

Genossenschaftliche Kommunikationsstrategien für Politik und Medien

Eine institutionenökonomische Analyse

**Inauguraldissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften**

**durch die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

vorgelegt von

**Florian Deising
aus Hamburg
2004**

Dekan: Prof. Dr. Dr. Wilfried von Eiff

Erstgutachterin: Prof. Dr. Theresia Theurl

Zweitgutachter: Prof. Dr. Klaus Backhaus

Tag der mündlichen Prüfung: 14. Mai 2004

Vorwort

Auch wenn diese Arbeit meinen Namen trägt, sind doch eine Vielzahl von Personen beteiligt gewesen, denen ich an dieser Stelle danken möchte. Dabei denke ich zunächst an Frau Prof. Dr. Theresia Theurl, die als Erstgutachterin diese Arbeit finanziell ermöglichte und an Herrn Prof. Dr. Klaus Backhaus, der freundlicherweise das Zweitgutachten übernahm.

Ebenfalls bin ich meinen Kollegen zum Dank verpflichtet. Sie haben wertvolle Hilfe geleistet, das Gedankengebäude immer wieder kritisch zu hinterfragen. Besonders herausheben möchte ich dabei Herrn Holger Brunn und Herrn Cengiz Kemal Iristay, die mir mit freundschaftlichem Rat zur Seite standen. Für die Durchsicht des Manuskripts und wertvolle Hinweise möchte ich Frau Andrea Schweinsberg sowie den Herren Thorn Kring und Tholen Eekhoff danken. Ohne Herrn Klaus Rahmen-Zureks Begeisterungsfähigkeit und Langmut in Sachen Latex wäre diese Arbeit sicherlich noch nicht fertig.

Mein besonderer Dank gilt meinen Eltern. Nicht zuletzt haben Sie den Grundstein für diese Arbeit gelegt. In ihr spiegeln sich viele Eigenschaften, die sie mir mit auf den Wege gegeben haben. Tiefe Dankbarkeit verbindet mich mit meiner Lebensgefährtin Frau Réka Csorba, die mir in schwierigen Stunden Halt und Kraft gegeben hat. Ohne ihre moralische und stilistische Unterstützung wäre diese Arbeit eine andere.

Münster, im Mai 2004

Florian Deising

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	vii
Abkürzungsverzeichnis	ix
1 Einleitung	1
2 Kommunikationsstrategien in praxi – Eine Fallstudie	7
2.1 Der Verlauf des Nitrofen-Skandals	7
2.2 Kommunikationsstrategien als Risikofaktor	10
2.3 Kommunikationsstrategien als Erfolgsfaktor	16
2.4 Fazit – Schlussfolgerungen und theoretische Anforderungen	20
3 Basistheorien für Kommunikationsstrategien – Eine kritische Würdigung	22
3.1 Das Anspruchsgruppenkonzept	22
3.1.1 Deskription und erkenntnistheoretische Einordnung	22
3.1.2 Eignung für genossenschaftliche Kommunikationsstrategien	27
3.2 Theorie öffentlicher Beziehungen	32
3.2.1 Deskription und erkenntnistheoretische Einordnung	32
3.2.2 Eignung für genossenschaftliche Kommunikationsstrategien	38
3.3 Theorie situativer Teilöffentlichkeiten	45
3.3.1 Deskription und erkenntnistheoretische Einordnung	45
3.3.2 Eignung für genossenschaftliche Kommunikationsstrategien	50
3.4 Fazit – ein institutionenökonomischer Neuanfang	55
4 Sozialtheoretische Erweiterung der NIÖ	58
4.1 Individuelles Handeln im sozioökonomischen Institutionenfeld	59
4.1.1 Handeln und Verhalten	59
4.1.2 Paradigmatische Handlungsorientierung	61
4.1.3 Institutionelle Handlungsorientierung	68
4.1.4 Sozioökonomische Handlungsorientierung	71
4.2 Institutionenentstehung als Produkt individuellen Handelns	75
4.2.1 Entstehung von Institutionen als intentionales Produkt externer Effekte	76

4.2.2	Entstehung von Institutionen als nicht-intendiertes Nebenprodukt externer Effekte	81
4.2.3	Entstehung von Institutionen als Produkt inhärenter Internalisierung externer Effekte	82
4.3	Dualität von Individuum und Institution	85
4.3.1	Institutionelle Handlungsspielräume	86
4.3.2	Handlungsprägung als gerichtete Beeinflussung von Eigendynamiken	91
4.3.3	Handlungsprägung durch Erwartungs(de)stabilisierung	94
4.3.4	Handlungsprägung durch gerichtete Ressourcenverschiebung	97
4.4	Das organisationale Handlungssystem in der Gesellschaft	101
4.4.1	Die Organisation als institutionalisierter Akteur	101
4.4.2	Gesellschaftliche Integration durch Legitimitätsorientierung	108
4.4.3	Legitimitätsorientierte Strategiemöglichkeiten einer Organisation	113
4.4.4	Legitimitätsorientierte Strategieumsetzung durch Führungskräfte	121
4.5	Fazit – ein solides Fundament	125
5	Kommunikationstheoretische Erweiterung der NIÖ	128
5.1	Der Kommunikationsprozess im sozioökonomischen Institutionenfeld	128
5.1.1	Zum Verhältnis von sozioökonomischer Handlungsorientierung und Kommunikation	129
5.1.2	Der elementare Kommunikationsprozess als interaktiver Handlungsprozess	134
5.1.3	Prozessbezogene Erweiterung des elementaren Kommunikationsprozesses	139
5.1.4	Akteursbezogene Erweiterung des elementaren Kommunikationsprozesses	144
5.1.5	Massenkommunikative Erweiterung des elementaren Kommunikationsprozesses	153
5.2	Handlungsprägungen der Organisation im Kommunikationsprozess	156
5.2.1	Zum Verhältnis von Handlungsprägungen und Kommunikation	156
5.2.2	Image - Die Organisation als generalisierter Symbolkomplex	158
5.2.3	Issue - Die Organisation als situationsbezogener Themenkomplex	162
5.2.4	Führungskräfte - Die personale Vertretung der Organisation	168
5.3	Legitimitätsorientierte Kommunikationsstrategien	175
5.3.1	Legitimation durch Kommunikation	175

5.3.2	Legitimitätsorientierung im Nahbereich	177
5.3.3	Legitimitätsorientierung im Fernbereich	179
5.4	Fazit – Kommunikationsverständnis als Analyseinstrument	190
6	Eine sektorweite Kommunikationsstrategie	192
6.1	Sozioökonomische Handlungsorientierungen der Gegenstandsbereiche	194
6.1.1	Zur sozioökonomischen Handlungsorientierung im Genossenschafts- schaftssector	194
6.1.2	Zugang zum Mediensystem: Sozioökonomische Handlungs- orientierung von Journalisten	205
6.1.3	Zugang zum Politiksystem: Sozioökonomische Handlungsori- entierung von Politikern	215
6.2	Lokale medienpolitische Legitimierung von Genossenschaften	226
6.2.1	Das Handlungssystem Primär-genossenschaft	226
6.2.2	Lokale kommunikative Handlungsprägung medienpolitischer Teilöffentlichkeiten	233
6.2.3	Institutionelle Spannungsfelder im lokalen Resonanzboden	243
6.2.4	Fazit – vom Kommunikationsidyll zur regionalen Vorkopp- lung	251
6.3	Regionale medienpolitische Legitimierung	254
6.3.1	Das Handlungssystem Regionalverband	255
6.3.2	Regionale kommunikative Handlungsprägung medienpolitisch- er Teilöffentlichkeiten	264
6.3.3	Institutionelle Spannungsfelder im regionalen Resonanzboden	271
6.3.4	Fazit – der Regionalverband als Schnittstelle und Intermediär	279
6.4	Nationale medienpolitische Legitimierung	283
6.4.1	Das Handlungssystem Bundesverband	283
6.4.2	Nationale kommunikative Handlungsprägung medienpolitisch- er Teilöffentlichkeiten	291
6.4.3	Institutionelle Spannungsfelder im nationalen Resonanzboden	302
6.4.4	Fazit – die Bundesverbände als Schaltzentrale einer abgestuf- ten Kommunikationsstrategie	309
7	Fazit	312
	Literaturverzeichnis	323

Abbildungsverzeichnis

1.1	Aufbau der Arbeit	5
2.1	Schematische Darstellung des Nitrofen-Skandals	9
2.2	Vertrauensschwund in Bio-Waren	12
3.1	Die Unternehmung und ausgewählte Anspruchsgruppen	24
3.2	Zielpluralistische Ideale eindeutiger Rangfolgen.	31
3.3	Vier Modelle des Public Relations.	49
4.1	Gegenstand der Sozialtheoretischen Erweiterung der NIÖ.	58
4.2	Ablauf paradigmatischen Entscheidens	65
4.3	Formation sozioökonomischer Handlungsorientierungen	74
4.4	Dynamik von Institutionalisierungsprozessen	93
4.5	Die Organisation in ihrem gesellschaftlichen Umfeld	107
4.6	Schematisierung von Organisationsstrategien	115
4.7	Dimensionen der Wahl der Organisationsstrategie	120
4.8	Prozessmodell illegitimer Handlungen	125
4.9	Schema der sozialtheoretischen Erweiterung	126
5.1	Kommunikation als elementarer Handlungsprozess	135
5.2	Dimensionen der Kommunikation	144
5.3	Spezifische Formation von Öffentlichkeiten	148
5.4	Schematisierung von Teilöffentlichkeiten	151
5.5	Dyadische und massenkommunikative Prozesse	156
5.6	Themenkarriere in der öffentlichen Auseinandersetzung	163
5.7	Issue Management Prozess	168
5.8	Schematisierung von Kommunikationsstilen	174
5.9	Legitimation einer Organisation durch Kommunikation	182
5.10	Schema der kommunikationstheoretischen Erweiterung	190
6.1	Aufbau des genossenschaftlichen Sektors	196
6.2	Die Medienorganisation im Marktumfeld	206
6.3	Die Anzeigen-Auflagen-Spirale	209
6.4	Redaktioneller Organisations- und Produktionsprozess	213

6.5	Mediatisierung und Politisierung im Wechselspiel	224
6.6	Die Primärogenossenschaft in ihrem gesellschaftlichen Umfeld	227
6.7	Wahrnehmung von Medieninhalten im Lokalen	249
6.8	Der Regionalverband in seinem gesellschaftlichen Umfeld	257
6.9	Der Bundesverband in seinem gesellschaftlichen Umfeld	284
6.10	Genossenschaftliche Nachhaltigkeit	300
6.11	Die genossenschaftliche Agenda im Interdependenzgeflecht	305

Abkürzungsverzeichnis

a. D.	außer Dienst
BAFF	Bundesanstalt für Fleischforschung
BMVEL	Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft
BSE	Bovine Spongiforme Encephalopathie
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisen- banken
DGRV	Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband
dpa	Deutsche Presse-Agentur
eG	eingetragene Genossenschaft
FN	Fußnote
FTD	Financial Times Deutschland
GG	Grundgesetz
GOBT	Geschäftsordnung des Bundestages
GVN	Genossenschaftsverband Nord
IMO	Institut für Marktökologie
IT	Informationstechnologie
IWF	Internationaler Währungsfonds
JITE	Journal of Institutional and Theoretical Economics
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
NIÖ	Neue Institutionenökonomik
NSP	Norddeutsche Saat- und Pflanzengut AG
WGZ-Bank	Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank eG
ZfgG	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen
ZGV	Zentralverband gewerblicher Verbundgruppen

1 Einleitung

Wie kann die Genossenschaftsidee kommunikativ vermittelt werden? Das ist die Frage, die vor dem Hintergrund der aktuell geringen *öffentlichen Präsenz* der Genossenschaften zu klären ist. Diese Arbeit schließt damit an die allgemeine Problemstellung des erhöhten Kommunikationswettbewerbes an. Danach bleibt den Genossenschaften aufgrund der zunehmenden Ähnlichkeit der Produkte und Dienstleistungen vor allem die Kommunikation, um sich von den Wettbewerbern zu differenzieren. Dabei zeigt sich jedoch, dass Marke und Unternehmung in der öffentlichen Wahrnehmung zunehmend gleichgesetzt werden.¹ Damit wird die Organisationsform Genossenschaft zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Schließlich sind die Begriffe Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung Ausdruck einer seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert wahrgenommenen gesellschaftsorientierten Wirtschaftstätigkeit, die zielführend zur kommunikativen Positionierung einzusetzen sind.

Generell zeigt sich die Relevanz einer gesellschaftlichen Rechtfertigung wirtschaftlicher Aktivitäten in einer zunehmenden ökologischen und gesellschaftlichen *Sensibilität der Bürger*. Ausdruck dessen sind die Grundsatzdebatten zur Stammzellforschung und genetisch veränderten Naturprodukten. Ganze Branchen ringen hier mit der Öffentlichkeit um eine akzeptable Lösung, die ein weiteres wirtschaftliches Engagement garantieren. In örtlichen Auseinandersetzungen sind es vorwiegend Bürgerinitiativen, Vereine und Gewerkschaften, die auf die Organisationspolitik Einfluss nehmen. Konflikte entzünden sich dort an der Verlagerung von Produktionsstandorten, dem Abbau von Arbeitsplätzen und der Umweltbelastung von Anrainern. Ferner geraten einzelne Unternehmen wie z. B. Shell im Brent-Spar-Konflikt immer wieder in existenzbedrohende Krisen.² Auch Genossenschaften stehen vor dem Problem, sich im gesellschaftlichen Umfeld zu behaupten. Im Rahmen der Debatte um das deutsche Bankensystem waren es die Volks- und Raiffeisenbanken, die ihre gesellschaftspolitischen Aufgaben einer breiten Öffentlichkeit zu vermitteln hatten.³ Nicht zuletzt sind Lebensmittelkrisen insbesondere für die landwirtschaftlichen Genossenschaften eine ständige Gefahr, die es kommunikativ abzusichern gilt.

¹ Vgl. AHRENS und BEHRENT (1998), S. 69 sowie MAST (1992), S. 17. Soweit Zitate Hervorhebungen enthalten, sind es solche des Verfassers. Einschübe der Autoren sind in runde Klammern gefasst. Einschlüsse in eckigen Klammern sind Anmerkungen des Verfassers. Drei Punkte in eckigen Klammern symbolisieren mehrere ausgelassene Wörter, ein Punkt ein ausgelassenes. Im Sinne einer einheitlichen Rechtschreibung sind die Zitate an die neue deutsche Rechtschreibung angepasst.

² Vgl. zur Krisenkommunikation etwa KLENK (1989), STURNY (1997) und KRYSZEK (1987).

³ Vgl. dazu exemplarisch DROST (2003).

Aktuelle Befragungen belegen, dass immerhin 47 % der Unternehmen eine gesellschaftsorientierte Kommunikationsstrategie für vordringlich halten.⁴ 65 % der Führungskräfte befürworten in diesem Zusammenhang, gesellschaftliche Gruppen direkt und nicht massenmedial anzusprechen. Damit scheint das «institutionelle Fossil»⁵ Genossenschaft vor einer *kommunikativen Renaissance* zu stehen. Schließlich ist die Genossenschaft als Organisationskonzept mit ihrer „[...] Einbindung von selbständigen, kleinen Einheiten in einen großen Unternehmensverbund von unerhörter Modernität“⁶ und ermöglicht, die Forderung nach einer personalen Einbindung des gesellschaftlichen Umfeldes auch praktisch umzusetzen. Damit verpflichtet sich diese Arbeit der Erarbeitung von Handlungsanleitungen, wie das einzigartige Profil «Genossenschaft» zielgerichtet kommuniziert werden kann und wie die Schere zwischen einem überregionalen Markenimage und der lokalen Verwurzelung zu schließen ist.⁷ Um darüber hinaus dem gesellschaftlichen Umfeld nicht durch Vielstimmigkeit die Orientierung zu nehmen, ist es immanent wichtig, eine gemeinsame Idee zu kommunizieren. Daher darf die «Bündelung der Kräfte» nicht nur für die Produkt- und Dienstleistungserstellung, sondern muss auch für die externe, spartenübergreifende Kommunikation gelten.

Dabei werden zwei Aspekte im Vordergrund stehen. Erstens geht eine allgemeine *genossenschaftliche Kommunikationsstrategie* über den engen Rahmen einer einzelnen Genossenschaft hinaus. Insoweit sind die Aufgabenstellungen für einzelne Genossenschaften, die Regionalverbände und die Spitzenverbände zu analysieren. Dahinter steht der Gedanke, dass die kommunikativen Möglichkeiten und Prozesse einer Volksbank fundamental von denen des Bundesverbandes der Volks- und Raiffeisenbanken im Hinblick auf die räumlich-thematische Ausrichtung und die Ansprechpartner verschieden sind. Ein Schwerpunkt dieser Arbeit liegt folglich auf der organisatorischen Ausgestaltung einer sektorweiten Kommunikationsstrategie. In Anbetracht der Tatsache, dass eine wissenschaftlich fundierte Interpretation der «Genossenschaftsidee heute» noch aussteht,⁸ wird jedoch am Ende dieser Arbeit keine ausformulierte Genossenschaftsidee stehen, sondern nur die Art ihrer kommunikativen Vermittlung.

Zweitens richten sich die Ausführungen an einem bisher wenig beachteten Forschungsfeld aus: der Rolle des Beziehungsdreiecks aus *Genossenschaft, Politik und Medien* für die gesellschaftliche Akzeptanz der Genossenschaftsidee. Musiol erkennt dieses Forschungsdefizit für den Bereich der Politik explizit an.⁹ Politiker werden

⁴ Vgl. O.V. (2003e), S. 21.

⁵ TROSKY (1996), S. 271.

⁶ BONUS (1987b), S. 17.

⁷ Diese Notwendigkeit betont PLEISTER (2001), S. 22.

⁸ Diese Arbeit ist in ein dreiteiliges Forschungsprojekt eingebunden. Am IfG Münster werden zur Zeit Anstrengungen unternommen, die «Genossenschaftsidee heute» anhand ihrer Merkmale institutionenökonomisch zu analysieren (KOCK (2004)) sowie diese intern (SCHMOLMÜLLER (2004)) und nach außen gegenüber Politik und Medien zu kommunizieren.

⁹ Vgl. MUSIOL (1998), S. 290. Sie bezieht sich auf den Finanzverbund. Untersuchungen zu den ande-

zwar als separate Gruppe im weiteren Umfeld der Unternehmung betrachtet. Ihre Entscheidungsmacht in Grundsatzdebatten, ihr Unterstützungspotenzial in örtlich begrenzten Konflikten und ihre Handlungszwänge in öffentlichen Krisensituationen sind jedoch nur ungenügend geklärt und kaum systematisch voneinander abgegrenzt. Dabei stellt sich die grundsätzliche Frage, was die Unterstützung des Umfeldes wert ist, wenn die Politik die vorgeschlagene Kompromisslösung nicht akzeptiert.¹⁰ Umgekehrt kann eine Organisation gegen den Widerstand der Medien oder einzelner Bürgerinitiativen ihre Vorstellungen umsetzen, wenn sie sich der Unterstützung der Politiker versichert hat. Der Bereich Medien ist Gegenstand jeder Arbeit, die sich mit Unternehmenskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit auseinandersetzt. Jedoch werden Medienvertreter stets als Mittler zwischen der Organisation und dem gesellschaftlichen Umfeld betrachtet.¹¹ Diese Auffassung ist überholt. Sie agieren nicht neutral, sondern gemäß eigenen Interessen.¹² Insoweit sind Medienvertreter als separater Teil des Umfeldes von Genossenschaften mit spezifischen Ansprüchen zu behandeln.

Mit diesen Ausführungen sind Problemstellungen angesprochen, mit denen sich die *Betriebswirtschaftslehre* seit jeher im Rahmen der Strategie- und Führungslehre beschäftigt hat. Dort wird Kommunikation im Rahmen der Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen als ein strategischer Erfolgsfaktor angesehen, der die eigene Wettbewerbsposition nachhaltig stützt. Mit Blick auf die Anleitung und Beeinflussung von Mitarbeitern ist Kommunikation Bestandteil der Organisationsführung.¹³ Diesen Zusammenhang hat die Marketinglehre auf externe Ansprechpartner ausgeweitet. Kommunikation wird dort im Rahmen der Positionierung auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten thematisiert. Mit Kommunikation wird bezweckt, „[...] die prinzipiell sprachfreie Ressourcenallokation durch das Preissystem“¹⁴ zu flankieren, um die Marktbearbeitung durch ein vertrauensvolles Umwerben der Öffentlichkeit abzusichern.¹⁵ Schließlich sind diese Überlegungen Ausgangspunkt einer erweiterten Marketingkonzeption, die explizit als *Dialog* zwischen Organisation und Gesellschaft konzipiert ist.¹⁶ Ansprechpartner sind nicht allein die Marktpartner, sondern alle Gruppen, die von den strategischen Entscheidungen einer Organisation betroffen sind. Neben diesen grundlegenden Ansätzen gibt es eine Reihe von Arbeiten, die sich mit ausgewählten Teilaspekten beschäftigen.¹⁷ Ihnen ist gemein, dass sie zwar grundlegende

ren genossenschaftlichen Sparten liegen nicht vor.

¹⁰ Vgl. GRANBERG (1984), S. 100 ff.

¹¹ Vgl. exemplarisch die Arbeiten von ROLOFF (1991) und BÖRNER (1994).

¹² Vgl. JARREN (2003), S. 14 f., WEISCHENBERG (1998) und KUNCZIK und ZIPFEL (2001).

¹³ Vgl. KREIKEBAUM (1997), S. 18 zum Strategiebegriff sowie zu dessen Praxisrelevanz ULRICH (1990), S. 107.

¹⁴ STEINMANN und ZERFASS (1995), S. 20.

¹⁵ Vgl. MEFFERT (2000), S. 724.

¹⁶ Vgl. exemplarisch WIEDMANN (1993) und HAEDRICH *et al.* (1982).

¹⁷ Vgl. EMBERGER (1998), WIMMER (1994), BÖRNER (1994), KLEEBINDER (1995), PEPELS (2001) und HAMM (1991).

Fragestellungen hinsichtlich der Konzeption von Kommunikationsstrategien für Genossenschaften behandeln, ihr theoretisches Fundament jedoch dünn ist. Zwar wird Kommunikation als Instrument begriffen, das zu einem effizienten Management von Organisationen beiträgt,¹⁸ eine genauere Analyse des Kommunikationsbegriffes in Bezug auf seine gesellschaftliche Orientierung steht jedoch aus. Demgemäß muss auch der Begriff der «Öffentlichkeit» diffus bleiben; schließlich umschreibt er die *kommunikative*, gesellschaftliche Umwelt der Organisation. Damit bleiben Problemstellungen unberücksichtigt, die gerade für das Verhältnis von Genossenschaften zu gesellschaftlichen Gruppen wie Politikern und Medienvertretern entscheidend sind.

Die Beziehungen zwischen Medienvertretern und Organisationen sind Gegenstand einer eigenen kommunikationswissenschaftlichen Forschungstradition, die unter den Begriffen Journalismus und Public Relations firmiert.¹⁹ Wenngleich ohne Bezug zu Organisationen, setzt sich die *Kommunikationswissenschaft* im Rahmen der politischen Kommunikation auch mit der Gruppe der Politiker auseinander.²⁰ Damit ist es notwendig, sich mit den theoretischen Grundlagen der Kommunikationswissenschaft sowohl hinsichtlich der Klärung der Begriffe «Kommunikation» und «Öffentlichkeit» als auch bezüglich des Forschungsfeldes «Kommunikationsstrategien für Politik und Medien» zu beschäftigen. Die Konzepte sind allerdings nicht einheitlich. Während Ronneberger/Rühl in ihren systemtheoretischen Forschungsbemühungen die Funktion von Kommunikation für eine demokratische Gesellschaft untersuchen, zielen Grunig et al. auf die Entwicklung einer organisationsbezogenen Theorie der Public Relations.²¹

Offensichtlich bedarf es daher eines interdisziplinären Zugriffs auf die Problemstellung. Um Fehlinterpretationen zu entgehen,²² ist erstens ein umfassendes *Kommunikationsverständnis* zu entwickeln, welches auf der Basis neuerer Erkenntnisse der Kommunikationswissenschaft die Zweck- und Zielsetzung von Kommunikationsstrategien deutlich macht. Zweitens ist das Verhältnis zwischen Organisation und Politik bzw. Medien von Interesse. Welchen Einfluss nehmen sie auf die Organisationsziele? Konkreter, was sind die Spezifika einer genossenschaftlichen Kommunikationsstrategie? Drittens ist festzustellen, dass der *Handlungsspielraum* einer Organisation gegenüber Politik und Medien in Krisen ein anderer ist als im Rahmen einer routinisierten, kontinuierlichen Kommunikationsarbeit. Fraglich ist also, welche institutionellen Strukturen dafür verantwortlich zeichnen, dass sich Genossenschaften zum einen gel-

¹⁸ Vgl. BÖRNER (1997), S. 83 ff.

¹⁹ Vgl. HOFFJANN (2001) und SCHWEDA und OPPERDEN (1995).

²⁰ Vgl. SCHULZ (2004) und SARCINELLI (1998).

²¹ Die genannten Ansätze werden in den folgenden Kapiteln ausgeführt. Vgl. zunächst GRUNIG (1996) und RONNEBERGER (1992).

²² Der gewählte theoretische Ansatz determiniert, welche Fragen gestellt werden können und folglich dessen empirischen Gehalt. Vgl. THEIS (1993), S. 14.

tenden Spielregeln ausgesetzt sehen, zum anderen aber aktiv Einfluss auf ihr Umfeld ausüben können.

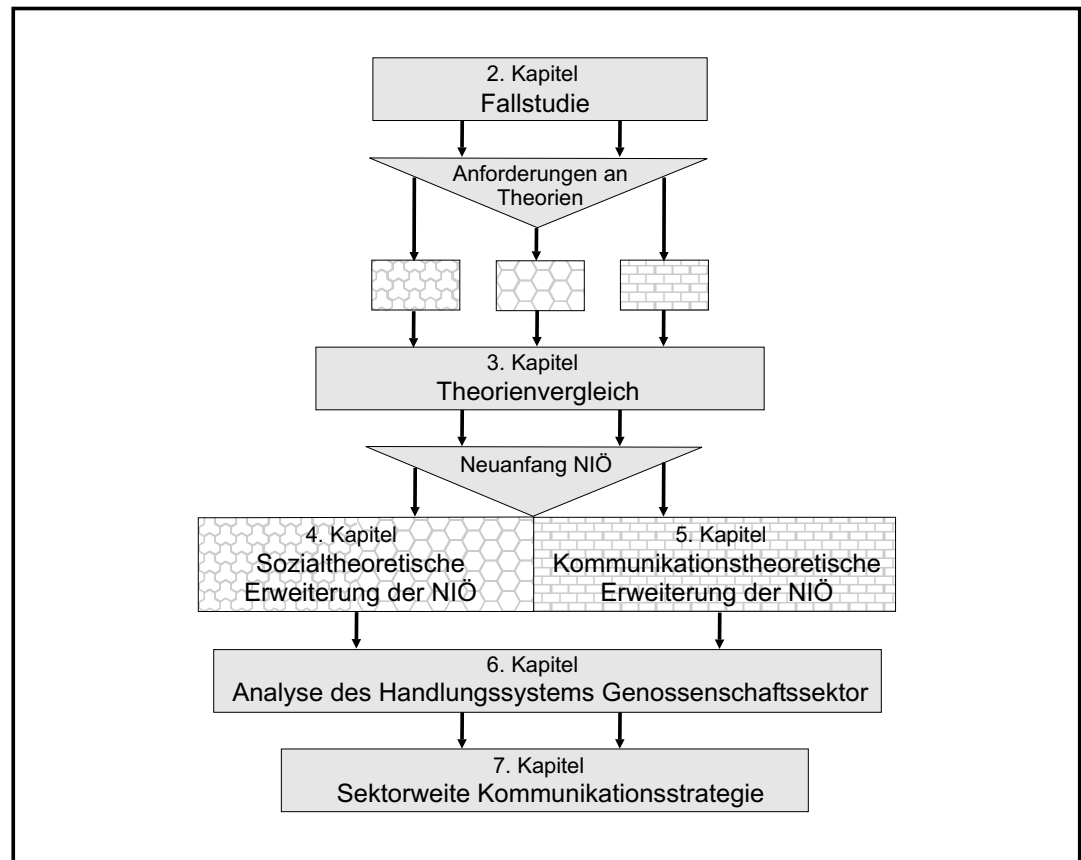


Abbildung 1.1: Aufbau der Arbeit
Eigene Darstellung.

Aus diesen Problemstellungen ergibt sich der Aufbau dieser Arbeit. Wie aus Graphik 1.1 ersichtlich, ist das folgende Kapitel der Fallstudie zum Nitrofen-Skandal gewidmet. In einer praktischen und theoretischen Vororientierung werden grundlegende Kommunikationsprozesse unter dem speziellen Blickwinkel der Handlungen von Politikern und Medienvertretern herausgearbeitet. Wie rücken gesellschaftliche Fragen auf die öffentliche Agenda? Welche Wechselwirkungen sind zwischen Politik, Medien, den gesellschaftlichen Akteuren und Genossenschaften beobachtbar? Welche Möglichkeiten sind zu erkennen, auf die Beteiligten Einfluss zu nehmen und wie können diese für das Thema «Die Genossenschaftsidee heute» fruchtbar gemacht werden? Das sind die Fragen, die im Mittelpunkt stehen.

Fallstudien sind weder generalisierbar, noch zur Überprüfung von Hypothesen geeignet. Ihr Aussagenwert ist daher begrenzt. Der gewählte Einstieg erscheint jedoch insofern sinnvoll, als dass erstens genossenschaftliche Spezifika bei der Analyse des Nitrofen-Skandals erkannt und damit explorativ ein wissenschaftliches Arbeitsfeld umrissen werden kann, welches bisher in der Literatur weitgehend ausgespart

blieb. Zweitens werden anhand der Fallstudie *Beurteilungskriterien* für den *Theorienvergleich* in Kapitel 3 abgeleitet. Gibt es adäquate Theorien, die für die Konzeption genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien für Politik und Medien geeignet erscheinen? Zur Beantwortung dieser Frage werden das marketingtheoretische Anspruchsgruppenkonzept, die Theorie öffentlicher Beziehungen nach Ronneberger/Rühl und die Theorie situativer Teilöffentlichkeiten nach Grunig et al. betrachtet und anhand der aus der Fallstudie erarbeiteten praktischen Erfordernisse beurteilt. Daraus ergibt sich, dass es eines konsistenten Theoriegebäudes bedarf. Dieses wird auf der Basis der *Neue Institutionenökonomik* entwickelt.

Kapitel 4 beschäftigt sich mit menschlichem Handeln im Institutionengefüge, da es die unter unterschiedlichen institutionellen Arrangements entwickelten, latent gegensätzlichen Interessen der Individuen sind, die soziale Konflikte hervorrufen. Für eine Organisation als Zusammenschluss von Individuen kommt es darauf an, potenziell divergierende Interessen zusammenzuführen und für ihre Tätigkeit *gesellschaftliche Akzeptanz* zu finden. Die Organisation sieht sich dabei dem Problem gegenüber, dass individuelles Handeln wechselseitig mit dem umliegenden Institutionenfeld verschränkt ist. Um Möglichkeiten der Beeinflussung von Individuen und den damit verbundenen Handlungsspielraum für eine Organisation zu analysieren, werden grundlegende Mechanismen der Handlungsprägung identifiziert. Sie sind Bewertungsgrundlage der verschiedenen Möglichkeiten der Legitimierung der Genossenschaftsidee.

In Kapitel 5 wird ein umfassendes *Kommunikationsverständnis* erarbeitet, das die systematische Einordnung und Relation solcher Begriffe wie personale, persuasive, direkte und massenmediale Kommunikation erlaubt. Hieran schließt die handlungstheoretische Rekonstruktion von Öffentlichkeit an, aus der die Einbettung der Organisation in ihr kommunikatives Umfeld hervorgeht. Vor diesem Hintergrund werden die kommunikativen Möglichkeiten der Handlungsprägung in Form von *Image- und Issueprozesse* behandelt bzw. ihre Umsetzung durch Führungskräfte diskutiert. Die Ausführungen münden in einem Analyseraster für die kommunikative Integration im Nah- und Fernbereich. Es stellt Handlungsanleitungen für Organisationen bereit, um sich gegenüber den für sie gesellschaftlich relevanten Gruppen zu legitimieren.

Die Entwicklung einer *sektorweiten Kommunikationsstrategie* für Genossenschaften ist Gegenstand des Kapitels 6. In einem ersten Schritt werden die Bereiche Politik, Medien und Genossenschaften hinsichtlich ihres institutionellen Arrangements und den sich daraus entwickelnden Interessen untersucht. Im zweiten Schritt werden die Möglichkeiten der kommunikativen Integration für die einzelnen Ebenen des Genossenschaftssektors systematisch analysiert. In Kapitel 7 schließt sich das Fazit einer branchenübergreifenden, auf den einzelnen Ebenen ineinander greifenden Kommunikationsstrategie an.

2 Kommunikationsstrategien in praxi – Eine Fallstudie

Der Begriff der Kommunikationsstrategie verweist auf ein breites Feld wissenschaftlicher Arbeiten zu Public Relations und Unternehmenskommunikation. Um einen Einstieg in das heterogene Forschungsfeld zu finden, werden anhand einer Fallstudie zum Nitrofen-Skandal die Konsequenzen kommunikativen Handelns aufgezeigt, denn deutlich werden sie vor allem in der Krise. Dessen ungeachtet wird veranschaulicht, welche Bedeutung langfristig konzipierten Kommunikationsstrategien in Krisensituationen zukommt. Aus dem Verlauf des Nitrofen-Skandals heraus, wird das komplexe Beziehungsgeflecht zwischen Politikern, Medienvertretern und dem Genossenschaftssektor näher untersucht und zu praxisrelevanten Fragestellungen hinsichtlich der Chancen und Risiken von Kommunikationsstrategien verdichtet.

2.1 Der Verlauf des Nitrofen-Skandals

Mitte November 2001 wird vom Babynahrungshersteller Hipp eine erhöhte Konzentration des krebserregenden Pflanzenschutzmittels Nitrofen gefunden.¹ Hipp informiert daraufhin umgehend den Erzeuger des bezogenen Fleisches «Grüne Wiesen Biohöfe». Sowohl der Erzeuger als auch der betreffende Lieferant des Futtermittels für Grüne Wiesen Biohöfe – die Handelsgenossenschaft GS agri – schicken am 28. Januar 2002 Fleisch- und Futterproben an die zuständige Bundesanstalt für Fleischforschung in Kulmbach (BAFF). Zudem werden von der Futtermühle zusätzliche Rückstellmuster² an ein privates Labor versandt. Bis März 2002 erlangen GS agri und Grüne Wiesen Biohöfe Kenntnis davon, dass die Proben und Rückstellmuster belastet sind. Die BAFF sieht jedoch keine Gesundheitsgefahr. Die Ergebnisse des privaten Labors sind gleichfalls positiv und ergeben den sehr hohen Belastungswert von 5,96 Milligramm Nitrofen pro Kilogramm. Der zu diesem Zeitpunkt geltende *Grenzwert* ist 0,01 Milligramm.

