

IRRITATION ODER INNOVATION? (II*)

*Neuere Erkenntnisse der Soziologie
und ihr Potenzial für das Kommunikationsmanagement*

TEXT: Michael Bürker**

1 Einleitung

Das Geschäft von Unternehmen ist schwieriger geworden: Kunden sind zunehmend unberechenbar. In den Unternehmen zirkulieren Purpose-Strategien über den Sinn geschäftlichen Handelns. Pläne versagen angesichts unberechenbarer Veränderungen. Prognosen laufen immer häufiger ins Leere. Die Arbeitswelt verändert sich in rasantem Tempo.

Corona hat gezeigt, dass einstige Vorstellungen von Führung sich pulverisieren. Mitarbeitende fordern nicht mehr – sie handeln einfach. Der Personalmangel hat die Kräfteverhältnisse verschoben. Und es wird wieder mehr von Kultur ge-

sprochen. Manager erkennen, dass Unternehmen nicht nur ökonomische Gebilde sind, sondern auch soziale. Der Homo oeconomicus hat ausgedient – der Mensch mit seiner sozialen Seite ist (wieder)entdeckt.

Seit 15 bis 20 Jahren halten Krisen die Welt in Atem und führen in immer atemberaubenderem Tempo zu Veränderungen – zuletzt die weltweite Covid-19-Pandemie und der Krieg in der Ukraine. Grundlagen und Prinzipien von Unternehmensführung und Management befinden sich in einem gravierenden Umbruch: Digitalisierung und Künstliche Intelligenz, ökologische und soziale Nachhaltigkeit sowie neue Arbeitswelt und Diversity.

In der VUCA-Welt (volatil, unberechenbar, komplex und ambig) gerät das herkömmliche Managementverständnis ins Wanken. Alles ist prinzipiell miteinander vernetzt. Dinge ändern sich schneller, als man sie beobachten kann. Was gestern noch stabil und sicher erschien, ist heute anfällig und unkalkulierbar.

Wer alles in den Blick nehmen will, erkennt schnell, dass so viel Zeit und Ressourcen nicht zur Verfügung stehen. Die Welt ist zu komplex. Sie zwingt zur Auswahl, zu Entscheidungen für und gegen Alternativen bei unvollständiger Information und unter Risiko. Doch auch was bleibt, ist selten eindeutig.

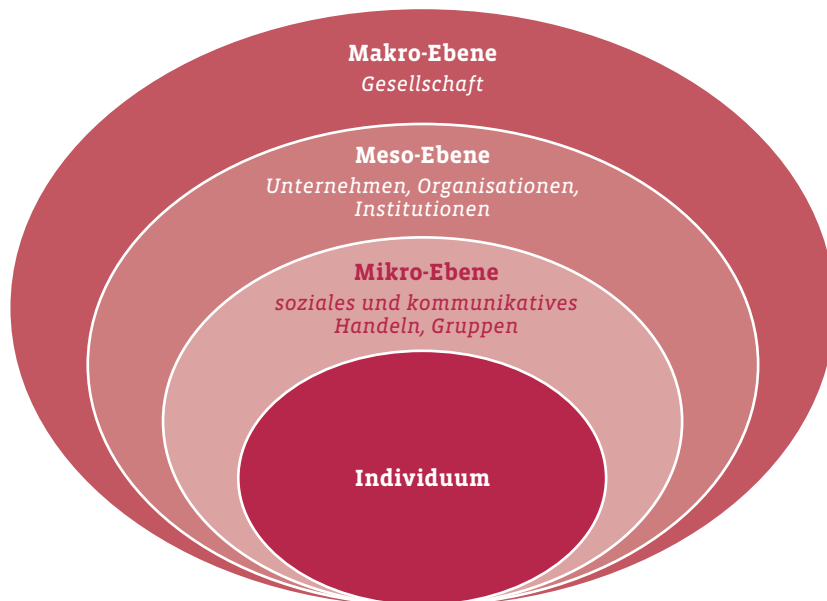
Viele Kommunikationsmanager:innen beschäftigen sich mit diesen Fragen. Doch die wissenschaftliche Disziplin, die sich damit systematisch auseinandersetzt, die Soziologie, wird nur selten befragt. Dabei argumentieren auch PR-Wissenschaftler (vgl. Ihlen/Fredriksson 2018), dass die Sozialtheorie dazu beitragen könnte, das Verständnis von PR zu erweitern und ihre Auswirkungen auf andere Akteure und die Gesellschaft stärker in den Blick zu nehmen.

Die Soziologie setzt sich mit dem sozialen Verhalten von Menschen in größeren sozialen Zusammenhängen wie beispielsweise Organisationen und Institutionen (Mesoebene) sowie in der Gesellschaft (Makroebene) auseinander (👉 **Abbildung 1**).

* Teil 1 des Beitrags (Thema: Neuere Erkenntnisse der Psychologie und ihr Potenzial für das Kommunikationsmanagement) ist im Januar 2023 erschienen: <https://prmagazin.de/tup-01-2023/>

** Michael Bürker ist Professor für Marketing, Kommunikation und Marktforschung an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Landshut sowie Senior Advisor von Script Consult in München. Kontakt: michael.buerker@haw-landshut.de

MIKRO-, MESO- UND MAKROEBENE IN DER SOZIOLOGIE



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 1

Gerade für das Wechselspiel zwischen Organisationen und Gesellschaft beziehungsweise zwischen Regeln und individuellem Verhalten liefert sie theoretisch fundierte Erkenntnisse. Doch die Ansätze, Modelle und Theorien sind komplex. Sie suchen die Bewältigung der Probleme und Herausforderungen nicht in einfachen Rezepten. Wer sich darauf einlassen möchte, muss Irritation in Kauf nehmen.

Im Folgenden wird der Versuch unternommen, neuere soziologische Ansätze und Theorien für das Kommunikationsmanagement nutzbar zu machen (👉 **Abbildung 2**). Das bedeutet zunächst: besser zu verstehen, warum die Verhältnisse und Entwicklungen sind wie sie sind, herkömmliche Verständnisweisen zu hinterfragen und den Blick zu weiten für neue Ansätze. Das gilt insbesondere für die Gesellschaftstheorie.

Zwei ambitionierte Versuche aus der jüngeren Vergangenheit sind die Arbeiten der deutschen Soziologen Hartmut Rosa und Andreas Reckwitz. Beide be-

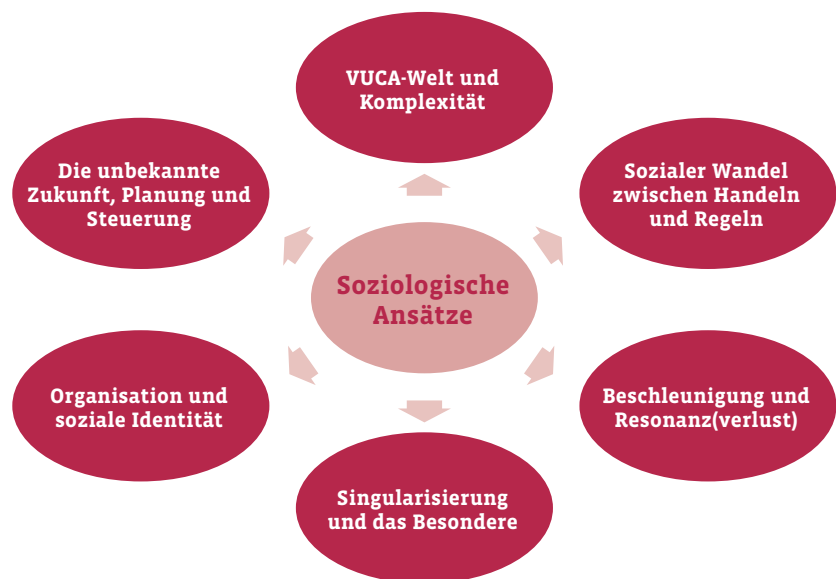
schreiben unter dem Begriff der Spätmoderne auf je eigene, innovative Weise gesamtgesellschaftliche Veränderungen in den vergangenen 50 Jahren mit hoher Relevanz für Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement.

