicht-Befolgung durch Reputationsentzug zu sanktionieren, Akteure durch Erwartungsdruck zu verändern und zu konstituieren und bei bestehenden Organisationen Wahrnehmung, Präferenzbildung und Strukturen zu beeinflussen (Donges 2008, S. 143). Dabei dürfen „Medien“ nicht auf Journalistinnen und Journalisten reduziert werden. Notwendig ist vielmehr eine *arenatheoretische* Konzeption von Medienöffentlichkeit, wonach Medien einerseits eigenständige Deutungsproduzenten sind (Medien als Kommunikatoren), andererseits aber auch eine Plattform für die Deutungsangebote vielfältiger Akteure und Organisationen der Gesellschaft (Medien als Forum). Institutioneller Wandel, d. h. Etablierung neuer oder Veränderung bestehender Erwartungsstrukturen kommt in Gang, wenn Journalistinnen und Journalisten sowie Akteure, die in Medien mit ihrer „PR“ Resonanz erhalten, beginnen, in konsonanter Weise neuen Deutungsperspektiven Geltung zu verschaffen. Verantwortlich dafür sind häufig Schlüsselereignisse, die den Menschen vor Augen führen, dass die Welt ganz oder in Teilen eine andere ist, als sie bislang wahrgenommen wurde (Brosius und Eps 1993; Eisenegger 2008). Zu solchen Schlüsselereignissen zählen etwa das erwähnte Waldsterben in den 1980er Jahren, der Fall der Berliner Mauer 1989, die Terroranschläge vom 11. September 2001 in New York oder enger auf Organisationen bezogen die Bilanzfälschungsskandale 2001/2002 (Worldcom/Enron), die Finanzmarktkrise 2008, die Verschuldungskrise in Europa ab 2010 oder jüngst der Abgasskandal des Automobilherstellers VW im Jahr 2015. Gut möglich, dass der VW-Skandal um manipulierte Dieselmotoren eine neue Ära ökologischen Erwartungsdrucks einläutet, ähnlich wie wir das zuletzt in den 1980er Jahren vor dem Hintergrund der Waldsterbensdebatte beobachten konnten.

### 2.2.2 Arenatheoretisches Modell sozialen Wandels (Imhof)

Organisationen sind also gesellschaftlich-öffentlichen Erwartungsstrukturen unterworfen, an denen sie sich orientieren, um gesellschaftlich akzeptiert zu werden und sich einen Ruf der Legitimität zu erhalten. Solche Erwartungsstrukturen wiederum erhalten gesellschaftliche Geltung und Wirkkraft insbesondere via öffentlicher, medienvermittelter Kommunikation. Exakt diese theoretische Perspektive ist für die

öffentlichkeitssoziologisch fundierte *Theorie sozialen Wandels* moderner Gesellschaften von Kurt Imhof leitend (Imhof 2006, 2011).

Die Theorie modelliert die Entwicklung moderner Gesellschaften als eine diskontinuierliche, immer wieder durch tief greifende Krisen geprägte Dynamik. Im Gegensatz zu den religiös begründeten Weltbildern vormoderner Gesellschaften stehen modernen Gesellschaften keine krisenresistenten, zeitfesten Ideensysteme mehr zur Verfügung. Durch die Absenz religiöser Letztgewissheiten werden moderne, säkularisierte Gesellschaften in einem grundsätzlichen Sinn orientierungsbedürftig. Ideologie-basierte Gesellschaftsmodelle, verstanden als die Summe kulturell verankerter Erwartungsstrukturen über die Erfolg versprechende Entwicklung in Staat, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft übernehmen auf Zeit die Funktion gesellschaftlicher Orientierungsstiftung und haben gesellschaftliches Vertrauen in eine prinzipiell offene und unsichere Zukunft sicherzustellen. Das gewonnene Vertrauen in die Zukunft fördert über Investitionen das ökonomische Wachstum und soziale Innovationen, was Modernisierungsschübe von hoher Intensität auslöst. Gesellschaftsmodellen inhärente Leitbilder koordinieren die Erwartungen und Handlungen der Gesellschaftsmitglieder und schaffen einen Sinnhorizont, welcher alternative Weltinterpretationen nicht oder nur am Rande wahrnimmt. Die Öffentlichkeit nimmt im Prozess der Etablierung von Gesellschaftsmodellen *die* Schlüsselrolle ein: Ihr obliegt nichts weniger als die Diffusion der Leitbilder und Deutungsmuster sicherzustellen, welche die Erwartungen der Gesellschaftsmitglieder in eine bestimmte Richtung konditionieren.