Die GS agri informiert aufgrund des positiven Befundes Ende März 2002 die R+V Versicherung, welche Schadensersatzforderungen gegen den Getreidehändler der Futtermühle NSP (Norddeutsche Saat- und Pflanzengut AG) geltend macht. Die bis dato unentdeckte Quelle der Nitrofen-Belastung NSP lehnt am 8. April 2002 eine eigene Verantwortung ab. Die Ursachenforschung der NSP bezieht sich nicht auf den eigenen

¹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen DEISING (2003).

² Rückstellmuster sind Proben aus einer Lieferung, die zwecks Archivierung und späterer Überprüfung entnommen werden.

Betrieb, sondern auf die Zulieferer, die bereits am 3. April 2002 eine Durchgriffshaftungsanzeige erhalten.³ Die R+V Versicherung lässt ein Gutachten für weitere Rückstellmuster der GS agri erstellen, das einen Maximalwert von 15,9 Milligramm pro Kilogramm zeitigt. Die Ergebnisse des Gutachtens teilt die R+V Versicherung der NSP schriftlich mit. In einem Antwortschreiben vom 3. Mai 2002 werden die Rückstellmuster der GS agri angezweifelt. Am 27. Mai 2002 – also nach Bekanntwerden des Skandals – werden Prüfungen einer Lagerhalle in Malchin von der NSP eingeleitet. Diese entpuppt sich später als Ursprung der Nitrofen-Belastung.

Am 5. April 2002 wird die GS agri erneut tätig und informiert den eigenen Verband Naturland. Dieser fordert eine umgehende Aufklärung seitens der Mitgliedsunternehmen GS agri und Grüne Wiesen Biohöfe. Intern wird die Nitrofen-Belastung als ein *Versicherungsfall* bewertet, bei dem die Verbraucher nicht informiert werden müssen. Im Zuge dessen installiert die GS agri in Zusammenarbeit mit ihren Abnehmern ein Analyse-System, um zukünftig eine Nitrofen-Verseuchung auszuschließen. Zunächst ergeben sich keine positiven Befunde. Erst am 2. Mai wird Futtermittel erneut positiv getestet. Trotzdem wird bis zum 10. Mai 2002 Futtermittel ausgeliefert. Erst danach wird belastetes Futter zurückgerufen, wobei die betroffenen Unternehmen nicht über den Grund der Aktivität informiert werden.

Zwischenzeitlich zeigt sich Ende April auch beim Wurstfabrikanten Krusenhof ein ungeklärter Nitrofen-Fund.⁴ Nachforschungen ergeben, dass seit September 2001 Würstchen zwischenzeitlich belastet gewesen sind. Auf Anordnung des Kreisveterinäramtes wird die betroffene Wurst still zurückgerufen. Das Unternehmen Krusenhof zeigt sich selbst an. Aufgrund der Anzeige beginnt die Staatsanwaltschaft zu ermitteln.

Die *Verbraucher* werden erst am 23. Mai durch das Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (BMVEL) und am 24. Mai 2002 durch das Landwirtschaftsministerium Niedersachsen informiert. Am 24. Mai 2002 werden bei Grüne Wiesen Biohöfe 287 Tonnen Fleisch sichergestellt. Die Staatsanwaltschaft entdeckt am 1. Juni 2002 die Halle der NSP in Malchin als Nitrofen-Quelle. Am selben Tag wird die GS agri kurzfristig geschlossen. Bei umfangreichen *Kontrollen* stellt sich heraus, dass ein Drittel aller Proben mit Nitrofen verseucht ist.

Am 4. Juni 2002 tauchen neuerlich Gerüchte auf, dass die Halle in Malchin nicht alleiniger Ursprung der Belastung sein könne.⁵ Einen Tag darauf wird berichtet, dass bereits im Frühsommer 2001 belastetes Getreide verfüttert worden sein könnte.⁶ Ein Bericht vom 17. Juni 2002 kolportiert, dass bereits 1999 belastetes Getreide in der

³ Regressforderungen stellt GS agri erst am 26. März 2002. Vgl. BETHGE *et al.* (2002), S. 82.

⁴ Vgl. zu diesen Zusammenhängen BETHGE *et al.* (2002), S. 82.

⁵ Vgl. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,199345,00.html> vom 4. Juni (Stand: August 2003).

⁶ Vgl. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,199484,00.html> vom 5. Juni (Stand: August 2003).

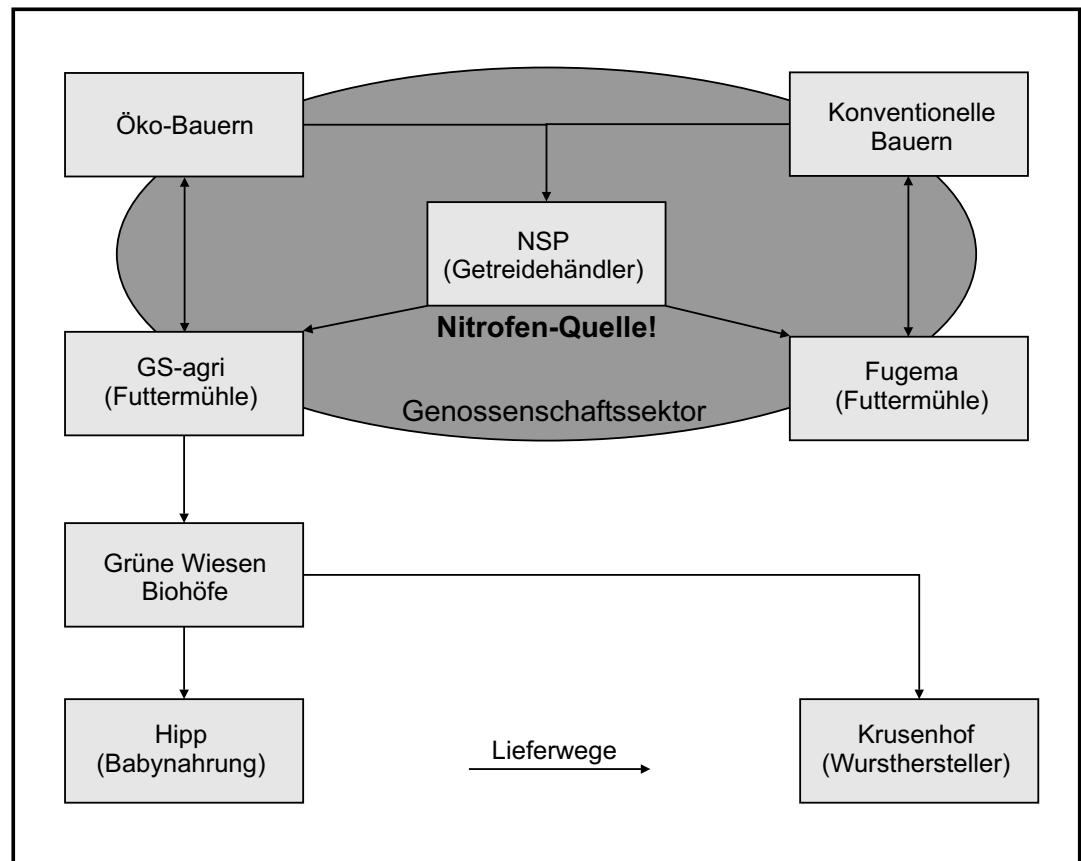


Abbildung 2.1: Schematische Darstellung des Nitrofen-Skandals
Eigene Darstellung.

Halle in Malchin gereinigt und die Anlage dadurch kontaminiert worden ist. Damit sei zu erklären, dass auch solche Getreidefahrten betroffen waren, die nicht in Malchin lagerten.⁷ Durch die erneuten Funde wird die *EU-Kommission* aktiv. Nur durch eine Verstärkung der Aufklärungsaktivität kann ein EU-weites Verbot deutscher Bio-Produkte verhindert werden.⁸ Im Zuge dessen wird aufgedeckt, dass die NSP nicht nur verseuchtes Getreide an GS agri geliefert hat, sondern im Dezember 2001 ebenso an die Futtermühle Fugema. Dieses ist konventioneller Nutzung zugeführt worden.⁹ Am 5. Juni 2002 wird das zuständige Amt über die Lieferung an die Fugema informiert. Damit hat sich der Bio-Skandal zu einem der gesamten Landwirtschaft entwickelt.

Ab Mitte Juni nimmt die Zahl der Berichterstattungen ab; die Positionierung der

⁷ Zum damaligen Zeitpunkt war die Malchiner Halle nicht im Besitz der NSP. Vom Juli 1999 bis zum 30. Juni 2001 war sie von der Raiffeisen-Hauptgenossenschaft Nordland als Getreidelager angemietet. Vgl. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,201269,00.html> vom 17. Juni (Stand: August 2003) sowie HOFFMANN (2002e), S. 6.

⁸ Vgl. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,200033,00.html> vom 9. Juni (Stand: August 2003). In einem nationalen Alleingang sperrte Belgien die Einfuhr deutscher Bio-Produkte, so sie nicht als nitrofenfrei gekennzeichnet wurden.

⁹ Darüber hinaus sind jedoch keine weiteren belasteten Getreidefahrten aufgetaucht. Vgl. HOFFMANN (2002d), S. 5.

Berichte in den Medien verschiebt sich nach hinten. Der Nitrofen-Skandal wird durch den Antisemitismusstreit innerhalb der FDP abgelöst.¹⁰ Das öffentliche Interesse wendet sich anderen Themen zu. So ist zu erklären, dass die weitere Aufklärung des Skandals medial nicht mehr vermittelt wird. Das Unsicherheitsniveau der Öffentlichkeit bleibt damit grundsätzlich erhalten. Neuerliche Lebensmittelkrisen verlaufen damit vor dem Hintergrund einer unabgeschlossenen Aufklärung.¹¹

2.2 Kommunikationsstrategien als Risikofaktor

Von Anfang an ist der Nitrofen-Skandal stärker ein *kommunikatives Versäumnis*, denn eine sachlich begründbare Gefährdung der Verbraucher. Diese These ist an drei Gesichtspunkten festzumachen. Erstens sind noch fünf Tage nach Bekanntwerden des Nitrofen-Skandals keine genauen Zahlen über das Ausmaß und den exakten Verlauf des Geschehens verfügbar. Alle Beteiligten – Politiker, Journalisten, Interessengruppen – argumentieren mit Daten und Fakten, die von den tatsächlichen Gegebenheiten abweichen. Erst vier Wochen später sind die Geschehnisse, wenn auch nicht vollständig, so doch das Ausmaß betreffend, weitgehend aufgeklärt. Innerhalb dieser Zeitspanne weitet sich der Skandal schrittweise aus. So ist eine Verfünfachung der verseuchten Bio-Weizenmenge zu konstatieren,¹² sowie eine Ausweitung auf den konventionellen Bereich und eine Expansion des Skandals auf fünf Bundesländer.¹³ Der Zeitpunkt, ab dem Nitrofen-verseuchtes Futtermittel verwendet worden ist, wird im Zeitablauf immer früher datiert.

Zweitens taucht wiederkehrend der Verdacht auf, dass einzelne Stellen von einer Verseuchung schon frühzeitig informiert waren.¹⁴ Weder die BAFF noch das Institut für Marktökologie (IMO), welches seit Mitte März informiert war,¹⁵ leiten die Informationen an Landes- oder Bundesministerien weiter, da eine akute gesundheitliche Gefährdung der Verbraucher verneint wird.¹⁶ Die zuständige Kontrollstelle des Fleischerzeugers Grüne Wiesen Biohöfe leitet ebenfalls keine Informationen an die zuständige niedersächsische Landesbehörde weiter, da Grüne Wiesen Biohöfe glaubhaft geltend machen kann, die Nitrofen-Probleme vom November 2001 gelöst zu haben.¹⁷ Sowohl das niedersächsische als auch das brandenburgische Ministerium für Land-

¹⁰ Vgl. PONGER und STADLMAYER (2002), S. 11.

¹¹ Vgl. O.V. (2003d), S. 1.

¹² Vgl. O.V. (2002f), S. 1.

¹³ Vgl. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,198448,00.html> vom 29. Mai (Stand: August 2003).

¹⁴ Vgl. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,198127,00.html> vom 29. Mai (Stand: August 2003).

¹⁵ Vgl. BETHGE *et al.* (2002), S. 80.

¹⁶ Von einem rechtlichen Standpunkt aus betrachtet hätten die Ministerien erst dann informiert werden müssen, wenn eine akute Gefährdung der Verbraucher vorgelegen hätte.

¹⁷ Vgl. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,199345,00.html> vom 4. Juni (Stand: August 2003).

wirtschaft sind ab Anfang April von den Vorgängen informiert, werden aber nicht tätig.¹⁸ Auch die Lüneburger Aufsichtsbehörde erfährt Anfang Mai von Nitrofen-Funden, leitet jedoch keine Maßnahmen ein. Das BMVEL wird am 21. Mai 2002 durch den Verband Bioland und am 23. Mai 2002 durch Naturland – einen Monat nachdem Naturland durch GS agri verständigt worden ist – auf die Nitrofen-Belastungen aufmerksam gemacht.

Drittens führt die geringe Aufklärung über das Gift Nitrofen zu einer hohen *Verunsicherung* der Verbraucher. Dass Gesundheitsschäden nur durch eine hohe und langfristige Dosis Nitrofen verursacht werden können bzw. dass der Grenzwert von 0,01 Milligramm politischer und nicht medizinischer Natur ist, wird nicht wahrgenommen.¹⁹ Im Gegenteil, die subjektive Einschätzung des Gesundheitsrisikos ist hoch. Es resultiert aus unzureichenden Informationen über die Eigenschaften von Nitrofen bzw. aus der verkürzten, medialen Darstellung von Nitrofen als krebserregend und embryoschädigend.²⁰ Damit steht die Verunsicherung der Verbraucher im Widerspruch zur hohen Lebensmittelsicherheit, die von Fachleuten konstatiert wird.²¹ Dies gilt umso mehr, als sie über Monate hinweg nicht informiert worden sind und ihr Vertrauen in die Lebensmittelsicherheit von Bio-Waren generell stark erschüttert ist, da der Nitrofen-Skandal nur der vorläufig letzte in einer Reihe von Skandalen ist, die von der BSE-Krise, der Schweinepest bis zur Maul- und Klauenseuche reichen.²² Ein Drittel der Bevölkerung hat insbesondere das Vertrauen in Aussagen von Politikern, Verbandsvertretern und Unternehmern bezüglich der Lebensmittelsicherheit verloren. Sie setzen ihr Vertrauen in Kommunikatoren, die kritisch über Nahrungsmittel berichten.²³ Es ist dabei zweitrangig, dass gerade durch die impliziten Verhaltensregeln des Bio-Landbaus die Nitrofen-Belastung erkannt worden ist.²⁴

Im Folgenden geraten die Unternehmensvertreter von GS agri und NSP unter starken öffentlichen Druck. Da Ende Januar erstmals Nitrofen bei Grüne Wiese Biohöfe nachgewiesen wurde, bestand der *begründete Verdacht*, dass der Hauptlieferant

¹⁸ Der zuständige Referatsleiter gab den Brief mit dem Vermerk weiter, dass sich die Nitrofen-Belastung zu einem Skandal auswachsen könne. Vgl. BETHGE *et al.* (2002), S. 82.

¹⁹ Vgl. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,198448,00.html> vom 29. Mai (Stand: August 2003).

²⁰ Die Fachinformation zu Nitrofen bezieht sich vorwiegend auf das Krebsrisiko, nicht jedoch auf die Menge, die zu einer zählbaren Risikosteigerung nötig wäre. Insbesondere bei unfreiwilligen Risiken, die dem Einzelnen unbekannt bzw. schwer zu kontrollieren sind, steigt die subjektive Risikoeinschätzung. Vgl. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,198495,00.html> vom 30. Mai (Stand: August 2003).

²¹ Vgl. sowie ALVENSLEBEN (2002), S. 11.

²² Der ökologische Landbau wird als genauso wenig sicher angesehen wie die konventionelle Landwirtschaft. Vgl. zu einer Einordnung des Nitrofen-Skandals in eine Serie von Skandalen HOFFMANN (2002c), S. 4. Die Erholung der Verkaufszahlen nach den einzelnen Skandalen kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass Verbraucher ein gestiegenes Informationsbedürfnis haben. Vgl. O.V. (2003a), S. 17.

²³ Vgl. ALVENSLEBEN (2002), S. 11 sowie O.V. (2002d), S. 13.

²⁴ Die Eingangskontrollen des Herstellers Hipp wiesen die Belastung des Putenfleisches aus.

Vertrauensschwund						
Gesamt		Nach Parteipräferenz				
		SPD	CDU/ CSU	B'90/ Grüne	FDP	PDS
Ja	38	41	32	78	34	39
Nein	48	49	50	18	56	41
Halte Bio-Waren grundsätzlich nicht für gesünder	6	4	10	4	2	7
Weiß nicht	8	6	8	0	8	12

Abbildung 2.2: Vertrauensschwund in Bio-Waren
Entlehnt aus BETHGE *et al.* (2002), S. 80.

GS agri das verseuchte Futter geliefert haben könnte. Zwar wurden die Proben erst Mitte März positiv getestet. Spätestens zu diesem Zeitpunkt war jedoch klar, dass der Nitrofen-Grenzwert nicht marginal, sondern um ein Vielfaches überschritten wurde. Damit erfolgt schon zu diesem Zeitpunkt eine entscheidende *Weichenstellung*, die die kritische Situationseinschätzung während des gesamten Nitrofen-Skandals prägt und auch durch eine aktive Kommunikationspolitik in Form von Pressemitteilungen und -konferenzen nicht mehr durchbrochen werden konnte. Trotz eines 600-fachen Überschreitens des Grenzwertes und trotz der Verarbeitung eines Teils des mutmaßlich belasteten Getreides, wird die Angelegenheit als ein interner Versicherungsfall gewertet. Bei den Verbrauchern musste sich der Verdacht aufdrängen, dass nicht nur die Toxizität von Nahrungsmitteln, sondern auch eine gesundheitliche Gefährdung des Verbrauchers in Kauf genommen worden ist. Obgleich nach einer wiederholten Belastung Getreide still zurückgeholt wurde, ändert sich an dieser Einschätzung nichts; im Gegenteil, es entsteht der Eindruck «krimineller Machenschaften».²⁵

Der zeitliche Ablauf als auch die tatsächlichen Umstände werden von Unterneh-

²⁵ Vgl. O.V. (2002f), S. 1 sowie zu ähnlichen Wortvarianten BETHGE *et al.* (2002), S. 78 und GIERSBERG (2002), S. 22.

menseite nicht aufgeklärt. So ist zu verstehen, dass der Verdacht geäußert wird, die GS agri habe, trotz hoher Belastung, *wissentlich* 550 Tonnen Bio-Getreide an über 100 Bio-Betriebe verkauft.²⁶ Stattdessen behauptet der Vorstand der Genossenschaft noch am 30. Mai 2002, dass die Lieferungen der Genossenschaft keine schwerwiegenden Gesundheitsgefahren beinhalten könnten, da ansonsten die Behörden von sich aus tätig geworden wären. Der Betrieb wird daraufhin am 31. Mai 2002 auf Verfügung des verantwortlichen Ministers geschlossen. Die Sperrung des Betriebes wird zwar kurz darauf durch Gerichtsbeschluss wieder aufgehoben.²⁷ Trotzdem lassen auch die darauf folgenden Äußerungen nicht erkennen, dass den Forderungen der Politik bzw. der Verbraucher nachgegeben wird. So bestätigt der Anwalt der GS agri den Verdacht, dass andere verbotene Pflanzenschutzmittel ebenfalls im ausgelieferten Öko-Futter gefunden worden sind, verweist aber auf die eingehaltenen Grenzwerte.²⁸ Diese Aussage verkennt die Sensibilisierung der Öffentlichkeit. Nicht die Einhaltung von Grenzwerten ist angezeigt, sondern die Erklärung, wie die Belastungen überhaupt entstehen konnten, wird gefordert.²⁹

Das Verhaltensmuster der NSP ähnelt dem der GS agri.³⁰ Nachforschungen werden nur verzögert durchgeführt, ohne dass Medien und Politik Informationen über die Hintergründe erhalten.³¹ Dabei liegt der Fokus der Ursachenforschung auf den Zulieferern und nicht auf dem eigenen Unternehmen. Erst am 27. Mai 2002, als nach Bekanntwerden des Nitrofen-Skandals der öffentliche Druck wächst, werden Prüfungen der Halle in Malchin eingeleitet.³² Obwohl die Hintergründe der Belastungen ungeklärt bleiben, liefert die NSP weiterhin Futter aus.³³ Daraufhin besteht das zuständige Ministerium auf der *Sperrung* der Malchiner Halle. Durch Einlegen von Rechtsmitteln wird diese am 04. Juni 2002 wieder aufgehoben. Das Land kündigt Revision an.

²⁶ Vgl. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,198658,00.html> vom 31. Mai (Stand: Januar 2003) sowie BETHGE *et al.* (2002), S. 79.

²⁷ Die Sperrung des Betriebes folgte keiner rechtlichen Grundlage, sondern war dem starken Handlungsdruck, unter dem die Politik zu diesem Zeitpunkt stand, geschuldet. Die GS agri legte Widerspruch gegen die Verfügung ein.

²⁸ Vgl. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,198981,00.html> vom 1. Juni (Stand: August 2003).

²⁹ Der Anwalt äußerte ebenfalls, dass die GS agri nicht gegen das Futtermittelrecht verstoßen habe und die Schließung des Betriebes unverhältnismäßig sei. Vgl. BETHGE *et al.* (2002), S. 84 sowie KOWITZ und BOECKER (2002), S. 2.

³⁰ Vgl. zu dieser Schlussfolgerung DEISING (2003), S. 28 f.

³¹ Die Pressemitteilungen geben den zeitlichen Ablauf wieder, treffen zu Verantwortlichkeiten jedoch keine Aussagen. Vgl. NSP (2002a) sowie NSP (2002b).

³² Gegenteilige Aussagen des Vermieters der Lagerhalle und der NSP über den Wissensstand der Beteiligten, legen die Schuldhaftigkeit zumindest einer der Parteien nahe. Öffentlich zugeschrieben wurde die Schuld der NSP. Die Medien griffen die Tatsache auf, dass die frühere Nutzung der Halle im Grundbuch bzw. im Treuhandvertrag und in den vorangegangenen Mietverträgen hätte nachgelesen werden können. Vgl. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,201035,00.html> vom 15. Juni (Stand: August 2003).

³³ Vgl. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,199941,00.html> vom 8. Juni (Stand: August 2003).

Auch die Futtermühle Fugema leistet keine Aufklärung der Zusammenhänge.³⁴ Im Dezember 2001 wird sie von der NSP mit Getreide beliefert. Es handelt sich um umgewidmetes Bio-Getreide, welches konventioneller Nutzung zugeführt wird.³⁵ Nach Bekanntwerden dieser Lieferung werden vorsorglich rund vierhundert Betriebe gesperrt.³⁶ Es werden jedoch keine weiteren Nitrofen-Belastungen gefunden.³⁷

Daneben sind schon zu Beginn des Nitrofen-Skandals ausgeprägte Dissonanzen zwischen dem DRV und dem BMVEL zu erkennen. Ausgangspunkt dieser öffentlichen Auseinandersetzung sind Beschuldigungen der Bundesministerin Künast, der Raiffeisen-Verband sei verantwortlich für den Nitrofen-Skandal. Sie kommt damit dem öffentlichen Wunsch nach einer Benennung von Schuldigen nach. Frau Künast verneint die Existenz eines Öko-Skandals. Nicht die fehlende Kontrollstruktur in der Bio-Landwirtschaft, sondern die Strukturen in der konventionellen Landwirtschaft bzw. im Raiffeisen-Verband seien die Ursache des Skandals.³⁸

Diesen Beschuldigungen begegnet der DRV, indem er darauf aufmerksam macht, dass er lediglich 3.400 selbstständige Mitglieder vertritt, gegenüber denen er nicht weisungsbefugt ist.³⁹ Der DRV weist damit die Anschuldigungen offensiv zurück, zieht jedoch mit dieser Vorgehensweise weitere Vorwürfe auf sich. Der DRV gerät in die Kritik, weil er sich trotz eines allgemeinen Vertrauensverlustes gegenüber der Landwirtschaft vor einzelne Mitgliedsunternehmen stellt, die der öffentlichen Forderung nach einer Aufklärung des Nitrofen-Skandals nur ungenügend nachkommen. Der Verband verneint, Einfluss bzw. Druck auf die Unternehmen ausüben zu können. Insofern ist auch bezüglich des DRV eine frühzeitige Weichenstellung zu erkennen. Der Verband wird als Mitschuldiger betrachtet. Daher ist es nicht verwunderlich, dass ein auf die Krise zurückgehendes Qualitätssicherungs-System (QS-System), nicht in das öffentlich entstandene Bild des DRV passt.⁴⁰

Es sind gänzlich verschiedene Sichtweisen zwischen DRV und Öffentlichkeit festzustellen. Illustrativ ist der offene Schlagabtausch zwischen Ministerin und Verbandspräsident Nüssel. Künast wirft dem DRV vor, die Zusammenhänge zu verschleiern

³⁴ Vgl. DEISING (2003), S. 30.

³⁵ Vgl. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,200525,00.html> vom 13. Juni 2002 (Stand: August 2003).

³⁶ Vgl. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,200652,00.html> vom 13. Juni 2002 (Stand: August 2003). Damit vergrößerte sich die Zahl der betroffenen Bauern von zunächst hundert Bio-Betrieben, die von der GS agri beliefert worden waren, um das Vierfache. Vgl. DRV (2002a).

³⁷ Vgl. HOFFMANN (2002d), S. 5.

³⁸ Vgl. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,198981,00.html> vom 1. Juni (Stand: August 2003) sowie O. V. (2002h), S. 2.

³⁹ Vgl. WINDBERGS (2002b), S. 2.

⁴⁰ Das QS-System soll für Transparenz bei der Produktion von Lebensmitteln sorgen. Es steht für eine kontrollierte Produktion, die stufenübergreifend – vom Bauern bis zum Supermarkt – die Prozessqualität sichert. Das QS-System umfasst präzise Kriterien und Standards, die dokumentiert und kontrolliert werden. Vgl. DRV (2003), S. 7 und S. 41 sowie CZEKALA (2003), S. 13. Fakten der Pressemitteilung bezüglich des Qualitätssicherungssystems tauchen nicht in der Presse auf. Vgl. WINDBERGS (2002b).

und eine Aufklärung des Skandals zu verhindern.⁴¹ Indem der Präsident des DRV die „wiederholten Anfeindungen gegen den DRV und seine Mitglieder [...] eine ungeheuerliche Entgleisung“⁴² nennt, wird eine Spirale *gegenseitiger Schuldzuweisungen* in Gang gesetzt, die eine inhaltliche Auseinandersetzung überlagert.⁴³

Was sind die Konsequenzen unterschiedlicher Standpunkte? Während der DRV als Vertreter der konventionellen Landwirtschaft den Status quo bemüht, ist auf politischer Seite der klare Willen zu einer Agrarwende festzustellen.⁴⁴ Diese Konfliktlinie findet sich konkret in der Diskussion um die Einrichtung eines Hilfsfonds für Bio-Bauern wieder. Der DRV weist diese Forderung der Ministerin zurück.⁴⁵ Da mehr als die Hälfte der Futtermittelindustrie beim DRV organisiert ist, wird dieses Verhalten des DRV als Interessenvertretung dieser Branche interpretiert.⁴⁶ Andere mögliche Ziele, die dieser Entscheidung zugrunde liegen, dringen nicht in die Öffentlichkeit und sind damit für die öffentliche Wahrnehmung bedeutungslos. Prekär wird diese Vorgehensweise dadurch, dass gerade die Futtermittelindustrie öffentlich angeprangert wird und in der Berichterstattung seit dem 1. Juni 2002 – der vorläufigen Aufklärung des Nitrofen-Skandals – die Bauern als Opfer dargestellt werden.⁴⁷ Ministerin Künast nutzt genau diese Sachlage zu einer öffentlichen Kritik am DRV.⁴⁸ Der DRV wird öffentlich mit den «Schuldigen» des Skandals assoziiert.

Zudem werden selbst auf dem Höhepunkt der Krise Tatbestände verzerrt dargestellt, um den jeweiligen eigenen Standpunkt abzusichern. So führt der Verbandspräsident aus, dass weder die NSP AG noch die Fugema Genossenschaften sind.⁴⁹ Ziel ist es, den Genossenschaftssektor aus der öffentlichen Kritik herauszunehmen. Diese Aussage ist zwar gesellschaftsrechtlich richtig, inhaltlich jedoch verkürzt dargestellt. Die NSP ist eine Tochtergesellschaft von Genossenschaften; die Fugema arbeitet in einem engen Unternehmensverbund mit einer Mitgliedsgenossenschaft.⁵⁰ Trotz der gesellschaftsrechtlichen Verflechtungen gelingt eine weitgehende *Entkopplung* der Aktivitäten des Verbandes von den betroffenen Unternehmen. Diese Vorgehensweise ist jedoch nicht risikolos. Zum Jahrestag des Nitrofen-Skandals greifen die Medien

⁴¹ Vgl. HANSEN (2002), S. 1.

⁴² WINDBERGS (2002a), S. 1.

⁴³ „Solche Vorwürfe kann man bestenfalls mit Unwissenheit und schlechter Beratung erklären. Böswilligkeit und Hilflosigkeit kommen der Realität aber wohl näher.“ WINDBERGS (2002a), S. 1. „[...] Tausende in allen landwirtschaftlichen Sparten arbeitende Raiffeisen-Genossenschaften [werden] durch unqualifizierte Äußerungen ihren guten Ruf verlieren.“ Vgl. NÜSSEL (2002), S. 1.

⁴⁴ Vgl. hierzu WIELAND (2002), S. 3.

⁴⁵ Vgl. DRV (2002b). Zwar wurde eine kurzfristige Hilfestellung angeboten, aber keine Notwendigkeit gesehen, die Abwicklung entstandener Schäden anders als nach den üblichen Verfahren der Wirtschaft zu handhaben.

⁴⁶ Vgl. HOFFMANN (2002b), S. 6.

⁴⁷ Unabhängig von der externen Repräsentanz dürfte die Entscheidung auch zu Spannungen innerhalb des DRV geführt haben, da genossenschaftlich organisierte Bauern ebenfalls betroffen waren.

⁴⁸ Vgl. O.V. (2002a), S. 4.

⁴⁹ Vgl. NÜSSEL (2002), S. 1.

⁵⁰ Vgl. zur NSP PERGANDE (2002), S. 3 und <http://www.fugema.de/1024/framewir.html>.

diese Zusammenhänge noch einmal auf. Insbesondere die Beteiligungsverhältnisse zwischen der NSP und der Raiffeisen Hauptgenossenschaft Nord (HaGeNord) werden untersucht und offen gelegt.⁵¹ Damit ist die Vorgehensweise, die Verflechtung der NSP mit dem Genossenschaftssektor herunterzuspielen, enttarnt und ein nachträglicher *Vertrauensverlust* immanent.

An allen Beispielen ist zu beobachten, dass der Nitrofen-Skandal die Organisationstätigkeit der Genossenschaften beeinflusst hat. Die Konsequenzen öffentlichen Drucks reichen von einer kurzzeitigen Schließung, der Störung der Geschäfts- und Kundenbeziehungen bis hin zu einem langfristigen *Imageschaden*. Auf der einen Seite wird ersichtlich, dass den Beteiligten Fehler unterlaufen sind. Auf der anderen Seite ist festzuhalten, dass die Akteure aufgrund ganz unterschiedlicher Handlungsorientierungen agieren. Während der DRV in Verkörperung von Präsident Nüssel offensichtlich davon ausgeht, mit der Installation des QS-Systems die richtigen Schlüsse aus der BSE-Krise gezogen zu haben und damit eine Vorreiterrolle einzunehmen, stellen die Medien und die Politik auf die Tatsache ab, dass Kontrollstellen, Verbände und Unternehmen die Nitrofen-Verseuchung alleine zu bereinigen versuchen.⁵² Oftmals reichen kleine Diskrepanzen aus, um eine entscheidende Weichenstellung schon im *Frühstadium* einer Krisensituation herbeizuführen. Diese entwickeln unter dem Aspekt der Interessenlage der gesellschaftlichen Gegenspieler eine *Eigendynamik*, die den einzelnen Organisationsvertretern entgleitet. Sie führt zu Situationsdeutungen, deren Dramaturgie oftmals erst im Nachhinein verstanden wird. Dieser Gesichtspunkt lässt die gewichtige Rolle von zielgerichteten Kommunikationsstrategien insbesondere gegenüber Politik und Medien erkennen.

2.3 Kommunikationsstrategien als Erfolgsfaktor

Der Nitrofen-Skandal ist zuvorderst ein medial aufbereiteter Skandal. Sind es doch vor allem die Medien, die Informationen über Ablauf und Verantwortlichkeit suchen, sammeln, aufbereiten und schließlich öffentlich machen. Den Verbrauchern steht somit nur eine schmale und zudem verzerrte Informationsbasis als Beurteilungsgrundlage zur Verfügung. Dabei werden Vergleiche mit der konventionellen Landwirtschaft angestellt.

„Was nun folgt, sechs Monate lang, von November bis Mai, ist eine Krisenbewältigung mit dem stinkenden Stallgeruch der alten herkömmlichen Landwirtschaft.“⁵³

⁵¹ Vgl. ROHWETTER (2003).

⁵² Vgl. zum Selbstbild Nüssels KLEIN (2002), S. 21. Vgl. zur Bewertung des Verhaltens O.V. (2002f), S. 1 sowie O.V. (2002c), S. 2.

⁵³ BETHGE *et al.* (2002), S. 80 sowie HOFFMANN (2002f), S. 4.

Auch werden die unzureichenden Abstimmungen zwischen der BAFF bzw. der Staatsanwaltschaft und den zuständigen Ministerien sowie der Informationsfluss innerhalb der staatlichen Behörden kritisiert.⁵⁴ Aufgrund der zurückhaltenden Informationspolitik der beteiligten Unternehmen und Verbände ergeben sich für die Medien große Bewertungsspielräume. Infolgedessen kommt es zu einer spürbaren Abweichung zwischen der öffentlichen medialen Darstellung und der Sachlage.