2 Sozialer Wandel im Wechselspiel von Handeln und Regeln

Wenn im PR- und Kommunikationsmanagement derzeit etwas hoch im Kurs steht, dann ist es der Begriff der Transformation. Das klassische Change-Management scheint aus der Zeit gefallen (vgl. Bittner-Fessler/Krutzke/Hermann 2023). So haben insbesondere drei Faktoren keine Gültigkeit mehr: langfristige Detailplanungen, Top-down-Vorgehensweisen und die Erwartung, zum Normalzustand zurückkehren zu können (vgl. ebd., S. 3). >

Abbildung 2

SOZIOLOGISCHE ANSÄTZE UND THEORIEN FÜR DIE HERAUSFORDERUNGEN IM KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT



Quelle: Eigene Darstellung

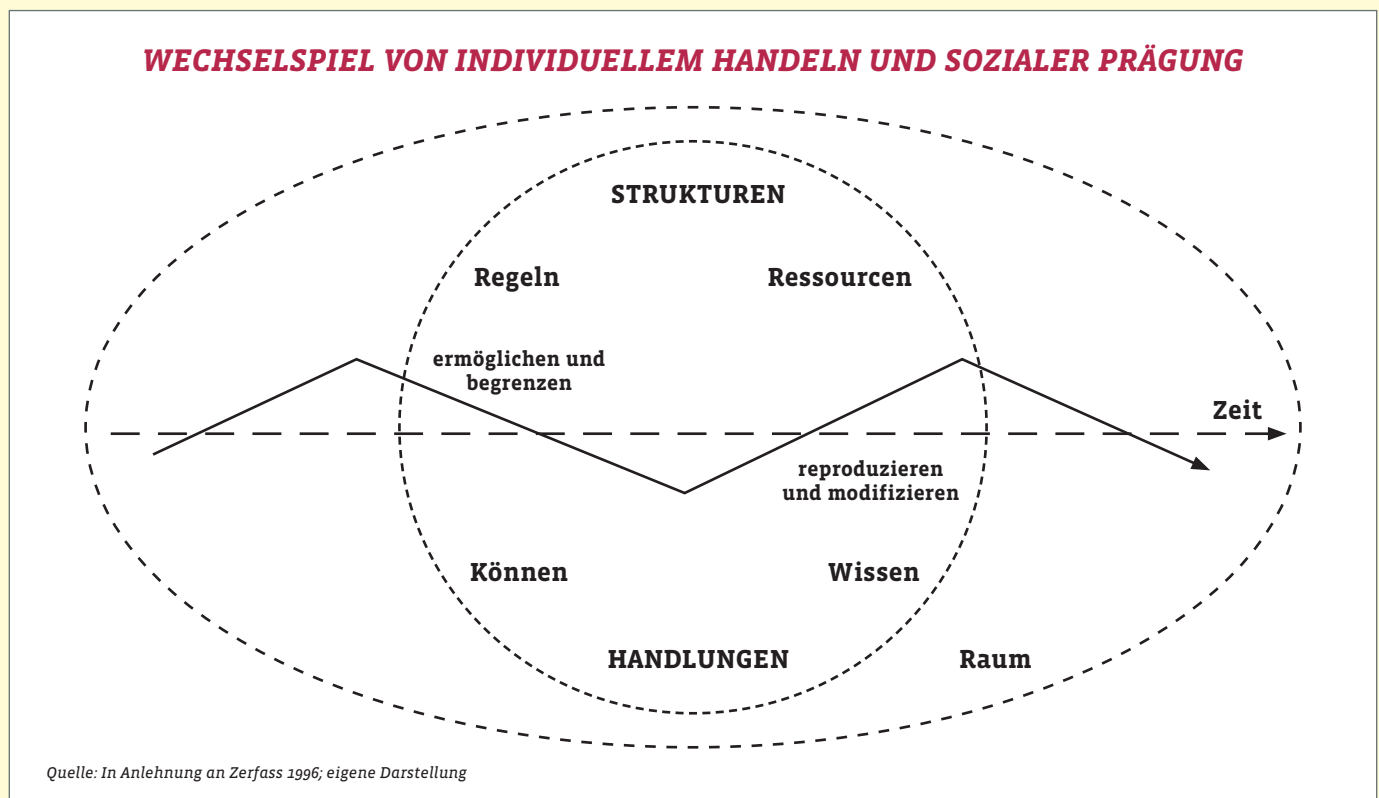


Abbildung 3

Während sich der Change auf große Veränderungen in Organisationen bezieht, zum Beispiel Restrukturierungen, Fusionen oder Übernahmen, beziehen sich Transformationen auf organisationsübergreifende, grundlegende Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft, wie etwa Digitalisierung und Nachhaltigkeit. In beiden Fällen gibt es immer wieder Schwierigkeiten bei der Umsetzung. So wird kontrovers diskutiert, ob sich Change und Transformation überhaupt planen, organisieren und steuern – also managen – lassen.

Wege aus diesem Dilemma bieten Ansätze der Soziologie, die individuelles Handeln (Mikroebene) und Prägung durch soziale sowie kulturelle Strukturen (Makroebene) miteinander verbinden. Beide Ansätze existierten in der Soziologie lange Zeit wie zwei Dörfer auf den gegenüberliegenden Ufern eines Flusses (vgl. Krossa 2018): Die Handlungstheoretiker nahmen ihren Ausgang vom individuellen menschlichen Handeln und verstanden gesellschaftliche Re-

gelsysteme als Folge von Handeln (bottom-up).

Systemtheoretiker warfen ihnen vor, so zu tun, als ob dies in einem Raum ohne soziale und kulturelle Einflüsse geschehe. Sie gehen ihrerseits davon aus, dass jedes Individuum immer schon sozial geprägt ist, von Geburt an durch Familie, Schule, Freundeskreis, Arbeitskolleg:innen und Nachbar:innen (top-down). Die Handlungstheoretiker warfen den Systemtheoretikern wiederum vor, die Möglichkeit subjektiven Handelns generell in Abrede stellen zu wollen.

Mit der Strukturationstheorie des Briten Anthony Giddens wurden beide Ansätze versöhnt und für die PR-Forschung nutzbar gemacht (vgl. Zerfass 2010, erstmals 1995; Röttger 2022, erstmals 2004). Die Theorie geht davon aus, dass Makro- und Mikroebene immer gleichzeitig existieren und sich wechselseitig beeinflussen (👉 **Abbildung 3**). Danach sind Handlungen Ausdruck sozialer Strukturen. Genauer: Soziale Regeln ermöglichen und begrenzen Handlun-

gen, die wiederum soziale Strukturen reproduzieren und modifizieren. So kann es durch verändertes Verhalten zur Veränderung sozialer Strukturen kommen.

Damit bietet die Strukturationstheorie die von der PR-Forschung schon lange geforderte Verbindung zwischen Mikro- und Makro-Perspektive (vgl. Röttger 2022). Zugleich scheidet klassische Top-down-Ansätze im Management aus, der Einfluss der Organisationsmitglieder und deren Handeln rücken mehr in den Blick.

Potenziale und Perspektiven der Strukturationstheorie im Kommunikationsmanagement: Chancen bietet die Strukturation für das Kommunikationsmanagement insbesondere in der Kommunikation von Change-Projekten und Transformationsprozessen. Durch ein differenzierteres Verständnis für das Zusammenspiel von sozialen Strukturen und individuellen Handlungsweisen in Unternehmen wird deutlich, an welchen Punkten das Kommunikationsmanagement in Change- und Transformationsprozessen ansetzen kann.

Erste Ansatzpunkte sind die soziale Definition der Ausgangssituation und die geltenden Regeln und Handlungsweisen in der Organisation. Sie sind nur durch empirische Untersuchungen zu klären. Workshops mit Führungskräften können dies vorbereiten, aber nicht ersetzen.

Insbesondere für Befürchtungen und Sorgen unter den Mitarbeitenden muss es ein sichtbares Ventil geben. Solange sie nicht thematisiert oder gar tabuisiert werden, bleiben Gerüchte, informelle Meinungsführer und Kommunikationskanäle wirkungsmächtig. Change-Stories und -Agenten können sogar kontraproduktiv werden.