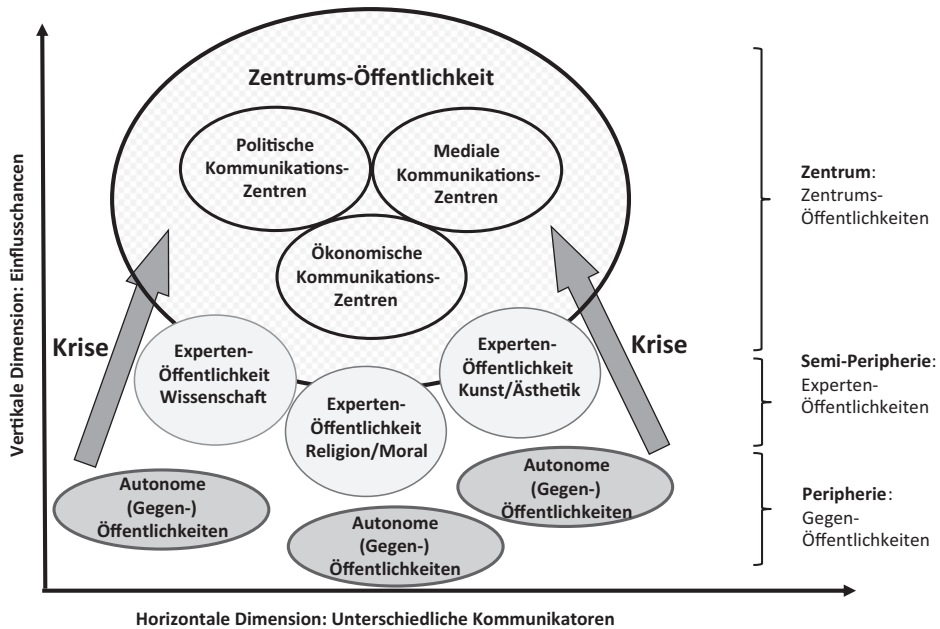
Solange die gesellschaftliche Entwicklung durch Erwartungssicherheit geprägt ist, die Gesellschaftsmitglieder also davon ausgehen, dass sich die vorgegebenen Ziele realisieren lassen und sich die dominanten Mittel zur Zielerreichung bewähren, befindet sich die Gesellschaft in einer so genannten *strukturzentrierten Phase*, die durch gesellschaftliche Orientierungssicherheit und hohes Zukunftsvertrauen gekennzeichnet ist. Allerdings gehört es zur Paradoxie der Moderne, dass im Lichte immer auch idealisierter Gesellschaftsmodelle die gesellschaftliche Wirklichkeit früher oder später defizitär erscheinen muss (Münch 1995, S. 17). Einst verheißene Erwartungen werden von breiten Schichten als nicht oder ungleich erfüllt wahrgenommen oder das einst Erwartete hat sich entwertet, weil neue Statusgüter ihren Distinktionswert einbüßen: „Wenn alle auf den Zehenspitzen stehen, sieht keiner mehr nach vorn. Wenn alle nach höherer Bildung streben, entwertet sich der Status- und Nutzwert dieser Bildung. Wenn alle ein Auto haben, stehen alle in der Schlange etc.“ (Imhof 1996, S. 10). Das bedeutet: Nicht-intendierte Folgen sozialen Wandels können die bisher handlungsleitenden Leitbilder erodieren lassen. Vormalig selbstverständliche Erwartungsstrukturen werden hinterfragt und dadurch die soziale Welt wieder als grundsätzlich mach- und veränderbar wahrgenommen. Die strukturzentrierte Phase wird abgelöst durch eine *Krisenphase*, in welcher die Zukunft grundsätzlich offen, unsicher und deshalb nicht erwartbar wahrgenommen wird. In solchen Phasen des Orientierungsverlustes, erhöhen sich die Resonanzchancen von alternativen Leitbildern. Dies ist die Hochphase vormalig peripherisierter Gruppen, so genannter autonomer Öffentlichkeiten, die sich zu sozialen Bewegungen auswachsen und mit ihren

alternativen Deutungsangeboten verstärkte Resonanz erhalten. Gemäß Imhof bildet die Krise eine Phase der „creative destruction“, in der gerade durch die Entwertung bestehender Erwartungsstrukturen Freiraum für neues Innovationspotenzial sowie für Akteure und Organisationen mit ihren Deutungsangeboten geschaffen wird, die vormals wenig Beachtung fanden. Mit Blick auf die krisenhaften Umbrüche in Europa (Stichworte Währungs-, Verschuldungs- und Integrationskrise) lässt sich mit der Theorie Imhofs beispielsweise erklären, weshalb in vielen europäischen Ländern populistisch argumentierende Parteien mit radikalen Gesellschaftsentwürfen erstarken und eine stark vergrößerte Resonanz in der öffentlichen Kommunikation erzielen, während die politischen, ökonomischen oder auch medialen Eliten (Stichwort: „Lügenpresse“) mit Akzeptanzverlusten kämpfen.

Kurt Imhofs Verdienst ist es, mit seiner Theorie sozialen Wandels eine Perspektive entfaltet zu haben, welche es erlaubt, die gesellschaftliche Kommunikationsdynamik und somit auch die Organisationskommunikation entlang unterschiedlicher Phasen gesellschaftlicher Entwicklung zu dynamisieren. In gesellschaftlichen Krisenphasen werden bestehende Leitbilder brüchig, sind die herrschenden Eliten – also die Träger etablierter Leitbilder – einer vergrößerten Skandalisierung ausgesetzt und drängen neue Akteure und Organisationen mit ihren alternativen Leitbildern und Deutungsmustern in die öffentliche Kommunikation. Dazu zählen u. a. Start-up-Unternehmen, soziale Bewegungen bzw. generell Organisationen mit orientierungsstiftenden, neuartigen (Deutungs-) Angeboten.

Um diese Kommunikationsflüsse in strukturzentrierten und krisenhaften Phasen zu modellieren, entwirft Imhof eine arenatheoretisch fundierte *Kommunikationsstruktur* moderner Öffentlichkeit (Imhof 2011, S. 90 ff.; Eisenegger 2005, S. 55). Imhof beschreibt die kommunikationsstrukturelle Basis von Öffentlichkeit als das Produkt eines Ausdifferenzierungsprozesses, der mit der Moderne beginnt und neben medialen *Kommunikationszentren* (Presse-, Radio, TV- und Online-Medien) auch politische Kommunikationszentren (u. a. Regierungen, Behörden, Parteien und Verbände) und ökonomisch-kommerzielle Kommunikationszentren (Unternehmen, Werbe-, Marketing- und PR-Agenturen) hervorbringt. Außerdem wird die Kommunikationsstruktur moderner Gesellschaften durch so genannte *semiautonome Sphären* gebildet. Dabei handelt es sich um kognitiv-wissenschaftlich, normativ-moralisch oder expressiv-ästhetisierend argumentierende Expertenkulturen. Schließlich unterscheidet Imhof so genannte *autonome Öffentlichkeiten*, d. h. peripherisierte Gruppierungen und Milieus, die sich in Krisenphasen zu sozialen Bewegungen transformieren und die herrschenden Eliten unter Druck setzen können (vgl. Abb. 2.4).

Die Kommunikationsarena Öffentlichkeit wird in westlich-kapitalistisch geprägten Demokratien in strukturzentrierten Phasen maßgeblich durch die „PR“, d. h. die Deutungsangebote und Themensetzungen der organisationalen Kommunikationszentren aus Politik, Wirtschaft und Medien dominiert. Diese drei Kommunikationszentren bilden gleichzeitig den *Sinnzirkel*, d. h. das definitionsmächtige Kommunikationszentrum moderner Gesellschaften. In gesellschaftlichen Normalphasen sorgen die im Sinnzirkel



**Abb. 2.4** Kommunikationsstruktur moderner Gesellschaften. (Eigene Darstellung)

dominierenden Erwartungsstrukturen und Leitbilder über den richtigen Gang in Politik, Wirtschaft, Staat und Gesellschaft sowohl für die Legitimität der Unterschiede gesellschaftlicher Macht als auch für die Integration der Gesellschaft.