Durch die prominente Stellung des Nitrofen-Skandals in der Berichterstattung geraten auch die politischen Entscheidungsträger unter Druck; umso mehr, als über vierzehn Tage hinweg immer neue Details und Ausweitungen des Skandals öffentlich werden. Im Zusammenspiel mit der öffentlichen Anteilnahme am Nitrofen-Skandal setzen die Medien die Politiker unter einen kurzfristigen Handlungszwang. Dieser Sachverhalt ist an der prompten Verringerung des Nitrofen-Grenzwertes für Babynahrung festzumachen sowie an der Absicht, ein verschärftes Futter- und Lebensmittelrecht zu verabschieden.⁵⁵ Dadurch, dass es sich in erster Linie um einen Skandal der ökologischen Landwirtschaft handelt, ist insbesondere das politische Projekt der Agrarwende gefährdet. Sie gilt als ein *ideologisches Kernstück* der Partei Bündnis 90/Die Grünen.⁵⁶ Damit liegt es insbesondere im Interesse dieser Partei und ihrer verantwortlichen Regierungsvertreterin, Ministerin Künast, die Agrarwende zu verteidigen.

Indem die Ministerin «alte Strukturen» im genossenschaftlichen Raiffeisen-Verband für die Verschleppung von Informationen verantwortlich macht, gelingt es ihr, von der unzureichenden Kontrollstruktur abzulenken.⁵⁷ Diese Vorgehensweise wird ihr dadurch erleichtert, dass der Raiffeisen-Verband medial als ein *Gegenspieler* dargestellt wird, der schon zu Zeiten der BSE-Krise straffere Kontrollen zu verhindern suchte.⁵⁸ Darüber hinaus treten zu diesem Zeitpunkt die personellen Verflechtungen zwischen DRV und Bauernverband hervor.⁵⁹ Die Ämterüberschneidungen werden als „mafiose [...] Tendenzen“⁶⁰ ausgemacht. Daher, so Künast, sei rückhaltlos aufzuklären, um die Agrarwende nicht an den überkommenen Strukturen der konventionellen Landwirtschaft scheitern zu lassen.⁶¹

⁵⁴ SCHMIDT (2002), S. 49 hebt hervor, dass der Ausbau der Kontroll- und Beratungsstellen nicht mit der Anpassung der Netzwerkstrukturen an die Markterfordernisse Schritt gehalten hat.

⁵⁵ Vgl. O. V. (2002g), S.2 sowie zum Lebensmittelrecht O. V. (2002e), S. 2.

⁵⁶ Die Agrarwende wird seit der BSE-Krise verstärkt vorangetrieben. Sie impliziert die Verschärfung von Sicherheits-, Tierschutz- und Umweltnormen sowie die verstärkte Förderung der ökologischen Landwirtschaft. Das langfristige Ziel ist die Erhöhung der ökologischen Nahrungsmittelproduktion auf 20% des Gesamtangebots innerhalb von zehn Jahren.

⁵⁷ Vgl. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,201269,00.html> vom 17. Juni (Stand: August 2003) sowie O. V. (2002h), S. 2.

⁵⁸ Präsidiumsmitglied Sonnleitner wird vorgeworfen, er habe BSE zu leugnen versucht. Vgl. O. V. (2002f), S. 1 sowie HOFFMANN (2002a), S. 6.

⁵⁹ Beispielsweise ist Herr Sonnleitner gleichzeitig Präsidiumsmitglied des DRV und Präsident des Deutschen Bauernverbandes. Vgl. zu Einzelheiten DEISING (2003), S. 21 f.

⁶⁰ O. V. (2002i), S. 1.

⁶¹ Selbst Kanzler Gerhard Schröder übernimmt später Teile dieser Formulierungen, indem er ausführt: „wir dürfen nicht zulassen, dass die Agrarwende an den überkommenen Strukturen des Bauernver-

Der Nitrofen-Skandal offenbart auf prägnante Weise, dass Kommunikation im Spannungsfeld zwischen Politik und Medien als ein strategischer Erfolgsfaktor betrachtet werden muss. Um den Handlungsspielraum der Genossenschaften zu sichern, gilt es, die Ausgestaltung des Verbraucherschutzes, der Lebensmittelsicherheit und der Aufsichtskontrolle mitzugestalten. Sowohl der DRV als auch die einzelnen Unternehmen greifen dabei auf ganz unterschiedliche Kommunikationsaktivitäten zurück. Ziel ist es, sich aktiv an der öffentlichen Diskussion zu beteiligen und so Einfluss auf die Meinungsbildung auszuüben sowie über inhaltliche Positionen Akzeptanz für die eigenen Aktivitäten in der Umwelt aufzubauen.⁶² Beispielsweise hat der DRV eine Abteilung für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit eingerichtet. Diese ist einerseits für Anfragen von Journalisten erreichbar; andererseits dient sie der Vertretung der Mitgliederinteressen. Im abgelaufenen Berichtsjahr 2002 wurde in über 40 Pressemitteilungen Stellung bezogen.⁶³ Zudem werden Pressekonferenzen abgehalten und Hintergrundgespräche mit Journalisten geführt. Darüber hinaus publiziert der DRV die «Raiffeisen Informationen» die in einer Auflage von 34.000 Exemplaren sechsmal jährlich an Meinungsführer, Bundes- und Landespolitiker sowie Unternehmensvertreter versandt werden. Daneben greifen vor allem Journalisten auf die Internetseiten des DRV zu.

Der DRV setzt neben der konkreten thematischen Auseinandersetzung ebenfalls *Symbole* kommunikativ ein. Das Qualitätssicherungs-System steht beispielsweise für eine sichere, qualitätsorientierte Futtermittelwirtschaft und aktiven Verbraucherschutz. Diese Vorgehensweise bietet sich vor dem Hintergrund des Nitrofen-Skandals deswegen an, weil sowohl die Mitglieder des Verbandes als auch das gesellschaftspolitische Umfeld angesprochen werden. Es handelt sich folglich um einen inhomogenen Adressatenkreis, der über die Ziele des DRV mittels relativ einfacher Botschaften informiert werden soll. Gleichwohl präsentieren andere Verbände sowie Politiker und Medien eine abweichende Situationsdeutungen und konterkarieren damit das angestrebte Bild des DRV in der Öffentlichkeit.⁶⁴ Aus facettenreichen Informationen entsteht ein *Image*, das in seiner Aussage handlungsleitende Potenz aufweist und damit beeinflussend wirkt.⁶⁵

Kristallisationspunkt einer öffentlichen Auseinandersetzung sind die *Führungskräfte* der Organisationen.⁶⁶ Dies sind beispielsweise Frau Künast als Repräsentantin

bandes zerbricht.“ O. V. (2002i), S. 1.

⁶² Vgl. DYLLICK (1990), S. 87 ff.

⁶³ Vgl. DRV (2003), S. 42.

⁶⁴ Vgl. Kapitel 2.2 auf Seite 14. Vgl. auch Thilo Bode Chef der Organisation «foodwatch»: „Wir können beim Raiffeisenverband kein Interesse an der Aufklärung des Nitrofen-Skandals erkennen. Das ist ein Armutszeugnis für einen Verband, der im Rahmen des QS-Siegels Verantwortung für Qualität und Sicherheit von Lebensmitteln übernommen hat.“ Zitiert nach ROHWETTER (2003).

⁶⁵ Vgl. ALVESSON (1993), S. 115 und BENTELE (1992), S. 154.

⁶⁶ Vgl. dazu im Rahmen sozialpolitischer Strategien ACHLEITNER und ANSOFF (1983), S. 80.

des BMVEL oder Herr Nüssel als Präsident des DRV. Beide übernehmen in persona die Vertretung der Organisation nach außen. Sie stellen die Identifikationsfigur dar, die der Organisation ein Gesicht verleiht.

Sowohl bei der NSP als auch bei der Fugema sind kaum Kommunikationsaktivitäten auszumachen. Ihre *passive Haltung* in Öffentlichkeitsfragen in Kombination mit ihrer ungeklärten Rolle im Nitrofen-Skandal setzen diese Unternehmen unter Druck. Auch mit Blick auf die GS agri muss festgehalten werden, dass eine Kommunikationsstrategie nicht zu erkennen ist. Weder sind Informationen über die Homepage der Genossenschaft zum Thema Nitrofen zu erlangen, noch tritt die GS agri aktiv in den Kommunikationsprozess ein.⁶⁷ Sie reagiert auf Anfragen und Beschuldigungen mit primär juristisch orientierten Aussagen.

Dabei bietet es sich gerade im lokalen Kommunikationsraum an, aktiv zu werden. Schließlich sind allein im DRV über 2.600 Genossenschaften vor Ort tätig, die ca. 2,5 Millionen Mitglieder haben. Damit ist eine *starke Verwurzelung* der ländlichen Genossenschaften in der Fläche zu erkennen. Im lokalen Umfeld zählen nicht die abstrakten Prozesse massenmedialer Darstellung in der sogenannten «Öffentlichkeit», sondern die konkreten zwischenmenschlichen Kunden-, Geschäfts- und Arbeitsbeziehungen. Neben einseitigen Kommunikationsakten wie dem Publizieren von Broschüren und dem Schalten von Anzeigen, können wechselseitige Kommunikationsformen zum Einsatz kommen, um mit Bürgerinitiativen, Lokalpolitikern und -journalisten in einen konkreten Dialog einzutreten. Neben der fernmündlichen oder schriftlichen Kommunikation sind «runde Tische», «Tage der offenen Tür» und Großveranstaltungen wie der Deutsche Raiffeisentag weitere Bausteine der Öffentlichkeitsarbeit. Zum anderen steht ein Informations-Netzwerk innerhalb der Raiffeisen-Organisation zur Verfügung. Primärgenossenschaften werden ermutigt, eigene Homepages einzurichten, deren Gestaltung durch die Übernahme zentral erstellter Textblöcke für die einzelne Genossenschaft vereinfacht und vereinheitlicht wird.⁶⁸ Im Gegensatz zu massenmedialen Kommunikationsprozessen stehen direkte Antwortmöglichkeiten via E-Mail oder Telefon zur Verfügung. Sie ermöglichen einen zweiseitigen *Meinungsaustausch*, in dem Missverständnisse ausgeräumt und unterschiedliche Ansichten diskutiert werden können.

Kommunikation kommt also auf vielfältige Weise zum Einsatz. Nicht nur geht es um eine massenmediale Vermittlung von Images oder Pressemitteilungen, sondern ebenso um die konkrete Kommunikationsbeziehung vor Ort. Fraglich ist also, welche Folgerungen aus diesen Zusammenhängen zu ziehen sind.

⁶⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.2 auf Seite 10 sowie <http://www.gs-agri.de/>.

⁶⁸ Vgl. DRV (2003), S. 12.

2.4 Fazit – Schlussfolgerungen und theoretische Anforderungen

Im DRV sind so unterschiedliche Unternehmen zusammengeschlossen wie Futtermühlen, Milchbauern und Winzer. Die dergestaltete Heterogenität der Mitglieder gilt jedoch umso stärker, wenn der Genossenschaftssektor insgesamt betrachtet wird. In ihm agiert die Volksbank neben dem Regionalverband und dem Deutschen Genossenschafts-Verlag. Folglich sind nicht nur gänzlich verschiedene Branchen und damit spezifische Wettbewerbs- und Umfeldsituationen zu beachten, sondern auch unterschiedliche Positionen im Verbund: die Verbandsebene, die Primärgenossenschaften und Spitzeninstitute, wie die R+V Versicherung.

Aus dem Nitrofen-Skandal lassen sich grundlegende Problemstellungen ableiten. Handlungen kommt ein kommunikatives Element zu. Dabei geht es nicht nur um die Formulierung der Pressemitteilung durch eine PR-Beauftragte beim DRV, sondern z. B. auch um die Durchgriffshaftungsanzeige der NSP gegenüber ihren Zulieferern. Anders formuliert, wird im Alltag zum Hammer gegriffen, um ein Bild aufzuhängen, ist kaum ein kommunikativer Charakter zu erkennen. Nimmt hingegen der Ministerpräsident eines Landes einen Hammer in die Hand, soll der Eindruck eines zupackenden, energischen Landesvaters kommunikativ vermittelt werden. Das gleiche Ziel strebt der DRV im Rahmen des QS-Systems an, wenn er ein aus den Zeiten der BSE-Krise stammendes Projekt mit der aktuellen Thematik des Verbraucherschutzes kombiniert und gerade nach dem Nitrofen-Skandal die Anstrengungen zur Qualitätssicherung in den Vordergrund stellt. Kommunikation dient also einem bestimmten Zweck. Der DRV ist bestrebt, sich und seine Mitglieder als Vorreiter einer umfassenden Qualitätssicherung darzustellen. Dahinter steht die Absicht, seine Organisation im sozialen Umfeld so zu positionieren, dass sie ihre Ziele möglichst reibungslos verfolgen kann. Unter eine Kommunikationsstrategie sind daher nur zweckgerichtete Kommunikationshandlungen zu subsumieren.

Im Nitrofen-Skandal sind verschiedenste Kommunikationsmaßnahmen ergriffen worden. Die Fallstudie veranschaulicht, dass Kommunikationsstrategien an verschiedenen Punkten ansetzen können. Möglich sind massenmediale Darstellungsformen und das persönliche Gespräch vor Ort, welches differenzierte, situativ abgestimmte Argumentationen zulässt und damit im Rahmen eines offenen Klärungsprozesses zu stabilen Lösungen beitragen kann.⁶⁹ Dabei kommt den Führungskräften einer Organisation eine besondere Visibilität zu. Daneben lässt der Nitrofen-Skandal erkennen, dass die Mitglieder einer Genossenschaft gerade in der lokalen Kommunikationsarbeit von großer Bedeutung für die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie sind. Unklar bleibt jedoch, auf welche Weise die unterschiedlichen Maßnahmen in Verbindung

⁶⁹ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 44.

stehen. Um diese systematisch zu erfassen und damit eine zielgerichtete Anwendung für Genossenschaften zu garantieren, bedarf es einer theoretischen Grundlage. Um deren praktische Umsetzbarkeit in der täglichen Kommunikationsarbeit zu gewährleisten, sind die Einsichten aus dem Nitrofen-Skandal zu Kriterien zu verdichten und zur Beurteilung gängiger Theorien der externen Kommunikation von Organisationen heranzuziehen.

Das erste Kriterium ist das *Kommunikationsverständnis*, mit dem bestehende Theorien arbeiten.⁷⁰ Fraglich ist, ob die aus dem Nitrofen-Skandal ersichtlichen Formen und die inhärente Dynamik von Kommunikation von einer Theorie erfasst werden. Konkret ist daher zu untersuchen, ob einseitige und wechselseitige, informative, überredende und überzeugende Vorgehensweisen in lokalen wie in massenmedialen Zusammenhängen auf einen einheitlichen Kern zurückgeführt werden können, der eine Systematisierung erlaubt.

Wenn Kommunikation einer Zweckbindung unterliegt, sind Theorien in einem zweiten Kriterium daraufhin zu beurteilen, welche Ziele einer Organisation zugeordnet werden und welche Rolle darin Kommunikationsstrategien einnehmen. Damit ist die *Stellung des genossenschaftlichen Verbundes* in seinem gesellschaftlichen Umfeld angesprochen. Fraglich ist also, in welcher Relation gesellschaftliche Akzeptanz und einzelwirtschaftliche Organisationsziele stehen. Unmittelbar daran schließt sich die Frage an, ob eine Genossenschaft als übergeordnete soziale Einheit kommuniziert oder ob einzelne Mitarbeiter diese nach außen vertreten. In Abhängigkeit davon wie dieses Verhältnis zwischen Individuum und der Organisation als Ganzes theoretisch gefasst wird, ist die *Art der Vertretung der Genossenschaft* durch Führungskräfte und Mitglieder zu gestalten.

In einem dritten Kriterium sind Theorien danach zu beurteilen, ob sie das *Wechselspiel aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit* erklären können.⁷¹ Auf dem Höhepunkt der Krise mussten sich die Genossenschaften der Dynamik massenmedialer Berichterstattung unterwerfen. Der eigene Handlungsspielraum war äußerst gering. Dagegen offenbarten sich gerade für den DRV in der Zeit nach der Krise Freiräume, die er in Form aktiven Eingreifens in die Diskussion nutzte, um sich thematisch neu zu positionieren. Folglich ist zu klären, wann eine Organisation etablierten institutionellen Spielregeln folgen muss und wann sie sich proaktiv in das Geschehen einschalten kann.

⁷⁰ Vgl. zu dieser Systematisierung ZERFASS (1996b), S. 44-46.

⁷¹ Vgl. DYLLICK (1990), S. 115 f., der diese Fragestellung aufwirft, sie jedoch in seinen weiteren Untersuchungen außen vor lässt.

3 Basistheorien für Kommunikationsstrategien – Eine kritische Würdigung

Theoretische Ansätze für Kommunikationsstrategien lassen sich grundsätzlich in organisations- und gesellschaftsbezogene Ansätze differenzieren. Das Unterscheidungskriterium ist also die funktionelle Zuordnung von Kommunikation. Innerhalb der ersten Gruppe dient Kommunikation der Erreichung bestimmter organisatorischer Ziele. Hierunter fallen das dem Marketing zuzuordnende *Anspruchsgruppenkonzept* deutscher Prägung und die *Theorie situativer Teilöffentlichkeiten*, welche im anglo-amerikanischen Raum führend ist. Gesellschaftstheoretische Ansätze interpretieren Kommunikation als eine funktionale Größe, anhand derer sich Gesellschaften entwickeln bzw. durch die sie sich konstituieren. Nicht eine einzelne Organisation wird betrachtet, sondern die Gesellschaft insgesamt. Es nimmt daher nicht Wunder, dass die elaborierte und vielfach rezipierte *Theorie öffentlicher Beziehungen* verstärkt soziologische bzw. demokratietheoretische Erkenntnisse heranzieht. Im Folgenden werden die Theorien erläutert. Ihr Erklärungsgehalt für genossenschaftliche Kommunikationsstrategien wird anhand der Bewertungskriterien aus der Fallstudie untersucht.

3.1 Das Anspruchsgruppenkonzept

3.1.1 Deskription und erkenntnistheoretische Einordnung

Das Anspruchsgruppenkonzept ist eine direkte Folge eines Wandels der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der späten 60er und 70er Jahre. Ab diesem Zeitpunkt finden die sozialen und ökologischen Folgen des Wirtschaftens Beachtung. Zwar werden marktwirtschaftliche Notwendigkeiten nicht bestritten. Dennoch wird nach den Konsequenzen wirtschaftlichen Handelns gefragt. Von gesellschaftlichen Gruppierungen aufgegriffen, werden aus ihnen Forderungen an Organisationen abgeleitet. Im Nitrofen-Skandal z. B., stellten Verbraucherschutzorganisationen, Medien und Politik Ansprüche an eine Verschärfung des Lebens- und Futtermittelgesetzes sowie des Verbraucherschutzes.¹ Damit wird eine *Begrenzung des Handlungsspielraumes* der beteiligten Genossenschaften angestrebt. Gesellschaftliche Anspruchsgruppen sind daher zu definieren als „Interessengruppen, die aus gesellschaftlichen Anliegen mehr oder weniger konkrete *Erwartungen* oder Ansprüche an die Unternehmung ableiten, und

¹ Vgl. SCHÄFERS (2002a), S. 1.

entweder selbst oder durch Dritte versuchen, auf die Unternehmensziele oder die Art und Weise der Zielerreichung Einfluss auszuüben.“²

Organisationen sind bemüht, gesellschaftliche Gruppen und ihre Ansprüche zu identifizieren und die verschiedenen Interessen der Beteiligten proaktiv anzunähern.³ Dahinter steht die These, dass die Befriedigung von Anspruchsgruppen zwar die Gewinnmaximierung unter eine zusätzliche Nebenbedingung stellt, jedoch die Unterstützungspotenziale der Anspruchsgruppen aktiv zu Wertsteigerungen beitragen können. Diese Abhängigkeit des Organisationserfolges von *Umweltfaktoren* ist schon länger gesehen worden. Gleichwohl ist das Verständnis des Umweltbegriffes ein neues. Nicht mehr eine reine Marktorientierung mit den exemplarischen Anspruchsgruppen Kunden und Zulieferern liegt vor, sondern ein sozio-politischer Zugriff, der Verbände, Parteien und soziale Bewegungen inkorporiert.⁴ Janisch postuliert „[...] die Ablösung des nach Maximum strebenden Gewinnprinzips durch ein sozio-ökonomisches, machtpolitisches Anspruchsgruppenprinzip der Unternehmung.“⁵ Indem Janisch die eindimensionale Zielverfolgung einer Gewinnmaximierung unter Nebenbedingungen durch ein *plurales Zielverständnis* aus ökonomischen und sozialen Faktoren ersetzt, wird der Objektbereich des Anspruchsgruppenkonzeptes erweitert. Die Interaktionsbeziehungen zwischen der Organisation und den gesellschaftlichen Gruppen sind nicht mehr am Oberziel der Gewinnmaximierung auszurichten, sondern an gleichberechtigten Zielvorstellungen.

Zur Pflege der Interaktionsbeziehungen propagiert das Anspruchsgruppenkonzept bestimmte Instrumentarien. Hierunter sind Methoden der Marktforschung und -segmentierung sowie die Aktionsparameter der Preis-, Produkt-, Distributions- und Kommunikationspolitik zu subsumieren, welche dem *Marketing* entlehnt sind. Dabei wird das Marketing als eine ganzheitliche Führungskonzeption zur Steuerung von zielorientierten Austauschprozessen definiert.⁶ Diese sind unter Knappheitsrestriktionen zu bewältigen. Trotz der *Ausdehnung des Objektbereiches* auf soziale Interaktionsbeziehungen, wird an der individuellen Zweck-Mittel-Bindung von Austauschprozessen festgehalten. Damit wird auf sozio-politische Beziehungen zu gesellschaftlichen

² DYLLICK (1990), S. 43, der die Definition von FREEMAN (1984), S. 31 expliziert. „Stakeholders are those groups without whose support the organization would cease to exist.“ Die Begriffe Stakeholder und Anspruchsgruppen werden synonym benutzt. Vgl. MITCHELL *et al.* (1997), S. 874 zur Systematisierung von Anspruchsgruppen.

³ Vgl. zum Konzept der Anspruchsgruppen BRUHN (1989) und JANISCH (1993), S. 145-191.

⁴ Vgl. zum ursprünglichen Anwendungsbereich des Konzeptes MACMILLAN und JONES (1986).

⁵ JANISCH (1993), S. 114 und zur Auseinandersetzung zwischen Zielmonismus und -pluralismus S. 31-35. Vgl. ähnlich auch CAROLL (1996), S. 7 f. Inwieweit diese These aufrechtzuerhalten ist, wird im folgenden Kapitel untersucht.

⁶ Vgl. NIESCHLAG *et al.* (1997), S. 23 ff., MEFFERT (2000), S. 10 sowie BRUHN (1989), S. 2. Eine engere Interpretation des Marketing, die z. B. SPECHT (1990), S. 23 in Anlehnung an die Entscheidungstheorie vertritt, ist im Rahmen eines erweiterten Anspruchsgruppenkonzeptes nicht aufrechtzuerhalten. Vgl. MEFFERT *et al.* (1989), S. 25 ff. und WIEDMANN (1993), S. 119-128.

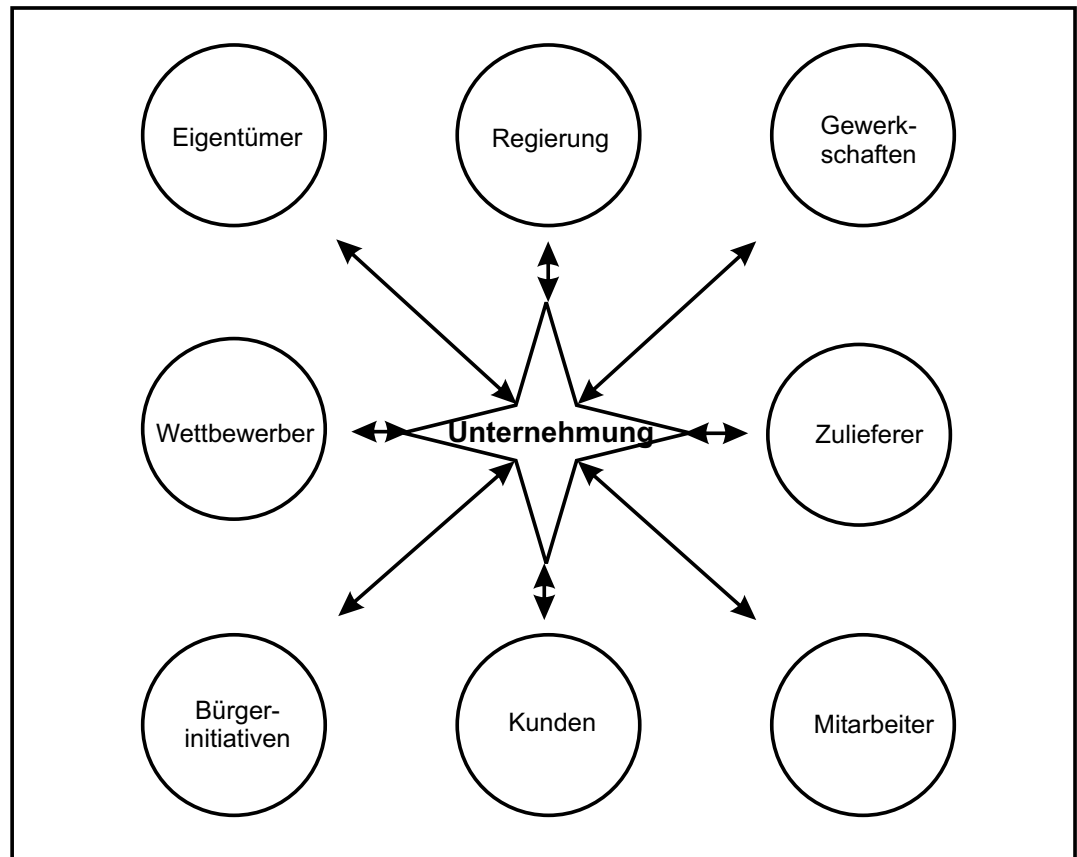


Abbildung 3.1: Die Unternehmung und ausgewählte Anspruchsgruppen
In Anlehnung an DONALDSON und PRESTON (1995), S. 69.

Gruppen wie Politik und Medien das gleiche Instrumentarium angewendet wie auf marktliche Beziehungen auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten.⁷

„Soweit interpersonelle Konflikte um knappe Ressourcen bestehen, ist das Problem rationalen Wirtschaftens in lebenspraktischer Perspektive nicht abzulösen von der Frage nach der rationalen Gestaltung der sozialen Beziehungen zwischen den Betroffenen.“⁸

Diese Interpretation der Austauschbeziehungen orientiert sich also an rationalen Kalkülen. Um den Anspruch einlösen zu können, praktische Führungserfordernisse abzuleiten, nehmen die Vertreter des Marketing eine realwissenschaftliche Perspektive ein. Trotz des Primats rationaler Entscheidungskalküle, wird dabei verstärkt auf verhaltenswissenschaftliche Einsichten zurückgegriffen.⁹ *Analysebasis* ist das Individuum, über dessen tatsächliches Entscheidungsverhalten Interaktionen sowie gesell-

⁷ Die Ausdehnung des Zielsystems auf gesellschaftliche Probleme wird unter dem Stichwort «Social Marketing» behandelt. Vgl. KOTLER (1982). Man spricht vom gesellschaftsorientierten Marketing, wenn zusätzlich Non-Profit-Organisationen einbezogen werden. Vgl. WIEDMANN (1993), S. 123-125 sowie HAEDRICH (1987), S. 25.

⁸ ULRICH (1986), S. 174.

⁹ Diese sind der deskriptiven Entscheidungstheorie entlehnt. Vgl. dazu KIRSCH (1989), S. 125.

schaftliche Strukturen und Prozesse erklärt werden.¹⁰ Individuen werden als soziale Wesen konzipiert, deren Verhalten psychologischen Mechanismen unterliegt bzw. durch sozio-demographische Aspekte beeinflusst wird.¹¹

Das Marketing-Instrumentarium stellt im Rahmen der Kommunikationspolitik generelle Handlungsanleitungen für die Konzeption genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien bereit. Im Speziellen ist es die Öffentlichkeitsarbeit, welche die *nicht-marktlichen Beziehungen* zu Politikern und Medienvertretern abzubilden vermag.¹² Qua Kommunikation sollen die Interessen der Anspruchsgruppen beeinflusst und damit angenähert werden. Dahinter steht das Ziel der Schaffung einer Akzeptanzbasis. Zur Konkretisierung der Einflussmöglichkeiten werden Verknüpfungen zu kommunikationswissenschaftlichen Erkenntnissen hergestellt.¹³

Kommunikation „[...] muss zielgerichtet sein und letztlich den Zweck erfüllen, zur Erreichung der Unternehmensziele bzw. der gestellten Aufgaben beizutragen.“¹⁴ Die Zwecksetzung von Kommunikation bedingt, dass der Grad der Zielerreichung nur dann überprüft werden kann, wenn das zuvor erläuterte individuelle Entscheidungsverhalten herangezogen wird. Daher wird Kommunikation als ein kausal mechanistischer bzw. *quasi-mechanistischer Prozess* begriffen. Es wird eine direkte Zurechenbarkeit zwischen Kommunikationshandlung und Kommunikationserfolg unterstellt.¹⁵ Merten betont in diesem Zusammenhang, dass dieser Kommunikationsbegriff zwar heute „[...] als überholt gilt, aber de facto mit seinen Implikationen resistent und darum resistent ist.“¹⁶ Schramm stützt diese Aussage.

„At that time, the audience was typically thought of as a sitting target: if a communicator could hit, he would affect it [...].“¹⁷

Grundlage dieses mechanistischen Kommunikationsverständnisses ist die *mathematische Informationstheorie* von Shannon/Weaver.¹⁸ Dem Kommunikationsbegriff liegt ein naturwissenschaftlich analytisches Vorgehen zugrunde, um beobachtbares Verhalten unter Einhaltung strenger Regeln zu untersuchen. Innerhalb dieser Konzeption werden die Individuen als passive Rezipienten gesehen. Demnach wird dem Kommunikator eine vorherrschende Rolle eingeräumt, innerhalb derer er die Reaktionen der Rezipienten beeinflussen kann. Folglich kann Kommunikation auf rein techni-

¹⁰ Vgl. BÖRNER (1997), S. 119 und KIRSCH und ESSER (1980), Sp. 652 f.

¹¹ Vgl. die Arbeiten von ULRICH (1989), S. 139 ff. und SCHWEITZER (1982), S. 23.

¹² Vgl. zur Öffentlichkeitsarbeit z. B. MEFFERT (2000), S. 712-784, BRUHN (1997), S. 410-419 sowie NIESCHLAG *et al.* (1997), S. 531-538 und zu einer kritischen Einschätzung der Subsumtion von Öffentlichkeitsarbeit unter das Marketingdach EHLING *et al.* (1992), S. 376 f.

¹³ Vgl. exemplarisch GRUNIG (1987a), insbesondere S. 28 sowie HAEDRICH (1992), S. 261.

¹⁴ WEVER (1993), S. 34 ff.

¹⁵ Vgl. zu diesem Kommunikationsbegriff THEIS (1994), S. 17-22 sowie EHLING *et al.* (1992), S. 372.

¹⁶ MERTEN (1991), S. 36 sowie auch WÜRZBERG (1998), S. 347.

¹⁷ SCHRAMM (1960), S. 8.

¹⁸ Vgl. SHANNON und WEAVER (1964).

scher Ebene analysiert werden. Unter der Prämisse, dass auf die zu übermittelnden Informationen und die Eigenschaften des Übertragungskanal kein Einfluss zu nehmen ist, wird eine möglichst verlust- bzw. fehlerfreie Übertragung von Informationen angestrebt.¹⁹ Damit wird die Kapazität eines Nachrichtenkanals eine mathematisch definierte Größe, die sich aus den Wahrscheinlichkeiten der potenziellen Übertragungsfehler berechnen lässt.²⁰ Implizit wird eine erfolgreiche Informationsübermittlung mit einer Verhaltensänderung der Rezipienten gleichgesetzt.

In neuerer Zeit werden statt quantitativ physischer Zielgrößen vermehrt psychische Komponenten in diesen Kommunikationsbegriff integriert.²¹ Insoweit werden die Informationsaufnahme sowie der Verstehensprozess Gegenstand der Betrachtung, da unterschiedliche Rezipienten gleiche Nachrichten verschieden aufnehmen. Daher differieren die Erwartungswahrscheinlichkeiten eines Kommunikationserfolges seitens des Kommunikators in Abhängigkeit von der betrachteten Rezipientengruppe.²² Derartige *Stimulus-Response-Modelle* basieren auf der behavioristischen Annahme, dass auf einen Reiz hin eine determinierte Reaktion beim Rezipienten zu erwarten ist.²³ Demnach wird weiterhin eine direkte Ursache-Wirkungsbeziehung zwischen einer Kommunikationsmaßnahme und der Reaktion eines einzelnen Rezipienten z. B. in Form einer Einstellungsänderung unterstellt.²⁴ Diese Aussage gilt unbeschadet der Tatsache, dass im Marketing auch Ansätze verwendet werden, die dem Rezipienten eine dominante Stellung einräumen.²⁵ Gleichwohl sind diese Konzepte nicht im Anspruchsgruppenkonzept umgesetzt worden.²⁶

Das aufgezeigte Kommunikationsverständnis legt ein *gezieltes Beeinflussungsmanagement* nahe, mit dem Widerspruchspotenziale zwischen Organisation und Anspruchsgruppen abzubauen und wenn möglich in Zustimmung zu wandeln sind. Diese Sichtweise ermöglicht es der Organisation, ihre Ziele durch die Schaffung einer gegenseitigen Akzeptanzbasis über primär kommunikator-orientierte Maßnahmen zu fördern.²⁷ Das Anspruchsgruppenkonzept ist daher in Bezug auf die Organisationsumwelt ein begrenzt situativer Ansatz, als Nebenbedingungen in Form von Erwartungen

¹⁹ Vgl. zur Verbreitung dieser Auffassung auch in jüngerer Zeit exemplarisch WÖHE (1986), S. 89.

²⁰ Vgl. zu diesem Sachverhalt WEAVER (1976), S. 17.

²¹ Vgl. zu dieser Einschätzung MAST (1992), S. 19 und stellvertretend für neuere Modellansätze der internen Kommunikation KLAUSS und BASS (1982).