Untersuchungen zum Meinungsklima können dagegen Vorstellungen, Vermutungen und Projektionen sichtbar machen. Durch die Abfrage wechselseitiger Einschätzungen können Konstellationen von tatsächlichem oder vermeintlichem Konsens oder Dissens transparent gemacht werden, auch wenn sie nicht direkt sichtbar sind. Das setzt allerdings die Bereitschaft des Managements voraus, Ziele und Wege der Veränderung auch im laufenden Prozess noch zu verändern.

3

Beschleunigung, Resonanz und Unverfügbarkeit

Kommunikationsaufgaben sind immer enger getaktet, immer mehr Kanäle und Plattformen werden bedient, viele Kommunikationsaktivitäten kommen im wahrsten Sinne des Wortes nicht bei ihren Zielgruppen an, die Zeitspanne für erwartete Antworten wird kontinuierlich kürzer, und schließlich entziehen sich umworbene Kund:innen, Mitarbeitende und Investor:innen. Während erfahrene Kommunikationsmanager:innen vielfach von Überlastung betroffen sind, fragen Berufseinsteiger:innen nach dem Sinn der Arbeit.

Diese Phänomene – Beschleunigung, Reichweitenvergrößerung, Resonanzverlust und Unverfügbarkeit – sind für die Resonanztheorie von Hartmut Rosa

(2020, erstmals 2016) zentrale Kennzeichen der letzten Jahrzehnte. Der Soziologe beschäftigt sich mit Fragen der Welterfahrung und des gelungenen Lebens. Dafür durchleuchtet er Familie, Freundschaft und Politik als Resonanzbeziehungen zu anderen Menschen. In den Resonanzbeziehungen zu Dingen reflektiert er Objekte, Arbeit, Schule, Sport und Konsum. Und entlang der Resonanzbeziehungen zur Welt setzt er sich mit Religion, Natur, Kunst und Geschichte auseinander (vgl. Rosa 2020, S. 331).

Die Moderne ist nach Rosa gekennzeichnet durch dynamische Stabilisierung und permanente Vergrößerung der Weltreichweite (vgl. ebd., S. 518-522 und S. 671-681): Technologische Innovationen, Rationalisierung, Wachstum, Globalisierung, soziale Veränderungen und kultureller Wandel treten in einem immer schnelleren Tempo auf. Verkehr, Rohstoff- und Energieverbrauch sowie Güterproduktion sind exponentiell gestiegen.

Gewachsene Produktivleistung und ökonomischer Reichtum, die zunehmende Beherrschung der Natur, die fortlaufende Weiterentwicklung von Wissenschaft und Technik sowie die Liberalisierung, Pluralisierung und Individualisierung haben die Möglichkeiten und die Reichweite von Welterfahrungen massiv gesteigert: Globale Wirtschaftsbeziehungen, Kommunikation rund um den Globus und Reisen in alle Länder der Welt dokumentieren das. Zugleich können sich Wirtschaft, Politik, Bildung und andere gesellschaftliche Bereiche nur noch durch Steigerung reproduzieren und den Status quo erhalten. Dieser Eigendynamik kann sich niemand entziehen.

Rosa argumentiert, dass wir mit der zunehmenden Reichweite unserer Handlungen und Erfahrungen auch eine wachsende Diskrepanz zwischen der Geschwindigkeit unserer Möglichkeiten und der Geschwindigkeit unserer Fähigkeiten und Bedürfnisse erleben. Unsere Fähigkeiten, mit der beschleunigten Welt Schritt zu halten, hinken hinterher. Ereignisse und Entwicklungen lassen sich nicht mehr zukunftsgerichtet integrieren und synchronisieren. Die Reichweitenvergrößerung

kann zu Entfremdung und Überforderung führen. Menschen haben Zugang zu einer Fülle von Informationen und Optionen, aber fühlen sich oft gehetzt und gestresst, weil sie mit der Flut an Möglichkeiten nicht mithalten können.

Die kontinuierliche Beschleunigung und Reichweitenvergrößerung haben die Entfremdung von der natürlichen und sozialen Umwelt sowie den Verlust von Resonanzmöglichkeiten zur Folge. Am Ende bleibt die Erfahrung der Unverfügbarkeit von Dingen und Menschen. Viele Menschen haben das Gefühl, dass ihnen etwas Wesentliches fehlt.

Rosa charakterisiert die Moderne als „Angst vor dem Verstummen der Welt“, als „Geschichte einer Resonanzkatastrophe“. Zugleich erkennt er sie als „Geschichte gesteigerter Resonanzsensibilität“ (ebd., S. 7). Das Narrativ der Moderne als Fortschrittsgeschichte offenbart sich als wachsende Selbstverklavung, Naturzerstörung und Gemeinschaftszersetzung (vgl. ebd., S. 517).

Rosa versteht Resonanz als positive Wechselwirkung zwischen einem Subjekt und Objekt oder anderen Subjekten (vgl. ebd., S. 281-289). Dabei stehen intensive Begegnungen und Erfahrungen auf der einen Seite den auf Beherrschung und Verfügbarmachung ausgerichteten, stummen Weltbeziehungen auf der anderen Seite gegenüber. Wenn alle Resonanzbeziehungen „stumm und taub“ sind, wenn das Subjekt nicht mehr berührt wird, es keine Selbstwirksamkeit erfährt, sind Selbstentfremdung wie etwa Burnout, Depression und Essstörungen die Folge (vgl. ebd., S. 180, 316).

Rosa betont, dass es sich bei Resonanz um eine Beziehungsqualität und ausdrücklich nicht um Emotionen handelt. Sie darf auch nicht als mechanistische Reaktion auf Impulse verstanden und mit Echo-Phänomenen verwechselt werden. Als Maßstab für gelingendes Leben wird sie zu einem normativen Konzept.

Danach sollten Menschen bewusster und aufmerksamer mit ihrer Umwelt interagieren, um Resonanzmomente zu >

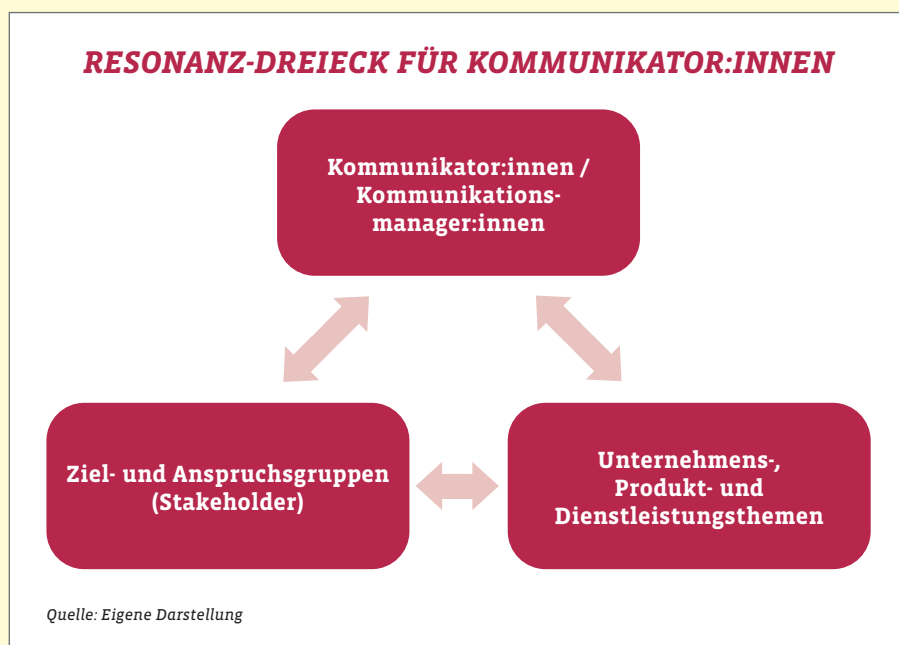


Abbildung 4

schaffen und zu erleben. Das kann bedeuten, dass sie sich Zeit nehmen, um ihre Interessen zu verfolgen, anderen Menschen zu begegnen oder die Natur zu genießen.

Potenziale und Perspektiven der Resonanztheorie im Kommunikationsmanagement: Vor allem die Beziehungen zu Produkten, Konsum, Arbeit und Medien sind für Kommunikationsmanager:innen bedeutsam (👉 **Abbildung 4**): Sie kommunizieren mit den Stakeholdern des eigenen Unternehmens über Produkte und Dienstleistungen.