Den semi-autonomen Sphären, d. h. den Experten mit einem wissenschaftlichen, moralischen oder ästhetischen Weltbezug kommt die wichtige Aufgabe zu, bestehende wie neue gesellschaftliche Leitbilder und Erwartungsstrukturen zu legitimieren. Sie erbringen den wissenschaftlichen, moralischen oder ästhetischen „Beweis“ für die Zukunftsträchtigkeit und Validität derselben. In gesellschaftlichen Normalphasen operieren solche Experten als Legitimationsbeschaffer für die herrschenden Eliten. Und in gesellschaftlichen Krisenphasen fungieren sie als Legitimationsinstanz für die neuen Leitbilder und Deutungsmuster z. B. von aufkeimenden sozialen Bewegungen oder von Start-up-Unternehmen.

Schließlich gilt es mit Blick auf die Kommunikationsstruktur moderner Gesellschaften autonome Öffentlichkeiten, d. h. marginalisierte politische Gruppierungen, Protestparteien, Avantgarde- und Intellektuellenzirkel, Think Tanks sowie subkulturelle Milieus zu berücksichtigen, in denen in gesellschaftlichen Normalphasen zum Sinnzirkel abweichende Deutungsangebote und Weltinterpretationen stabilisiert werden. Autonome Öffentlichkeiten bilden als kommunikative Peripherie der Gesellschaft den Nährboden für soziale Bewegungen, Bürgerinitiativen, Non-Governmental-Organisations (NGO) aber auch für neuartige Unternehmen. Erhöhte Resonanzchancen haben diese Akteure

insbesondere im Kontext diskontinuierlich auftretender gesellschaftlicher Orientierungskrisen, in denen der gesellschaftliche Basiskonsens erodiert und die Gesellschaft offen wird für neue Gesellschaftsentwürfe und Lösungsmuster.

Inspiziert durch die arenatheoretische Theorie sozialen Wandels von Kurt Imhof öffnet sich die Organisationskommunikations-Forschung für eine Forschungsperspektive, die nicht nur – wie das in der PR-Wissenschaft üblich ist, auf ökonomische Organisationen zumal mit zumeist starkem bis ausschließlichem Gegenwartsbezug blickt. Vielmehr interessiert sie sich für die Resonanzchancen, die Kommunikation und die Deutungsangebote unterschiedlicher Organisationstypen (politische, ökonomische und mediale Organisationen; Expertenorganisationen; zivilgesellschaftliche Organisationen) im Zusammenhang unterschiedlicher Phasen gesamtgesellschaftlicher Entwicklung. Dies bedeutet, die Resonanz von Organisationen in der medienöffentlichen Kommunikation über längere Zeiträume und in Abhängigkeit vom gesellschaftlichen (Werte-)Wandel zu untersuchen. In diesem Horizont werden dann beispielsweise auch soziale Bewegungen zum lohnenden Forschungsobjekt bzw. die Frage, wie die intensivierte Resonanz populistisch argumentierender Bewegungen mit radikalen Deutungsangeboten vor dem Hintergrund der makrosozialen Verfasstheit der Gesellschaft (z. B. im Kontext der gegenwärtigen ökonomischen und kulturellen Krise der EU) zu erklären ist.

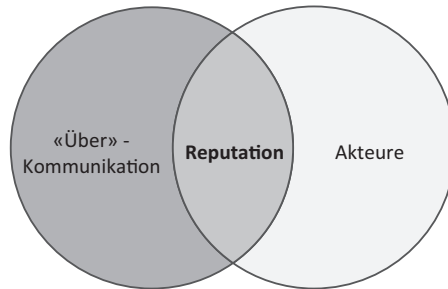
### **2.2.3 Öffentlichkeitssoziologische Reputationsanalytik als ein Königsweg der Organisationskommunikations-Forschung**

In diesem Beitrag wird also eine Programmatik für die Organisationskommunikations-Forschung entwickelt, welche die Organisationskommunikation systematisch mit dem Wandel im gesellschaftlich-öffentlichen Umfeld in Verbindung setzt. Von zentralem Interesse ist, wie der gesellschaftliche (Werte-)Wandel und der Medienwandel die Organisationskommunikation beeinflusst. Dies bedeutet, einen Schwerpunkt der Forschungsanstrengungen auf die Kommunikation *über* Organisationen in der öffentlichen, medienvermittelten Kommunikation zu legen, und z. B. im Bereich von Social Media danach zu fragen, wie die emotional-gemeinschaftliche, auf Aufmerksamkeitsakkumulation gegenüber den „friends“ ausgerichtete Diskurslogik die Wahrnehmung der Organisationen beeinflusst.

Wenn nun aber die Kommunikation *über* Organisationen zum zentralen Explanans von beobachteten Vorgängen der Organisationskommunikation – z. B. der moralischen oder personalisierenden Aufladung der Aktivkommunikation der Organisationen (Stichworte: CSR oder Personen-PR) – wird, dann bedeutet dies zwangsläufig, dass die Größe *Reputation* ins Zentrum der Organisationskommunikations-Forschung rückt. Denn immer dann, wenn über Organisationen oder allgemeiner *über* Akteure kommuniziert wird, findet Reputationskonstitution statt (vgl. Abb. 2.5). Aus Kommunikation über Akteure (z. B. in traditionellen oder neuen Medien wie Social Media) resultiert immer

**Abb 2.5** Reputation  
im Horizont der  
Organisationskommunikations-  
Forschung. (Eigene  
Darstellung)

Reputation = Kommunikation «über» Akteure



Aus Kommunikation «über» Akteure (z.B. in Medien) resultiert immer Reputation, unabhängig davon, ob Akteure etwas dafür, dagegen oder gar nichts tun.

Reputation, unabhängig davon, ob Akteure etwas dafür, dagegen oder gar nichts tun (Eisenegger 2005, S. 201).