²² Vgl. THEIS (1994), S. 25 zur selektiven Aufnahme von Information durch Individuen.

²³ Vgl. exemplarisch MERTEN (1991), S. 37 f. zu einer ausführlichen Kritik sowie zu einer genaueren Beschreibung MEFFERT (2000), S. 691-705 oder auch NIESCHLAG *et al.* (1997), S. 566 f.

²⁴ Vgl. DEMUTH (1989), S. 434. Vgl. hierzu auch die Axiome von WATZLAWICK (1990), S. 50-71, denen ebenfalls feste Ursache-Wirkungsbeziehungen zugrunde liegen.

²⁵ Vgl. zu Uses-and-Gratifications-Ansätzen SCHERER (1997), S. 46 ff.

²⁶ Vgl. KARMASIN (2000), S. 287 f. bzw. KARMASIN (1998). Aus dieser Position entwickelt er ein Stakeholder-Management für Medienorganisationen, dass sich an ethischen und ökonomischen Zielen orientiert.

²⁷ Vgl. NIESCHLAG *et al.* (1997), S. 537. Eine Ausnahme stellt das Monitoring oder Scanning der Umwelt dar. Diese Maßnahmen dienen der Aufnahme von Umwelttrends. Über diese Instrumente wird jedoch weniger kommuniziert als beobachtet. Vgl. BEA und HAAS (1995), S. 91.

und Bedürfnissen der jeweiligen Gruppen berücksichtigt werden.²⁸ Dies gilt jedoch nur für die strategische Ausrichtung; in der operativen Planung der externen Kommunikation herrschen weiterhin Optimalitätskriterien vor.²⁹ Damit ist festzuhalten, dass eine Verbindungslinie zwischen dem Modell der mathematischen Informationstheorie und dem heutigen Kommunikationsverständnis besteht. Die Denktraditionen des Anspruchsgruppenkonzeptes legen ein *quasi-deterministisches Kommunikationsverständnis* nahe. Dies entspricht den Planungs- und Steuerungsanforderungen des Anspruchsgruppenkonzeptes, der Ausrichtung an der Massenkommunikation und dem Interesse an der Wirkung der übertragenen Inhalte.³⁰

3.1.2 Eignung für genossenschaftliche Kommunikationsstrategien

Das Anspruchsgruppenkonzept wird auf seine Eignung für genossenschaftliche Kommunikationsstrategien untersucht. Dabei stehen die aus der Fallstudie abgeleiteten Kriterien Kommunikationsverständnis, Art und Stellung des genossenschaftlichen Verbundes in seinem gesellschaftlichen Umfeld und das Spannungsfeld aus strukturellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit im Mittelpunkt.³¹

Kommunikation wird als strategischer Erfolgsfaktor interpretiert. Demnach besteht ein direkter Zusammenhang zwischen kommunikativer Positionierung und Organisationserfolg. Zieht man das Anspruchsgruppenkonzept zur Entwicklung kommunikativer Strategien heran, sieht sich der genossenschaftliche Verbund einem gesellschaftlichen Umfeld gegenüber, dessen Ansprüche auf eine gemeinsame *Akzeptanzbasis* zurückzuführen sind, um die Überlebenssicherheit einzelner Genossenschaften zu gewährleisten. Durch die dominante Position des Kommunikators bzw. der Organisation im Kommunikationsprozess ist von einer asymmetrischen Beziehung zwischen Kommunikator und den Anspruchsgruppen (Rezipienten) auszugehen. Zwar ist ein Informationsvorsprung der Organisation gegenüber den Rezipienten einsichtig, dennoch bleiben die unterstellten Wirkungsmechanismen einer manipulativen Beeinflussung unklar.³² Stillschweigend wird ein sehr *enger Wirkungsbegriff* in Kauf genommen. Dieser wird als die Veränderung mentaler oder verhaltensmäßiger Zustände des Individuums definiert. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass die Interpretation der Definition und das damit einhergehende Kommunikationskonzept vereinfachenden Annahmen unterliegen.³³

²⁸ Vgl. BÖRNER (1997), S. 97.

²⁹ Vgl. beispielhaft BRUHN (1995), S. 70-74 sowie zu einer ähnlichen Schlussfolgerung WIEDMANN (1993), S. 126 und die dort zur Begründung angeführte Literatur.

³⁰ Vgl. SCHENK (2002), S. 29 ff., SCHENK (1984), S. 270 f. sowie SCHERER (1997), S. 46 f.

³¹ Vgl. Kapitel 2.4 auf Seite 21.

³² Vgl. zu den Eigenschaften des Rezipienten FAULSTICH (2002), S. 306. Zu seiner Vernachlässigung und den Auswirkungen auf die Konzeption von Werbewirkungsmodellen vgl. DERIETH (1995), S. 79 ff. sowie diesbezüglichen Problemstellungen KOEPLER (2000) und SCHENK (2002).

³³ Vgl. MERTEN (1991), S. 41.

Die Annahme eines transitiven Kommunikationsprozesses unterstellt nämlich erstens, dass es sich bei Kommunikation um eine Transmission von Informationen bzw. um einen gezielten Austausch von Mitteilungen handelt. Es wird ein *Transfermodell der Kommunikation* beschrieben, welches allein schon durch die Sprache suggeriert, dass es sich bei Kommunikation um einen mechanistischen Austauschprozess handelt.³⁴ Merten bemerkt hierzu anekdotisch:

„Auf einem Stern [...] leben zwei Kaufleute [...]. Beide handeln mit ganz besonderen Speisen und immer, wenn sie einander begegnen, was recht häufig passiert, geschehen fünf Wunder. Sie behalten, was sie weggeben, sie schmecken gleiches verschieden, ihre Körbe sind stets voll mit Angeboten, ihren Handel begleichen sie stets mit dem gleichen Preis und beim allerletzten Handel sind ihre Geschmäcker die gleichen. Dieses Märchen findet tagtäglich viele Milliarden Mal statt.“³⁵

Zweitens ist die Annahme der *Proportionalität* kritisch einzuschätzen. Danach träten umso stärkere Wirkungen auf, je stärker ein Reiz ausgeprägt ist. Diese Annahme ist schon aufgrund psychologischer Erkenntnisse nicht haltbar. Beispielsweise bedarf eine Verhaltensänderung der Überwindung eines Schwellenwertes durch einen Reiz, der daneben mit einer Mindestanzahl von Wiederholungen aufzutreten hat.³⁶

Drittens wird eine *Kausalität* unterstellt, die, wenn nicht auf der strategischen Ebene, so doch auf der operativen Ebene, voll gültig sein soll.³⁷ Damit könne eine Organisation ihre Umwelt quasi-mechanistisch beeinflussen.³⁸ Unterstellt wird eine (quasi) direkte Zurechenbarkeit von Kommunikationsmaßnahme und Zielgröße, die jedoch fragwürdig ist. Mast führt aus, dass eine Quantifizierung des Nutzens von Kommunikationsmaßnahmen zwar grob abzuschätzen, eine exakte Messung jedoch nicht möglich ist.³⁹ Welche Auswirkungen dieses Kommunikationsverständnis hat, wird an Börners Arbeit zur Öffentlichkeitsarbeit in Banken deutlich.⁴⁰ Seine Aussagen zur gesellschaftlichen Exponiertheit sind illustrativ, dennoch kann er keine Aussagen hinsichtlich des Konvergenzprozesses bzw. des Abbaus von Interessenkonflikten treffen. Wozu, so möchte man fragen, dient dann Kommunikation? Allzu häufig führt die Dominanz des Kommunikators zu einer Vernachlässigung des Verstehensprozesses auf

³⁴ Vgl. zur Kritik RÜHL (1987), S. 18 sowie exemplarisch die Modelle von KLAUSS und BASS (1982), BURKART (1992) und RUSTICHINI (1999) in Bezug auf Lernprozesse.

³⁵ MERTEN (1991), S. 44.

³⁶ Vgl. etwa KROEBER-RIEL und ESCH (2000).

³⁷ Vgl. MERTEN (1991), S. 39.

³⁸ Zwar haben SHANNON und WEAVER (1964), S. 31 darauf hingewiesen, dass semantische Aspekte der Kommunikation irrelevant für ein technisches Problem sind, dennoch wurde das Modell geradezu euphorisch in der Kommunikationswissenschaft im Rahmen der Wirkungsforschung übernommen. Zu einer Kritik dieser Vorgehensweise RÜHL (1987), S. 21 und EHLING *et al.* (1992), S. 372.

³⁹ Vgl. MAST (1992), S. 18. In die gleiche Richtung zielt die Argumentation von AHRENS und BEHRENT (1998), S. 75, wenn ausgeführt wird, dass Kommunikation kein mechanistisches Gefüge sei und keine berechenbare Ergebnisse zeitigt. Dies heben DOZIER und EHLING (1992), S. 163 pointiert hervor: „Process is outcome. Program impact is measured by pounds of news clippings.“

⁴⁰ Vgl. BÖRNER (1994), S. 281 ff. und 356 f.

der Rezipientenseite. Börner zieht sich daher auf die Entwicklung eines Vorverständnisses zurück, welches durch Öffentlichkeitsarbeit etabliert werde.

Viertens lässt das Anspruchsgruppenkonzept den Aspekt der *Selektivität* völlig außer Betracht. Erst dieser Begriff macht aber deutlich, warum Kommunikation überhaupt existiert. Kommunikation setzt sich aus Zeichen und Symbolen zusammen, deren Wirkung in einer Bedeutungsvermittlung zu sehen ist. Diese Zeichen und Symbole werden jedoch auf Seiten des Kommunikators anders gedeutet als beim Rezipienten. Es liegt somit eine *Mehrdeutigkeit* vor, die durch individuelle Situations- und Kontextvariablen entsteht. Erst diese Freiheitsgrade in der Interpretation machen Kommunikation überhaupt nötig. Durch das Kommunikationsverständnis des Anspruchsgruppenkonzeptes bleiben mithin solche Selektionsmechanismen, die schon vor der eigentlichen Rezeption der Aussage einsetzen, außen vor. Die Wirkung von Kommunikation hängt von den Eigenschaften des Rezipienten in Form von Interesse, Aufmerksamkeit und Erwartung ab sowie von anderen Medienangeboten. Folglich können verhaltenstheoretische Aussagen nur dann getroffen werden, wenn sie explizit in Relation zu den gesellschaftlichen Strukturen gesetzt werden.

„Insofern wird der Vorwurf mit Recht erhoben, dass aus den verhaltenstheoretischen Maximen gerade die Bestimmungen ausgespart bleiben, die für soziales Handeln [und damit Kommunikation] kennzeichnend sind.“⁴¹

Ein methodologischer Aspekt dieses vorgetragenen Kommunikationsverständnisses scheint auf, wenn man sich die *Passivität des Rezipienten* vergegenwärtigt. Sie widerspricht aber dem methodologischen Individualismus, wonach die Entscheidungsbasis einer ökonomischen Analyse sowohl von Gruppen, Gesellschaften und auch Organisationen stets das einzelne Individuum ist. Dadurch, dass dem Einzelnen Präferenzen zugesprochen werden, ohne dass externe Bewertungsmaßstäbe heranzuziehen wären, wird Individuen ein Zielsystem unterstellt, anhand dessen sie ihre Handlungen ausrichten. In jedem Fall findet ein Abwägungsprozess verschiedener Handlungsalternativen statt, womit als Analyseeinheit insoweit ein aktives Individuum unterstellt wird.⁴² Der Organisation eine aktive Zielverfolgung und gleichzeitig den Rezipienten fehlende Reflexivität der ihm dargebotenen Inhalte zu unterstellen, ist daher mit dem methodologischen Individualismus unvereinbar.

Anhand des Kriteriums der *Art und Stellung des genossenschaftlichen Verbundes* in seinem gesellschaftlichen Umfeld ist der Objektbereich des Anspruchsgruppenkonzeptes kritisch zu hinterfragen. Die Ausdehnung auf gesellschaftliche Gruppen geht

⁴¹ HOLZER (1994), S. 14 sowie SCHENK (1984), S. 271.

⁴² Vgl. zur Aktivität, die dem methodologischen Individualismus inhärent ist KIRCHGÄSSNER (1991), S. 16 sowie ERLEI *et al.* (1999), S.6. Auch eine Handlung nicht durchzuführen, unterliegt einem Prozess des Alternativenvergleichs. Vgl. SCHERER (1997), S. 46 ff. zur Interpretation der Rezeption als aktive Handlung.

mit einem pluralistischen Zielverständnis einher, das einen Ausgleich der Ansprüche verschiedener Interessen einfordert.⁴³ Diese Vorgehensweise resultiert jedoch in unterschiedlichen, unvereinbaren Nutzenkategorien, wie sich z. B. im Bereich der Politik zeigt. Dieser wird unter den Begriff Staat subsumiert.⁴⁴ Diesem werden die Ziele Gerechtigkeit und Wirtschaftswachstum zugeordnet.⁴⁵ Während Gerechtigkeit eine moralische Größe ist, kann Wirtschaftswachstum als ein aggregiertes, monetäres Ziel verstanden werden. Beide Ziele lassen sich nicht in Bezug zur Gewinnmaximierung einer einzelnen Organisation setzen.⁴⁶ Daher bleibt unklar, wie der Interessenausgleich zustande kommen soll.⁴⁷

Die Stellung von Genossenschaften gegenüber Politikern und Medienvertretern bzw. der Öffentlichkeit ist vor dem Hintergrund gesellschaftspolitischer Interaktionen zu betrachten. Anders als in marktlichen Beziehungen sind Leistung, Nachfrage und Preis nicht zu bestimmen.⁴⁸ Ein relevanter Markt ist nicht abzugrenzen. Daneben ist grundsätzlich davon auszugehen, dass Käufer und Konsumenten in Bezug auf die Organisation andere Interessen haben als Politiker und Medienvertreter.⁴⁹ Obgleich diese Aspekte erkannt und andere Gruppenkonzepte herangezogen worden sind, um die gesellschaftliche Stellung einer Organisation adäquat abzubilden, konnten die *Unstimmigkeiten* nicht aufgelöst werden. Ursächlich dafür ist das Festhalten am aufgezeigten Kommunikationsverständnis.⁵⁰ Dieser Gesichtspunkt wird durch die nur *unvollständige Rezeption* der deskriptiven Entscheidungstheorie unterstrichen. Begrenzte Rationalität impliziert zum einen die grundsätzliche Möglichkeit der Beeinflussung durch

⁴³ Vgl. FN 5 auf Seite 23.

⁴⁴ Vgl. JANISCH (1993), S. 191 bzw. BARICH und KOTLER (1991), S. 96. Hingegen werden Medien nur als Kommunikationsmittler – als Relaisstationen zwischen Organisation und Anspruchsgruppen – angesehen, nicht jedoch als eigenständige Akteure.

⁴⁵ Vgl. JANISCH (1993), S. 181-185.

⁴⁶ Vgl. FAULSTICH (2000), S. 59 zur grundsätzlichen Kritik an unterschiedlichen Nutzenkategorien. Vgl. BÜHL (1972), S. 10 ff. zur Schwierigkeit, Nutzenkategorien für politische und soziale Beziehungen zu quantifizieren.

⁴⁷ Vgl. MEFFERT *et al.* (1989), S. 25, der ebenfalls keine eindeutige Aussage treffen kann und deshalb auf Zielprioritäten verweist. Dem pluralen Zielverständnis wird nicht gefolgt, da eine organisationsbezogene Kommunikationsstrategie auf eine Erweiterung des Handlungsspielraumes für Genossenschaften zielt und demnach eine monistische Zielausrichtung unter Nebenbedingungen angebracht ist. Gesellschaftliche Aspekte sind Mittel zum Zweck, um die eigentliche Zielausrichtung zu verfolgen. Die Ursache unterschiedlicher Nutzenkategorien ist das Verlassen des methodologischen Individualismus. Janisch folgt einer liberalen Vorstellung, nach der auch Organisationen als Analyseeinheit zulässig sind. Resultat ist der Staat als Kategorie. Dieser Arbeit liegt die strenge Auslegung zugrunde. Vgl. dazu WIEDMANN (1993), S. 163 ff. Organisationen werden demzufolge als Aggregat von Individuen mit speziellen Restriktionen analysiert.

⁴⁸ Vgl. MEFFERT und BRUHN (1978), S. 9 f. Vgl. zur Unterscheidung zwischen marktlichen und nicht-marktlichen Beziehungen pointiert EHLING *et al.* (1992), S. 361 und 380 f. sowie bezüglich der Unterscheidung zwischen Public Relations und Marketing auch GRUNIG und GRUNIG (1991), S. 263.

⁴⁹ Vgl. FAULSTICH (2000), S. 57.

⁵⁰ HAEDRICH (1992), S. 261 verwendet zwar den Begriff der Teilöffentlichkeiten, meint aber ein adaptiertes Anspruchsgruppenkonzept. Vgl. zu weiteren Begriffsverletzungen BARICH und KOTLER (1991), S. 98, ROLOFF (1991), S. 111-113 und RÖTTGER (2001), S. 26 sowie zum Begriff der Teilöffentlichkeiten GRUNIG und HUNT (1984), S. 8-11.

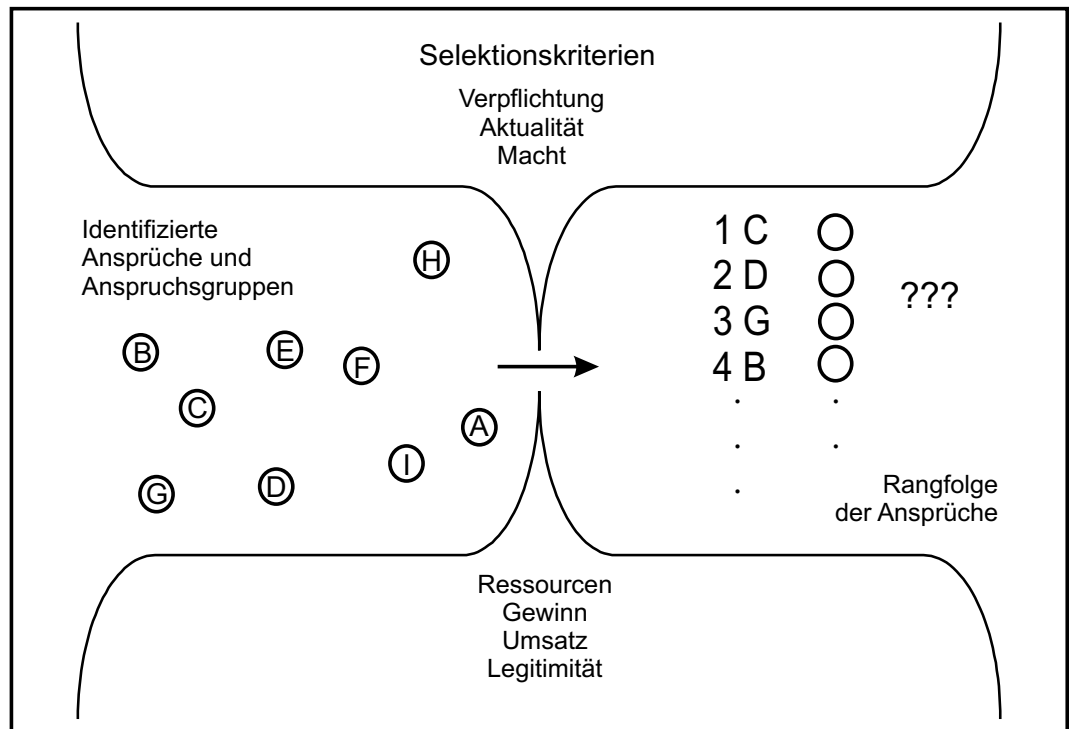


Abbildung 3.2: Zielppluralistische Ideale eindeutiger Rangfolgen.
Eigene Darstellung.

Kommunikation.⁵¹ Zum anderen orientieren sich Individuen aber ebenso an Werten und Normen, um komplexe Entscheidungssituationen zu strukturieren.⁵² Beispielsweise weicht das institutionelle Gefüge innerhalb einer Zeitungsredaktion oder in politischen Parteien von demjenigen des Absatzmarktes für Sportschuhe ab. Insoweit unterliegen die Anspruchsgruppen jeweils anderen institutionellen Restriktionen. Diesem Problemfeld und seinen Auswirkungen auf Kommunikationsstrategien widmet sich das Anspruchsgruppenkonzept nicht. Zwar werden auf einer pragmatischen Ebene alle für genossenschaftliche Kommunikationsstrategien erforderlichen Kommunikationsarenen beschrieben, die Zusammenhänge können jedoch aufgrund der methodischen Grundlagen und des Kommunikationsbegriffes nicht expliziert werden.

Die *Art des genossenschaftlichen Verbundes* ist anhand des Organisationsbegriffes des Anspruchsgruppenkonzeptes zu klären. In ihren Kommunikationsbeziehungen tritt die Organisation zum einen als eine einheitliche, *soziale Entität* in Erscheinung, zum anderen setzt die Analyse auf der Ebene einzelner Individuen an; beispielsweise wenn personelle Beziehungen zwischen Organisationsvertretern und Journalisten hervorgehoben werden. Unklar bleibt, welche *Theorie der Unternehmung* hinter dieser Konzeption steckt. Gerade für Genossenschaften gewinnt dieser Punkt an Relevanz, da

⁵¹ Würde vollständige Rationalität zugrunde gelegt, implizierte dies eine Welt vollständiger Informationen. Kommunikation wäre gegenstandslos.

⁵² Vgl. DIETL (1993), S. 87.

zu klären ist, welche Rolle Mitglieder in der Vertretung nach außen spielen und in welchem Verhältnis sie zum Genossenschaftsbetrieb stehen. Bisherige Versuche, die Organisation z. B. mit systemtheoretischen Instrumentarien gesellschaftlich einzuordnen, bleiben auf der strategischen Planungsebene der Organisation verhaftet. Auf der Ebene konkreter Gestaltungsempfehlungen orientieren sich die Arbeiten hingegen an entscheidungstheoretischen Planungsansätzen.⁵³ Zerfaß mahnt daher zurecht eine fehlende Theorie der Unternehmung an, um Widersprüche auf der Ebene von Gestaltungsmaßnahmen von Kommunikationsbeziehungen aufzulösen.⁵⁴

Zu dem Kriterium *des Spannungsfeldes aus strukturellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit* trifft das Anspruchsgruppenkonzept keine Aussage. Auf der Basis des deterministischen, mit strukturierten Ursache-Wirkungsbeziehungen arbeitenden Kommunikationsverständnisses, wird von einer generellen Gestaltbarkeit ausgegangen. Vor dem Hintergrund komplexer, gesellschaftlicher Interaktionszusammenhänge zwischen Genossenschaftssektor und Politikern bzw. Medienvertretern bleibt damit die theoretische Reichweite des Anspruchsgruppenkonzeptes in Bezug auf dieses Kriterium begrenzt.

3.2 Theorie öffentlicher Beziehungen

3.2.1 Deskription und erkenntnistheoretische Einordnung

„Eine Theorie der PR hat zu erklären, wie die Interessen an Selbsterhaltung, Selbstbestätigung und Existenzsicherung durch Expansion der einzelnen sozialen Gebilde einer gegebenen Gesellschaft sich durch die Pflege der öffentlichen Kommunikation funktional zur Identifizierung und Verdeutlichung des Gesamtinteresses dieser Gesellschaft auswirken.“⁵⁵

Aus diesem Zitat geht hervor, dass die «Theorie öffentlicher Beziehungen moderner Gesellschaften» einen gänzlich anderen Zugriff auf Kommunikationsstrategien eröffnet. Organisationen werden als eigenständige Systeme in einen gesellschaftlichen Kontext gestellt. Gegenüber ihrer Umwelt vertreten sie *partikulare Interessen*, um ihre Existenz zu sichern. Damit ein gesellschaftliches Zusammenleben trotz vieler Einzelinteressen möglich ist, muss ein Minimalkonsens erzielt werden. Das Mittel hierzu ist Kommunikation. Sie ist damit nicht primär ein Instrument der Organisation, sondern für das Funktionieren moderner, ausdifferenzierter Gesellschaften konstitutiv.⁵⁶ In einer öffentlichen Diskussion sind daher die Einzelinteressen zu legitimieren, d. h. sie sind im Rahmen eines gesellschaftlichen Gemeinwohls zu interpretieren.

⁵³ Vgl. WIEDMANN (1993), S. 62 zu diesem Resümee sowie exemplarisch BÖRNER (1994), KLEEBINDER (1995), SCHERLER (1996), EMBERGER (1998).

⁵⁴ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 80.

⁵⁵ FLIEGER (1983), S. 7.

⁵⁶ RONNEBERGER (1977), S. 19 f.

Organisationen kommunizieren auf drei verschiedenen Ebenen.⁵⁷ Auf einer makropolitischen Ebene streben Organisationen unter dem Primat öffentlicher Interessen die Durchsetzung ihrer Themen an, um das Vertrauen in ihre gesellschaftliche Notwendigkeit zu stärken.⁵⁸ Auf der Mesoebene wird wechselseitig zwischen allen gesellschaftlichen Gruppierungen kommuniziert, um den Entscheidungsprozess voranzutreiben. Auf der Ebene einzelner Organisationen – der Mikroebene – werden einzelne PR-Kampagnen hinsichtlich ihrer sozialen Auswirkung analysiert. Allen Ebenen ist gemein, dass nicht direkt untereinander, sondern immer über die *massenmediale Öffentlichkeit* kommuniziert wird.

Ronneberger und Rühl rekonstruieren Public Relations als Teilbereich des öffentlichen Kommunikationssystems, innerhalb dessen sich Teilöffentlichkeiten ausdifferenziert haben.⁵⁹ Die Einzelinteressen repräsentieren jeweilig spezifische kulturelle Normen und Werte. Um eine möglichst breite *Verständigungsbasis* zu erzielen, muss sich das Kommunikationsgebaren an den Normen und Werten der allgemeinen Öffentlichkeit ausrichten. Der öffentliche Diskurs wird aber nicht durch die direkte Abstimmung von Einzelinteressen geprägt. Vielmehr werden die antagonistischen Interessen über einen Rückkopplungsprozess antizipiert. Damit beinhalten massenmedial vertretene, partikulare Interessen immer einen konsensualen Kern.⁶⁰ Er erwächst aus der gegenseitigen Abhängigkeit der verschiedenen Teilöffentlichkeiten. Die partikularen Interessen gleichen sich sukzessive an.

„Und dadurch entsteht jener Kreislauf, jene Selbstkorrektur des Interesses, auf die ein pluralistisches System angewiesen ist, will es nicht degenerieren.“⁶¹

Der gesellschaftliche Zugriff der Theorie öffentlicher Beziehungen erfordert eine theoretische Basis, die insbesondere die Folgerichtigkeit einer Konsensfindung und das Zusammenspiel zwischen Systemen und ihrer Umwelt erklärt. Als theoretische Grundlage lassen sich zum einen die Pluralismus-Theorie und die Systemtheorie Luhmannscher Prägung heranziehen.

Ausgangspunkt des *Pluralismus* ist eine Gesellschaftsordnung, innerhalb derer unterschiedliche und gleichermaßen legitime Partikularinteressen vertreten werden.⁶² Gebündelt werden Interessen durch Organisationen wie Verbände, Parteien und Medien. Gesellschaften, so das Postulat, sind nur dann funktionsfähig, wenn die unter-

⁵⁷ Die Theorie öffentlicher Beziehungen lehnt sich an Luhmanns Dreiteilung sozialer Systeme an. Vgl. LUHMANN (1975), S. 9 ff. sowie RONNEBERGER (1992), S. 249 ff.

⁵⁸ Vgl. RONNEBERGER (1992), S. 283 sowie zur Meso- und Mikroebene S. 256 ff. und S. 266 ff.

⁵⁹ Vgl. RONNEBERGER (1992), S. 90.

⁶⁰ Vgl. RONNEBERGER (1977), S. 19 f.

⁶¹ RONNEBERGER (1977), S. 22.

⁶² Der Begriff Interesse ist als Grundbaustein einer pluralistischen Gesellschaftstheorie anzusehen. Darunter werden auf die Erfüllung eines bestimmten Ziels gerichtete Gefühle, Vorstellungen und Wünsche einer Person oder einer gesellschaftlichen Institution verstanden. Vgl. WISWEDE (1991), S. 286. Mit dem Begriff der Gesellschaft setzen sich GUDRICH und FETT (1974), S. 12 auseinander.

schiedlichen Interessen der Gruppen zu einem Ausgleich gebracht werden.⁶³ Diese Funktion übernimmt ein *öffentlicher Meinungs- und Willensbildungsprozess*.⁶⁴ Vorstellbar ist eine Harmonisierung der Interessen durch eine offene, diskursorientierte Kommunikation. Zwar ist an Gewerkschaften und Unternehmerverbänden ablesbar, dass die Gruppen um die Durchsetzung ihrer Interessen konkurrieren. Nach pluralistischen Vorstellungen wird damit jedoch die Grundlage gegenseitiger Kontrolle und Machtbeschränkung geschaffen. Unter Berücksichtigung verfassungsmäßiger Grundsätze führt der Kampf der organisierten Interessen via des besseren Argumentes quasi zwangsläufig zu einem allgemeinem Interesse.⁶⁵ Der Pluralismus ist insofern eine *harmonisierende Gleichgewichtstheorie*, denn der freie Diskurs bedingt, dass das sich ergebende Allgemeinwohl aus dem pluralistischen Prozess an sich resultiert und nicht etwa aus einer idealtypischen normativen Vorgabe von seiten des Staates. Kommunikation „[...] kann somit als instrumentelle Konkretisierung pluralistischer Prozesse verstanden werden.“⁶⁶

Der Pluralismus ist hinsichtlich seiner Betrachtungsweise von Massenmedien stark kritisiert worden. Sie treten als Kommunikationsmittler auf, die Informationen speichern und neutral weiterleiten, nicht jedoch als eigenständige Organisationen mit partikularen Interessen.⁶⁷ Daneben ist sowohl das offene, diskursorientierte Kommunikationsverständnis als auch die Chancengleichheit aller gesellschaftlichen Gruppen Gegenstand der Beanstandung.⁶⁸ Zwar kann von einem *Gleichgewicht der Interessengruppen* hinsichtlich ihrer Größe und Organisierbarkeit sowie ihres ökonomischen Gewichtes aufgrund variierender materieller und personeller Ressourcen nicht die Rede sein.⁶⁹ Dennoch ist es keineswegs so, dass die Interessengruppen gleich ihrem relativen gesellschaftlichen Gewicht auch in den Medien präsent wären. Auch kleine Verbände können durch die Erfüllung ihrer Transformationsfunktion, der Reduktion und Aufbereitung der Informationsmenge, Öffentlichkeit generieren. Zudem ist die Darstellung in den Medien weitgehend themengebunden. So verschaffte z. B. der Nitrofen-Skandal neben dem DRV auch den wesentlich kleineren Verbänden der öko-

⁶³ Vgl. MUSIOL (1998), S. 18.

⁶⁴ In Demokratien wird selbst der Regierung ein Gruppeninteresse zugeschrieben, da eine Parlamentsmehrheit zwar auch eine Mehrheitsmeinung in der Gesellschaft repräsentiert, nicht aber die gesamte Gesellschaft widerspiegelt. Die Souveränität des Staates basiert somit auf dem Wohlwollen der Bürger. Vgl. BARTHENHEIER (1982), S. 16 sowie GUDRICH und FETT (1974), S. 12 ff. zu diesem klassischen Modell des Pluralismus. Der Neopluralismus interpretiert den Staat als Garant für einen rechtsstaatlichen Rahmen. Er übernimmt damit die Rolle eines neutralen Schlichters, der insbesondere diejenigen Gruppen vertritt, deren gesellschaftliche Repräsentanz unterdurchschnittlich ist. FRAENKEL (1973), S. 163-182.

⁶⁵ Vgl. zur Zwangsläufigkeit des Prozesses RONNEBERGER (1977), S. 9.

⁶⁶ BÖRNER (1994), S. 37.

⁶⁷ Vgl. zur Interessenverfolgung von Journalisten KEPPLINGER (1994).

⁶⁸ Vgl. KUNCZIK (1996), S. 128.

⁶⁹ Vgl. insbesondere zum Faktor Größe und seinen Auswirkungen auf die Durchschlagskraft einer Interessengruppe OLSON (1971).

logischen Lebensmittelwirtschaft öffentliche Aufmerksamkeit.⁷⁰ Damit wird das Argument asymmetrischer Kommunikationschancen jedoch nicht vollständig entkräftet. Wenn darüber hinaus den Medien aber eine Kontrollfunktion gegenüber Wirtschaft und Politik unterstellt wird, relativiert sich die *Kritik am Pluralismus*.⁷¹ Demnach ist die pluraltheoretische Unterlegung der Theorie öffentlicher Beziehungen nicht so idealtypisch, wie es auf den ersten Blick erscheint.

Wird durch den Pluralismus Public Relations legitimiert bzw. ihre gesellschaftliche Funktion erklärt, lehnt sich die institutionelle Konzeption von Gesellschaft in der Theorie von Ronneberger und Rühl stark an die *Systemtheorie nach Luhmann* an.⁷² Sie interpretiert die heutige Gesellschaft als eine *funktional differenzierte Gesellschaft*, die sich in eine Vielzahl unterschiedlicher Teilsysteme gliedert, denen jeweils unterschiedliche Funktionen innerhalb der Gesellschaft zugeordnet sind. Als Teilsysteme können beispielsweise Politik, Wirtschaft aber auch die Familie identifiziert werden. Luhmann geht davon aus, dass das Individuum als personales System in mehreren sozialen Systemen aktiv ist und daher nicht als substantieller Bestandteil eines spezifischen Sozialsystems begriffen werden kann. Vielmehr ist es in verschiedenen Funktionen in den jeweiligen Systemen eingebunden. Daher ist der methodologische Individualismus, dessen einziger Bezugspunkt das unteilbare, ontologische Individuum ist, konzeptionell überfordert.⁷³

Ein System ist – simplistisch gesehen – eine Menge von Elementen, die untereinander in Interdependenzbeziehungen stehen. Genauer bezeichnet ein „[...]“ System einen ganzheitlichen Zusammenhang von Teilen, deren Beziehungen untereinander quantitativ intensiver und qualitativ produktiver sind als ihre Beziehungen zu anderen Elementen.⁷⁴ Aufgrund der Tatsache, dass bei einer hohen Anzahl von Elementen die Komplexität⁷⁵ der Beziehungen stark anwächst, bilden sich Systeme heraus. Systeme sind daher notwendig weniger komplex als die sie umgebende Umwelt. Systeme beziehen sich in ihrer Entwicklung auf ihre eigenen Operationen und sind damit in der Diktion Luhmanns selbstreferentiell.⁷⁶ Durch diesen abkapselnden Selbstbezug sind

⁷⁰ Vgl. BARTHENHEIER (1982), S. 16 ff. zu den Funktionen von Verbänden sowie LEWALD (1994), S. 35 zum Zugang zur Medienöffentlichkeit. Vgl. bezüglich des Nitrofen-Skandals <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,202176,00.html> vom 15. Juli (Stand: August 2003).