In der CSR-Kommunikation thematisieren sie die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft. Durch Führungs- und Mitarbeiterkommunikation sind sie verantwortlich für die Gestaltung von Strukturen und Prozessen sowie Formen der Zusammenarbeit in Unternehmen und Agenturen.

Dabei können sie zu Akteuren der Resonanzzeugung werden – aber auch zu Resonanzverlusten führen: Mitarbeitende erleben sich wie Figuren auf einem Schachbrett und verlieren die Bindung an ihre Organisation, Kunden werden auf Distanz gehalten und verlieren sich in Warteschleifen.

Medien als Resonanzversprechen:

Die mediale Vermittlung der Erfahrungen von Menschen führt aufgrund der Eigengesetzlichkeit der technischen Verbreitungsmedien vielfach zum Resonanzverlust. Sinnliche Erlebnisse werden mit Ausnahme von Sehen und Hören ausgeblendet und durch das Nadelöhr des Bildschirms verengt (vgl. ebd., S. 155).

Mit der wachsenden Zahl der Resonanzsignale in den sozialen Medien, wie beispielsweise Likes und Shares, steigt das Bedürfnis, sich der eigenen Wahrnehmbarkeit in der digitalen Welt fortlaufend zu vergewissern. Das Ergebnis ist häufig die „Erfahrung einer eigentümlichen Resonanzlosigkeit“ (ebd., S. 159).

Die medial gestützte Kommunikation gleicht einer Flaschenpost. Reaktionen bleiben häufig aus, sie werden teilweise nicht einmal erwartet. Kommunikation wird reduziert auf Informationsvermittlung oder Entertainment. Entsprechend oft fordern Kommunikator:innen dialogische Elemente.

Doch der Versuch, durch technische Verbreitung die Reichweiten zu steigern, macht dies für den größten Teil der Ziel- und Anspruchsgruppen nahezu unmög-

lich. Der Einsatz von automatisierten Callcentern und Chatbots verstärkt die Erfahrung der unpersönlichen, nicht am Individuum interessierten Unternehmen.

Deutlich größer ist das Resonanzpotenzial bei direkten Kontakten mit Stakeholdern: Mitarbeitende in Teambesprechungen, Journalist:innen in Hintergrundgesprächen, Investoren in 1:1-Meetings. Auch wenn häufig die Erfahrung funktionaler Freundlichkeit bleibt, so kann eine professionelle Trennung von Sach- und Beziehungsebene Resonanzerlebnisse ermöglichen.

So schreibt Rosa, es gebe keinen eindrücklicheren Moment der Herstellung von Resonanz, als wenn ein „Redner sein Manuskript verlässt und sich dem Publikum in direkter Ansprache zuwendet“ (ebd., S. 114).

Die Kosmetikmarke Lush hat es vorgemacht: Seit November 2021 verzichtet das Unternehmen komplett auf Social Media und hat in allen 48 nationalen Märkten Anti-Social-Media-Grundsätze eingeführt (vgl. Lush 2021). Es wendet sich ausdrücklich gegen die Auswüchse der sozialen Medien und Plattformen sowie deren Folgen für Mediennutzer.

Zwei Jahre später bilanziert das Unternehmen die Maßnahme als Erfolg (vgl. Welke 2021). Lush-Shops hätten sich zu Community-Hubs entwickelt. Produkte seien in die Hände der Menschen gekommen statt auf Bildschirme. Unmittelbar nach dem Ausstieg habe das Unternehmen die besten Zahlen im Weihnachtsgeschäft seit zwei Jahren verzeichnet.

Produkte als Resonanzversprechen:

Surfbretter, Kochgeschirr, Musikinstrumente oder Bücher können zur Basis von intensiven Selbsterfahrungen werden, genauso wie Yogakurse, Museumsbesuche oder Reisen. Oder zur Quelle von Resonanzverlust, wenn nichts erlebt wird, wie erwartet (vgl. Rosa, S. 429-433, S. 620).

Seit den 1970er Jahren werden selbst die Kaufakte zum Resonanzerlebnis stilisiert: die persönliche Begrüßung, das Erlebnisambiente oder die quasi-freundschaftlichen Beziehungen zu Vertretern von Unternehmen. Insofern werden

Shopping-Center zum Mittelpunkt spätmoderner Weltbeziehungen. Doch vielfach verstummen die Produkte, kaum dass sie erworben wurden. Sie vermögen ihre Versprechen nicht zu halten. Erst wenn es gelingt, sich im Verwenden von Produkten berühren zu lassen und Selbstwirksamkeit zu erfahren, werden Resonanzversprechen eingelöst.

Der Verlust von Resonanzerfahrung wird kompensiert durch den Versuch, sich das Unverfügbare verfügbar zu machen: durch immer neue Kaufhandlungen. Das Verlangen nach Resonanz verwandelt sich in ein Objektbegehren. In diesem Sinn begreift Rosa die kapitalistische Warenwirtschaft als „gigantisches und überaus sensibles Resonanzsystem“: Resonanz wird verfügbar, kaufbar, manipulierbar und kontrollierbar (vgl. ebd. S. 620). Am Ende hemmen übermäßige Resonanzerwartungen ihre Erfüllung (vgl. ebd., S. 635).

Die Herausforderung für Unternehmen und Marken wird darin bestehen, im direkten Kontakt mit ihren Stakeholdern Resonanzbeziehungen aufzubauen und durch die Gestaltung und Nutzung von Produkten Resonanzerlebnisse zu ermöglichen. Am ausgeprägtesten ist das Potenzial bei Dienstleistungen. Hier werden Dienst und Leistung erst in Anwesenheit, unter Einbeziehung und teilweise auch Mitwirkung von Kund:innen erbracht.

Arbeit als Resonanzversprechen: Die Gegenseite des Konsums betrifft die Menschen als Produzenten und Konkurrenten in der Wettbewerbsgesellschaft (vgl. ebd., S. 622). Das Unternehmen wird zu einem der Familie vergleichbarem Resonanzraum. Die Arbeitswelt ermöglicht die „Erfahrung handelnder Selbstwirksamkeit“ durch das Gestalten und Verändern von Dingen (vgl. ebd., S. 393-402). Sie wird jenseits aller sozial definierten Standards um ihrer selbst willen gut gemacht.

Mitarbeitende sollen ihre Subjektivität und Kreativität für Spitzenleistungen einsetzen. Um langfristig erfolgreich zu sein, sollen sie Körper und Psyche fit halten und sich authentisch um Kund:innen

und Kolleg:innen kümmern. Wenn Wirtschaft und Unternehmen Arbeit und Kontakte zu Kolleg:innen und Kund:innen dagegen auf ein instrumentelles Verhältnis reduzieren, erfahren Subjekte keine Selbstwirksamkeit, und die Resonanzbeziehungen verstummen.

Die dynamische Stabilisierung in der Arbeitswelt führt zu Routinen und Gewohnheiten, um mit der Schnelligkeit des Alltags umzugehen. Standardisierte Prozesse und Rituale schaffen Stabilität und Kontinuität. Sie helfen, den täglichen Anforderungen gerecht zu werden und Ordnung sowie Vorhersagbarkeit aufrechtzuerhalten.

Technologien werden eingesetzt, um die Effizienz und Geschwindigkeit von Handlungen zu steigern. Smartphones und E-Mails werden genutzt, um schnell mit anderen zu kommunizieren und Informationen auszutauschen. Sie helfen, in einer beschleunigten Welt mitzuhalten und Aufgaben effektiver zu erledigen. Dennoch sind diese Mechanismen anfällig für Überlastung und Erschöpfung. Die andauernde Beschleunigung kann zu einer Entfremdung von sich selbst, anderen und der natürlichen Umwelt führen.

Das Spannungsverhältnis zwischen dem Bedürfnis nach Resonanz in der Arbeit und der Erfahrung von Beschleunigung, Effizienzdruck und Entfremdung zeigt sich deutlich in den aktuellen Konflikten um die Transformation der Arbeitswelt und den Folgen des Personal mangels in vielen Branchen. Digitalisierung, Automatisierung und Künstliche Intelligenz verändern den Wert menschlicher Arbeit enorm. Die verstärkte Suche nach sinnerfüllter Arbeit, einem positiven Arbeits- und Kommunikationsklima, wertschätzender Führung und Möglichkeiten zur Selbstentfaltung führt dazu, dass Mitarbeitende schneller bereit sind, Unternehmen und Arbeitsplatz zu wechseln.