Gleichzeitig ist die Größe Reputation das zentrale Scharnier zwischen den im makrosozialen Umfeld Wirkkraft entfaltenden Erwartungsstrukturen und Organisationen. Eine Organisation verfügt dann über eine intakte Reputation, wenn sie die zentralen Erwartungshaltungen im öffentlichen Umfeld bedient. Umgekehrt erodiert die Reputation, wenn zentrale Erwartungen im Umfeld der Organisation enttäuscht werden. Indem gleichzeitig Organisationen ihre externe Kommunikation primär dem Zweck unterwerfen, wichtige Erwartungshaltungen an *funktionale* Kompetenz, *sozialmoralische* Integrität und *emotional-expressive* Faszinationskraft (Eisenegger und Imhof 2008) zu bedienen, nehmen sie gleichzeitig Einfluss auf die Bekräftigung vorherrschender Erwartungsstrukturen und Leitbilder im gesellschaftlichen Umfeld.

Eine solche Perspektive auf den Forschungsgegenstand der Reputation entfalten öffentlichkeitssoziologische Ansätze (Eisenegger und Schranz 2015; Eisenegger 2015). Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass sie den Entstehungsort von Reputation, die öffentliche Kommunikation, ins Zentrum des Konzepts stellen, dass sie auch die gesamtgesellschaftlichen Funktionen der Größe Reputation herausstreichen und einen Reputationsansatz entwickeln, der auf beliebige Akteure und Organisationstypen, also nicht nur auf Unternehmen, übertragbar ist. Öffentliche Kommunikation in ihren verschiedenen Ausprägungen (Encounter-, Themen- oder Medien-Öffentlichkeit, Theis-Berglmair 2015) ist gemäß der öffentlichkeitssoziologischen Definition die *conditio sine qua non* von Reputation. Denn Reputation ist eine vermittelte Anerkennung zweiter Hand, eine Secondhand-Impression, und resultiert aus der kommunikativen Diffusion von Prestigeinformationen über den Geltungsraum persönlicher Kontaktnetze hinaus. Damit wird der Begriff der Reputation für öffentliche Geltung reserviert. Denn nur öffentliche Kommunikation ermöglicht netzwerkübergreifende interpersonale Anschlusskommunikation. Entsprechend wird der medienvermittelten Kommunikation (traditionelle wie neue Medien, Social Media) in Prozessen der Reputationskonstitution eine herausragende

Bedeutung beigemessen (Deephouse 2000; Park und Berger 2004; Rindova et al. 2006; Wry et al. 2006). Was die Medienarena als Reputationsarena gemäß dieser arenatheoretischen Perspektive so bedeutsam macht, ist erstens der Umstand, dass das Publikum Vorgänge von gesamtgesellschaftlicher Relevanz immer ausschließlicher via Medien verfolgt (Medien als Spiegel) und dass zweitens die maßgebenden Reputationsintermediäre ihre Einschätzungen und Ratings auf die Medienarena konzentrieren (Medien als Plattform). Es zeigt sich demzufolge eine folgenschwere *Medialisierung* der Reputationskonstitution (Eisenegger 2005, S. 58 ff.). Diese Medialisierung äußert sich dergestalt, dass die Medienarena den anderen Handlungssystemen ihre Logik der Reputationskonstitution aufzwingt. So lässt sich etwa zeigen, dass Moralisierung und Personalisierung als Faktoren der Reputationsbildung in den letzten Jahren markant an Bedeutung gewonnen haben (Schranz 2007; Eisenegger und Schranz 2011, 2013).

Gemäß der öffentlichkeitssoziologischen Konzeption übernehmen die miteinander assoziierten Größen Vertrauen und Reputation für Organisationen wie die Gesamtgesellschaft fundamentale Steuerungsfunktionen. Eine gesamtgesellschaftlich elementare Funktion von Reputation, hier definiert als der Ruf der Vertrauenswürdigkeit, besteht darin, gesellschaftliche Machtunterschiede zu legitimieren. Von oben verliehene Macht muss von unten anerkannt sein, um als legitim zu erscheinen. Deshalb werden Machtpositionen über kurz oder lang fragil, wenn die Reputation gravierenden Schaden nimmt. Reputation bestimmt zweitens auch das Ausmaß der gesellschaftlichen Kontrolle und Regulierung. Der gute Ruf entlastet vom Zwang, die Handlungen der Reputationsträger beständig überprüfen zu müssen. Je angeschlagener umgekehrt die Reputation von Institutionen, Organisationen und Führungseliten ist, desto größer ist der behördliche Kontroll- und Regulierungsdruck. Drittens erlaubt Reputation die einfache Selektion derjenigen Organisationen, Institutionen oder Personen, mit denen Individuen ihre Handlungspläne realisieren wollen. Denn unter Bedingungen zunehmender Komplexität und knapper Aufmerksamkeit etikettiert Reputation Akteure mit einem Minimum an Wissen. Viertens vergrößert Reputation die Handlungs- und Kreativitätsspielräume ihrer Träger. Nur wer über eine intakte Reputation verfügt, stößt selbst dann noch auf Unterstützung, wenn sein Handeln den Erwartungen Dritter nicht auf Anhieb entspricht.

#### **2.2.4 Forschungsbeispiel: Einfluss der sinkenden Medienqualität auf die Reputationsdynamik von Unternehmen**

Abschließend soll anhand eines Beispiels aufgezeigt werden, wie die öffentlichkeitssoziologisch inspirierte Outside-In-Perspektive die Organisationskommunikationsforschung befruchten kann. Gezeigt wird, wie der Wandel der Medienqualität in der leitmedialen Arena die Reputationsdynamik der Organisationen verändert.

Verschiedene Studien belegen einen Trend sinkender Qualität in den etablierten Informationsmedien der Gattungen Presse, Radio, Fernsehen und Online (z. B. fög 2015 oder



Udris und Lucht 2013). U. a. als Folge reduzierter Werbeerlöse, einer abnehmenden Zahlungsbereitschaft beim Publikum und als Folge eines stark vergrößerten Aktualitätsdruckes bei der Produktion von News im Online-Zeitalter erodieren die finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen des Informationsjournalismus. Gesellschaftsrelevante „Hardnews“ mit Bezug zu Politik, Wirtschaft und Kultur büßen an Gewicht ein, während Unterhaltungsformate und „seichte Kost“, d. h. „Softnews“, an Bedeutung gewinnen. Die Menge einordnender Hintergrundberichte nimmt ab, während die episodische, auf Kurz- und Kürzest-News ausgerichtete Berichterstattung an Umfang zulegt. Oder es nimmt der Grad redaktioneller Eigenleistung ab, während die Berichterstattung stärker als zuvor auf Fremdleistungen, d. h. auf Agenturberichte oder PR-Mitteilungen, abstellt.