⁷¹ Die Kontrollfunktion betonen KUNCZIK (1996), S. 130 und RONNEBERGER (1971), S. 45. HABERMAS (1971), S. 197 f. hingegen hebt die Funktion der Medien als Mittel eines kulturellen Konsums, um kommerziellen Erfolg von Organisationen zu fördern, hervor.

⁷² Vgl. zu Erörterungen der theoretischen Grundlage der Theorie öffentlicher Beziehungen KUNCZIK (1996), S. 243 sowie zur engen Verbindung zwischen dieser und der Luhmannschen Systemtheorie AVENARIUS (1995), S. 74.

⁷³ Vgl. RONNEBERGER (1992), S. 86.

⁷⁴ WILLKE (1982), S. 149.

⁷⁵ Komplexität wird so definiert, dass „[...]“ es mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns gibt, als aktualisiert werden können.“ LUHMANN und HABERMAS (1971), S. 32.

⁷⁶ Vgl. LUHMANN (1984), S. 593. Der Begriff der Autopoiesis wird hier nicht eingeführt. Zur Darstellung der Theorie Luhmanns in Bezug auf Kommunikation genügt der Begriff der Selbstreferenz.

Systeme als geschlossen anzusehen. Die Selbstreferenz erfolgt jedoch immer als eine vergleichende Analyse zwischen dem Selbst und der Differenz zur Umwelt, wodurch trotz der Geschlossenheit der Systeme *Umweltoffenheit* besteht.⁷⁷

Die Verbindung zwischen System und Umwelt konstruiert Luhmann über die Sinnkomponente. „Sinn ist eine (intendierte) Strategie selektiven Verhaltens.“⁷⁸ Eine *sinnhafte Identität* wird jedem sozialen System zugeschrieben. Sie ergibt sich im Vergleich zur Umwelt, wodurch jede Operation, die innerhalb eines Systems abläuft, immer sinnhafte Verweise auf die Differenz zur Umwelt beinhaltet. Damit ist in jedem System eine gedankliche Konstruktion der Umwelt verankert. Mit anderen Worten, Systeme konstruieren Wirklichkeit durch ihren sinnhaften Verweis auf die Umwelt.

„Der elementare, Soziales als besondere Realität konstituierende Prozess ist ein Kommunikationsprozess.“⁷⁹

Kommunikation ist in dieser Sichtweise das basale Element der sozialen Welt. Demnach konstituieren nicht konkrete Akteure oder deren Handlungen soziale Systeme, sondern Kommunikationen.⁸⁰ Wenn Handlungen als eine Verkettung von Ereignissen verstanden werden, dann wird klar, dass eine einzelne Handlung immer auf gesellschaftliche Systeme verweist. Ohne den konkreten Kontext von Systemen verliert Kommunikation den emergenten Charakter des Sozialen. Kommunikation ist folglich komplexer als eine einfache Handlung. Kommunikation wird als eine *Synthese von Information, Mitteilung und Verstehen* zwischen zumindest zwei Handelnden definiert.⁸¹

Luhmann redet einer *Trennung von sozialen und psychischen Systemen* das Wort. Obwohl Kommunikation kein Bewusstseinsakt ist, kann sie dennoch nicht als unabhängig von psychischen Systemen gedacht werden.⁸² In Bezug auf den Kommunikationsprozess fasst Schneider die Konsequenzen zusammen. Danach kann die Aufnahme eines Satzes in einer laufenden Kommunikation kurz überdacht, kommunikativ gedeutet, jedoch nicht dem eigenen Bewusstsein zugerechnet werden.⁸³ Wollen zwei Bewusstseinsysteme kommunizieren, wird von Person A (Ego) eine Information ausgewählt. Diese dient jedoch nur dem Zweck der Mitteilung und nicht etwa

⁷⁷ Vgl. LUHMANN (1984), S. 63-70 zum Verhältnis von System und Umwelt sowie RONNEBERGER (1992), S. 93 zur diesbezüglichen Brückenfunktion der Public Relations.

⁷⁸ KISS (1986), S. 10. Wo der Zweck andere Möglichkeiten ausblendet, werden durch Sinn immer auch andere Eventualitäten repräsentiert, die von den Individuen im Moment des Entscheidens nicht berücksichtigt werden können. Vgl. zur Auseinandersetzung zwischen Zweck in der Denktradition Webers und Sinn bei Luhmann derselbe S. 11 f.

⁷⁹ LUHMANN (1984), S. 193.

⁸⁰ [...] Dass dieser [einfache] Handlungsbegriff keine ausreichende Kausalerklärung des Handelns vermittelt [...] liegt auf der Hand. [...] Schon daran lässt sich erkennen, dass alle Feststellung von Handlung eine Vereinfachung [...] erfordert. LUHMANN (1984), S. 228 f. SCHNEIDER (1998), S. 165 bezeichnet eine handlungstheoretische Auffassung von Kommunikation als einen «ontologischen Kurzschluss». Vgl. auch KISS (1986), S. 111, der in gleicher Weise argumentiert.

⁸¹ Vgl. SCHNEIDER (1998), S. 155 sowie LUHMANN (1984), S. 203 ff.

⁸² Vgl. zum Folgenden auch LUHMANN (1984), S. 191-241.

⁸³ Vgl. SCHNEIDER (1998), S. 161.

einer gedanklichen Auseinandersetzung. Mitgeteilt wird die Information über eine bestimmte Mitteilungsform von Gestik, Sprache oder Schrift. Notwendig ist, dass Person B (Alter) die ihm dargebotene Mitteilung einer Information versteht und an sie eine Folgeäußerung anschließt. Das Verstehen des Sinns beinhaltet zugleich eine Zustandsveränderung, mithin eine Wirkung auf Seiten des Empfängers.⁸⁴ Psychisches Verstehen ist als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung von Kommunikation anzusehen. Zwar hat die Art des Verstehens Auswirkungen auf die Anschlusskommunikation, da ohne kommunikatives Verstehen die Mitteilung auf das Bewusstseinssystem des Alter beschränkt bleibt.⁸⁵ Kommunikation kommt aber erst zustande, wenn eine Anschlussäußerung emittiert wird. Der Kommunikationsprozess ist ein offener, denn zukünftige Möglichkeiten des Handelns sind stets nur Eventualitäten, die auch anders als erwartet ausfallen können. Diese als *Kontingenz* bezeichnete Eigenschaft von Kommunikation wird durch Sinn begrenzt.⁸⁶ Sinn fungiert als Selektionsregel für Anschlussmöglichkeiten an Kommunikationsangebote.⁸⁷

Die Trennung zwischen Kommunikation und Bewusstsein hat weitreichende Konsequenzen für das *Verhältnis von Kommunikation und Handlung*. Kommunikation kann nicht auf die Handlung eines einzelnen Kommunikanten zurückgeführt werden. Alters Verstehen kann nicht als Handeln, sondern nur als passives Erleben der Mitteilung Egos gedeutet werden.⁸⁸ Zwar wird eine verstandene Mitteilung nicht nur empfangen, sondern auch verarbeitet. Dennoch ist die Eigenaktivität des Verstehensprozesses von untergeordneter Bedeutung. Wichtig ist vielmehr die Sinnkomponente. Denn nur wenn Alter einen fremden Sinn in der Mitteilung erkennt, wird er eine Anschlusskommunikation artikulieren. Dennoch, so betont Luhmann, ist nicht jedes mit Sinn verknüpfte Verhalten mit einer Handlung gleichzusetzen. Eine Äußerung von Ego wird erst zur kommunikativen Handlung, wenn sie an eine Aussage von Alter anschließt. Luhmann negiert daher keineswegs handlungstheoretische Argumente; er knüpft sie an Bedingungen, denn „Soziale Systeme werden [...] nicht aus Handlungen aufgebaut, so als ob diese Handlungen auf Grund der organisch-psychischen Konstitution des Menschen produziert werden und für sich bestehen könnten; sie werden

⁸⁴ Vgl. LUHMANN (1984), S. 204.

⁸⁵ Vgl. HOLZER (1994), S. 151 sowie zum Folgenden SCHNEIDER (1998), S. 158 f. Auf die Frage „Feuer?“ des A kann Person B „Ja, bitte schön“ antworten und ein Feuerzeug aus der Tasche ziehen. Alternativ kann A in ihrer Handtasche ein Feuerzeug suchend, ohne Mitteilungsentention „Feuer?“ murmeln. Der B, an einem Flirt mit Person A interessiert, daraufhin von sich aus Feuer anbietet. Der Verstehensprozess hat folglich Auswirkungen auf den weiteren Verlauf der Kommunikation.

⁸⁶ Sinn hat damit keinen Inhalt, er ist rein funktional definiert.

⁸⁷ Mögliche, aber nicht gewählte Anschlussmöglichkeiten an Kommunikation, werden nicht eliminiert, sondern vorrätig gehalten. Sie können wieder aktualisiert werden. Vgl. SCHNEIDER (1998), S. 181. Trotzdem kann die Alternativenvielfalt nur beherrscht werden, wenn Erwartungen die Verweisungsstruktur von Sinn verdichten. Es erfolgt eine „[...] Zwischenselektion eines engeren Repertoires von Möglichkeiten, im Hinblick auf die man sich besser und vor allem rascher orientieren kann.“ LUHMANN (1984), S. 140.

⁸⁸ Vgl. LUHMANN (1984), S. 124.

in Handlungen zerlegt und gewinnen durch diese Reduktion Anschlussgrundlagen für weitere Kommunikationsverläufe.“⁸⁹ Anders formuliert, ist Kommunikation als die tieferliegende konstituierende Ebene von Handlungen aufzufassen.

In einer erweiterten Fassung des Ansatzes von Ronneberger und Rühl wird die zwingend diskursive und damit ausgleichende Kommunikationsfunktion um eine manipulative bzw. persuasive Komponente erweitert. Die Theorie öffentlicher Beziehungen wird also konstruktivistisch unterfüttert.⁹⁰ Grundlage des *Konstruktivismus* ist die Einsicht, dass der Mensch in seiner Wahrnehmung und seinem Verhalten kein passiver Rezipient ist, sondern er dargebotene Informationen selektiert, ihnen Bedeutungen zuweist und durch Sinngebung Zusammenhänge konstruiert. Nach der gemäßigten Position des Konstruktivismus ist Wirklichkeit real erfahrbar. Dem entgegen betont der radikale Konstruktivismus, dass Individuen die sie umgebene Umwelt nicht in Realität und konstruierte Wirklichkeit unterscheiden können.⁹¹ In ihrer Eigenschaft als psychische Systeme schaffen sich Individuen ihre eigene Erlebniswirklichkeit. Zwar spielen aus sozialwissenschaftlicher Sicht kulturelle Hintergründe als Interpretationsschemata eine Rolle. Die *Konstruktion von Wirklichkeit* ist jedoch zunächst individueller Natur. Kommunikation ist der Transmissionsriemen für die Wirklichkeitskonstruktion. Es handelt sich folglich um eine gedankliche Fortführung des schon bei Luhmann aufscheinenden Zusammenhangs, dass durch einen sinnhaften Verweis auf die Umwelt Wirklichkeit konstruiert wird.⁹²

Diese konstruktivistische Perspektive hat Auswirkungen auf das Verständnis von Kommunikation und damit auch auf die Ausnutzung von Handlungsspielräumen von Organisationen. Anders als bei Ronneberger und Rühl wird nicht das Gemeinwohl in den Vordergrund gestellt. Vielmehr können partikulare Interessen über die Generierung von *Images* durchgesetzt werden.⁹³ Dem Stakeholder-Ansatz vergleichbar tritt, unbeschadet der Tatsache, dass die theoretischen Fundamente grundlegend verschieden sind, eine Zweckgebundenheit von Kommunikation in den Vordergrund.

3.2.2 Eignung für genossenschaftliche Kommunikationsstrategien

Um die Eignung der Theorie öffentlicher Beziehungen für die Entwicklung genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien zu prüfen, ist auf die bereits bekannten Kriterien Kommunikationsverständnis, Art und Stellung des genossenschaftlichen Verbundes in seinem gesellschaftlichen Umfeld und auf das Spannungsfeld aus strukturellen

⁸⁹ LUHMANN (1984), S. 193.

⁹⁰ Vertreter dieses sozialtechnologischen Ansatzes sind vor allem MERTEN (1998), MERTEN (1991) sowie WESTERBARKEY (1991b) und WESTERBARKEY (1991a). Vgl. zu theoretischen Grundlage der Konstruktion von Wirklichkeit BERGER und LUCKMANN (1966).

⁹¹ Vgl. MALETZKE (1998), S. 128.

⁹² Vgl. hierzu S. 36.

⁹³ MERTEN und WESTERBARKEY (1994), S. 210.

Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit einzugehen.

Kommunikation strukturiert als basales Element soziale Systeme. Durch Kommunikation wird versucht, Einfluss auf seine Umwelt auszuüben. Fraglich ist jedoch, ob das *Kommunikationsverständnis Luhmanns* zur theoretischen Fundierung einer Kommunikationsstrategie herangezogen werden kann. Luhmanns Auffassung nach kann „der Mensch [...] nicht kommunizieren, nur die Kommunikation kann kommunizieren.“⁹⁴ Trotz dieser Einschränkung wird Kommunikation aber immer dann zur Handlung, wenn etwas mitgeteilt werden soll. Ohne Individuen ist Handeln jedoch nicht denkbar. Daher sind sie als Urheber von Handlungen trotz der Darstellung von Kommunikation als Letztelement unverzichtbar. Gleichsam sind Individuen notwendige Fiktionen, mit denen die Selbsterhaltung der Systeme garantiert wird. Fraglich bleibt, welche Konzeption eines Individuums Luhmann in einem grundsätzlich aktorsfreien Raum zugrunde legt. Im Gegensatz zu individualistischen Ansätzen, wie dem Anspruchsgruppenkonzept, ist das Individuum bei Luhmann ohne Motive, es liegen keine Zielvorstellungen vor. Sie agieren demnach innerhalb typischer Standpunkte und Perspektiven, die sich aus der Sinnausprägung von sozialen Systemen ergeben. Akteure werden durch Systeme fremdbestimmt. Statt individueller Ziele werden *externe Bewertungsmaßstäbe* herangezogen. Diese Auffassung steht im Widerspruch zum ökonomischen Entscheidungsmodell.⁹⁵ In dieser Konzeption des Akteurs liegt ein erster schwerwiegender Kritikpunkt, der gegen die Anwendung eines solchen Kommunikationsverständnisses spricht. Denn wie sollen Kommunikationsstrategien konzipiert werden, wenn sie – wie im Nitrofen-Skandal geschehen – die divergierenden Ziele und Absichten der Individuen unberücksichtigt lassen?

Mit Theis lässt sich dieser Aspekt präziser fassen.⁹⁶ Sie weist darauf hin, dass Handlungen und deren Bedeutung für Kommunikationsstrategien nur unter Berücksichtigung der Ziele der Rezipienten analysiert werden können. Dem Anspruchsgruppenkonzept ist demnach ein passives Kommunikationsverständnis zuzuweisen, da es die Rezipienten interesselos modelliert, um damit quasi-direkte Ursache-Wirkungsbeziehungen unterstellen zu können. Bei Luhmann wird jedoch vorschnell geurteilt, würde auch dort Passivität unterstellt. Im Gegenteil: indem Kommunikation als ein Prozess verstanden wird, der einem Transfer verstehbarer Informationen gleichkommt

⁹⁴ LUHMANN (1990b), S. 31.

⁹⁵ Um individuelle Zielvorstellungen in den Ansatz Luhmanns integrieren zu können, müsste die Trennung psychischer und sozialer Systeme aufgegeben werden. Vgl. zu dieser Trennung LUHMANN (1981a), S. 282. Zwar sind psychische Systeme für die Existenz sozialer Systeme eine Notwendigkeit. Das Konzept der Selbstreferenz lässt jedoch eine Verknüpfung dieser beiden Elemente nicht zu. Vielmehr wird der Austausch zwischen Psyche und Sozialem über eine System-Umwelt-Relation modelliert. Vgl. HOLZER (1994), S. 147. Das soziale System bleibt geschlossen. Vgl. SCHIMANK (2002), S. 49 sowie MARTENS (1991), S. 631 f. Im Kommunikationssystem kann es keine Gedanken geben, noch im psychischen System Kommunikation.

⁹⁶ Vgl. THEIS (1994), S. 17-22 zu den nachstehenden Ausführungen.

und durch zumindest zwei Handelnde konstituiert wird, kann erstens dem Rezipienten eine dem Kommunikator gleichberechtigte Stellung zugewiesen werden. Zweitens zeigt sich die *aktive Rolle der Akteure* in dem dreiteiligen Selektionsprozess von Information, Mitteilung und Verstehen. Selbst wenn die Informationen verstanden worden sind, kann der Adressat der Kommunikation den ihm mitgeteilten Sinn annehmen oder ablehnen.⁹⁷ Aufgrund der systemtheoretischen Grundlage werden der Beeinflussbarkeit von Akteuren jedoch enge Grenzen gesetzt. Einem Beispiel Würzbergs folgend, wird einer Kommunikationsstrategie eher die Funktion eines Gärtners zuteil. Sie sorgt für ein gutes «Wachstumsklima», hat aber auf die tatsächliche Ausformung der Pflanze keinen Einfluss.⁹⁸ Grundsätzlich ist also davon auszugehen, dass die Adressaten einer Mitteilung diese kaum unreflektiert als Prämisse eigenen Handelns übernehmen. Gleichwohl bezieht sich die Aktivität der Kommunikanten vorwiegend auf den Selektionsprozess und nicht auf die Verfolgung eigener Ziele.⁹⁹ Daher ist die Kritik am Kommunikationsverständnis Luhmanns genauer zu formulieren. Nicht die Modellierung des Kommunikationsprozesses an sich ist problematisch, sondern die dahinterliegende Konzeption einer akteursfreien, systemischen Sozialität.

Aus dem Unsicherheitspotenzial des Kommunikationsprozesses ist zum einen eine weitere Kritik am Kommunikationsverständnis des Anspruchsgruppenkonzeptes, zum anderen Vorstellungen über die Prämissen einer Kommunikationsstrategie ableitbar. Bei Luhmann ist nicht eine Übertragung von Mitteilungen wie in der Informationstheorie, sondern der *Transfer verstehbarer Informationen* entscheidend. Diese stellen ein Selektionsangebot dar, welchem der Rezipient Bedeutung zuschreiben kann, jedoch nicht notwendigerweise jene, die der Kommunikator beabsichtigt. Offensichtlich wird, dass Verstehen also eine gleiche Bedeutungszuweisung der Kommunikationspartner – *Intersubjektivität*, nicht als gegeben angenommen werden kann. Verstehen bleibt abhängig vom jeweiligen Sinn eines sozialen Systems.¹⁰⁰ Um Intersubjektivität herzustellen, müsste der psychische Sinn, also die ursprüngliche Intention einer Äußerung, richtig rekonstruiert werden. Kontingente Handlungsspielräume sowie die notwendige Kenntnis der vollständigen Historie eines Systems sprechen jedoch gegen ein schlüssiges Nachvollziehen durch den Adressaten. Für erfolgreiche Kommunikation wird daher zumeist der kommunikative Sinn herangezogen, um die Mitteilungabsicht korrekt zu deuten.¹⁰¹ Insoweit ist der Kommunikationsprozess nicht

⁹⁷ Vgl. LUHMANN (1984), S. 203 f.

⁹⁸ Vgl. WÜRZBERG (1998), S. 350.

⁹⁹ Die Trennung von psychischen und sozialen Systemen hat zu dem Vorwurf geführt, dass gerade der Prozess der Entstehung von Kommunikation durch die Verbindung von Erfahrung und Gedanken nicht betrachtet werden kann. Vgl. MARTENS (1991), S. 631.

¹⁰⁰ Vgl. LUHMANN und HABERMAS (1971), S. 42. Das Identische in der Kommunikation ist nach Luhmann abhängig vom geteilten Sinn in sozialen Systemen. Für eine Bedeutungszuweisung ist demnach das Verhältnis von System und Umwelt relevant. Vgl. LUHMANN (1984), S. 315.

¹⁰¹ SCHNEIDER (1998), S. 178 versteht den kommunikativen Sinn als unsichere Rekonstruktion des psy-

quasi-deterministisch wie in der mathematischen Informationstheorie nach Shannon und Weaver, sondern höchst unsicher. Zwar besteht für beide Seiten die Möglichkeit zu kommunizieren, eine Anschlusskommunikation muss aber nicht erfolgen. Es ergibt sich ein *dynamischer Interaktionsprozess*, der a priori nicht bestimmbar ist.¹⁰² Daher greift aus systemtheoretischer Perspektive die Hervorhebung der Kommunikatorintention als Referenzpunkt handlungstheoretischer Kommunikationsansätze zu kurz. Vielmehr ist zu erkennen, dass zur Beeinflussung eines Rezipienten zunächst eine Bedeutungsvermittlung, d. h. eine *Verständigung* erzielt werden muss.¹⁰³

Über die interpersonelle Ebene von Kommunikation hinausgehend, lassen sich mit dem Kommunikationsverständnis Luhmanns massenkommunikative Phänomene darstellen. Gerade die systemtheoretische Perspektive ist geeignet, *Massenkommunikation* zu untersuchen, da ihr Analyseansatz nicht wie das Anspruchsgruppenkonzept auf einer individuellen Handlungseinheit aufbaut, sondern einen systemischen Zugriff einführt. Demnach wird der Begriff der Öffentlichkeit nicht als Konglomerat von Individuen, Gruppen oder Organisationen interpretiert, sondern als eine Diskursarena zwischen Systemen. Massenkommunikation erfüllt damit verschiedene gesellschaftliche Funktionen in politischer und sozialer Hinsicht.¹⁰⁴ Einschränkend ist anzumerken, dass Luhmann die *Medien* nicht als ein eigenes Teilsystem definiert. Stattdessen offerieren Medien Sinnangebote für andere Teilsysteme und ermöglichen damit eine Integration der gesamten Gesellschaft.¹⁰⁵ Insoweit gelingt es Luhmann nicht, spezifische Aussagen hinsichtlich der Selektionsregeln und Arbeitsweisen der Medien zu formulieren, sowie auf ihre veränderliche Identität im Zeitablauf einzugehen.¹⁰⁶ Folglich kann auf der Grundlage dieser Konzeption nicht deren eigenständige, interessenorientierte Rolle z. B. während des Nitrofen-Skandals erfasst werden.

Das Kommunikationsverständnis erfährt jedoch durch das Erkenntnisziel der Theorie öffentlicher Beziehungen Einschränkungen. Durch die Betonung von Public Relations als einem Grundbaustein moderner Gesellschaften zur Herbeiführung eines Minimalkonsenses ist Kommunikation notwendigerweise immer *massenmediale Kommunikation*, wodurch eine Differenzierung von personaler und massenmedialer Kommunikation unterbleibt.¹⁰⁷ Nur im Falle der massenmedialen Vermittlung beinhaltet Kommunikation einen konsensualen Kern bzw. werden gegenläufige Interes-

chischen Sinns. Vgl. zum Erfolgskriterium der Kommunikation DEMUTH (1994), S. 75 und BURKART (2002), S. 32.

¹⁰² Vgl. BÖRNER (1994), S. 42. Der Selektionsprozess verstärkt sich selbst. Vgl. LUHMANN (1981b), S. 26 f.

¹⁰³ Vgl. zu dieser Schlussfolgerung exemplarisch ZERFASS (1996b), S. 151.

¹⁰⁴ Vgl. RONNEBERGER (1974) bzw. RONNEBERGER (1978), S. 29-35 zu politischen respektive sozialen Funktionen.

¹⁰⁵ Vgl. HOLZER (1994), S. 171 ff. zu einer zusammenfassenden Darstellung der Medien bei Luhmann.

¹⁰⁶ Vgl. HABERMAS (1985), S. 432.

¹⁰⁷ Vgl. RONNEBERGER (1977), S. 11.

sen anderer gesellschaftlicher Gruppen antizipiert. Andernfalls ist eine *diskursorientierte Interessenabwägung* keineswegs garantiert. Im Umkehrschluss vernachlässigt die Theorie öffentlicher Beziehungen eine Differenzierung zwischen argumentativer Konsenserzielung einerseits und aus divergierender Machtverteilung resultierenden Kompromissen andererseits.¹⁰⁸ Dieser Punkt ist jedoch z. B. im Nitrofen-Skandal von erheblicher Bedeutung. Schließlich bleibt fraglich, warum eine verschärfte Gesetzeslage beschlossen wird, wenn objektiv keine signifikante Gefahr für die allgemeine Lebensmittelsicherheit von einem aus DDR-Hinterlassenschaften begründbaren Einzelfall ausgeht.¹⁰⁹ Die Theorie öffentlicher Beziehungen greift daher für Entwicklung genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien in diesem Punkt zu kurz.

Ein erster Aspekt hinsichtlich des Kriteriums der *Art und Stellung des genossenschaftlichen Verbundes* in seinem gesellschaftlichen Umfeld ergibt sich aus der Gemeinwohlorientierung, die die Theorie öffentlicher Beziehungen einfordert.¹¹⁰ Dabei kann im Rahmen erwerbswirtschaftlicher Organisation das Allgemeinwohl bzw. die gesellschaftliche Verantwortung als eine Nebenbedingung der Gewinnmaximierung aufgefasst werden, nicht jedoch als Oberziel.¹¹¹ Ein Aufgeben einzelwirtschaftlicher zugunsten höherer gemeinwohlorientierter Ziele erweist sich wegen der Erfahrungen aus dem Nitrofen-Skandal aber als ungeeignete Basis für die Entwicklung genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien. Hier zeigte sich, dass sowohl die Verbände als auch die einzelnen Organisationen wie die GS agri oder die NSP keineswegs *gemeinwohlorientierte Ziele* im Blickfeld hatten. Indem Informationen über die Nitrofen-Belastung nur zeitverzögert und äußerst spärlich an die Öffentlichkeit gegeben wurden, versuchten diese, ihre Marktposition und damit einzelwirtschaftliche Zielvorstellungen zu verteidigen. Es wird deutlich, dass sich die Stellung des Genossenschaftssektors nicht durch eine höhere Zielausrichtung beschreiben lässt, noch dass sich durch die massenmediale Auseinandersetzung ein Konsens der Interessen ergibt. Vielmehr sind Gesetespakete verabschiedet worden, die zwar vorgeblich dem Allgemeinwohl über einen verbesserten Verbraucherschutz und eine verschärfte Lebensmittelsicherheit dienen, jedoch nicht den realen Notwendigkeiten nachkommen.¹¹²

Die Theorie öffentlicher Beziehungen nimmt Abstand von der Vorstellung zielorientierter Austauschbeziehungen wie beim Anspruchsgruppenkonzept. Stattdessen

¹⁰⁸ Kompromisse aus einer divergierenden Machtverteilung sind mit der pluralistischen Theorie nicht vereinbar und damit nicht notwendig im Kommunikationsverständnis der Theorie öffentlicher Beziehungen. Vgl. ähnlich ZERFASS (1996b), S. 48 f., FN 110.

¹⁰⁹ Vgl. ALVENSLEBEN (2002), S. 11. Vgl. zur DDR-Hinterlassenschaft <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,198495,00.html> vom 30. Mai (Stand: Januar 2003).

¹¹⁰ Vgl. RONNEBERGER (1977), S. 21.

¹¹¹ Vgl. S. 23 zur Differenzierung zwischen Zielmonismus und Zielpluralismus sowie zu diesem Kritikpunkt KÖCHER (1991), S. 44 f.

¹¹² Vgl. ALVENSLEBEN (2002) sowie GRUBE (1996).

wird eine System-Umwelt-Relation zugrunde gelegt.¹¹³ Aus diesem *Paradigmenwechsel* ergeben sich zwei grundlegende Fragen. Erstens ist zu klären, ob das Verhältnis zwischen System und Umwelt Aufschluss über die Beeinflussungsmöglichkeiten durch Kommunikation gibt. Zweitens ist fraglich, ob die sinnhafte Identität eines Systems, die sich aus dem Vergleich zur Umwelt ergibt, ein adäquater Ersatz für die Zielorientierung genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien sein kann.

Obwohl sich soziale Systeme gerade durch die Differenz zu ihrer Umwelt konstituieren und in einem interaktiven Verhältnis mit ihrer Umwelt stehen, ist die Dynamik von Systemen selbstreferentiell, also endogener Natur.¹¹⁴ Solange aber die Systemstrukturen nur durch ein nicht näher empirisch bestimmtes *Komplexitätsgefälle* zur ihrer Umwelt charakterisiert und zu Austauschverhältnissen keine näheren Angaben gemacht werden, bleibt die Umwelt eine zu vernachlässigende Restkategorie.¹¹⁵ Medienvertreter und Politiker bleiben also am Rande des Systems Genossenschaften, so dass die Auswirkungen des Nitrofen-Skandals auf den zukünftigen Entscheidungsprozess im DRV bzw. auf der Ebene der Primärgenossenschaften schwerlich beschrieben werden können. Überdies kann mit einer unterentwickelten Restkategorie «Umwelt» die Funktion von Kommunikation für die einzelne Organisation nicht bestimmt werden. Die gesellschaftspolitische Relevanz von Public Relations bleibt ein Postulat, ohne einzelwirtschaftliches Fundament. Darüber hinaus erfordert die Beschreibung des Systems Genossenschaft eine präzise Beschreibung des Wirtschaftssystems und seiner Abläufe. Die dafür notwendigen, zentralen Begriffe wie Unternehmen, Markt oder der Begriff der Strategie werden jedoch nicht definiert. Folglich ist eine mangelnde *Operationalisierbarkeit* zu konstatieren, die die Ableitung handlungsleitender Empfehlungen erschwert.¹¹⁶ Daher können die Spezifika des Systems Genossenschaft aus der Theorie öffentlicher Beziehungen nicht abgeleitet werden.

Zum zweiten ist auf den tautologischen Charakter des *Sinns* einzugehen. Luhmann definiert Systeme als durch Sinn zu ihrer Umwelt hin abgrenzbare Entitäten. Sinn entsteht aber erst durch die Systembildung. Diese wiederum wird auf einzelne Handlungen zurückgeführt, deren Charakter der sinnhafte Verweis auf die Umwelt ist.¹¹⁷ Auch aus einer prozessualen Sicht heraus ist kein Aufschluss zu gewinnen. Sinn wird als Differenz von Aktualität und Möglichkeit definiert.

¹¹³ Vgl. RONNEBERGER (1992), S. 81-110 sowie STEINMANN und SCHREYÖGG (2000), S. 129 ff.

¹¹⁴ Die Endogenität sozialer Systeme unterstützt die These Luhmanns, dass gerade die Geschlossenheit sozialer Systeme Offenheit zu ihrer Umwelt bewirkt. Vgl. LUHMANN (1984), S. 77. Damit vermeidet er die traditionelle Auseinandersetzung um die Frage, ob biologische und soziale Systeme offen oder geschlossen sind. Selbst der Bedarf an einer empirischen Bestimmung des Verhältnisses von Umwelt und System wird somit negiert. Vgl. BÜHL (1987), S. 230 ff.

¹¹⁵ Vgl. zur Unbestimmtheit des Komplexitätsbegriffes BÜHL (1987), S. 232, FN 9.

¹¹⁶ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 54 zur Kritik. Vgl. RONNEBERGER (1992), S. 183-193, MERTEN und WESTERBARKEY (1994), S. 209 f. sowie DERIETH (1995), S. 33 ff., 52 ff. und 108 ff. als exemplarische Arbeiten mit ungenauen Begrifflichkeiten.

¹¹⁷ Vgl. BUSSHOFF (1974), S. 725 f.

„[...] Jede Aktualisierung [führt] immer auch zu einer Virtualisierung der daraufhin anschließbaren Möglichkeiten. Die Instabilität des Sinnes liegt in der Unhaltbarkeit seines Aktualitätskerns.“¹¹⁸

Danach ist jedes Ereignis als sinnhaft zu bezeichnen. Einer empirischen Überprüfbarkeit bzw. Differenzierung der Sinnkomponente zwischen Systemen ist auf diesem *Abstraktionsniveau* jegliche Grundlage genommen. Für Kommunikationsstrategien ist aber gerade die Explizierung der Sinnkomponente in zweierlei Hinsicht erforderlich. Zum einen kann ohne Sinndifferenz keine Aussage über die unterschiedlichen Einstellungen und Interessenlagen der Akteure getroffen werden, so dass die unterschiedlichen Zielsetzungen von Journalisten, Politikern und Verbraucherschützern unterschlagen werden. Überdies ist davon auszugehen, dass unterschiedliche Sinnzusammenhänge Auswirkungen auf die Rezeption von Inhalten haben. Je stärker sich Kommunikationsinhalte an bekannten und vertrauten Sinnzusammenhängen orientieren, desto leichter wird der Verstehensprozess von Inhalten. Theoretisch lässt sich damit eine langfristig orientierte Pflege der Kommunikationsbeziehungen nicht fassen, noch lässt sich erklären, wie es zu gänzlich anderen Kommunikationssituationen zwischen Genossenschaften und Politikern im Landwirtschafts- und Bankensektor kommen kann. Die Explizierung der Sinnkomponente nach Luhmann scheint auch deswegen problematisch, weil sie funktional definiert ist. Sinn wird als unabhängig vom Bewusstsein gesehen. Die Möglichkeit, den Sinnbegriff je nach System inhaltlich zu füllen wird damit ausgeschlossen.¹¹⁹ Daher ist mit einer *vorbehaltlosen Übernahme* der Systemtheorie nach Luhmann die Art und Stellung des genossenschaftlichen Verbundes in der Theorie öffentlicher Beziehungen nicht zu operationalisieren.

Der Paradigmenwechsel zur System-Umwelt-Relation hat auch Auswirkungen auf das *Spannungsfeld aus strukturellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit*. Erst wenn Mitteilungshandlungen eines Systems von der Umwelt verstanden werden, kann sich in der Folge eine Erhöhung oder Beeinträchtigung des Handlungsspielraumes ergeben.¹²⁰ Beispielsweise gelang es der GS agri nicht, ihren Standpunkt bezüglich geringer Gesundheitsrisiken zu vermitteln. Auf dem Höhepunkt des Nitrofen-Skandals ließ der Vorstand der Genossenschaft verlauten, dass die Lieferungen keine schwerwiegenden Gesundheitsgefahren beinhalten könnten, da ansonsten die Behörden von sich aus tätig geworden wären. Die Interpretation dieser Aussage durch die Medien und die Politik führte am darauf folgenden Tag zu einer kurzzeitigen Schließung des Betriebes und zu einer Bezeichnung «krimineller Machenschaften». Der Handlungsspielraum war auf Null gesunken.¹²¹

¹¹⁸ LUHMANN (1984), S. 100.