Das gilt in besonderer Weise für Dienstleistungsberufe in der Kreativwirtschaft: Marketing und Kommunikation sind People Business. Wissensarbeit und Kreativität leben von Freiräumen, Ins-

piration und Auseinandersetzung. Das Konzept New Work bietet dafür vielfältige Ansatzpunkte: dezentrales Arbeiten und Remote Work, Vertrauenskultur, Experimentierräume, kollektive Lern- und Entscheidungsstrukturen, Work-Life-Blending, Workation, Corporate Volunteering, Beteiligungsmodelle. Mitarbeiter- und Veränderungskommunikation können das unterstützen. Kommunikationsteams können dabei zu Vorreitern und Vorbildern für Unternehmen werden.

4 Soziale Identität, Kooperation und Konkurrenz

Die Reflexion über das Verhältnis von persönlicher und sozialer Identität von Menschen in Teams und Organisationen lenkt den Blick wieder stärker auf die Mikroebene der Organisation. Unternehmen und Agenturen sind keine homogenen sozialen Gebilde. Vielmehr bilden sich Gruppen – offiziell in Form von Teams und Abteilungen, inoffiziell als Gleichgesinnte, Erfahrungsgemeinschaften oder Karrierebünde. Die meisten Mitarbeiter:innen sind Mitglieder mehrerer Gruppen und wechseln ständig zwischen formalen und informalen Rollen.

Dabei kommt es zu Konflikten: Finanz-, Zeit- und Personalbudgets sind knappe Ressourcen. Man ist sich nicht einig über Ziele und Vorgehensweisen. Situationen und Personen werden unterschiedlich eingeschätzt. Wer hat das Sagen in der Kommunikation mit Mitarbeitenden: der HR-Bereich oder die Interne Kommunikation? Wie sollen neue Produkte im Markt eingeführt werden: durch klassische Produktwerbung oder Content-Strategien? Wer führt die Marke(n): Marketing oder Unternehmenskommunikation? Selbst nach dem Auflösen von Silos und dem Zusammenlegen in einer Abteilung bleiben unsichtbare Grenzen bestehen.

Zugleich bilden alle Mitarbeitenden gemeinsam ihre Organisation, die im Wettbewerb mit anderen Organisationen steht. Sie muss sich sichtbar machen >

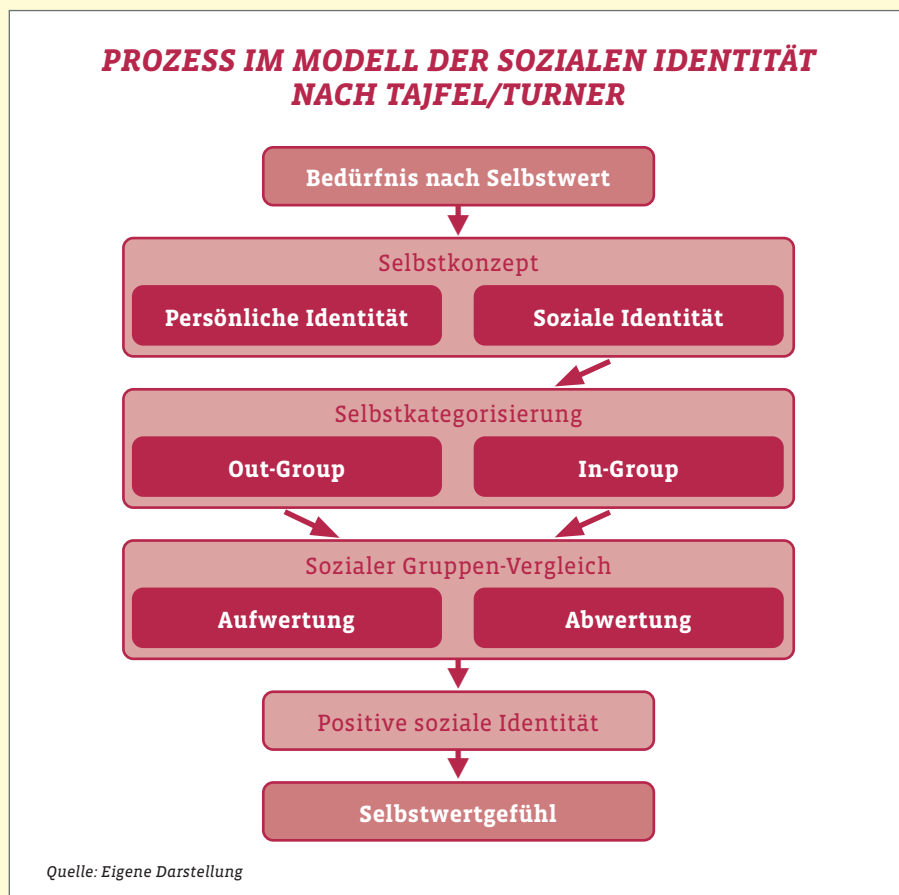


Abbildung 5

und positiv von den anderen unterscheiden. Dabei sprechen Unternehmen selten individuelle Zielpersonen an. Sie werden zu Zielgruppen zusammengefasst, die gemeinsame Personenmerkmale teilen, aber nicht als Gruppen organisiert sind. Das ist bei Anspruchsgruppen der Fall, die sich selbst als Gruppe definieren, organisiert sind und als kollektives Individuum agieren. Dazu zählen etwa organisierte Mitarbeitende, Bürgerinitiativen, Verbraucherschützer, Aktionärsgruppen.

Die Theorie der Social Identity nach Tajfel und Turner beschreibt und erklärt die Mechanismen der Gruppenbildung sowie der Kommunikation in Gruppen (Intragruppen-Kommunikation) und zwischen Gruppen (Intergruppen-Kommunikation; vgl. van Dick/Bracht/Hernandez-Bark 2021; Frindte/Geschke 2020). Danach verhalten sich Menschen unterschiedlich, wenn sie als Individuum oder

als Mitglied einer Gruppe handeln beziehungsweise kommunizieren.

Entscheidend für die Zugehörigkeit zu einer Gruppe ist, dass Menschen sich gemeinsam als Gruppe wahrnehmen und sich selbst als Teil dieser Gruppe einordnen und von den anderen auch so gesehen werden. Diese Selbstkategorisierung geschieht häufig unbewusst und spontan.

Die Summe der Gruppenzugehörigkeiten ergibt die soziale Identität, die einen Teil des Selbstkonzepts ausmacht. Die personale Identität umfasst die Eigenschaften und Fähigkeiten des Individuums. Dieser Ansatz ist auf Kleingruppen genauso anwendbar wie auf Organisationen, Bewegungen oder Nationen (vgl. van Dick/Bracht/Hernandez-Bark 2021; Frindte/Geschke 2020).

Motivation beziehungsweise Treiber für die Zugehörigkeit zu Gruppen ist das Streben nach einem positiven Selbstwert

(vgl. Gollwitzer/Schmitt 2019). Dabei suchen Menschen nach Gruppen, die sich positiv von anderen abheben. Um den Status abzusichern, suchen die Gruppenmitglieder nach Vergleichen, bei denen ihre Gruppe günstig abschneidet (👉 **Abbildung 5**).

Zugleich wenden sie Kommunikations- und Verhaltensstrategien an, um eine positive soziale Identität zu erzeugen beziehungsweise zu sichern. Dazu zählen vor allem eigene Sprachstile, die soziale Abgrenzung, Auf- oder Abwertung, die Umdeutung der sozialen Situation sowie der Wechsel der Gruppen.

Entscheidend für die Stärke des Gruppenzusammenhalts ist das Ausmaß des Zugehörigkeitsgefühls (Identifikation; vgl. Gollwitzer/Schmitt 2019):

- 👉 **Commitment:** Ausmaß der affektiven Bindung an die Gruppenmitglieder.
- 👉 **Importance:** Wichtigkeit der Gruppenzugehörigkeit für das Selbstkonzept.
- 👉 **Deference:** Bereitschaft, sich Gruppennormen unterzuordnen.
- 👉 **Superiority:** einem Gefühl der Überlegenheit gegenüber anderen Gruppen.