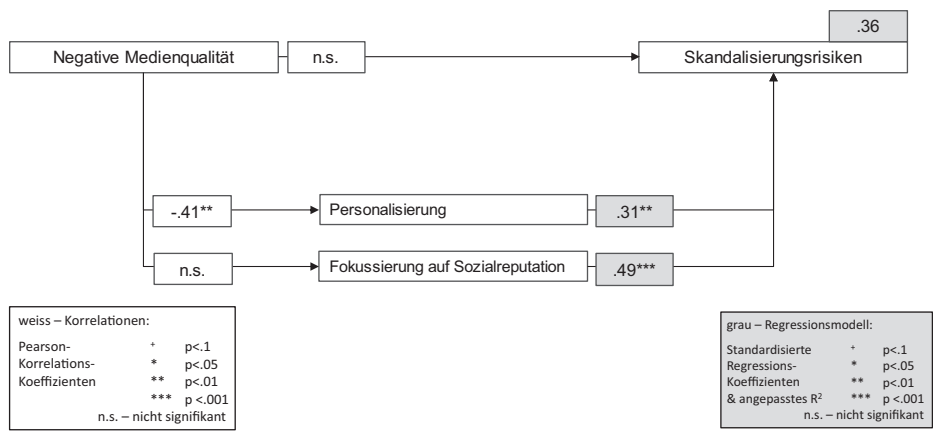
Welche Konsequenz hat diese negative Qualitätsdynamik für die Reputationsdynamik der in Medien thematisierten Unternehmen? Vergrößert die sinkende Qualität die Skandalisierungsrisiken der Unternehmen, also die Gefahr von Reputationsverlusten? Diese Frage wird im Folgenden beantwortet, indem auf ein laufendes Forschungsprojekt Bezug genommen wird, das die empirischen Daten eines Projekts zur *medienvermittelten Qualität*<sup>2</sup> mit jenen zur *medienvermittelten Reputation*<sup>3</sup> von Schweizer Unternehmen verknüpft (fög – Forschungsinstitut Öffentlichkeit und Gesellschaft/Universität Zürich 2015).<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup>Dem Projekt liegt ein normativer, demokratietheoretischer Begriff von *Medienqualität* zugrunde. Medienqualität wird danach bemessen, wie gut Informationsmedien die für das demokratische Gemeinwesen erforderlichen Grundfunktionen öffentlicher Kommunikation erfüllen. Gemessen wurden u. a. die Qualitätsdimensionen *Relevanz* (u. a. Gewicht Hardnews versus Softnews), *Einordnungsleistung* (Gewicht einordnender Hintergrundberichte versus episodische Kurznews), *Sachlichkeit* (Gewicht sachlich-argumentativer Berichterstattung versus moralisch-emotionalisierendem Stil/Polemik) oder *Professionalität* (Gewicht Eigenleistung versus Fremdleistung; Grad der Quellentransparenz etc.).

<sup>3</sup>Die medienvermittelte Reputation wurde auf Basis der Tonalität (positiv/negativ) gemessen, mit der in einem Medium über die Unternehmen berichtet wird. Pro Unternehmen und Beitrag wird eine Tonalitätsausprägung vergeben, die zu einem Reputationsindex verrechnet wird, wobei die Differenz zwischen der Anzahl der gewichteten positiven und negativen Beiträge durch die Gesamtanzahl der gewichteten Beiträge geteilt wird.

<sup>4</sup>In diesem Beitrag werden erste Zwischenergebnisse dieses Forschungsprojekts präsentiert. Als Datengrundlage zur Verknüpfung von Medienqualitäts- und Reputationsdaten dient die Berichterstattung von 2010 bis 2013 in einem Sample von 11 Schweizer Leitmedien (Presse und elektronische Medien). Die *Medienqualität* wurde durch Inhaltsanalysen der Frontseitenbeiträge der jeweiligen Medien erhoben (N = 16.125 für den Zeitraum 2010–2013). Die Datenerhebung der *medienvermittelten Unternehmensreputation* erfolgte mittels Inhaltsanalysen der gesamten unternehmensspezifischen Berichterstattung der gleichen Leitmedien. Analysiert wurde die Berichterstattung über 30 Unternehmen, die in den vier Untersuchungsjahren durchschnittlich in mindestens fünf Beiträgen pro Jahr thematisiert worden sind (N = 24.032 Beiträge für den Zeitraum 2010–2013).



**Abb. 2.6** Einfluss negative Qualität auf Skandalisierungsrisiken. (Eigene Darstellung)

Zur Beantwortung dieser Frage interessiert in einem ersten Schritt der Einfluss der *Medienqualität*<sup>5</sup> auf die medienvermittelten *Skandalisierungsrisiken*<sup>6</sup> der Unternehmen (vgl. Abb. 2.6). Erwartet wurde, dass Medien von minderer Qualität, d. h. mit größerem Akzent auf Unterhaltung und „Softnews“ sowie mit reduzierter Einordnungsleistung, Skandale aus Gründen der Reichweitenmaximierung häufiger thematisieren und dem vermeintlichen Fehlverhalten – aufgrund limitierter, eigener Recherchekapazität – auch rascher „aufsitzen“. In Ergänzung zu diesem Zusammenhang wurden auch die Effekte der intervenierenden Variablen *Personalisierung*<sup>7</sup> und *Fokus auf Sozialreputation*<sup>8</sup> untersucht. Die Personalisierung der Berichterstattung nimmt zu, je mehr ein Medium statt auf die Organisation insgesamt auf personale Unternehmensvertreter (z. B. CEOs, Aufsichtsräte) abhebt. Umgekehrt ist der Fokus auf der Sozialreputation umso ausgeprägter, je weniger das entsprechende Medium über betriebswirtschaftliche Aspekte, als über

<sup>5</sup>Medienqualität wurde in verschiedenen Qualitätsdimensionen (u. a. Relevanz, Einordnungsleistung und Sachlichkeit) gemessen, die durch Indikatorenvariablen erfasst wurden. Den Merkmalsausprägungen wurden Punkte zugewiesen, um die Qualitätsdimensionen zu Qualitätsscores für die Medien zu verrechnen.

<sup>6</sup>Skandalisierungsrisiken wurden als Überhang einer negativen Bewertung zu einem Unternehmen operationalisiert.