¹¹⁹ Vgl. BUSSHOFF (1974), S. 725 f.

¹²⁰ Vgl. LUHMANN (1984), S. 240 und zum Handlungsspielraum ZERFASS (1996b), S. 53.

¹²¹ Vgl. dazu O. V. (2002f) sowie zu den Unterstellungen auch BOECKER (2002) und O. V. (2002i).

Unbeschadet dieser prinzipiellen Einflussmöglichkeit ergeben sich aus der Selbstreferenz sozialer Systeme und der Behandlung der Umwelt als Restkategorie starke *Beharrungstendenzen*, da die fehlende Operationalisierbarkeit der System-Umwelt-Relation keine zielgerichteten Handlungsempfehlungen hinsichtlich einer genossenschaftlichen Kommunikationsstrategie ermöglicht. Wenn die Menschen jedoch als selbstreferentielles, geschlossenes System gesehen werden, können Individuen *Realität und konstruierte Wirklichkeit* nicht mehr vollständig voneinander trennen. Damit besteht die Möglichkeit, die Umwelt durch Kommunikation zu strukturieren, so dass das Beeinflussungspotenzial von Kommunikationsstrategien bzw. der Gestaltungsspielraum von Organisationen gegenüber ihrer Umwelt wächst. Aufgrund der Selbstreferenz kann Kommunikation jedoch immer nur Anstoß für eine Reflexion des eigenen psychischen Systems sein; der Übergang von Kommunikation zur Handlung durch sinnhafte Selektion ist daher keineswegs garantiert. Gleichwohl können Organisationen nur so lange innovativ ihren Gestaltungsspielraum nutzen, wie nicht die geschaffenen *Fiktionen* durchschaut werden. Da Massenmedien nicht nur eine Vermittlungsfunktion, sondern darüber hinaus auch eine kritische Kontrollfunktion übernehmen, wird die „Ablenkung durch Hinlenkung“¹²² auf *geschönte Aussagengebilde* nicht dauerhaft aufrechtzuerhalten sein.¹²³ Damit bestehen hinsichtlich des Spannungsfeldes aus strukturellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit zwar prinzipielle Möglichkeiten der Nutzung von Handlungsspielräumen, der systemtheoretische Zugriff führt jedoch dazu, dass konkrete Handlungsempfehlungen, wann Beharrungstendenzen anzutreffen sind bzw. wann innovativ gestaltend eingewirkt werden kann, nicht abgeleitet werden können. Insgesamt kann die Theorie öffentlicher Beziehungen jedoch wegen ihrer Fokussierung auf das öffentliche Kommunikationssystem und die Vernachlässigung der Organisationsebene nicht als Grundlage der Entwicklung genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien herangezogen werden.

3.3 Theorie situativer Teilöffentlichkeiten

3.3.1 Deskription und erkenntnistheoretische Einordnung

Wie im Anspruchsgruppenkonzept wird im Ansatz von Grunig et al. *Kommunikation als Organisationsfunktion* verortet.¹²⁴ Dem Forschungsprogramm liegen zwei grundlegende Fragen zugrunde.¹²⁵

¹²² WESTERBARKEY (1991b), S. 54.

¹²³ Damit wird eine gemäßigte und nicht radikal-konstruktivistische Position eingenommen. Vgl. FN 91 auf Seite 38.

¹²⁴ Vgl. GRUNIG und HUNT (1984), WHITE und DOZIER (1992) und EHLING *et al.* (1992).

¹²⁵ Vgl. GRUNIG *et al.* (1992), insbesondere S. 69 in Bezug auf Effektivität und S. 71 zur Verknüpfung mit der Excellence-Frage.

1. Auf welche Art und Weise befördert Kommunikation die Umsetzung von Organisationszielen?
2. Wie soll Kommunikation strategisch und organisatorisch ausgestaltet sein?

Die erste Frage zielt auf die Ableitung von Effektivitätskriterien, die zweite auf den Entwurf eines exzellenten Kommunikationsmanagements.¹²⁶ Dabei wird der Kommunikationsbegriff wesentlich enger als beispielsweise in der Theorie öffentlicher Beziehungen gefasst. Von Public Relations kann nur gesprochen werden, wenn Kommunikationsprozesse systematisch auf die Umwelt ausgerichtet werden und einer zielgerichteten Steuerung unterliegen, also nicht zufälliger Natur sind.¹²⁷

Die Kommunikationsumwelt von Organisationen ist durch eine Vielzahl von Akteuren mit unterschiedlichen Interessenlagen gekennzeichnet.¹²⁸ Kommunikation dient der *Interessenabstimmung durch Verhandlung* zwischen der Organisation und ihrer Umwelt. Durch deren Positionierung in Markt und Gesellschaft soll auf Interessengruppen Einfluss genommen werden, um den Handlungsspielraum zu erhöhen. Die Interessenabstimmung impliziert einen beiderseitigen, positiven Nutzen, der als Reflex eine gesellschaftliche Weiterentwicklung beinhaltet.¹²⁹ Für die Interessengruppen besteht dieser in einer (partiellen) Durchsetzung ihrer Ziele. Die Organisation behält den Handlungsspielraum, den sie zur Umsetzung ihrer Ziele benötigt. Effektiv kann Kommunikation jedoch nur sein, wenn sie auch «exzellent» umgesetzt wird, d. h. Kommunikation muss als eine zieladäquate, strategische und strukturell verankerte Aufgabe angesehen werden. Also sind Kommunikationsrichtlinien für die Steuerung und Kontrolle von Kommunikationsprogrammen zu entwickeln.¹³⁰ Der Ansatz Grunigs postuliert insofern eine Verknüpfung von Public Relations und strategischem Management.

Die Gestaltung der Umweltbeziehungen ist in drei Phasen einzuteilen.¹³¹ Im Stadium der Anspruchsgruppen ist das Verhältnis zwischen der Organisation und den Akteursgruppen als eine gegenseitige Beeinflussung durch Handlungen definiert. Entzündet sich ein Konflikt, d. h. liegen divergierende Interessenlagen vor, organisieren sich die Anspruchsgruppen kommunikativ. Sie artikulieren ihre Unzufriedenheit. Dementsprechend ist die zweite Phase durch das Entstehen von *Teilöffentlichkeiten* gekennzeichnet. Diese sind „loosely structured systems whose members detect the same pro-

¹²⁶ Vgl. GRUNIG *et al.* (1992), GRUNIG (1992b) sowie GRUNIG und HUNT (1984). Grunig unterteilt dabei in die Mikroebene von PR- Programmen, die Mesoebene von PR-Abteilungen sowie in die Makroebene der Gesamtorganisation. Vgl. GRUNIG (1992a), S. 3 und S. 12 ff. Neben der theoretischen Basis fundieren umfangreiche empirische Studien den Ansatz. Vgl. exemplarisch GRUNIG (1989b), GRUNIG (1987a), DOZIER und REPPER (1992) und DOZIER *et al.* (1995).

¹²⁷ GRUNIG und HUNT (1984), S. 6.

¹²⁸ Vgl. GRUNIG und HUNT (1984), S. 3 ff.

¹²⁹ „[...] Effects that a neutral observer would describe as benefitting both organization and publics.“ GRUNIG (1989c), S. 29.

¹³⁰ Vgl. GRUNIG und HUNT (1984), S. 114-223.

¹³¹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen GRUNIG und REPPER (1992), S. 125 ff.

blem or issue, interact either face to face or through mediated channels, and behave as though they were one body.“¹³² Sie sind also im Gegensatz zu Anspruchsgruppen dadurch gekennzeichnet, dass gleiche Mitteilungshandlungen rezipiert werden. Insofern ist von einer gemeinsamen Problemwahrnehmung auszugehen. Je nach Betroffenheit und Restriktionsniveau etabliert sich über kommunikative Bindungen ein bestimmter Interaktionsgrad.¹³³ In der dritten Phase gruppieren sich die Teilöffentlichkeiten um ein Thema herum. Es beginnt ein *Meinungsbildungsprozess*, innerhalb dessen die Organisation Einfluss zu nehmen sucht, um ihren Handlungsspielraum zu gewährleisten. Im Zeitablauf konstituieren sich die Teilöffentlichkeiten je nach Problemsituation neu. Grunigs Ansatz wird daher auch als *Theorie der situativen Teilöffentlichkeiten* bezeichnet. Dieser Aspekt wird im Nitrofen-Skandal bestätigt. Der Lebensmittelskandal führt zu einer Formation von Teilöffentlichkeiten auf breiter Front. Zu nennen sind betroffene (Bio-)Bauern, Verbraucher als auch die Futtermittelhersteller, die ihre Interessen artikulieren. Auch eine Vielzahl von Politikern konstituiert sich in Teilöffentlichkeiten. Hieran ist erneut ablesbar, dass die Anspruchsgruppe «Staat» sich in Kommunikationszusammenhängen nicht insgesamt zu einer Teilöffentlichkeit wandelt, sondern je nach Politikrichtung in verschiedene Teilöffentlichkeiten zerfällt.¹³⁴

Der *Objektbereich* der Theorie lässt sich anhand verschiedener Ebenen der Verantwortlichkeit nachvollziehen.¹³⁵ Auf der ersten Ebene sind die grundlegenden Aufgaben der Organisation angesiedelt. Die zweite Ebene bezieht sich auf die Konsequenzen, die aus der Organisationstätigkeit auf externe Teilöffentlichkeiten ausstrahlen. Eine dritte Ebene konstituiert sich durch Aktivitäten einer Organisation, die auf generelle soziale Problemfelder bezogen und nicht Gegenstand der Organisationstätigkeit sind. Public Relations hat sich nach Grunig nur auf die beiden ersten Ebenen zu beziehen, da klare Verantwortlichkeiten und Bezugspunkte für situative Kommunikationsstrategien nur auf der ersten und zweiten Ebene auszumachen seien.¹³⁶ Für erwerbsorientierte Organisationen wird sich daher der Objektbereich auf marktliche Beziehungen und auf die der Organisationstätigkeit zuzurechnenden angrenzenden Themenfelder wie den Nitrofen-Skandal beziehen.

Grunig et al. unterscheiden vier *Kommunikationsmodelle*.¹³⁷ Dabei sind die Richtung der Kommunikation sowie die beabsichtigte Wirkung auf die Teilöffentlichkeiten

¹³² GRUNIG und HUNT (1984), S. 144.

¹³³ Vgl. GRUNIG und HUNT (1984), S. 143-145; ähnlich auch STUIBER (1992), S. 207, BARTHENHEIER (1982), S. 19 und DEWEY (1927). Consumers „[...] constitute a market segment for marketing communicators, but they become a public of concern to public relations practitioners when a faulty product becomes an issue that turns a market into a public.“GRUNIG und REPPER (1992), S. 128.

¹³⁴ Vgl. zu den unterschiedlichen Interessenlagen von CDU/CSU und Regierung <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,198648,00.html> vom 31. Mai (Stand: August 2003).

¹³⁵ Vgl. GRUNIG und HUNT (1984), S. 53 ff.

¹³⁶ Vgl. GRUNIG (1979) S.761 f.

¹³⁷ Vgl. GRUNIG und HUNT (1984), S. 27-43 zum Folgenden sowie im deutschen Sprachraum exemplarisch AVENARIUS (1995), S. 84-89.

Differenzierungsmerkmale. Das «Publicity Model» hat eine positive Medienresonanz für die eigene Organisation zum Ziel. Durch Pressearbeit und unterstützende Maßnahmen wie Messen und Events soll eine starke *öffentliche Präsenz* der Organisation sichergestellt werden; dabei kann es zum Einsatz von verzerrten Kommunikationsinhalten kommen. Das «Public-Information Model» repräsentiert eine an objektiven Inhalten orientierte Kommunikationsstrategie. Im Rahmen dieses Modells wird eine *Diffusion von Informationen* angestrebt.¹³⁸ Den beiden folgenden Modellen liegt im Gegensatz dazu eine zweiseitige Kommunikationsbeziehung zugrunde. Im «Two-Way Symmetric Model» werden Konfliktpotenziale mit Teilöffentlichkeiten durch Verhandlungen entschärft und ein *gegenseitiges Verständnis* angestrebt. Diese Vorgehensweise setzt eine Abkehr von massenmedialen Kanälen und eine Hinwendung zu personalen, dialogorientierten Kommunikationssituationen voraus. Die Lösung des Konflikts bleibt inhaltlich offen.¹³⁹ Das «Two-Way Asymmetric Model» setzt auf den Informationsvorsprung der Organisation.¹⁴⁰ Durch gezielt entwickelte Kommunikationsinhalte soll eine *wohlwollende Atmosphäre* zwischen Teilöffentlichkeiten und Organisation gewährleistet werden. Im Gegensatz zum «Publicity Model» wird vermehrt Wert auf wissenschaftliche Erkenntnisse gelegt, um die Effektivität von Kommunikationsstrategien zu erhöhen. Die Zweiseitigkeit der Kommunikationsbeziehung ergibt sich durch die Rückwirkung des Meinungsmarktes auf die Organisation und ihre sich anpassenden Kommunikationsbotschaften. Die Zielausrichtung der Organisation bleibt davon jedoch unberührt, vielmehr wird das Persuasionspotenzial durch das Feedback neu bestimmt, um die Effektivität zu steigern.¹⁴¹

Grunig et al. ziehen systemtheoretische Erkenntnisse zur Untermauerung der Theorie situativer Teilöffentlichkeiten heran.¹⁴² Aus einer ganzheitlichen Perspektive werden Organisationen als Systeme innerhalb eines gesellschaftlichen Supersystems interpretiert. Systeme sind nicht allein durch individuelles Handeln zu erklären, sondern haben darüber hinausgehende eigene Charakteristika, die sich aus ihrer Eigenschaft als System ergeben. Als offen angelegte Konstrukte werden Organisationen durch eigene Subsysteme und ihre Umwelt beeinflusst. System und Umwelt stehen in einem Verhältnis der *Interpenetration*. Negiert wird eine einseitige Einflussnahme. Organisationen werden in Relation zu ihrer Umwelt so dargestellt, dass sie weder diese komplett

¹³⁸ Im Gegensatz zu einer frühen Typisierung, nach der das «Public-Information Model» symmetrisch sei und eine einseitige Variante des «Two-Way Symmetric Model» darstelle, vertritt Grunig später die These, dass auch das «Public-Information Model» asymmetrisch ist. Vgl. GRUNIG und HUNT (1984), S. 34 ff. bzw. GRUNIG und WHITE (1992), S. 39.

¹³⁹ Vgl. GRUNIG (1989c), S. 29.

¹⁴⁰ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 3.1.2 auf Seite 27.

¹⁴¹ Vgl. MACMILLAN und JONES (1986), S. 10 sowie GRUNIG und HUNT (1984), S. 23 zur gleichen grundsätzlichen Haltung. Die Modelle sind als Leitbilder für Kommunikationsstrategien zu verstehen, können aber in praxi gleichzeitig Anwendung finden.

¹⁴² Vgl. exemplarisch GRUNIG und HUNT (1984) oder auch GRUNIG (1989c), S. 38 sowie KATZ und KAHN (1966), deren systemtheoretische Grundlagen herangezogen werden.

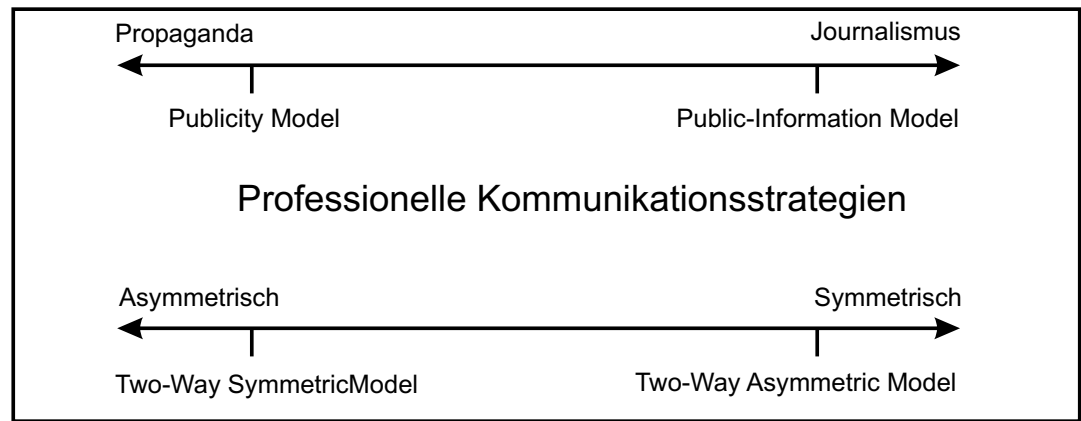


Abbildung 3.3: Vier Modelle des Public Relations.
Vgl. GRUNIG und GRUNIG (1992), S.312.

kontrollieren können, noch durch das gesellschaftliche Umfeld vollständig kontrolliert werden.¹⁴³ Aus dem Konstrukt der Interpenetration leitet Grunig den Gedanken des «moving equilibrium» ab. Demnach versuchen Systeme, in einem harmonisierenden Gleichgewicht mit anderen Systemen zu stehen. Durch Umwelteinflüsse ist die idealtypische Gleichgewichtssituation in ständiger Veränderung begriffen und daher nur selten zu erreichen. Systeme bedienen sich zur Annäherung an den Gleichgewichtszustand entweder Kontrollmechanismen, Anpassungsschritten an andere Systeme oder gegenseitigen, kooperativen Angleichungen. In der Konsequenz beeinflusst die Umwelt den Zielerreichungsgrad und den Zielfindungsprozess einer Organisation.¹⁴⁴

Ist Interpenetration der Mechanismus über den System und Umwelt miteinander verbunden sind, ist Kommunikation das Medium – die *Brücke zwischen System und Umwelt*. Nach Grunig et al. verursacht ein Input an Informationen aus der Umwelt eine Gleichgewichtsstörung der Organisation.¹⁴⁵ Nach einer Bearbeitung der Informationen und einer entsprechenden Problemlösung (Throughput), werden über den Output Information an die Umwelt gegeben, um das Gleichgewicht wieder zu erreichen. Es bildet sich eine Feedback-Schleife. Folglich ist von einem iterativen Prozess der gegenseitigen Anpassung auszugehen. Das Feedback dient gleichzeitig der Kontrolle, um zu überprüfen, ob ein neues Gleichgewicht erreicht worden ist. Jedem Kommunikationsakt ist somit ein eindeutiges Feedback zuzuordnen, welches erneute kommunikative Handlungen der Organisation auslöst, um einen *Gleichgewichtszustand* herzustellen.

¹⁴³ Vgl. GRUNIG und HUNT (1984), S. 53 unter Bezugnahme auf PRESTON und POST (1975). Das Konzept der Interpenetration geht auf PARSONS (1970), S. 82 zurück. „Although systems have boundaries that separate them from their environment, systems in the environment cross that boundary and «interpenetrate» the system.“ GRUNIG (1989c), S. 38.

¹⁴⁴ Vgl. GRUNIG (1989a), S. 67.

¹⁴⁵ Vgl. zu den folgenden Ausführungen GRUNIG und HUNT (1984), S. 94-111.

Fühlt man sich auf den ersten Blick an das mechanistische Kommunikationsverständnis des Anspruchsgruppenkonzeptes erinnert, ordnet Grunig seine Ausführungen in einen systemtheoretischen Zusammenhang ein. Organisationen haben nämlich nur auf einen Teil der Faktoren Zugriff, die kommunikatives Handeln beeinflussen. Aufgrund der interdependenten Zusammenhänge zwischen Systemen ist im Grunde nur die Kommunikationsbotschaft inhaltlich und gestalterisch zu beeinflussen. Rezeptive und sozialpsychologische Faktoren wie der Einfluss konkurrierender Botschaften sind der Steuerung der Organisation entzogen.¹⁴⁶ Auf dieser allgemeinen Ebene sind zunächst Ähnlichkeiten zur Luhmannschen Systemtheorie erkennbar. Während jedoch bei Luhmann Kommunikation als basales Element sozialer Systeme angesehen wird, sind es bei Grunig individuelle Handlungen, die das System konstituieren.¹⁴⁷ Weitere Aussagen zu den Mechanismen der Systembildung und des Einflusses von Kommunikation werden nicht getroffen. Stattdessen wird darauf verwiesen, dass Kommunikation erfolgreich ist, wenn die Mitteilungsabsichten der Akteure bekannt und kongruent sind. Durch Kommunikation wird folglich aus einem zuerst subjektiven ein *intersubjektiver Sinn*.¹⁴⁸ Statt eine einheitliche Kommunikationstheorie zu entwerfen, greifen Grunig et al. auf den kontingenztheoretischen Ansatz der vier Kommunikationsmodelle zurück. Unter Berufung auf allgemeine Grundlagen der Kommunikationswissenschaft werden die vielschichtigen Probleme *eklektisch* geschildert.¹⁴⁹

3.3.2 Eignung für genossenschaftliche Kommunikationsstrategien

Der Ansatz von Grunig et al. spannt einen umfassenden Analyserahmen auf. Kommunikationsstrategien von Organisationen können anhand der vier Kommunikationsmodelle klassifiziert und bewertet werden. Darüber hinaus sind durch die Verknüpfung von modelltheoretischer und empirischer Analyse *handlungsleitende Empfehlungen* möglich.¹⁵⁰ Unbeschadet dieser Tatsache ist zu hinterfragen, inwieweit die Theorie der situativen Teilöffentlichkeiten für die Konzeptionierung genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien für Politik und Medien fruchtbar gemacht werden kann.

Das *Kommunikationsverständnis* wird von Grunig et al. kaum thematisiert. Aus der Beschreibung der vier Kommunikationsmodelle lassen sich dennoch einseitige, zweiseitige, symmetrische und asymmetrische Kommunikationsbeziehungen ableiten. Die Auswahl der Art der Kommunikationsbeziehung kann über die *Zielausrichtung*

¹⁴⁶ Vgl. WÜRZBERG (1998), S. 349.

¹⁴⁷ Vgl. zum Folgenden SCHNEIDER (1998), S. 155.

¹⁴⁸ Vgl. zur Diskussion um die Herstellung von Intersubjektivität im Rahmen der Bedeutungszuschreibung durch Kommunikation die Ausführungen in Kapitel 3.2.2 auf Seite 40.

¹⁴⁹ Vgl. GRUNIG und HUNT (1984), S. 122-131 sowie als generelle Einschätzung eines eklektischen Vorgehens im kommunikationswissenschaftlichen Bereich LITTLEJOHN (1989), S. 22-31.

¹⁵⁰ Unter dem Aspekt handlungsleitender Empfehlungen bleiben die Studien von BÖRNER (1994), DERIETH (1995), KLEEBINDER (1995) hinter diesem Ansatz zurück.

von Organisationen nachvollzogen werden. Die Verwendung eines asymmetrischen Modells legt nahe, dass es der Organisation alleinig darum geht, Einfluss auf die Umwelt auszuüben. Die symmetrischen Modelle hingegen antizipieren eine beiderseitige Veränderung von Organisation und Teilöffentlichkeiten.¹⁵¹ Die Zielausrichtung fußt auf zwei unterschiedlichen Begründungszusammenhängen. Erstens wird eine *evolutionäre Entwicklung* von Public Relations konstatiert. Demnach sind die Vorstellungen einer mechanistisch-deterministischen Beeinflussung der Rezipienten bis in die 60er und 70er Jahre vorherrschend gewesen. Erst durch neuere kommunikationswissenschaftliche Erkenntnisse ist die Stellung des Rezipienten zur Kenntnis genommen worden und hat sich auch in der Praxis der Public Relations die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Vorstellung einer asymmetrischen Kommunikationsbeziehung zwischen Rezipient und Organisation überholt ist. Daher wird von Organisationen in Kauf genommen, ihr Zielsystem den Veränderungswünschen der Teilöffentlichkeiten annähern zu müssen. Dies setzt die Anwendung eines symmetrischen Kommunikationsmodells voraus. Zweitens sind Organisationen durch grundsätzlich verschiedene *Weltanschauungen* geprägt.¹⁵² Demnach können sie sich als geschlossene, autonome und gegen Umwelteinflüsse resistente Entitäten verstehen. Ihnen wird ein asymmetrisches Kommunikationsmodell zugeordnet, mit dem sie die Umwelt zu kontrollieren suchen. Symmetrische Kommunikationsmodelle hingegen finden Anwendung in Organisationen mit einer offenen Weltanschauung. Diese passen sich anderen Systemen an bzw. verhandeln Problemstellungen mit den Teilöffentlichkeiten.¹⁵³ Einhergehend reagieren Teilöffentlichkeiten auf Probleme je nach situativen Rahmenbedingungen passiv oder aktiv. Insoweit ist die bisherige Einteilung des Kommunikationsverständnisses in eine passive bzw. aktive Rolle des Rezipienten hier nicht anwendbar.

Ferner lassen sich aus der *Phaseneinteilung* in Anspruchsgruppen-, Teilöffentlichkeiten- und Issues-Phase Rückschlüsse auf den Einsatz personaler und massenmedialer Kommunikation ziehen. Ohne dass Grunig eine explizite Zuordnung der vier Kommunikationsmodelle zu den Phasen trifft, ist ableitbar, dass der Einsatz von personaler, dialogorientierter Kommunikation in den ersten beiden Phasen angebracht erscheint, während in der Issues-Phase auch massenmediale Kommunikation zum Einsatz kommt. Damit ist der Grad an Konkretisierung und Strukturierung kommunikativen Handelns höher, als der der beiden anderen Ansätzen.¹⁵⁴

Diese letzte Unterscheidung steht in einem Missverhältnis zur Tatsache, dass Gru-

¹⁵¹ Vgl. GRUNIG und GRUNIG (1992), S. 289.

¹⁵² Vgl. GRUNIG und WHITE (1992), S. 42 f.

¹⁵³ Vgl. GRUNIG und HUNT (1984), S. 53. Gerade in einer dynamischen Umwelt sieht Grunig Vorteile hinsichtlich der Anpassungsleistung von Organisationen durch die symmetrische Grundposition. Vgl. GRUNIG und HUNT (1984), S. 97 sowie detaillierter in Bezug auf die organisatorische Verankerung von Public Relations DOZIER und GRUNIG (1992), S. 411 f. Je komplexer die Umwelt ist, desto eher ist eine zweiseitige Kommunikationsbeziehung anzustreben.

¹⁵⁴ Ein vergleichbares Urteil fällt ZERFASS (1996b), S. 70, FN 249.

nig et al. das zweiseitig-symmetrische Kommunikationsmodell als einen evolutori- schen Endpunkt von Public Relations betrachten.¹⁵⁵ Aufgrund von empirischen Unter- suchungen sehen sie in diesem Modell das größte Potenzial einer exzellenten Kommu- nikationsstrategie. In jedem Fall gäbe es eine *Win-Win-Zone*, die trotz divergierender Interessenlagen eine Konsensfindung ermöglicht. Nur innerhalb dieses Bereiches exis- tieren langfristig stabile Kommunikationsbeziehungen.¹⁵⁶ Asymmetrische Kommu- nikationsmaßnahmen sind nur situativ heranzuziehen, um eine möglichst vorteilhafte Positionierung innerhalb der *Win-Win-Zone* zu erreichen.¹⁵⁷

Die These eines evolutorischen Endpunktes ist jedoch fragwürdig. Wenn z. B. das Ziel einer Kommunikationskampagne die Bewerbung des Slogans der Volks- und Raiffeisenbanken «Wir machen den Weg frei!» ist, bleibt fraglich, warum auf symme- trische, kostspielige Kontaktaufnahmen über Informationsveranstaltungen bzw. einen Tag der offenen Tür zurückgegriffen werden soll. Hintergrund dieses Postulats ist ein *methodischer Fehlgriff* Grunigs, nicht zwischen verschiedenen Kommunikationssi- tuationen zu unterscheiden, sondern den Erfolg von PR insgesamt zu bewerten. Diese Tatsache erstaunt umso mehr, als es sich um eine Theorie *situativer* Teilöffentlich- keiten handelt und die Kommunikationsmodelle dem Aktivitätsgrad der Teilöffent- lichkeiten zugeordnet werden können. Damit verstößt Grunig nicht nur gegen das Kernstück der Kontingenz der Modelle, sondern liefert auch einen Grund dafür, dass noch keine empirisch gesicherten Erkenntnisse darüber vorliegen, ob das «Two-Way Symmetric Model» den anderen überlegen ist.¹⁵⁸ Die These einer evolutorischen Ent- wicklung hält folglich weder den alltagspraktischen Erfahrungen stand, noch ist es ökonomisch sinnvoll.

Wenn das «Two-Way Symmetric Model» zu einem normativen Leitbild erhoben wird, bleibt fraglich, wie trotz divergierender Interessenlagen stets eine *Win-Win-Zone* bestehen kann.¹⁵⁹ Grunig et al. ziehen sich auf eine *Kompromissfindung durch Verhandlung* zurück, die Übereinkünfte durch gegenseitige Zugeständnisse ermögli- che. Warum und in welcher Form die Akteure zu Zugeständnissen, also einem partiel- len Verzicht auf eigene Zielsetzungen, gezwungen werden sollen, bleibt unklar. Wenn überdies die Interessenlagen als konstant vorausgesetzt werden, ist nicht einsichtig, wie ein Kompromiss überhaupt zustande kommen soll.¹⁶⁰ Fisher und Ury weisen zwar

¹⁵⁵ Vgl. GRUNIG und HUNT (1984), S. 27-43. Zwar kann die ganze Bandbreite der Kommunikationsmo- delle eingesetzt werden, das «Two-Way Symmetric Model» fungiert jedoch als normatives Leitbild. Vgl. GRUNIG und HUNT (1984), S. 22 und GRUNIG und WHITE (1992), S. 338 ff.

¹⁵⁶ Wird die *Win-Win-Zone* verlassen, ist entweder das Interesse der Teilöffentlichkeiten oder das der Organisation dominant. Es kommt zu Instabilitäten.

¹⁵⁷ Vgl. GRUNIG (1996), S. 46, DOZIER *et al.* (1995), S. 47 f. sowie GRUNIG und HUNT (1984), S. 43.

¹⁵⁸ Vgl. STEINMANN und ZERFASS (1993), S. 62.

¹⁵⁹ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 69.

¹⁶⁰ Eine *Win-Win-Situation* kann auch erreicht werden, wenn durch einen Kompromiss zusätzliche Nut- zenpotenziale erzielt werden, die die Zugeständnisse überkompensieren.

darauf hin, dass Einigungen eher durch Beziehungsgeflechte denn durch Sachdifferenzen verhindert werden und fordern daher, die Interessenlage hinter den vordergründigen Positionen exakt zu analysieren.¹⁶¹ Dennoch können ideologische Differenzen und Machtdivergenzen Win-Win-Situationen unmöglich machen. Komplikationen treten insbesondere dann auf, wenn der Kommunikationsprozess dynamisch aufgefasst wird. Am Anfang ist unbekannt, wie sich die Interessen im Zeitablauf entwickeln. Selbst in Fällen, die auf den ersten Blick *diametrale Interessen* offenbaren verändern neue Restriktionen die Interessenlage.

Dem Kommunikationsverständnis Grunigs folgend, können Interessendivergenzen nur durch einen *Kompromiss*, nicht jedoch durch *Konsens*, also eine Übereinstimmung von Interessen, abgebaut werden. So fordert Zerfaß zu Recht eine Neuinterpretation des symmetrischen Kommunikationsmodells, denn „man kann die symmetrische Konzeption dahingehend deuten, dass sie sowohl eine zweiseitige Kompromiss-suche als auch eine gemeinsame Konsensfindung umfasst.“¹⁶² Damit stünden zwei dialogische Möglichkeiten offen, Interessendivergenzen abzubauen.¹⁶³ Im Kern fehlt folglich ein einheitliches Kommunikationsverständnis, anhand dessen die verschiedenen Handlungsempfehlungen sinnvoll systematisiert werden können.

Auch in Bezug auf das *Spannungsfeld aus strukturellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit* werden sowohl system- als auch handlungstheoretische Theoriebausteine verwendet, deren Verknüpfung nur unzureichend ist. Aus systemtheoretischer Sicht ist die Anwendung persuasiver Kommunikationsstrategien funktional. Zur Vertretung partikularer Interessen gilt es, über die Beeinflussung von Bezugsgruppen einen erweiterten Handlungsspielraum zu generieren, um seine Ziele durchzusetzen. Die verständigungsorientierte *Theorie des kommunikativen Handelns*, auf die Grunig zur Untermauerung seines symmetrischen Kommunikationsmodells zurückgreift, hat jedoch gänzlich andere Grundlagen.¹⁶⁴ Verständigungsorientiertes Handeln stellt auf die Erzielung eines Einverständnisses über die in Rede stehenden Partikularinteressen ab. Habermas vertritt jedoch die Auffassung, dass „[...] sich die Mechanismen einer überzeugungsmotivierenden Verständigung und einer verhaltensinduzierenden Einflussnahme ausschließen. Sprechhandlungen können nicht in der doppelten Absicht geführt werden, mit einem Adressaten Einverständnis über etwas zu erzielen und gleichzeitig bei ihm etwas kausal zu bewirken.“¹⁶⁵ Diese Auslegung steht offensichtlich im *Widerspruch* zu dem von Grunig vertretenden symmetrischen Kom-

¹⁶¹ FISHER und URY (1989), S. 33 ff. sowie GRAY (1989).

¹⁶² ZERFASS (1996b), S. 72. Konsenslösungen sind jedoch nur unter der Prämisse konstanter Präferenzen möglich.

¹⁶³ Vgl. ZERFASS (1996a), S. 30 ff.

¹⁶⁴ Vgl. zu verständigungsorientierten Ansätzen BURKART (2002), PEARSON (1989) sowie LUEKEN (1995).