Wenn das Verhalten der Gruppenmitglieder nicht mehr durch individuelle Normen und Werte bestimmt ist, sondern durch die Gruppe, kommt es zur Depersonalisierung und möglichen Widersprüchen zwischen persönlicher und sozialer Identität. Die Theorie der sozialen Identität ist entsprechend gut geeignet, um Konflikte in und zwischen Gruppen zu analysieren (vgl. van Dick/Bracht/Hernandez-Bark 2021).

Potenziale und Perspektiven der sozialen Identität im Kommunikationsmanagement: Die Theorie der Social Identity hilft, Eigendynamiken der Gruppenbildung sowie Konflikte in Unternehmen und Organisationen zu erkennen. Durch ein verbessertes Verständnis von sozialer Identität als Teil des Selbstkonzepts von Menschen kann gezielte Führungs- und Mitarbeiterkommunikation dazu beitragen, ein Gefühl sozialer Zugehörigkeit aufzubauen (vgl. van Dick/Bracht/Hernandez-Bark 2021). Das geht deutlich über das Konzept der Corporate Identity hinaus.

Aufgabe jeder Mitarbeiterführung und internen Kommunikation muss es sein, unterschiedliche soziale Identitäten in der Organisation zu erkennen und deren positive Dynamiken zu nutzen, ohne dass sie sich gegen die Gesamtorganisation wenden. In Konfliktsituationen kann mithilfe des Modells neben der Sach- und Beziehungsebene die soziale Dimension beleuchtet werden. Ziel muss sein, soziale und personale Identität in der Balance zu halten und so negative Effekte von Depersonalisierung, wie etwa Group Think, zu vermeiden.

In der Kommunikation nach außen steht das Kommunikationsmanagement vor der Herausforderung, sich einerseits abzugrenzen, um die Identität der eigenen Organisation zu sichern, zugleich aber zu vermeiden, dass sich die Organisation in ihrem gesellschaftlichen Umfeld isoliert. Dabei agiert die Unternehmenskommunikation in ihren unterschiedlichen Handlungsfelder stets in mehreren Gruppen und sozialen Identitäten zugleich.

5

Singularisierung, Valorisierung und Kulturalisierung

Sich von anderen zu unterscheiden, einzigartig zu sein beziehungsweise Alleinstellung zu beanspruchen, ist in Marketing und PR nichts Neues. Der Vergleich mit Wettbewerbern und der Vorsprung beziehungsweise die Distanzierung stehen im Zentrum von Positionierungstechniken und Kommunikationsstrategien. Die Unique Selling Proposition (USP) – das einzigartige Verkaufs- und Nutzenversprechen – wird dabei immer weniger durch spezifische Produkteigenschaften erfüllt als vielmehr durch eine allein mittels Kommunikation exklusiv besetzte Wahrnehmungsdimension.

Diese Entwicklung, die weit über Marketing und Kommunikation hinausgeht, bezeichnet Andreas Reckwitz als „Singularisierung“ (2021, S. 7, 11). Sie ist Triebkraft und Ergebnis der Spätmoderne, wie er die letzten 50 Jahre bezeichnet (vgl. ebd., S. 11, 14). Das Neue

in der Gesellschaft ist nicht mehr die Erwartung des Allgemeinen, sondern des Besonderen (vgl. ebd., S. 7, 11). Wohin wir schauen: Nicht mehr das, was alle haben, wird gesucht, sondern das Loft als Arbeitsplatz, der ethische Konsum, das exklusive Klubkonzert, der authentische Urlaubsort. Das Individuelle wird zum Einzigartigen – zum Singulären. Das Leben wird nicht einfach gelebt, es wird kuratiert, das Subjekt performed.

In der Gesellschaft der Singularitäten haben die kleinen Erzählungen des privaten guten Lebens das Narrativ vom großen Fortschritt abgelöst (vgl. ebd., S. 431-435). Sie sind grundsätzlich an der Gegenwart und nicht mehr an Vergangenheit oder Zukunft orientiert. Auf- und Abwertung sind ungleich verteilt.

Daraus resultieren schließlich drei Krisen der Spätmoderne: a) die Krise durch die ungleiche soziale Anerkennung mit dem entsprechenden Paternoster-Effekt, b) die Krise der Selbstverwirklichung als Generator von Enttäuschungen sowie c) die Krise des Politischen durch den Wechsel vom Steuerungs- zum Wettbewerbsstaat.

Singularisierung in der Warenwelt:

Produkte und Dienstleistungen sind nicht mehr nur rein funktional und nutzenstiftend – sie sind zugleich aufgeladen mit kulturellen Bedeutungen, sie sind kulturelle Güter (vgl. Reckwitz 2020, S. 7f., 16). Sie sind nicht mehr Mittel zum Zweck, sondern zur Selbstverwirklichung (vgl. ebd., S. 175/176).

Die Wirtschaft hat sich von der Industriegesellschaft zum kulturellen Kapitalismus und der Ökonomie der Singularitäten gewandelt, in der die Creative Economy zur Leitbranche wurde (vgl. Reckwitz 2021, S. 8, 15f., 111-116; siehe auch Reckwitz 2020, S. 141/142). Dazu zählt Reckwitz Mode, Architektur, Kunsthandwerk, Werbung, Medien, Musik, Film, aber auch Computerspiele und in einem weiteren Sinn Sport und Tourismus. Entsprechende Güter produzieren Unternehmen der Wissens- und Kulturwirtschaft in IT-Beratung, Design, Marketing, Rechts- und Organisationsberatung (vgl. ebd., S. 150).

Die rationalistische Logik des Allgemeinen war bis in die 1970er Jahre durch die Logiken der Standardisierung, Formalisierung und Generalisierung und den Primat von Wohlstand, Ordnung und Sicherheit gekennzeichnet (vgl. Reckwitz 2021, S. 41-46). Mit der sozialen Logik der Singularitäten kann prinzipiell alles der Singularisierung unterzogen werden (vgl. ebd., S. 57-64). Objekte werden Ausdruck von Stil, Subjekte erhalten eine Aura, Orte werden zu Locations und Atmosphären, Erlebnisse zu Events.

Entscheidend für die Singularisierung ist die Valorisierung, die Zuschreibung von Wert (vgl. ebd., S. 66-79, 120-126). Die Aneignung von Produkten wird als einzigartig erlebt, sie wecken Empfindungen und Emotionen bei den Konsumenten. Dies geschieht in Form der Aufführung (Performance). Güter werden zu kulturellen Einheiten. Neben die gestalterische Dimension und ästhetisch-sinnliche Qualitäten tritt der ethische Wert von Gütern. Die Zuschreibung von Werten und Kultur geschieht häufig in der Form des Storytellings (vgl. ebd., S. 88f., 121-125; siehe auch Reckwitz 2020, S. 150f.).

Das Gesagte gilt insbesondere für Dienstleistungen. Sie werden aufgeführt, als Events inszeniert und durch Storys mit Authentizität aufgeladen: beim Shoppen, beim Frisör, im Restaurant oder Hotel. Reputation wird so zu einer Valorisierungstechnik und zum Singularitätskapital (vgl. Reckwitz 2021, S. 165-174). Aufmerksamkeit führt zu noch mehr Aufmerksamkeit (Matthäus-Effekt).

Singularisierung in der Arbeitswelt:

Die Arbeitswelt in der Gesellschaft der Singularitäten ist gekennzeichnet durch eine Zunahme immaterieller Arbeit und Auflösung der Grenze zwischen Arbeit und Privatsphäre. Zugleich findet eine Polarisierung zwischen hochqualifizierten Kultur- und Wissensarbeitern und routinisierten Dienstleistern statt (Service Class; vgl. ebd., S. 181-195).

Prototypisch für die kulturelle Produktion ist die Creative Economy. In zeitlich begrenzten, singulären Projekten wird kultureller Mehrwert geschaffen. >

Teams sind geprägt durch singuläre Persönlichkeiten und kollaborative Pluralität. Auch Organisationen suchen nach Wegen, sich selbst durch Events, Rituale und Storytelling zu kulturalisieren und zu singularisieren: nach außen als Marke, nach innen als Organisationskultur (vgl. ebd., S. 196-198).