<sup>7</sup>Personalisierung wird als Anteil der Beiträge in einem Medium gemessen, in denen die Unternehmensberichterstattung auf Personen, insbesondere Exponenten des Unternehmens fokussiert.

<sup>8</sup>Fokus auf Sozialreputation wird als Anteil der Beiträge in einem Medium gemessen, in denen die Unternehmensberichterstattung auf die soziale (gesellschaftspolitische, moralische) Dimension der Unternehmensreputation fokussiert in Abgrenzung gegenüber der funktional orientierten Thematisierung mit Akzent auf ökonomischen/betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen. Zur Unterscheidung funktionaler, sozialer (und expressiver) Reputation vgl. Eisenegger und Imhof (2008).

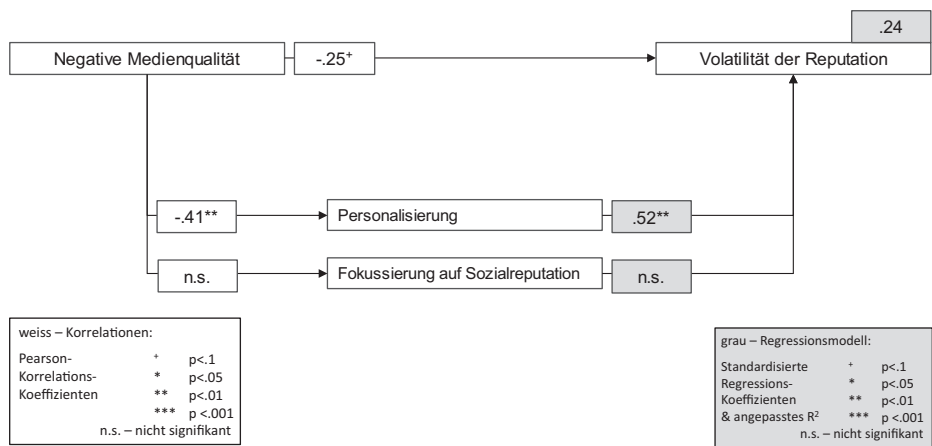
gesellschaftspolitisch-sozialmoralische Aspekte zum Unternehmen berichtet. Angenommen wurde in diesem Zusammenhang, dass die Skandalisierungsrisiken für die Unternehmen umso ausgeprägter sind, je mehr sich das Medium auf Personendarstellungen und eine moralisierende Berichterstattung spezialisiert. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Personen einfacher zu skandalisieren sind als das Abstraktum Organisation oder System, und dass mit wachsender gesellschaftspolitischer Zentrierung der Medienberichterstattung auch die Wahrscheinlichkeit steigt, moralische Verfehlungen zu einem Thema zu machen.

Ersichtlich wird, dass entgegen der Erwartung kein signifikanter, direkter Zusammenhang zwischen einer negativen Medienqualität und vergrößerten Skandalisierungsrisiken besteht. Dies erklärt sich damit, dass Medien von minderer Qualität für die Kolportage von empörungsheischenden Skandalen zwar empfänglicher sind. Allerdings wird dieser Effekt ausgeglichen durch einen ebenfalls höheren Grad an unkritischer Übernahme von PR-Mitteilungen, also einen größeren Fremdleistungsgrad, was mit einer zumeist wohlwollenden Unternehmensberichterstattung in diesen PR-lastigen Medienbeiträgen einhergeht. Der Skandalisierungsaffinität in qualitätsschwachen Medien steht mit anderen Worten ein erhöhtes Ausmaß an unkritischer PR- bzw. Verlautbarungs-Berichterstattung gegenüber, was den direkten Zusammenhang zwischen den Variablen *Medienqualität* und *Skandalisierungsrisiken* nivelliert. Allerdings zeigen sich signifikante, indirekte Zusammenhänge. Je stärker ein Medium nämlich personalisiert und je mehr sein Fokus in der Unternehmensberichterstattung auf gesellschaftliche, die Sozialreputation betreffende Zusammenhänge gerichtet ist, desto größer sind die Skandalisierungsrisiken der Unternehmen, die in diesen Medien thematisiert werden. Personalisierung und Sozialthematisierung erhöhen also die Skandalisierungsrisiken für die Unternehmen signifikant. Dies ist ein relevanter Befund in einer Zeit, in der das Reputationsmanagement der Unternehmen sich immer stärker auf die Bewirtschaftung der personalen Reputation ihrer Top-Kader (CEO-PR) einerseits, und auf die Bewirtschaftung der gesellschaftlichen Verantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR) andererseits konzentriert. Beides erweist sich unter Medienbedingungen generell und unter Bedingungen sinkender Medienqualität als riskant (Stichwort: Moralfalle).

In einem zweiten Schritt interessierte die Frage, ob sinkende bzw. negative Medienqualität auch mit einer steigenden *Reputationsvolatilität*<sup>9</sup> für die thematisierten Unternehmen einhergeht. Erwartet wurde, dass eine negative Medienqualität und die damit verbundene, größere Unterhaltungszentrierung einerseits sowie die unkritischere Übernahme von Deutungsperspektiven andererseits eine stärker schwankende Reputationsdynamik zur Folge hat, weil sich stark positive (euphorische) wie stark negative (skandalisierende) Unternehmensbewertungen in rascherer Abfolge abwechseln.

---

<sup>9</sup>Reputationsvolatilität wird als Streuung der Tonalität (positive versus negative Bewertungen zum Unternehmen) operationalisiert und anhand der Standardabweichung erfasst, die die Reputationsindizes der Unternehmen in einem Medium über die Zeit aufweisen.



**Abb. 2.7** Einfluss negative Qualität auf Reputationsvolatilität. (Eigene Darstellung)

Diese Hypothese kann bestätigt werden (vgl. Abb. 2.7). In jenen Medien, in denen die gemessene Qualität am geringsten ist, also solchen, die u. a. durch eine hohe Unterhaltungszentrierung und geringe Einordnungsleistung charakterisiert sind, zeigt sich die größte Streuung der Reputationsbewertung. D. h. die Tendenz ist bei qualitätsmindernden Medien am größten, Unternehmen unkritisch „hochzujubeln“, aber bei geringsten Vergehen auch ebenso rasch wieder „vom Thron zu stoßen“, d. h. sie zu skandalisieren. Dieser Zusammenhang ist umso ausgeprägter, je größer die Personalisierungstendenz in einem Medium ist. Personalisierung erhöht demnach nicht nur die Skandalisierungsrisiken, sie macht die Reputation des Unternehmens auch volatiler. Im Maße zunehmender, medialer Personalisierungstendenz folgen sich Lob und Tadel in rascherer Abfolge.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Qualitätserosion in der Medienarena mittels des indirekten Effekts zunehmender Personalisierung nicht nur die Skandalisierungsrisiken erhöht. Die negative Qualitätsdynamik erhöht insbesondere auch die Reputationsvolatilität. Beides sind unerwünschte Effekte für die medial thematisierten Organisationen.