¹⁶⁵ HABERMAS (1988), S. 69 f. und HABERMAS (1987a), S. 385.

munikationsmodell mit persuasiven Elementen. Damit ruht die Theorie der situativen Teilöffentlichkeiten auf einem wissenschaftstheoretisch fragwürdigen Fundament.¹⁶⁶

Eine weitere Inkonsistenz ist die gleichzeitige Verwendung der *Theorie offener und geschlossener Systeme*. Grunig nimmt an, dass die gleiche Umweltkonstellation unterschiedliche Wirkung auf verschiedene Organisationen haben kann. Als Erklärung bietet er die Existenz unterschiedlicher Weltanschauungen an.¹⁶⁷ Demnach könnten sich Organisationen als geschlossene, autonome und gegen Umwelteinflüsse resistente Entitäten verstehen. Ihnen wird ein asymmetrisches Kommunikationsmodell zugeordnet, mit dem die Umwelt kontrolliert werden könne. Symmetrische Kommunikationsmodelle hingegen fänden Anwendung in Organisationen mit einer offenen Weltanschauung. Sie passen sich anderen Systemen an.¹⁶⁸ Basis einer konsistenten Theorie kann aber entweder nur das Konstrukt offener oder nur dasjenige geschlossener Systeme sein, nicht jedoch beide gleichzeitig. Aufgrund einer fehlenden Theorie der Unternehmung bleibt daher das Wechselspiel aus externen Einflüssen interpenetrierender Systeme und den internen Maßstäben der Weltanschauungen unklar.¹⁶⁹ Trotz weitreichender Möglichkeiten der Konkretisierung von Handlungsspielräumen über die Analyse der Struktur der Teilöffentlichkeiten, verhindert die fehlende Stimmigkeit der theoretischen Grundlage damit eine Ableitung von Handlungsempfehlungen.

Hinsichtlich der besonderen *Art des genossenschaftlichen Verbundes* fehlt eine spezifische Theorie der Unternehmung. Dessen *Stellung im gesellschaftlichen Umfeld* bleibt daher weitgehend ungeklärt. Das nimmt insofern nicht Wunder, als in der Ebeneneinteilung des Objektbereiches die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Probleme ausdrücklich aus dem Verantwortungsbereich der Organisation ausgeschlossen werden. Nur mit der Organisationstätigkeit verbundene Themen seien aufzugreifen. Für Politik und Medien sind jedoch gerade *soziale Verantwortlichkeiten* relevant. Sie sind aufgrund der Zielfunktionen dieser gesellschaftlichen Gruppen das Vehikel, um Einfluss auszuüben. Der obigen Ebeneneinteilung folgend, fiel der Schwerpunkt von Kommunikationsstrategien nur allzu leicht auf die produktbezogene Ebene zurück. Damit greift die Theorie der situativen Teilöffentlichkeiten für die Konzeption genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien zu kurz.

Der zweifache Brückenschlag zwischen Public Relations und Marketing verkennt die unterschiedlichen Spielregeln der Beziehungen zwischen marktlichen Bezugsgruppen und gesellschaftlichen Gruppen wie Politik und Medien. Zwar wird über das Phasenmodell die Dynamik von Kommunikationsprozessen treffend abgebildet und die Bedeutung von Kommunikationsstrategien für das strategische Management über

¹⁶⁶ Vgl. zu dieser Position ZERFASS (1996b), S. 72 insbesondere FN 258.

¹⁶⁷ Vgl. GRUNIG und WHITE (1992), S. 42 f.

¹⁶⁸ Vgl. GRUNIG und HUNT (1984), S. 53.

¹⁶⁹ Vgl. zur Illustration GRUNIG und HUNT (1984), S. 23 sowie GRUNIG und WHITE (1992).

die Effektivitätsfrage überzeugend dargestellt. Unberücksichtigt bleibt jedoch, dass Märkte, im Gegensatz zum gesellschaftlichen Umfeld, prinzipiell „sprachfreie Handlungsräume“¹⁷⁰ sind. Zwar wird dieser Gesichtspunkt durch langfristige Konsumentenbeziehungen abgeschwächt, dennoch erweist sich die Subsumierung beider Aspekte unter den Begriff Public Relations als undifferenziert. Diese fehlende Unterscheidung hat Auswirkungen auf die mit der Exzellenzfrage angesprochene zweite Verknüpfungslinie. Unter strategischen Gesichtspunkten der Organisation und Steuerung von Kommunikationsstrategien wird der gleiche Instrumentenmix propagiert. Dies wurde schon bezüglich des Anspruchsgruppenkonzeptes als Kritikpunkt betont.¹⁷¹

Aus dem normativen Leitbild symmetrischer Kommunikationsbeziehungen ergeben sich für erwerbswirtschaftlich orientierte Genossenschaften Probleme hinsichtlich ihrer *Stellung im gesellschaftlichen Umfeld*. Tritt die Beziehung zwischen Organisation und Teilöffentlichkeit in eine Konfliktphase, sind Einschränkungen des Handlungsspielraumes wahrscheinlich. Der normativen Ausrichtung der Theorie Grunigs folgend, verlangt die symmetrische Grundposition von Genossenschaften, sich ihrer sozialen Verantwortung zu stellen. Ethische Ziele und soziale Verantwortlichkeit sind nicht das Ergebnis eines Erklärungsmusters, sondern ein zu verfolgender Wert an sich.¹⁷² Hieraus erklärt sich auch, warum soziale Verantwortlichkeit und Kommunikationsstrategien für Bezugsgruppen gleichgesetzt werden.¹⁷³ Daher ist der durch Kommunikationsstrategien hervorgerufene gesellschaftliche Impetus altruistischer Natur, und nicht eine Strategie zur Vermeidung von Restriktionen seitens der Teilöffentlichkeiten. Obgleich Ethik für Genossenschaften ein selbstständiges Ziel sein kann und sollte, lässt es sich nicht aus der Organisationstätigkeit heraus erklären. Aus einer wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive ist diese Betrachtungsweise und damit die Theorie situativer Teilöffentlichkeiten abzulehnen.¹⁷⁴

3.4 Fazit – ein institutionenökonomischer Neuanfang

Die verschiedenen Theorien vermitteln zum Teil *wichtige Einsichten* in die notwendigen Bestandteile einer Kommunikationsstrategie für Genossenschaften. Exemplarisch sind die Ziel- und Zweckorientierung von Kommunikation anzuführen, die wichtige Unterscheidung zwischen Anspruchsgruppen und Teilöffentlichkeiten oder auch die Legitimitätsorientierung aus der Theorie öffentlicher Beziehungen. Dennoch greifen, wie festgestellt, die einzelnen Theorien zu kurz. Ist auf der einen Seite das Kommunikationsverständnis des Anspruchsgruppenkonzeptes kritisiert worden, ist auf der

¹⁷⁰ STEINMANN und SCHREYÖGG (2000), S. 82 und ZERFASS (1996b), S. 72.

¹⁷¹ Vgl. Kapitel 3.1.2 auf Seite 30.

¹⁷² Vgl. GRUNIG und WHITE (1992), S. 45 ff.

¹⁷³ Vgl. zur Gleichsetzung GRUNIG und HUNT (1984), S. 55.

¹⁷⁴ Vgl. dazu auch die Ausführungen in FN 47 auf Seite 30.

anderen Seite festzuhalten, dass die Abbildung des Kommunikationsprozesses in der Systemtheorie Luhmanns wichtige Erkenntnisse vermittelt, die im Folgenden nutzbar zu machen sind. Auch die Theorie situativer Teilöffentlichkeiten stellt mit ihren Klassifizierungsmöglichkeiten Instrumente für die Entwicklung von Kommunikationsstrategien bereit. Nichtsdestoweniger ist zu erkennen, dass verschiedene Theorieelemente aus gänzlich unterschiedlichen Denktraditionen herangezogen werden. Zu nennen sind system- und handlungstheoretische Elemente, Marketing- und Public-Relations-Forschung sowie demokratietheoretische Erkenntnisse. Da jedoch keine ausreichende Verknüpfung geleistet worden ist, leidet die *analytische Stringenz* einzelner Theorien. Daher ist ein gänzlich neuer Zugriff auf das Thema erforderlich.

Aus einer wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive sind einige Anknüpfungspunkte für Kommunikationsstrategien in der *Neuen Institutionenökonomik* (NIÖ) zu erkennen. Entgegen der Neoklassik, wo Kommunikation aufgrund der Annahme vollständiger Rationalität per se nicht notwendig und daher nicht existent ist, arbeitet die NIÖ mit der Annahme einer begrenzten Rationalität.¹⁷⁵ Wegen der begrenzten Informationsaufnahme und -verarbeitungskapazität von Individuen sind Informationen unterschiedlich verteilt, d. h. die Individuen treffen ihre Entscheidungen auf der Basis unterschiedlicher Informationsstände.¹⁷⁶ Es treten interne *kognitive Strukturierungen* des Gehirns hinzu, mit deren Hilfe Informationen je nach Erfahrung gefiltert werden.¹⁷⁷ Je nach Art der herausgefilterten Informationen variiert die aus dem zur Verfügung stehenden Informationspool entwickelte Entscheidung.¹⁷⁸ Letztlich nehmen die Individuen auch hier die reale Welt subjektiv wahr. Damit wird der Nutzen einer zielorientierten Kommunikationsstrategie offensichtlich.¹⁷⁹ Schließlich ist die Weitergabe von Informationen von großer Bedeutung für die Entscheidungen von Individuen.

Verfügen Individuen nicht über alle Entscheidungsinformationen, herrscht *Unsicherheit* sowohl über das Handeln Dritter als auch über zukünftige Umweltzustände. Im Rahmen der NIÖ wird die Unsicherheit durch *Institutionen* begrenzt, also durch Regeln, Gesetze, aber auch Normen und Werte.¹⁸⁰ Diese sind ein Abbild gesellschaftlicher Realitäten, die individuelle Entscheidungen beeinflussen und lenken. Das institutionelle Gefüge stellt damit einen gesellschaftlichen Rahmen bereit, innerhalb dessen sich Organisationen bewegen müssen. Darüber hinaus begrenzen Organisationen selbst Unsicherheit durch enge vertragliche Bindungen, ermöglichen ein Investieren von Ressourcen und stellen einen Rahmen für eine *gemeinsame Interessenumsetzung*

¹⁷⁵ Vgl. NORTH (1993b), S. 161.

¹⁷⁶ Vgl. zu den grundlegenden Zusammenhängen ERLEI *et al.* (1999), S. 9.

¹⁷⁷ Vgl. NORTH (1994b), S. 363.

¹⁷⁸ Vgl. zu abweichenden Entscheidungen aufgrund der variierenden Lebenserfahrungen der Individuen NORTH (1995), S. 16.

¹⁷⁹ Vgl. SIMON (1987), S. 27 f. zur subjektiven Wahrnehmung der Umwelt.

¹⁸⁰ Vgl. ERLEI *et al.* (1999), S. 23 ff. sowie NORTH (1995).

bereit.¹⁸¹ Die Unternehmung ist daher nicht mehr als eine aktorsfreie Produktionsfunktion zu interpretieren, sondern als eine Ansammlung von Individuen, die in einem besonderen Verhältnis zur Umwelt steht.

Die NIÖ kann zum einen Einsichten in das *Spannungsfeld aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit* vermitteln. Eine Analyse der Entwicklung und Funktionsweise von Institutionen kann Aufschluss über den Handlungsspielraum von Organisationen geben. Zum anderen hat die NIÖ im Rahmen des Kriteriums der *Art und Stellung des genossenschaftlichen Verbundes* die Diskussion um die Theorie der Unternehmung neu belebt. Daraus lassen sich wiederum Rückschlüsse auf die Art der Organisationsform Genossenschaft ziehen.¹⁸² Außerdem liegt eine Verknüpfung mit den soziologischen Institutionalisten nahe, um die Frage nach der Stellung der Genossenschaften in der Gesellschaft zu beantworten.

Daher ist eine *Erweiterung der NIÖ* notwendig. Nicht nur institutionalistische Ansätze aus anderen Denktraditionen sind zu integrieren, sondern darüber hinaus kommunikationswissenschaftliche Erkenntnisse. Wird Kommunikation als Prozess aufgefasst, muss die komparativ-statische Analyseform der NIÖ – sichtbar im Sprachkonstrukt des Informationsaustausches – für die Erarbeitung von Kommunikationsstrategien dynamisiert werden. Dazu wird auf Erkenntnisse von Giddens *Strukturations-theorie* zurückgegriffen, um einen Einblick in das Verhältnis von intentionalem, zielorientiertem Handeln und der Verselbständigung des Sozialen durch nicht-intendierte Handlungskonsequenzen zu gewinnen.¹⁸³

Im Folgenden sind daher zum einen die notwendigen Erweiterungen der NIÖ systematisch zu integrieren, um am Ende handlungsleitende Empfehlungen abgeben zu können. Ausgangspunkt sind dabei die aus dem Nitrofen-Skandal abgeleiteten praktischen Anforderungen an eine Kommunikationsstrategie. Während im Rahmen einer sozialtheoretischen Erweiterung die bereits genannten Kriterien abgearbeitet werden, ist das *Kommunikationsverständnis* in einem weiteren, auf den sozialtheoretischen Erkenntnissen aufbauenden Kapitel zu klären. Zum zweiten ist auch auf grundlegende Prinzipien der Analyse einzugehen. Ist doch im Rahmen des Theorienvergleiches offensichtlich geworden, dass anfänglich gesetzte Prämissen weitreichende Konsequenzen für die inhaltliche Aussagekraft einer Theorie haben. Daher sind zunächst die handlungstheoretischen Grundlagen individueller Entscheidungen zu klären.

¹⁸¹ Vgl. exemplarisch ALCHIAN und DEMSETZ (1972), JENSEN und MECKLING (1976), JENSEN und MECKLING (1992), WILLIAMSON (1990) und WILLIAMSON (1993).

¹⁸² Vgl. zu dieser Vorgehensweise auch KNYPHAUSEN-AUFSESS (1995), S. 305, HUTTER (1989) und BAECKER (1999), wobei letzterer stärker auf einer systemtheoretischen Ebene argumentiert.

¹⁸³ Vgl. zu diesem Ansatzpunkt ZERFASS (1996b), S. 85 sowie zur Strukturations-theorie GIDDENS (1988).

4 Sozialtheoretische Erweiterung der NIÖ

Der Problemaufriss in der Fallstudie und der Theorienvergleich haben gezeigt, dass eine strikte Trennung von individuenzentrierter Handlungstheorie und systemtheoretischen Ansätzen nicht aufrechtzuerhalten ist.¹

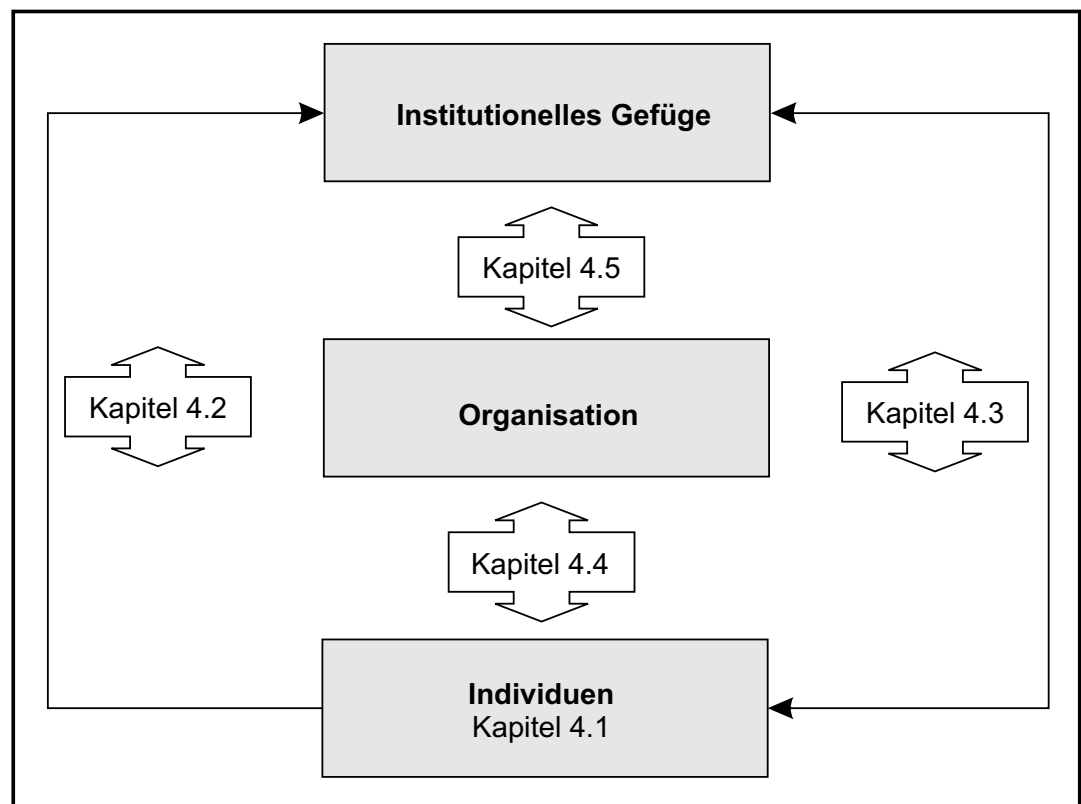


Abbildung 4.1: Gegenstand der Sozialtheoretischen Erweiterung der NIÖ.
Eigene Darstellung.

Genau dieser Übergang zwischen *Mikro- und Makroebene* ist es jedoch, der einen Zugang zu der Problematik des Spannungsfeldes aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit liefert.

Ausgangspunkt der folgenden Analyse ist daher eine *handlungstheoretische Aufbereitung* sozialer Rahmenbedingungen. Dazu ist in Kapitel 4.1 zunächst zu klären, auf welche Art und Weise das selbstbestimmte Individuum im institutionellen Umfeld agiert. Wie *Individuen* zur Entstehung von *Institutionen* beitragen und damit

¹ Vgl. SCHIMANK (1985) und VANBERG (1975) zur grundlegenden Problematik. Sie nehmen Bezug auf die Aussagekraft der Ansätze von Luhmann und Habermas. Vgl. HABERMAS (1985), HABERMAS (1987a) und LUHMANN (1984).

ihren eigenen Handlungsspielraum zugunsten kollektiv Geltendem begrenzen, ist Gegenstand des Kapitels 4.2. Indem Individuen die institutionellen Rahmenbedingungen reproduzieren, verändert sich das Institutionenfeld. Diese *wechselseitige Bedingtheit* wird in Kapitel 4.3 analysiert. Zwar sind alle Institutionen handlungsprägend, jedoch sind nur einige Institutionen gleichfalls handlungsfähig. Derartige Institutionen sind als Organisationen zu kennzeichnen. Deren Benennung als *kollektiver Akteur* eröffnet Perspektiven zur Untersuchung ihrer gesellschaftlichen Stellung in Kapitel 4.4. Ein Zwischenfazit schließt sich in Kapitel 4.5 an.

4.1 Individuelles Handeln im sozioökonomischen Institutionenfeld

Individuen entscheiden selbstbestimmt, bewegen sich jedoch immer in einem sozioökonomischen Institutionengefüge. Über die Kennzeichnung des Handelns im Unterschied zum Verhalten in Kapitel 4.1.1 können *interne und externe Motive* des individuellen Handelns bestimmt werden. Interne Motive sind die Grundlage für die Explizierung des Entscheidungskalküls der paradigmatischen Handlungsorientierung in Kapitel 4.1.2. Die externen Motive werden in Kapitel 4.1.3 beschrieben. Sie sind in der institutionellen Handlungsorientierung zu verorten.² Im Rahmen von Kapitel 4.1.4 werden interne und externe Motive zur sozioökonomischen Handlungsorientierung verbunden. Damit wird das individuelle Entscheidungskalkül in einen gesellschaftlichen Zusammenhang gestellt.

4.1.1 Handeln und Verhalten

Menschliches Tun wird im Allgemeinen in ein selbsttätiges, bewusstes, aber nur innerhalb bestimmter Grenzen variierendes Handeln und ein unbewusstes *Verhalten* unterteilt. Zum Verhalten zählen die motorischen Bewegungen, und die Reaktionen des Individuums auf Umweltreize, denen es sich im Tagesablauf ausgesetzt sieht. Insbesondere psychologische und lerntheoretische Gesetzmäßigkeiten sind ausschlaggebend für das Verhalten von Individuen.³

Handeln hingegen ist ein *willentliches Eingreifen* von Individuen. Anders ausgedrückt, kennzeichnet Handeln ein durch Willen gesteuertes Verhalten.⁴ Handlungen widerfahren einem nicht, sie werden vorsätzlich ergriffen. Handeln ist folglich das Ergebnis von Überlegungen. Damit wird *Handeln* zum Spezialfall von Verhalten.

² Vgl. zu dieser grundlegenden Unterscheidung etwa KIRCHGÄSSNER (1991), S. 34.

³ Die Verhaltenstheorie ist demnach eine nach verhaltenstheoretischen Hypothesen und Randbedingungen suchende Konzeption. Max Weber und Alfred Schütz zählen zu den Hauptvertretern.

⁴ Vgl. MELEGHY (1998), S. 228. Vgl. zur Konzeption der Ökonomie und Soziologie als Handlungstheorie LINDENBERG (1990), S. 736, ESSER (1993), S. 4 ff., SCHNEIDER (1995), S. 1 und WISWEDE (1991), S. 21. Diese Vorstellungen knüpfen an die Konzeption einer soziologischen Handlungstheorie nach WEBER (1964), S. 3 an. Handeln wird dort immer mit einem subjektiven Sinn verknüpft.

„Konkret bedeutet dies, dass wir ein Verhalten dann als eine Handlung bezeichnen, wenn es durch die Einbeziehung von Intentionen und Erwartungen des sich Verhaltenden verstehbar wird.“⁵

Der Handlungsvollzug überführt eine bestehende Situation in eine nächste. Die Handlungen des Einzelnen sind somit immer situationsabhängig und als Mittel zur Herstellung einer neuen Situation zu verstehen. Im Übergang von einer *Situation* zur nächsten ist die Wirkung bzw. das Resultat einer Handlung festzumachen. Damit wird unterstellt, dass Handlungen einer inhaltlichen Bestimmung unterliegen, mithin auf ein bestimmtes Ziel gerichtet sind.⁶ Die Grenze zwischen Verhalten und Handeln ist jedoch nur scheinbar eine definitive. Schließlich ist davon auszugehen, dass Verhaltensregeln durch Bewusstmachung Teil eines willentlichen Handelns werden, wie auch bewusstes Handeln in routinemäßiges Quasi-Verhalten übergeht.

„Das menschliche Handlungspotenzial umfasst also bewusst intellektuell gesteuerte Handlungen ebenso wie automatisiert unterbewusst ablaufende Handlungen, die bewusstseinszugänglich, aber nicht bewusstseinspflichtig sind.“⁷

Werden die Ziele anderer Individuen mit in das Entscheidungskalkül einbezogen, ist von sozialem Handeln zu sprechen.⁸ Wirtschaftliches Handeln dient der Befriedigung von Bedürfnissen in Knappheitssituationen.

Dabei sind zwei grundsätzliche Triebkräfte von Handlungen zu unterscheiden: innere und äußere Beweggründe.⁹ Innere Motive bezeichnen *Bedürfnisse*.¹⁰ Durch Handlungen versucht ein Individuum diese zu decken.¹¹ Von den inneren Motiven sind die von außen herangetragen zu unterscheiden. Sie werden als *Erwartungen* bezeichnet. Andere Individuen stellen diese beispielsweise in Form moralischer Wertvorstellungen oder sozialer bzw. gesetzlicher Normen.

Erwartungen und Bedürfnisse bestimmen die grundlegende Ausrichtung des Handelns. In einer *Synthese aus internen und externen Motiven* sind Interessen als Leitachse individuellen Handelns zu interpretieren.¹² Mayntz spricht von Interesse als einer „situationsübergreifenden akteurspezifischen Handlungsorientierung“¹³, die auf

⁵ SCHERER (1997), S. 38.

⁶ Vgl. MITTELSTRASS (1975), S. 134 sowie TRABANT (1989), S. 81 f.

⁷ FRANKEN (1982), S. 185 f.

⁸ Vgl. WEBER (1964), S. 3. Zur Bedeutung des sozialen Handlungsbegriffes für die Konzeption einer Kommunikationsstrategie vgl. SCHERER (1997), S. 33.

⁹ Vgl. FRANKEN (1982), S. 261, WRIGHT (1979), S. 421 sowie SIMON (1957), S. 114.

¹⁰ Vgl. MASLOW (1954), S. 59-76 zu einer Unterscheidung in soziale und physiologische Bedürfnisse. Vgl. KATZ *et al.* (1973), S. 166 ff. zu medialen Bedürfnissen.

¹¹ Vgl. zum Handlungscharakter der Bedürfnisbefriedigung ELSTER (1983), S. 31. „The expression of preferences is an action [...]“

¹² Im Unterschied zu Bedürfnissen und Erwartungen sind Interessen für Dritte beobachtbar. Vgl. SCHNEIDER (1995), S. 1. Vgl. zur grundlegenden Vorgehensweise MITTELSTRASS (1975), JANICH *et al.* (1974), S. 110 f., SCHWEMMER (1995) sowie COLEMAN (1990), S. 503.

¹³ MAYNTZ und SCHARPF (1995), S. 55.

Dauer angelegt ist. Auch wenn bestimmte Situationen nicht sofort durch eigene Handlungen beeinflusst werden können, verbleibt doch das *Ziel* einer Veränderung. Im Unterschied dazu ist der *Zweck* nicht als rahmenartiges Verständnis einer Situation zu definieren, sondern als eine beabsichtigte kausale Herbeiführung einer Situation durch eine bestimmte Handlung.¹⁴ Es liegt eine konkrete Ergebnisorientierung vor. Mit dieser Abgrenzung lassen sich Zwecke als von Zielen abhängige Spezialfälle einordnen. Die Einrichtung einer Kommunikationsabteilung in einer Organisation kann als zweckorientierte Handlung des dahinter liegenden Zieles der Herstellung guter Kommunikationsbeziehungen zwischen der eigenen Organisation und der Umwelt interpretiert werden, wobei dahinter noch das Interesse eines persönlichen Gelderwerbs stehen mag.¹⁵ Über interessen geleitete Handlungen können daher die Entscheidungen der Individuen auf der Basis der Beschreibung der Situation rekonstruiert werden.¹⁶ Dazu bedarf es jedoch bestimmter *Handlungshypothesen* der Individuen.¹⁷

4.1.2 Paradigmatische Handlungsorientierung

Analytisch betrachtet werden *Interessen* verfolgt, um im Rahmen einer vernünftigen Vorgehensweise den eigenen Nutzen zu steigern.¹⁸ Die Nutzenfunktion setzt sich aus individuellen Bedürfnisse zusammen, aus der sich bestimmte Vorzugshandlungen – die *Präferenzen* – ableiten lassen. Sie werden als gegeben, konstant und einer festgelegten Ordnung unterliegend angesehen.¹⁹ In Knappheitssituationen sieht sich das Individuum bei der Bedürfnisbefriedigung *Restriktionen* gegenüber. Sie resultieren aus nicht frei verfügbaren, aber benötigten Faktoren. Ziel einer ökonomischen Analyse ist

¹⁴ Vgl. MITTELSTRASS (1975), S. 135 ff.

¹⁵ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 89.

¹⁶ Eine Situation ist als Verhältnis zu den vorherigen Umständen zu interpretieren. Eine veränderte Restriktion engt den vorherigen Handlungsspielraum situativ ein. Diese Sichtweise ist dem Konzept von Mayntz entgegengesetzt. Vgl. MAYNTZ und SCHARPF (1995), S. 55 f. Dort werden situative Handlungsziele auf einer nachgelagerten Entscheidungsstufe für die Handlungsorientierung relevant. Bestimmte Interessen werden erst dann handlungsleitend, wenn spezifische situative Bedingungen vorliegen. Damit kann eine Erklärung der Zusammenhänge immer nur unter Berücksichtigung aller situationsspezifischen Faktoren erfolgen. Sie ist nicht verallgemeinerbar, da Interessen nur noch im Einzelfall als handlungsleitend bestimmbar sind. Zudem wird mit nachgelagerten Handlungszielen die stabile Präferenzordnung in Frage gestellt. Eine ökonomische Analyse ist so nicht darstellbar.

¹⁷ Diese Vorgehensweise wird gestützt durch die Tatsache, dass hinter Handlungen leicht beobachtbare Faktoren stehen. Zur Erklärung von beobachtbarem Verhalten wären empirisch schwer dingfest zu machende Faktoren wie Emotionen und Gewohnheiten zu analysieren. Vgl. MAYNTZ und SCHARPF (1995), S. 54.

¹⁸ Die Interessenausrichtung ermöglicht eine Zwischenselektion eines engeren Alternativenkreises von Handlungen. In diesem Sinne ist Interesse als eine nutzenstiftende, dauerhafte Prägung für ziel- bzw. zweckgerichtete Handlungen im Zeitablauf zu definieren. Die Nutzenfunktion strukturiert die Entscheidungsmöglichkeiten vor. Als Zwischenselektion sind die für eine ökonomische Analyse bedeutenden Faktoren Nutzen, Kosten zu nennen. Erwartungen fungieren als Verdichtungsinstrument, um die Entscheidungssituation bewertbar zu machen. Vgl. ähnlich auch MAYNTZ und SCHARPF (1995), S. 54 sowie LUHMANN (1984), S. 140 und FN 87 auf Seite 37. Vgl. grundlegend ERLEI *et al.* (1999), S. 1-15 sowie zur Methodik LINDENBERG (1990), S. 737-740.

¹⁹ Das Konzept der Präferenzen umfasst typischerweise eine kognitive und eine evaluative Komponente. Vgl. grundlegend VANBERG und BUCHANAN (1994), S. 168.

es, das menschliche Handeln auf beobachtbare Kostenkategorien bzw. Restriktionen zurückzuführen. Nach dem *Rationalitätsprinzip* wägt das Individuum die entstehenden relativen Kosten der Alternativen gegen den potenziellen Nutzen aus diesen ab. Ändern sich die Restriktionen, wird das Individuum andere Handlungen ergreifen.²⁰ Eine strenge Auslegung des Rationalitätsprinzips bedeutet, dass die Individuen ihren objektiv erreichbaren Nutzen maximieren werden. Dabei steht die für ein Individuum getroffene Aussage stellvertretend für eine große Zahl von Akteuren.²¹ Dies entspricht auch dem Prinzip des methodologischen Individualismus. Hiernach werden für die Analyse von Gruppen, Gesellschaften und Organisationen stets die einzelnen Individuen herangezogen. Von individuellen Wahlhandlungen wird über eine Aggregation auf das Handeln einer größeren Entität geschlossen.²²

Kritik gegen diese strenge Variante der Handlungsfindung macht sich an den dafür notwendigen strikten Annahmen fest, da alle möglichen Alternativen als erkennbar und vollständig und in einer konsistenten Reihenfolge bewertbar erscheinen. Diese Einschränkung der individuellen Fähigkeiten des Menschen wird unter dem Begriff der „boundaries of rationality“²³ gefasst. Damit rückt der Aspekt eines an *Regeln und Routinen* orientierten Entscheidungskalküls an prominente Stelle. Kern des Modells ist die Auswahl einer befriedigenden Handlung bei Erreichen eines bestimmten Anspruchsniveaus.²⁴ Aus der Gesamtanzahl möglicher Entscheidungen ist eine Teilmenge zu extrahieren, die zu befriedigenden Ergebnissen führt. Der Entscheidungsprozess stellt sich als ein *iterativer Suchalgorithmus* dar, der erst dann abgebrochen wird, wenn das entsprechende Niveau erreicht ist. Übertrifft das Ergebnis die Erwartungen, so ist eine schrittweise Anhebung möglich.²⁵ Obwohl objektiv kein Nutzenmaximum erreicht werden muss, handelt es sich um ein *subjektives Maximierungskalkül*. Es wird die Alternative gewählt, die nach subjektiver Einschätzung den größten Nutzen stiftet.

²⁰ Aus diesem nutzenorientierten Handeln lassen sich Handlungskonsequenzen ableiten, die in der Transaktionskostenökonomik unter dem Begriff «opportunistisches Handeln» subsumiert werden. Statt auf die Einstellung einzelner Individuen zu spekulieren, ist mit MILGROM und ROBERTS (1992), S. 42 hervorzuheben, dass auch Banken bewacht werden müssen, obwohl es viele Menschen gibt, die auch eine unbewachte Bank nicht überfallen würden. Im Folgenden wird daher der Begriff Opportunismus nicht verwendet, sondern in einem allgemeinen Sinne von nicht-intendierten Handlungskonsequenzen innerhalb eines bestehenden Institutionengefüges gesprochen. Vgl. zum allgemeinen Zusammenhang auch PICOT *et al.* (2002), S. 38 f.

²¹ Einzelne Individuen können sich folglich anders verhalten als abgeleitet, ohne dass die Modellaussagen schon widerlegt wären.

²² Die hier verfolgte Konzeption bewegt sich damit in der Folge der individualistischen Sozialtheorie. Führende Vertreter sind L. v. Mises, F. A. Hayek, M. Weber und K. R. Popper. Sie arbeiten in der Tradition der schottischen Moralphilosophen wie David Hume und Adam Smith Vgl. VANBERG (1975), S. 6 f. sowie S. 84-119. Vgl. zur Notwendigkeit einer individualistisch-sozialtheoretischen Handlungstheorie für die Erarbeitung von organisationalen Kommunikationsstrategien KOERFER (1994), S. 11.

²³ MARCH und SIMON (1958), S. 190 sowie SIMON (1993), S. 156.

²⁴ Vgl. SIMON (1959), S. 262 ff.

²⁵ Auch die Senkung des Anspruchsniveaus ist möglich, wenn trotz Such- bzw. Informationskostensteigerung keine adäquate Verhaltensweise gefunden werden kann.

Das satisfizierende Entscheidungskalkül hebt vorwiegend auf die kognitiven Fähigkeiten von Individuen, also die Erkennbarkeit aller Alternativen ab. Das Individuum entscheidet auf der Basis seines subjektiven, eng begrenzten Horizonts perfekt rational. Gleichviel hat sich die wissenschaftliche Diskussion auch auf den Rationalitätsbegriff an sich ausgeweitet.²⁶ Simon spricht von begrenzter Rationalität.²⁷ Damit wird das Postulat, Alternativen vollständig und konsistent bewerten zu können, in Frage gestellt.²⁸ In dieser letzten Spielart ist das *Satisficing-Modell* zur Analyse von organisationalen Entscheidungsprozessen besonders geeignet. Während perfekte Rationalität ein durchgängig repräsentatives Handeln unterstellt, ermöglicht die Annahme begrenzter Rationalität Handlungen in variierenden organisationalen Kontexten darzustellen.²⁹ Demnach unterliegen Individuen, die z. B. in Genossenschaften handeln anderen Regeln und Routinen als diejenigen, die in einer politischen Partei aktiv sind. Ihre Entscheidungskalküle werden differieren.³⁰ Die situative, willensgebundene Anwendung von Entscheidungsregeln macht das Satisficing-Modell zu einem handlungstheoretischen.³¹

Satisfizierung ist an Situationen gebunden.³² Je nach *Situation* folgt das Individuum entweder einer einfachen Entscheidungsregel oder aber es reflektiert die Situation, um seine Handlungsalternativen zu ordnen und die beste zu wählen.³³ Die Orientie-

²⁶ Vgl. LANGLOIS (1990), S. 691 sowie FRITSCH *et al.* (2003), S. 23 f.