Parallel dazu verlieren formale Qualifikationen an Bedeutung (vgl. ebd., S. 203-207). Stattdessen gewinnen darüber hinausgehende Eigenschaften: soziale und emotionale Kompetenz, Kooperations- und Begeisterungsfähigkeit, unternehmerische Kompetenz und ein Gespür für Chancen sowie kreative Kompetenz.

Wie bei Gütern gilt auch bei der Arbeit die Aufwertung durch positive Valorisierung – im weitesten Sinn durch das Publikum (vgl. ebd., S. 208-215, 248-252). Im Erfolgsfall entsteht dann Singularität, deren wesentliches Merkmal die Authentizität ist. Notwendig ist also die Inszenierung. In Profilen demonstrieren digitale Subjekte ihre Nichtaustauschbarkeit. Auslandsaufenthalte, soziales Engagement und persönliche Netzwerke bilden das kulturelle Kapital der Creative Economy. So wird schon die Personalauswahl zum Casting. Die sozialen Medien erhöhen als Echokammern die Reichweite.

Singularisierung in den Medien: Verstärkt werden die beschriebenen Effekte durch die Digitalisierung, das Internet, die kommunikative Vernetzung und die Algorithmen als Technologien der Kulturalisierung (vgl. ebd., S. 229-239). Im Internet als Affektmaschine gewinnen vor allem Bilder und Videos an Bedeutung. Texte verlieren dagegen, kompensiert wird dies aber durch Verknüpfung zu großen Erzählungen.

Das Dilemma der Akteure und Organisationen ist dabei die Asymmetrie zwischen extremer Überproduktion bei gleichzeitiger Knappheit der Aufmerksamkeit. Sie führt letztlich zu einem Kampf um Sichtbarkeit. An die Stelle der echten Innovation tritt die Rekombination (Remix/Mash-up).

Singularisierung der Lebenswelt: Mit dieser Veränderung hat sich eine neue ge-

sellschaftliche Klasse etabliert: die neue Mittelklasse (vgl. ebd., S. 273-283, 363-370). Sie besitzt ein hohes kulturelles Kapital mit akademischen Bildungsabschlüssen und Arbeit in der Wissens- und Kulturökonomie, mit dem kreativen Milieu in ihrem Zentrum. Ihr steht die neue Unterklasse der geringqualifizierten Dienstleistungsklasse (Service Class) gegenüber. Dazwischen befindet sich die alte, nichtakademische Mittelklasse. Sie ist deutlich kleiner geworden: Die einen sind aufgestiegen, für die anderen ging es bergab – der sogenannte Paternoster-Effekt.

Der Lebensstil der neuen Mittelschicht ist geprägt von erfolgreicher, weltzugewandter Selbstverwirklichung (vgl. ebd., S. 289-303). Auch im Alltag findet eine Valorisierung und Kulturalisierung statt, die sich in Wohn- und Esskultur, Yoga, Achtsamkeit, künstlerischer Arbeit und Selbstoptimierung zeigt. Das Prestige des Einzigartigen wird zur Statusinvestition.

Die Lebensform der Unterklasse ist dagegen das Durchwursteln (muddling through; vgl. ebd., S. 350-363). Sie ist gekennzeichnet durch kulturelle Entwertung. Ihre Gegenstrategien bestehen beispielweise im singulären Aufstieg als Talent oder in Subkulturen mit selbstbewusster Authentizität und anti-elitärer Haltung.

Potenziale und Perspektiven der Theorie der Singularitäten im Kommunikationsmanagement: Die Singularisierung in Produkt-, Arbeits- und Medienwelt betrifft das Kommunikationsmanagement in hohem Maß. Die Aufwertung durch Aufladung mit kulturellen Bedeutungen wird in erster Linie durch Kommunikation erzeugt. Die Valorisierung wird zum Kerngeschäft von Kommunikatoren:innen.

Das geschieht vielfach durch Storytelling und Inszenierung. Dabei kommt der Darstellung von Echtheit im Sinne von Authentizität hohe Bedeutung zu. Erst sie macht aus dem an sich Vergleichbaren das Besondere. Bilder und Filme erzeugen dabei besonders hohe Glaubwürdigkeit. Die Grenzen zwischen Fiktion und Fakten können zusehends ver-

schwimmen. Der Einsatz von KI-Tools, vor allem in der visuellen Kommunikation, verstärkt diesen Trend.

Diese Entwicklung fördert einen neuen, zusätzlichen Typus von Kommunikationsmanager:innen: Kreativ müssen sie schon immer sein. Jetzt sollen sie zusätzlich mit kulturellen Szenen, Codes und Techniken vertraut sein und sich selbst inszenieren. Ihre Profile in den sozialen Medien werden zur Schauseite und Vorderbühne von Kommunikation als Performances. Influencer und Content Creators machen das vor.

Für Unternehmen und Agenturen bedeutet das, entsprechende Arbeitsräume zu schaffen. Sie sollen zur Kreativarbeit und Selbstdarstellung anregen. Häufig verschmelzen sie in Gestaltung und Stil mit den kulturellen Kontexten der Zielgruppen. In der Führung von Mitarbeitenden und Teams müssen Freiräume für Experimente geschaffen werden. Das Arbeiten außerhalb der angestammten Büros wird verlegt in die kulturellen Szenen und die besonderen Locations. Das erfordert von Arbeitgebern und Führungskräften Vertrauen, psychologische Sicherheit und Fehlerkultur.

6 **Unbekannte Zukunft, Planung und Steuerung**

Das Potenzial soziologischer Betrachtungen für das Kommunikationsmanagement zeigt sich schließlich in der Verbindung von Organisationssoziologie und -theorie. Dort geraten als sicher geltende Auffassungen der Managementforschung seit 20 Jahren zunehmend unter Druck, so dass man von einem Paradigmenwechsel sprechen kann: Die Rationalität von Entscheidungen, der Zukunftsbegriff und mit ihm die Planung sowie Konzepte, die auf Kontrolle und Steuerung setzen, befinden sich in der Krise (vgl. Eidenkamp 2018).

Die Einsichten, die daraus gewonnen werden, weichen vom Mainstream ab und widersprechen auf den ersten Blick vielfach intuitiven Annahmen (vgl. ebd., S. 499-501):

☞ Die Komplexität von Organisation und Umwelt erfordert Entscheidungen und kann nicht berechnet werden. Es bleiben Risiken. Mögliche Folgen sind selten objektivierbar.

☞ Strukturen in Organisationen bilden sich „von selbst“ und können nicht vollständig geplant werden. Informelle Kommunikationswege und Schattenorganisationen entziehen sich der Kontrolle.

☞ Werte, Zwecke und Ziele sind notwendig für Organisationen. Sie geben Orientierung, aber engen zugleich Spielräume ein und erhöhen das Risiko von Konflikten und Scheitern. Für Veränderungen müssen Organisationen Unsicherheit tolerieren und ausreichend Desintegration zulassen.

☞ Die Zukunft der Organisation ist unbekannt und kann nicht durch Planung vorhergesehen werden. Erfahrungen der Vergangenheit können helfen, müssen es aber nicht. Planung erhöht das Risiko, die Zukunft kann anders eintreten. Lösungen werden immer erst im Nachhinein transparent.

☞ Stabilität liegt nicht einfach vor, sondern muss in der Organisation laufend erzeugt werden. Sie ist als Prozess des Organisierens oder kontinuierlichen Ausbalancierens zu verstehen.

Potenziale und Perspektiven der Organisationstheorie für das Kommunikationsmanagement: Daraus lässt sich nicht der Schluss ziehen, alle herkömmlichen Managementansätze zu verwerfen. Vielmehr kann durch die genannten Einsichten der Entscheidungs- und Handlungsspielraum vergrößert werden. Das bedeutet, Regulierung und Freiräume fortlaufend auszubalancieren (vgl. ebd. S. 504f.): Zu viele Regeln würden Organisationen in neuen oder ungewohnten Situationen handlungsunfähig machen. Immer situativ zu entscheiden, würde sie überlasten, Prozesse verlangsamen und zusätzliche Risiken erzeugen. Aber es muss möglich sein, Regeln zu brechen.