### 2.3 Fazit

Wenn sich PR-Forschung der Makroebene, d. h. dem gesellschaftlich-kulturellen Umfeld der Organisationen zuwendet, so geschieht dies – wenn überhaupt – zumeist nur aus einer *Inside-out-Perspektive*. Obwohl die Beziehung Organisation/gesellschaftliche Umwelt in sämtlichen Theoriekonzeptionen der PR-Wissenschaft angelegt ist, richtet sich ihr Blick nur einseitig aus der Perspektive von Organisationen *auf* Umwelten bzw. „Teilöffentlichkeiten“. Dies ist wesentlich der Zentrierung PR-wissenschaftlicher Forschung auf den Leitbegriff des Kommunikationsmanagements geschuldet. In diesem

Horizont muss sich PR-Forschung zwangsläufig für die Frage interessieren, wie Organisationen zum eigenen Vorteil auf ihre Umwelten einwirken können. Kaum reflektiert und empirisch unerforscht bleibt dagegen die *Outside-in-Perspektive*, welche den Wandel der Organisationskommunikation als Folge des Wandels im gesellschaftlich-öffentlichen Umfeld modelliert und Organisationen in einem grundsätzlichen Sinne als „gesellschaftlich konstruiert“ versteht. Aus der mangelnden Outside-In-Perspektive erwachsen der PR-Wissenschaft verschiedene Folgeprobleme:

- Erstens ist die PR-Wissenschaft wenig sensibel für Fragen, wie der gesellschaftliche Wandel bestimmte Organisationen, Organisationstypen oder organisationale Felder prominiert oder überhaupt erst entstehen lässt. So lässt sich beispielsweise zeigen, wie als Folge der aktuellen Krise in Europa bestimmte Organisationstypen an gesellschaftlicher Durchdringung gewinnen oder andere an gesellschaftlicher Akzeptanz verlieren.
- Zweitens ist die PR-Wissenschaft bislang nur unzureichend in der Lage, relevante Veränderungsprozesse der Organisationskommunikation zu erfassen und adäquat zu modellieren. Denn Organisationen verändern sich, weil sie im gesellschaftlich-öffentlichen Umfeld anders beschrieben werden, d. h. mit neuartigen Erwartungen konfrontiert werden, sich in der Folge selbst anders beschreiben und sich als Folge dieser Neubeschreibungen auch strukturell verändern.
- Drittens bleibt die PR-Forschung im Kanon der Kommunikations- und Sozialwissenschaft relativ isoliert, weil sie die empirischen Erträge benachbarter Disziplinen wie jene der Journalismus-Forschung, der öffentlichkeitssoziologischen Forschung oder auch der soziologischen Wertwandelsforschung kaum bzw. zu wenig systematisch rezipiert.

Das kulturell-gesellschaftliche Umfeld der Organisationen sollte deshalb nicht nur in den theoretischen Bezugsrahmen der Organisationskommunikations-Forschung stärker gewichtet, sondern auch als Forschungsgegenstand aufgewertet werden. Der Ertrag wäre eine größere Erklärungskraft für relevante Entwicklungsdynamiken wie die moralische Aufladung der Organisationskommunikation wie auch eine Perspektivenausweitung für prinzipiell beliebige Organisationstypen (jenseits der Unternehmen), die im Zuge des sozialen Wandels an gesellschaftlicher Bedeutung gewinnen. Und schließlich würde sich auch Raum öffnen für neuartige Forschungsallianzen, um z. B. gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen der politischen Kommunikationswissenschaft den aktuellen Boom rechtspopulistischer Organisationen in Europa forschend zu begleiten.

---

## Literatur

- Brosius, H.-B., & Eps, P. (1993). Verändern Schlüsselereignisse journalistische Selektionskriterien? Framing am Beispiel der Berichterstattung über Anschläge gegen Ausländer und Asylanten. *Rundfunk und Fernsehen*, 41(4), 512–530.

- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091–1112.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Donges, P. (2008). *Medialisierung politischer Organisationen. Parteien in der Mediengesellschaft*. Wiesbaden: Springer VS.
- Eisenegger, M. (2005). *Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution, Issues Monitoring, Issues Management*. Wiesbaden: Springer VS.
- Eisenegger, M. (2008). Zur Logik medialer Seismographie: Der Nachrichtenwertansatz auf dem Prüfstand. In H. Bonfadelli, K. Imhof, R. Blum, & O. Jarren (Hrsg.), *Seismographische Funktion von Öffentlichkeit im Wandel* (S. 146–169). Wiesbaden: Springer VS.
- Eisenegger, M. (2015). Identität, Image und Reputation – Eine kommunikationssoziologische Begriffsarchitektur. In R. Fröhlich, P. Szyszka, & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (3. Aufl., S. 431–460). Wiesbaden: Springer VS.
- Eisenegger, M., & Imhof, K. (2008). Funktionale, soziale und expressive Reputation – Grundzüge einer Reputationstheorie. In U. Röttger (Hrsg.), *Theorien der Public Relations Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (2. und erweiterte Aufl., S. 243–264). Wiesbaden: Springer VS.
- Eisenegger, M., & Schranz, M. (2011). CSR – Moralisierung des Reputationsmanagements. In J. Raupp, S. Jarolimek, & F. Schultz (Hrsg.), *Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen* (S. 71–96). Wiesbaden: Springer VS.
- Eisenegger, M., & Schranz, M. (2013). Personalisierung: Ein zu Unrecht der PR-Praxis überlassenes Thema. In O. Hoffjann & S. Huck-Sandhu (Hrsg.), *UnVergessene Diskurse. 20 Jahre PR- und Organisationskommunikationsforschung* (S. 339–362). Wiesbaden: Springer VS.
- Eisenegger, M., & Schranz, M. (2015). Unternehmen, moralische Risiken und Reputationsmanagement. Unternehmensreputation öffentlichkeitssoziologisch modelliert. In M. Hüther, K. Bergmann, & D. H. Enste (Hrsg.), *Unternehmen im öffentlichen Raum. Zwischen Markt und Mitverantwortung* (S. 133–149). Wiesbaden: Springer VS.
- fög – Forschungsinstitut Öffentlichkeit und Gesellschaft/Universität Zürich. (2015). *Jahrbuch Qualität der Medien – Schweiz Suisse Svizzera, Ausgabe 2015*. Basel: Schwabe.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B. van, Vercic, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35.
- Hasse, R., & Krücken, G. (2005). *Neo-Institutionalismus*. Bielefeld: transcript.
- Hoffjann, O. (2007). *Journalismus und Public Relations. Ein Theorieentwurf der Intersystembeziehungen in sozialen Konflikten*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Imhof, K. (1996). “Öffentlichkeit” als historische Kategorie und als Kategorie der Historie. *Schweizerische Zeitschrift für Geschichte*, 46(1), 3–25.
- Imhof, K. (2006). *Die Diskontinuität der Moderne. Zur Theorie des sozialen Wandels*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Imhof, K. (2010). Personalisierte Ökonomie. In M. Eisenegger & S. Wehmeier (Hrsg.), *Personalisierung der Organisationskommunikation. Geschäft mit der Eitelkeit oder sozialer Zwang?* (S. 29–50). Wiesbaden: Springer VS.
- Imhof, K. (2011). *Die Krise der Öffentlichkeit. Kommunikation und Medien als Faktoren des sozialen Wandels*. Frankfurt a. M.: Campus.

- Jarren, O., & Röttger, U. (2004). Steuerung, Reflexierung und Interpenetration: Kernelemente einer strukturationstheoretisch begründeten PR-Theorie. In U. Röttger (Hrsg.), *Theorien der Public Relations: Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (S. 25–45). Wiesbaden: Springer VS.
- Künzler, M., Oehmer, F., Puppis, M., & Wassmer, C. (2013). *Medien als Institutionen und Organisationen. Institutionalistische Ansätze in der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft*. Baden-Baden: Nomos.
- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52–58.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions. The organizational basis of politics*. New York: The Free Press.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyer, M. W., & Zucker, L. (1989). *Permanently failing organizations*. Newbury Park: Sage.
- Münch, R. (1995). *Dynamik der Kommunikationsgesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Park, D.-J., & Berger, B. K. (2004). The presentation of CEOs in the press, 1990–2000: Increasing salience, positive valence, and a focus on competency and personal dimensions of image. *Journal of Public Relations Research*, 16(1), 93–125.
- Raupp, J., Jarolimek, S., & Schultz, F. (Hrsg.). (2011). *Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Rindova, V. P., Pollock, T. G., & Hayward, M. L. A. (2006). Celebrity firms: The social construction of market popularity. *Academy of Management Review*, 31(1), 50–71.
- Röttger, U. (2015). Strukturationstheoretischer Ansatz. In R. Fröhlich, P. Szyszka, & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln* (S. 229–242). Wiesbaden: Springer VS.
- Sandhu, S. (2012). *Public Relations und Legitimität. Der Beitrag des organisationalen Neo-Institutionalismus für die PR-Forschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Sandhu, S. (2013). PR im „eisernen Käfig“? Der Beitrag des Neo-Institutionalismus für die PR-Forschung. In A. Zerfaß, L. Rademacher, & S. Wehmeier (Hrsg.), *Organisationskommunikation und Public Relations* (S. 143–165). Wiesbaden: Springer VS.
- Sandhu, S. (2015). Public Relations aus neo-institutionalistischer Perspektive. In R. Fröhlich, P. Szyszka, & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations* (S. 243–260). Wiesbaden: Springer VS.
- Schoeneborn, D., & Wehmeier, S. (2014). Kommunikative Konstitution von Organisationen. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie – Management – Wertschöpfung* (S. 411–429). Wiesbaden: Springer VS.
- Schranz, M. (2007). *Wirtschaft zwischen Profit und Moral. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schultz, F., & Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(1), 9–29.
- Szyska, P. (2009). Organisation und Kommunikation: Integrativer Ansatz einer Theorie zu Public Relations und Public Relations-Management. In U. Röttger (Hrsg.), *Theorien der Public Relations* (S. 135–150). Wiesbaden: Springer VS.
- Szyska, P. (2013). Organisationskommunikation. In G. Bentele, H.-B. Brosius, & O. Jarren (Hrsg.), *Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft* (2. überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 259). Wiesbaden: Springer VS.



- Theis-Berglmair, A. M. (2013). Public Relations und Organisationskommunikation: Wir brauchen das Beiboot. In O. Hoffjann & S. Huck-Sandhu (Hrsg.), *UnVergessene Diskurse: 20 Jahre PR- und Organisationskommunikationsforschung* (S. 283–295). Wiesbaden: Springer VS.
- Theis-Berglmair, A. M. (2015). Öffentlichkeit und öffentliche Meinung. In R. Fröhlich, P. Szyszka, & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations* (S. 399–410). Wiesbaden: Springer VS.
- Udris, L., & Lucht, J. (2013). *Kommerzialisierung von Medienstrukturen im internationalen Vergleich*. Basel: Schwabe.
- Wehmeier, S. (2006). Dancers in the dark: The myth of rationality in public relations. *Public Relations Review*, 32(3), 213–220.
- Wehmeier, S., & Röttger, U. (2011). Zur Institutionalisierung gesellschaftlicher Erwartungshaltungen am Beispiel von CSR. Eine kommunikationswissenschaftliche Skizze. In T. Quandt & B. Scheufele (Hrsg.), *Ebenen der Kommunikation: Mikro-Meso-Makro-Links in der Kommunikationswissenschaft* (S. 195–216). Wiesbaden: Springer VS.
- Wry, T., Deephouse, D. L., & McNamara, G. (2006). Substantive and evaluative media reputations among and within cognitive strategic groups. *Corporate Reputation Review*, 9(4), 225–242.

Strategische Kommunikation im Spannungsfeld  
zwischen Intention und Emergenz

Wehmeier, S.; Schoeneborn, D. (Hrsg.)

2018, XI, 278 S. 30 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17633-4