Auch im Umgang mit der Zukunft muss die Organisation zweigleisig fahren: In der Gefahrenstrategie (vgl. ebd. S. 505f.) lässt sie die Herausforderungen der Zukunft auf sich zukommen und han-

delt erst, wenn diese eingetreten sind. Das entlastet im Tagesgeschäft, bremst aber, wenn die Herausforderungen da sind. Als Risikonehmer versucht sie, Zukunft zu beeinflussen beziehungsweise zu gestalten. Damit mutet sie allen anderen in der Organisation die Folgen dieser Entscheidung zu und muss entsprechende interne Dynamiken in Kauf nehmen beziehungsweise berücksichtigen.

Das führt zu einer weiteren Form der Balance: zwischen Kontrolle und Vertrauen (vgl. ebd. S. 508f.). Die Bündelung von Informationen durch Kontrolle ist für die Steuerung eine notwendige Voraussetzung. Das erfordert Zeit, Personal und – Bewertungen. Entstehende Demotivation der Kontrollierten muss in Kauf genommen werden. Vertrauen entlastet dagegen von Kommunikation und ist schneller. Doch mit der Autonomie erhöhen sich Überraschungen und Unerwartetes.

7 Schlussfolgerungen für das Kommunikationsmanagement in der VUCA-Welt

Was folgt aus diesen Theorien und Modellen der Soziologie für das Kommunikationsmanagement? Die wichtigste Erkenntnis ist sicherlich, dass sich nicht alles, was man erkennen kann, auch managen lässt. Was auf den ersten Blick ernüchternd wirkt, ist auf den zweiten Blick ein Gewinn: Was man nicht ändern kann, muss man gar nicht erst versuchen.

Im Einzelnen lassen sich aus den vorgestellten Theorien und Modellen folgende Schlüsse für das Kommunikationsmanagement ziehen:

☞ Unternehmen und Agenturen müssen den Einfluss sozialer Strukturen, vor allem formeller wie informeller Regeln, in ihren Organisationen stärker berücksichtigen und auf Handlungs- und Unterstützungsbereitschaft abstimmen.

☞ Unternehmen wie Agenturen müssen die Singularisierung der Gesellschaft berücksichtigen und Produkt- und Dienstleistungsangebot sowie Arbeitswelt und Kollaboration entsprechend gestalten.

☞ Kommunikation kann zur kulturellen Aufwertung (Valorisierung) von Produkt- und Dienstleistungsangeboten sowie Organisation und Arbeitswelt beitragen.

☞ Unternehmen und Agenturen müssen in der Arbeitswelt ihrer Kommunikator:innen Freiräume für neue Ideen und Experimente schaffen und psychologische Sicherheit gewährleisten.

☞ Kommunikationsaktivitäten müssen sich auf Resonanzmöglichkeiten ausrichten und dialogische Kommunikation in Beziehungen zu Stakeholdern wieder stärker in den Blick nehmen.

☞ Kommunikationsmanager:innen müssen die prinzipielle Unverfügbarkeit der Unterstützung durch die Stakeholder akzeptieren. Das wird der Preis sein für das Gewinnen ihrer Unterstützung – sie muss auf Basis eigener Entscheidungen erfolgen.

☞ Kommunikator:innen müssen für ihre Stakeholder Selbstwirksamkeit in Kommunikationsbeziehungen ermöglichen.

☞ Unternehmen und Agenturen müssen die Zukunft als interne Vereinbarung über künftige Geschehnisse begreifen, die durch Kommunikation in der Gegenwart erzeugt wird.

☞ Unternehmen und Agenturen sollen Planung nicht als Vorhersage, sondern als Instrument der Steuerung einsetzen.

☞ Kommunikationsmanager:innen sollen Irrationalität als untrennbare andere Seite der Rationalität akzeptieren.

Ein Konzept, das in Psychologie, Soziologie und PR-Wissenschaft zunehmend Anerkennung findet, um diese Positionen und die weitere Entwicklung von Organisationen zu beschreiben, zu verstehen und zu erklären, ist die Theorie der sozialen und kulturellen Evolution. Sie kommt im Sinne der biologischen Evolutionstheorie ganz ohne Plan und Baumeister aus und ist damit kompatibel mit Strömungen der Systemtheorie und des Konstruktivismus.

Aufgrund ihrer Komplexität konnte sie in dieser Zusammenstellung nicht beschrieben werden. Wir beschränken >

uns auf Lektürehinweise, die für eine Nutzung der Evolutionstheorie für die PR-Wissenschaft plädieren: Greenwood 2010 und Seiffert-Brockmann 2018.

Literatur

- Bittner-Fessler, Anja/Krutzke, Angela/Hermann, Kirsten (2023): Hat das traditionelle Change-Management ausgedient? In: Dies.: Change-Kommunikation als Management-Aufgabe. Ein Leitfaden für Führungskräfte unter Transformationsdruck mit Case Study. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1-10.
- Dick, Rolf van/Bracht, Eva/Hernandez Bark, Alina S. (2021): Organisationale Identifikation und Kommunikation. In: Einwiller, Sabine/Sackmann, Sonja/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 83-96.
- Eidenschink, Klaus (2019): Entscheidungen ohne Grund. Zu einem metatheoretischen Verständnis von Organisationen. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Jg. 26, Nr. 4, S. 497-512.
- Frindte, Wolfgang/Geschke, Daniel (2019). Lehrbuch Kommunikationspsychologie. Weinheim: Beltz.
- Gollwitzer, Mario/Schmitt, Manfred (2019): Sozialpsychologie kompakt. Weinheim: Beltz.
- Greenwood, Cary A. (2010): Evolutionary Theory: The Missing Link for Conceptualizing Public Relations. In: Journal of Public Relations Research, Jg. 22, Nr. 4, S. 456-476.
- Ihlen, Øyvind/Fredriksson, Magnus (2018): Introduction: Public Relations and Social Theory. In: Fredriksson, Magnus/Ihlen, Øyvind: Public Relations and Social Theory. Key Figures, Concepts and Developments. 2. Aufl. New York, Oxon: Routledge, S. 1-16.
- Krossa, Anne Sophie (2018): Gesellschaft. Betrachtungen eines Kernbegriffs der Soziologie. Wiesbaden: Springer VS.
- Lush (26.11.2021): Lush setzt weltweit auf neue Anti-Social Media Grundsätze und verabschiedet sich von Facebook, Instagram, Snapchat und TikTok. Pressemitteilung. URL: <https://weare.lush.com/de/press-releases/lush-wird-anti-social/> [zuletzt abgerufen am 08.06.2023].
- Reckwitz, Andreas (2020): Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne. 6. Aufl. Frankfurt/M.: edition suhrkamp.
- Reckwitz, Andreas (2021): Die Gesellschaft der Singularitäten. 4. Aufl. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Rosa, Hartmut (2020): Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. 4. Aufl. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Röttger, Ulrike (2022): Public Relations aus strukturationstheoretischer Perspektive. In: Szyszka, Peter/Fröhlich, Romy/Röttger, Ulrike (Hrsg.): Handbuch der Public Relations, S. 1-18.
- Seiffert-Brockmann, Jens (2018): Evolutionary Psychology: A Framework for Strategic Communication Research. International Journal of Strategic Communication, Jg. 12, Nr. 4, S. 417-432.
- Welke, Florence (06.01.2023): Ein Jahr ohne Likes: Kosmetikunternehmen Lush zieht Bilanz nach Social-Media-Rückzug. Gastbeitrag in PR-Journal. URL: <https://pr-journal.de/fragen-und-meinungen/autoren-beitraege-themen-der-zeit/29907-ein-jahr-ohne-likes-kosmetikunternehmen-lush-zieht-bilanz-nach-social-media-rueckzug.html> [zuletzt abgerufen am 08.06.2023].
- Zerfaß, Ansgar (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Dissertation. 3., aktual. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. ◀

Quelle:

prmagazin Jg. 53, Nr. 07, S. E1-E11
E-Paper @ www.prmagazin.de
© 2022 Medienhaus Rommerskirchen GmbH
Mainzer Str. 16-18, 53424 Remagen-Rolandseck

Download des Beitrags als PDF:

via QR-Code oder unter
<https://prmagazin.de/TuP-07-2023>