²⁷ Vgl. SIMON (1953), S. 11.

²⁸ CONLISK (1996), S. 680 hebt hervor, dass beide Spielarten der begrenzten Rationalität in Modellen Verwendung gefunden haben. Eine Mehrheitsmeinung in der Ökonomie ist nicht ersichtlich. Schon Alchian hat betont das bei Unsicherheit – unvollständiger Information – ein Maximierungskalkül auf individueller Ebene gar nicht vorhanden sein kann. „[...] There is no meaningful criterion for selecting the decision that will maximize profits.“ ALCHIAN (1950), S. 212. Auch Knight führt aus, dass unter Unsicherheit ein Maximierungskalkül obsolet ist. Vgl. KNIGHT (1921), S. 197-233. Vgl. auch CHOI (1993), S. 16 ff. Überdies argumentiert LOASBY (1976), S. 9, dass Unsicherheit vorwiegend durch unbekannte Ergebnismöglichkeiten gekennzeichnet und daher kein Maximum bestimmbar sei.

²⁹ Friedman hat die Notwendigkeit dieser Modellierung bestritten. Individuelle Abweichungen von der Rationalitätsannahme seien solange tolerierbar wie sie sich auf der aggregierten Ebene aufheben und damit für die Analyse bedeutungslos sind. Vgl. FRIEDMAN (1953), S. 19-23.

³⁰ Vgl. HEINER (1983). Das Maximierungskalkül zu verwerfen, wäre jedoch verfrüht. In Entscheidungssituationen, in denen eine verhaltenstheoretische Komponente im Sinne von Entscheidungsregeln nicht notwendig ist, bietet dieses Modell unter Verwendung einfacher modelltheoretischer Zusammenhänge hohen Erklärungsgehalt. Vgl. auch DENZAU und NORTH (1994), S. 6. In neuer Zeit wird jedoch hervorgehoben, dass selbst in einfachen, sicheren Entscheidungsfeldern vollständige Rationalität nicht vorausgesetzt werden kann. Vgl. LUZZATI (1999), S. 571.

³¹ Vgl. MELEGHY (1998), S. 241-246 und MINTZBERG *et al.* (1976). Es handelt sich dabei nicht um eine Erklärung des menschlichen Handelns an sich, sondern um das Explizieren einer Technik des Denkens. Sie ermöglicht, individuelle Wahlentscheidungen in einen größeren Zusammenhang zu stellen. Vgl. HAYEK (1959), S. 42.

³² Die Bedeutung der Situation für das Handeln hat schon Heiner betont. Er führt das Befolgen von Regeln auf die Komplexität der Umwelt zurück. Vgl. HEINER (1983) und HEINER (1990). Sobald eine Lücke zwischen der Kompetenz des Individuum und der Komplexität der Entscheidungssituation erkannt wird, konstruiert das Individuum Regeln, die die Flexibilität seiner Entscheidungen einschränkt. Vgl. auch KIRCHGÄSSNER (1993), S. 187, VANBERG (1994), S. 25-40 und grundlegend LANGLOIS (1990), S. 693 f.

³³ In diesem Sinne äußern sich KAHNEMANN und TVERSKY (1981), wenn sie auf S. 457 f. hervorheben, dass die Heuristiken, denen Individuen folgen, situationsbedingt sind.

nung an Regeln und Routinen ist in Abhängigkeit vom Unsicherheitsfaktor der Situation zu sehen.³⁴ Jeder Handlung liegen daher zwei grundlegende Elemente zugrunde. Das Individuum muss erstens ein *Verständnis für die Situation* entwickeln, um Unsicherheit abzubauen. Damit ist Unsicherheit keine objektive Konstante, sondern ein subjektiv behebbarer Zustand.³⁵ Im zweiten Schritt wird eine Handlung ergriffen. Das Verständnis der Situation muss soweit gediehen sein, dass das Individuum mit ausreichendem Selbstvertrauen von der Richtigkeit der Handlung ausgeht.³⁶

Da Handlungen unter Zeitrestriktionen erfolgen, kann die Analyse einer Situation nicht unbegrenzt fortgesetzt werden. Hier helfen *situationsbezogene Paradigmen*.³⁷ Dabei hebt der Begriff Paradigma explizit auf die dynamische Komponente ab und stellt folglich den für die Entwicklung von Kommunikationsstrategien erforderlichen Veränderungsprozess heraus.³⁸ Das Paradigma stellt eine lose Verknüpfung bestehender oder erfahrener Ideen dar und ist damit eine *dynamische Handlungsorientierung*, welche die Wahrnehmung einer Situation kognitiv abbildet und nur aus der Binnenperspektive eines Individuums heraus erfahrbar ist.³⁹

„[...] A paradigm can refer to both the disciplinary matrix and the exemplars – the former being the entire constellation of symbolic generalizations, values, and techniques, and the latter being an element in the constellation, the concrete puzzle-solution which, [when] employed as model or example, can replace explicit rules.“⁴⁰

³⁴ Dementgegen setzt das behavioristische Forschungsprogramm eine grundsätzliche Regelbefolgung voraus. Vgl. zu einer konzisen Zusammenfassung VANBERG (1975), S. 30-53 sowie zur Verknüpfung mit dem Anspruchsgruppenkonzept Kapitel 3.1.1 auf Seite 26. Vgl. zu einer Auflistung von Unsicherheitsfaktoren CHOI (1993), S. 13 ff.

³⁵ „What may be obvious to one person may confound someone else. Uncertainty is subjective. Uncertainty is also transitory. We refuse to tolerate it.“ CHOI (1993), S.45 sowie WHITE (1993), S. 106.

³⁶ Vgl. CHOI (1993), S. 31 f. Zwar entwickelt Choi einen Entscheidungsansatz, nichts desto weniger führt er aus, dass jeder Handlung notwendigerweise eine Entscheidung direkt vorausgeht. Vgl. auch ACKERMANN (2001), S. 148 und VANBERG (1975), S. 84.

³⁷ Das Paradigma ist nicht eine einfache Regel, sondern stärker – im Sinne Norths – ein mentales Modell. Vgl. NORTH (1994b), S. 363. GÖBEL (2002), S. 34 führt zu mentalen Modellen aus, dass ihnen ein sehr weiter Institutionenbegriff zugrunde liegen müsse, der jede Art von interaktiver Beschränkung menschlichen Handelns, also auch interne Regeln, umfasst. Diese These beruht auf einer fehlenden Differenzierung zwischen statischer und dynamischer Analyse. „At a moment of time [...] institutions and the belief structure are critical constraints on those making choices and are therefore, an essential ingredient of model building.“ DENZAU und NORTH (1994), S. 27. Zwischen äußeren und inneren Motiven wird getrennt. Gleichfalls wird ausgeführt, dass mentale Modelle Teil der inneren Motivationsstruktur sind. In diesem Zusammenhang wird von einem Prozess der Sozialisierung gesprochen. Dies ist die dynamische Komponente.

³⁸ Vgl. CHOI (1993), S. 33. Er verweist auf die statische Orientierung von Begriffen wie «schema» und «frame». Vgl. desweiteren WISWEDE (1991), S. 134, der diesen Sachverhalt mit der Verwendung statischer Lerntheorien unterstreicht sowie ausführlich SCHENK (2002) und MARKUS und ZAJONC (1985), S. 143 ff. zum Begriff «schema». Dennoch liegen auch in anderen Modellen dynamische Aspekte vor. Vgl. etwa HAYEK (1967), S. 51, HOLLAND *et al.* (1986), insbesondere S. 68 ff. und S. 84 ff.

³⁹ Vgl. KNYPHAUSEN-AUFSESS (1995), S. 356 sowie MAYNTZ und SCHARPF (1995), S. 52-58.

⁴⁰ KUHN (1970), S. 187.

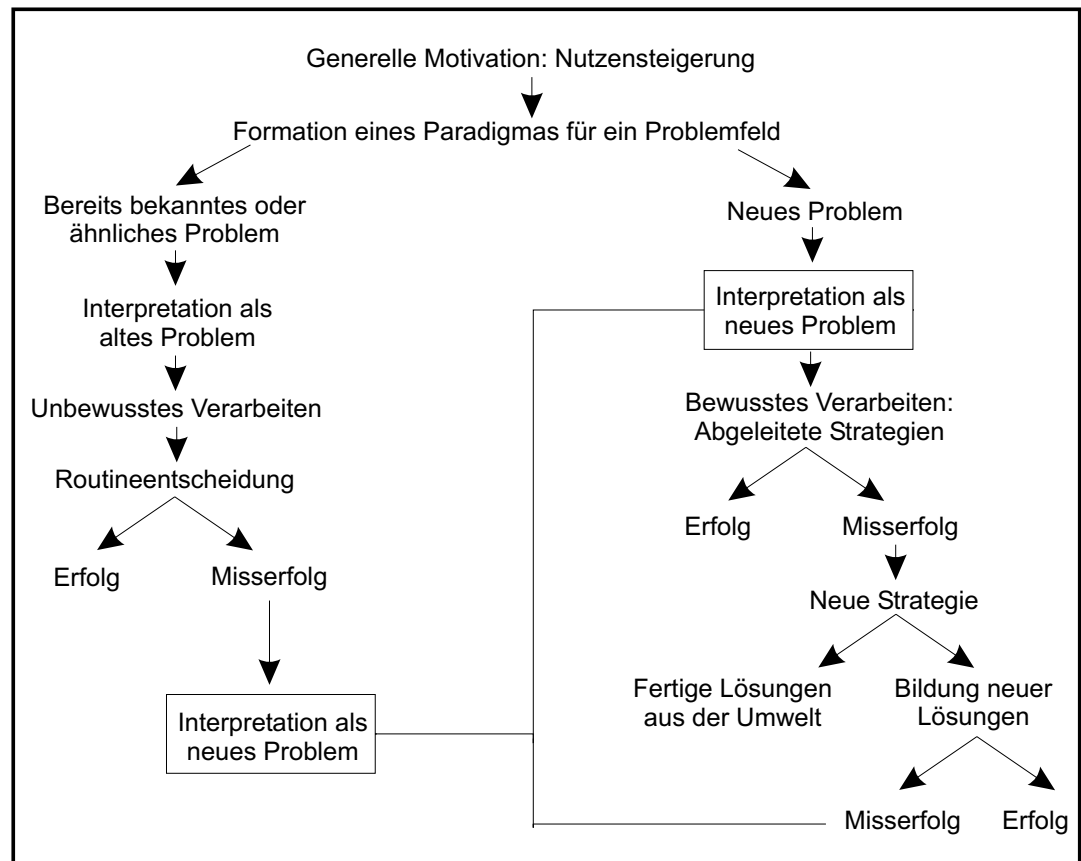


Abbildung 4.2: Ablauf paradigmatischen Entscheidens
Eigene Darstellung.

Individuen handeln also in einer gegebenen Situation nach einem Paradigma, welches als passend für die Situation identifiziert wurde.⁴¹ Ohne Paradigma wird keine Handlung ergriffen. Ein Paradigma ist folglich ein handlungstheoretisches Konstrukt, welches auf bereits durchgeführte Handlungen zurückgreift.⁴² Gleichwohl handelt es sich nicht um eine Anwendung empirischer Gesetzmäßigkeiten, sondern um ein deutendes Verstehen der Situation. Aufgrund des begrenzten Informationsstandes gelingt das Erfassen der Logik der Situation allerdings nur unvollständig.

„[...] Durch Versuch und Irrtum sammeln sich erprobte Routinen an, die das Handeln [...] beherrschen.“⁴³

Routinen sind beispielorientiert und daher eine Extrapolation der Vergangenheit auf die gegebene aktuelle Situation.⁴⁴ In der Form empirischer Regeln wird beispielsweise von einem schwanzwedelnden Hund angenommen, dass er freundlich gesonnen

⁴¹ Vgl. CHOI (1993), S. 37-44 sowie auch NISBETT und ROSS (1980).

⁴² Bestimmte Handlungen im Frühstadium eines Menschen entstehen aus sich selbst heraus. Sie stellen im Sinne von HOLLAND *et al.* (1986), S. 45 f. angeborene Funktionsprinzipien – operating principles – dar. Die Aktivierung empirischer Regeln geht auf sie zurück.

⁴³ MELEGHY (1998), S. 261.

⁴⁴ Letztlich handelt es sich um eine individuelle Induktionslösung.

ist. Knurrt er, bleibt man ihm lieber fern. Weiß man, dass der Hund sich im Spiel mit seiner Bezugsperson befindet, ist das Knurren gänzlich anders einzuordnen. An diesem Beispiel ist zu erkennen, dass Routinen keine genauen situationsspezifischen Antworten liefern. Hierfür wären wesentlich mehr Informationen notwendig. Sie sind vielmehr Handlungsmuster bzw. Entscheidungshypothesen für wiederkehrende Situationen, die durch Erfahrungen immer weiter verfeinert werden. Für neue Situationen existieren Bilder und Symbole der Vergangenheit, denen zunächst gefolgt wird, um im Nachhinein die eigene Handlungen als (ir)rational einzuordnen.⁴⁵ Damit existieren *multiple Gleichgewichte*, denn je nach Art der herausgefilterten Informationen variiert die aus dem zur Verfügung stehenden Informationspool entwickelte Handlung.

„The implication [...] is that individuals from different backgrounds will interpret the same evidence differently.“⁴⁶

Daher ist festzuhalten, dass eine eindeutige Handlungsalternative in einer gegebenen Situation nicht notwendigerweise existieren muss und dass jede individuelle Handlung abhängig vom gewählten Paradigma ist.⁴⁷

Wegen ihres limitierten Informationspools unterliegen Individuen einer subjektiven Wahrnehmung der Handlungsalternativen der realen Welt.⁴⁸ Die Kosten-Nutzen-Analyse bzw. die Kausalzusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung werden nur subjektiv wahrgenommen, so dass die *reale Welt* und die Wahrnehmung des Individuums auseinanderfallen.⁴⁹ Somit sind Paradigmen gleichzeitig *rezeptiv und konstruktiv*, d. h. sie konstruieren Wirklichkeit.

Paradigmen werden angewandt, um Handlungssituationen zu strukturieren und die subjektiv beste alternative Handlungsmöglichkeit herauszufiltern. Es liegt daher im Interesse der Individuen, anzunehmen, der Unterschied zwischen geglaubter Vorhersage und Realität sei gering.⁵⁰

⁴⁵ Vgl. dazu den Ansatz von SPINNER (1986) und die Einschätzung von KNYPHAUSEN-AUFSESS (1995), S. 271. Ihre Verbesserung erfolgt insofern über das Schließen von Stichproben auf Grundgesamtheiten. Vgl. HOLLAND *et al.* (1986), S. 41 ff.

⁴⁶ NORTH (1995), S. 16. Vgl. auch FURUBOTN (1994), S. 34 sowie SIMON (1953), S. 12.

⁴⁷ Das Handeln „[...] aller Akteure ist Ergebnis einer Wahl und bleibt trotz oder gerade wegen der allgegenwärtigen Einschränkungen im wahrsten Sinne des Wortes kontingent.“ THEIS (1992), S. 28.

⁴⁸ Vgl. SIMON (1987), S. 27 sowie MARKUS und ZAJONC (1985), S. 158 ff. in einer Zusammenschau der kognitiven Perspektive der Sozialpsychologie. Vgl. auch die Anknüpfungspunkte für die Wahl der NIÖ als Grundlage dieser Arbeit in Kapitel 3.4 auf Seite 56.

⁴⁹ Diese Aussage wird schon dadurch gestützt, dass selbst die Vertreter einer rationalen Entscheidungstheorie darauf hinweisen, dass eine Handlungssituation im Sinne einer Situationslogik nur deutend zu verstehen ist. Eine direkte Zuordnung objektiver Situationsbedingungen einerseits und bestimmter Handlungen andererseits resultierte in einem deterministischen Reiz-Reaktions-Schema, welches gerade im Gegensatz zu einem rationalen Entscheidungskalkül stünde. Vgl. VANBERG (1975), S. 126. und NEISSER (1979).

⁵⁰ Der Abbau kognitiver Dissonanzen weist in die gleiche Richtung. Sie entstehen als Resultat neu aufgenommener Informationen, die im Widerspruch zum bisherigen Paradigma stehen. Vgl. FESTINGER (1978) sowie MARKUS und ZAJONC (1985), S. 201 ff.

„Our lives require actions, and our actions require paradigms. We will do whatever is necessary to establish and believe in them.“⁵¹

Sie werden daher an bestehenden Paradigmen festhalten, solange sie nicht eindeutig widerlegt sind. Es wird folglich als wahr angesehen und impliziert damit eine positive Wertbelegung des Status quo. Dabei ist zu erkennen, dass die *selektive Wahrnehmung der Realität* durch diesen Gesichtspunkt verstärkt wird, da nur solche Tatbestände wahrgenommen werden (wollen), die das bisher geltende Paradigma unterstützen.⁵² Ist ein Paradigma etabliert, wird es nur dann von einem anderen abgelöst, wenn sich jenes als eindeutig besser erweist. Aus der Anwendung eines bestimmten Paradigmas erwächst eine *Prognosemöglichkeit* individueller Handlungen.⁵³

Individuen sind daher der selektiven Wahrnehmung verpflichtet, die sich aus einem angewandten Paradigma ergibt. Infolgedessen zeigen sich *inflexible Handlungsmuster*. Auch wenn neue Informationen vorliegen und mehr Gründe für das neue Paradigma sprechen, halten die Individuen an etablierten Handlungsmustern fest.⁵⁴ Gerade in komplexen Situationen ist das Paradigma multidimensional, nichtlinear und unvollständig. Zwar ist das *Feedback* von Informationen eine notwendige Bedingung, um überhaupt einen Paradigmenwechsel einzuleiten, es ist aber nicht hinreichend. Hinzutreten muss, dass die neuen Informationen auch wahrgenommen und interpretiert werden.⁵⁵ Obwohl ein Paradigma kein festgefügtes Gebilde ist, werden die einmal etablierten Handlungsregeln nicht ständig überprüft.⁵⁶ Ihr Sinn besteht ja gerade darin, Entscheidungen unter zeitlichen Restriktionen zu vereinfachen. Vielmehr handelt es sich um einen routinemäßige Prozess der Aufnahme und Prozessierung von Informationen, die nur dann weiterverarbeitet werden, wenn situativ neue Regeln zu kreieren bzw. bestehende anzupassen sind. Die Adaptionen bauen dabei auf einem erweiterten Informationspool auf.

„Even later searches for better practices are likely to lead less to new paradigms than to marginal improvements of those that already exist [...]“⁵⁷

⁵¹ CHOI (1993), S. 45 und BARR *et al.* (1992), S. 17, dort bezüglich mentaler Modelle.

⁵² Vgl. LAU und SEARS (1986), S. 351. Ex-post hingegen besteht die Möglichkeit, dass Handlungen als falsch eingeschätzt werden. Fehler werden zur Verbesserung der Paradigmen genutzt. Vgl. HANDLBAUER (1997), S. 763.

⁵³ „Paradigms tend to have normative as well as predictive implications for the individuals who adopt them. For people who must act, the line between is and ought is not clearly demarcated.“ citeChoi93, S. 149 sowie auch AXELROD (1976), S. 11 f.

⁵⁴ Heiners Modell einer einfachen Regelbefolgung impliziert gleichfalls Inflexibilitäten. Vgl. FN 30 auf Seite 63. Auch Schumpeter hat diesen Zusammenhang erkannt, wenn er ausführt, dass „[...] the data may change [...]. But everyone will cling as tightly as possible to habitual economic methods and only submit to the pressure of circumstances as it becomes necessary.“ SCHUMPETER (1934), S. 8 f.

⁵⁵ Vgl. KAHNEMANN und TVERSKY (1981), S. 453 sowie ACKERMANN (2001), S. 147.

⁵⁶ Vgl. KIRCHGÄSSNER (1991), S. 34.

⁵⁷ CHOI (1993), S. 48. Erkenntnisse der Psychologie untermauern diese These. Vgl. KRUSE (2003) und AXELROD (1976) sowie MANTZAVINOS (2001), der vorwiegend auf eine psychologische Fundierung regelgeleiteten Handelns abhebt.

Einmal etablierte *Generalisierungen* persistieren unabhängig von Einzelereignissen. Sie überdauern Schwankungen in den Handlungsbedingungen in gewissen Grenzen, so dass Invarianzen individueller Handlungen bestehen.⁵⁸ Umfassende Handlungsänderungen erfolgen nur, wenn bestehende Regeln sich offensichtlich als falsch erwiesen haben und bessere zur Verfügung stehen.⁵⁹ Wird ein Paradigma durch ein anderes ersetzt, geschieht dies nicht gleitend und kontinuierlich, sondern plötzlich und abrupt.

Die selektive Wahrnehmung der Entscheidungssituation führt dazu, dass *falsche Handlungen* möglich sind. Selektivität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass nicht alle Informationen vorliegen, die für eine optimale Entscheidung notwendig wären. Sind diese Unvollständigkeiten für die Wahl einer Handlungsalternative signifikant, kommt es zu fehlerhaften Bewertungen der Alternativen. Eine objektiv falsche Entscheidung wird getroffen.⁶⁰

„[...] People’s beliefs about the laws underlying both physical and social events are often drastically wrong in an empirical sense. The rules that people induce for events are always local ones to some degree. [...] These local contexts may be quite parochial with respects to the broader contexts that a scientist might examine.“⁶¹

Überdies kann es trotz gegenteiliger Evidenz zu einem Festhalten an Paradigmen kommen, wenn die Informationen aus der Umwelt zu widersprüchlichen Schlüssen führen. Es existiert dann kein Paradigma, welches als eindeutig besser identifiziert werden kann. Dies tritt insbesondere in Situationen mit einem hohen Unsicherheitsfaktor auf, in denen Handlungsfolgen nur schwer zu interpretieren sind.

4.1.3 Institutionelle Handlungsorientierung

Im vorherigen Kapitel lag der Schwerpunkt auf den internen Paradigmen, also Thesen über das subjektive Entscheidungskalkül von Individuen. Hier gilt das Augenmerk den externen, institutionellen Rahmendaten, d. h. den von außen an die Individuen herangetragenen Erwartungen.⁶² Sie sind, wie Denzau und North herausstellen, im Verhält-

⁵⁸ Vgl. LUHMANN (1964), S. 55 f.

⁵⁹ Vgl. HOLLAND *et al.* (1986), S. 79-83.

⁶⁰ Vgl. HAHN (1987), S. 324 sowie MANTZAVINOS (2001), S. 37, der diese These im Kontext regelgeleiteter Nutzensteigerung postuliert.

⁶¹ HOLLAND *et al.* (1986), S. 38.

⁶² Institutionen werden auch in anderen Forschungstraditionen untersucht. Das Augenmerk des organisationssoziologischen Institutionalismus liegt vorwiegend auf symbolischen und kognitiven Elementen in der Organisationsumwelt. Hier spielen Fiktionen, Meinungen und Ideologien eine zentrale Rolle für die Institutionenbildung. Demnach ist eine Institution der Prozess innerhalb dessen Individuen eine gemeinsame Wirklichkeit konstruieren. Vgl. BERGER und LUCKMANN (1966) als zentrale Arbeit dieser Forschungsrichtung sowie WALGENBACH (1999), S. 319-323 zu einer umfassenden Synopse. Der politische Institutionalismus hebt vorwiegend auf die normative Ebene ab. Erklärungsziel ist es, politische Phänomene über Aggregationen nutzenorientierter Individuen zu erklären. Vgl. BUCHANAN (1975), insbesondere S. 38 f. Die Neue Institutionenökonomik fußt auf einem begrenzt

nis zum individuellen Verstand extern.⁶³ Buchanan betont, dass die Formation dieser Erwartungen dem Individuum selbst entzogen und daher nicht willkürlich gestaltbar ist.⁶⁴ Die äußeren Motive fungieren folglich als sozial *sanktionierbare Handlungserwartungen* an die Individuen.⁶⁵ Institutionen sind damit quasi-objektive Konstrukte von Handlungsvorschriften, die vom Einzelnen unabhängig sind.⁶⁶ Ihr Inhalt wird nicht durch den Einzelnen geprägt, sondern durch die gesellschaftlichen Zusammenhänge und damit durch eine Vielzahl von Individuen.

Erwartungen können sowohl durch regulative Normen als auch durch evaluative Wertorientierungen und kognitive Deutungsmuster entstehen. Sie sind als institutionelle Handlungsorientierungen zu interpretieren.⁶⁷ Die regulative Komponente begrenzt den Handlungskontext durch *formelle Weisungen*.⁶⁸ Innerhalb dieses legalisierten Handlungsraumes bewegen sich die Individuen. Die informellen Aspekte sind als *Überzeugungen und Wertvorstellungen* zu beschreiben, aus denen geltende und wünschenswerte Standards des Zusammenlebens abzuleiten sind. Sie dienen der Einordnung von Handlungen und ihrer Evaluation.⁶⁹ Die kognitive Ebene beschreibt, wie die Gesellschaft durch mehrere Individuen wahrgenommen wird und auf welche Weise diese die «Wirklichkeit» in einer Gesellschaft erleben. Dieser Wirklichkeit sind selbstverständliche Elemente des Handelns zugeordnet, die von anderen erwartet werden. Kognitive Institutionen sind folglich geteilte *Interpretationsschemata*.⁷⁰ Somit ist eine Institution wie folgt zu definieren:

„Eine Institution ist ein Zusammenhang wechselseitig aufeinander verweisender und einander wechselseitig tragender regulativer [..], kognitiver und evaluativer Handlungsorientierungen.“⁷¹

rational handelnden Menschenbild. Demnach bilden sich Institutionen u. a. zur Stabilisierung von Erwartungen. Führende Vertreter dieser Richtung sind WILLIAMSON (1985) und NORTH (1994a). Die folgende Argumentationskette nimmt Anleihen an allen vorgestellten Forschungsrichtungen.

⁶³ Vgl. DENZAU und NORTH (1994), S. 4.

⁶⁴ Vgl. BUCHANAN (1981), S. 45.

⁶⁵ Vgl. zu einer Auseinandersetzung mit dem Normbegriff LAUTMANN (1969), S. 54-63 sowie zur Differenzierung von Norm und Erwartung auch OPP (1983), S. 3-7.

⁶⁶ Vgl. DAHRENDORF (1959), S. 23.

⁶⁷ Vgl. hierzu auch DIETL (1993). Die Orientierung an Institutionen bedingt nicht automatisch konformes Handeln. Ein Dieb verheimlicht seine Tat, was ohne institutionelle Handlungsorientierung nicht notwendig wäre. Dennoch ist in dem Rückgriff auf Institutionen ein erster Ansatzpunkt zu einem Übergang vom Handeln einzelner auf eine allgemeine (gesellschaftliche) Ordnung zu erkennen. Insofern geht auch die Kritik von Habermas, eine zweckorientierte Vorgehensweise lasse, abgesehen von einer (unwahrscheinlichen) Komplementarität, keinen Raum für eine Handlungskoordination ins Leere. Genau wie Parsons setzt die Kritik von Habermas am neoklassischen Modell und nicht an der NIÖ an. Vgl. HABERMAS (1987b), S. 311 f. und zum Baustein des Normativen für einen Übergang auf eine gesellschaftliche Ordnung S. 319 sowie PARSONS (1949).

⁶⁸ Vgl. zu einer Auflistung regulativer Normen STEINMANN und SCHREYÖGG (2000), S. 97 ff.

⁶⁹ Vgl. WALGENBACH (1999), S. 341 f., der jedoch die Komponenten anders benennt.

⁷⁰ Vgl. BANSAL und PENNER (2002), S. 321.

⁷¹ SCHIMANK (2004b), S. 3. Vgl. zu dieser Definition als Synthese aus einem älteren Institutionenverständnis, strukturfunktionalistischen Rollentheorien, der Neuen Institutionenökonomik und dem neuen soziologischen Institutionalismus SCHIMANK (2000), S. 38-55, SCHIMANK (2004b), S. 2 so-

Anhand dieser Definition kann nicht nur der *Prozess der Entstehung* von Institutionen durch einzelne Personen erklärt werden (regulative Komponente), sondern auch die *Änderung von Institutionen* durch geteilte Handlungsorientierungen mehrerer Personen (kognitive und evaluative Komponente).⁷² Somit wird der Erklärungsgegenstand von Kommunikationsstrategien erfasst: die Veränderung der Handlungsbedingungen vieler Personen zum Zwecke der Erweiterung des eigenen Handlungsspielraumes.

Der Institutionenbegriff ordnet einer Norm bestimmte kognitive und evaluative Orientierungen zu. Beispielsweise ist der Schutz der Gesundheit eine geteilte Norm. Die kognitive Orientierung des Verbraucherschutzes in der Lebensmittelproduktion ist dieser Norm eher zugeordnet als die legitimen einzelwirtschaftlichen Interessen eines Betriebes.⁷³ Ihr liegt zudem die geteilte Überzeugung zugrunde, die Unversehrtheit der Konsumenten stärker in den Vordergrund zu stellen, als eine gesundheitliche Gefährdung billigend in Kauf zu nehmen. Diese Institutionelle Regelung ist sozial sanktionierbar, d. h. es entstehen bei Nichtbeachtung Kosten für die Individuen.⁷⁴

Als geteilte, intersubjektive Orientierungsmuster, reduzieren Institutionen durch ihr *Sanktionspotenzial* Unsicherheit. Umgekehrt nimmt ihr handlungsleitendes Potenzial ab, wenn sie dauerhaft missachtet werden. Beispielsweise zeigt der Nitrofen-Skandal, dass die Lebensmittelsicherheit in Deutschland zwar objektiv gesehen hoch ist. Dennoch haben sich durch die aufeinander folgenden Lebensmittelskandale wie BSE, Maul- und Klauenseuche und Nitrofen-Verseuchung kognitive Handlungsorientierungen etabliert, deren Auswirkungen im gesunkenen Verbrauchervertrauen abzulesen sind.⁷⁵ Trotz hoher Kontroll- und Qualitätsniveaus, ist diesen Normen die kognitive Orientierung einer geringen Lebensmittelsicherheit und die evaluative Komponente einer stärker profit- denn qualitätsorientierten Nahrungsmittelproduktion zugeordnet. Damit erhöht sich der Unsicherheitsfaktor beim Lebensmittelkauf.

Überdies wird die *Erwartungssicherheit* durch Institutionen erhöht. Die Individuen bilden Erwartungen über das Handeln Dritter. Je höher das Sanktionspotenzial einer Institution ist und damit Zuwiderhandlungen zunehmend ausgeschlossen werden können, in desto höherem Maße teilen die Individuen die Erwartungen intersubjektiv.⁷⁶

wie SCOTT (1995), S. 33-45. Vgl. zu einer engeren normbezogenen Auslegung DIETL (1993), S. 39 und 63, GÖBEL (2002), S. 3 sowie RICHTER (1994), S. 2. Für den Begriff der Institution ist es unerheblich, ob ein Verstoß gegen geltende Erwartungshaltungen tatsächlich sanktioniert wird. Die Möglichkeit einer Sanktion ist entscheidend.

⁷² Vgl. OPP (1983), S. 10 f.

⁷³ Vgl. S. 13 zu diesem Beispiel.

⁷⁴ Kosten sind in diesem Zusammenhang als Opportunitätskosten zu verstehen. Sie sind definiert als der entgangene Nutzen der nächstbesten Alternative. Wenn eine Institution entsprechendes Handeln belohnt, entgeht einem Individuum diese positive Sanktion sollte es inkonform handeln.

⁷⁵ Vgl. Kapitel 2.2 auf Seite 12.

⁷⁶ Vgl. DIETL (1993), S. 39. Es handelt sich jedoch nicht um ein intersubjektives Verstehen Dritter, sondern um die Bildung von Erwartungen über die Handlungsmöglichkeiten Dritter. Vgl. Kapitel 3.2.2 auf Seite 40 zur Intersubjektivität.

Bestehen Institutionen über eine längere Zeit hinweg, ist davon auszugehen, dass sie sich bewährt haben. Die in sie gesetzten Erwartungen werden erfüllt. Insofern tragen Institutionen zu einer *Erwartungsstabilisierung* bei. Gerade grundlegende, kaum in Frage gestellte und daher stark verinnerlichte, fundamentale Institutionen stellen eine wichtige Grundlage institutionellen Handelns dar. Sie werden zumeist unbewusst befolgt und entziehen sich einer rationalen Gestaltbarkeit.⁷⁷ Je wirksamer das Sanktionspotenzial einer Institution ist bzw. je erfolgreicher die Vermeidung unerwünschter Handlungen gelingt, desto eher können sich Individuen auf sie verlassen.⁷⁸ Damit verstärken wiederum institutionelle Handlungsorientierungen die *selektive Wahrnehmung der Realität*.⁷⁹

Unter informationsökonomischen Gesichtspunkten reduzieren Institutionen die Anforderungen an die individuelle Informationsverarbeitung der Individuen. Der Handelnde kann in seinen Interaktionen mit der Umwelt auch gar nicht alle Informationen prozessieren. Zwar weiß der Einzelne immer mehr in einem immer kleineren *Spezialgebiet*, kann sich aber nicht immer wieder in allen Konsequenzen mit einer neuen Situation vertraut machen.⁸⁰ Existieren Institutionen, wird zwar auf der einen Seite der Handlungsspielraum der Beteiligten eingeschränkt, auf der anderen Seite wird jedoch die kognitive Einschätzung der Situation erleichtert.⁸¹ Dieser Umstand ermöglicht seinerseits ein einfacheres Verständnis und eine bessere Evaluierung der jeweiligen Handlungsfolgen, so dass die Auswahl derjenigen Handlung, die den gewünschten Zustand herbeiführen soll, erleichtert wird.

4.1.4 Sozioökonomische Handlungsorientierung

Die sozioökonomische Handlungsorientierung führt die beiden Konstrukte der paradigmatischen und der institutionellen Handlungsorientierung zusammen. Das Entscheidungskalkül eines einzelnen Individuums wird durch institutionelle Restriktionen abstrakt begrenzt. Konkret handelt es sich jedoch um *Interaktionsbeziehungen* zwischen Individuen, da Institutionen durch einzelne Individuen bzw. Gruppen vertreten werden. Im Folgenden wird daher der Frage nach dem Einfluss sozialer Interaktionsbeziehungen auf das individuelle Entscheidungskalkül nachgegangen.

Dazu wird angenommen, dass sich die Handlungsorientierungen der Individuen bei hoher Interaktionsintensität einander annähern.⁸² Dieser Zusammenhang lässt sich

⁷⁷ Vgl. DIETL (1993), S. 71 f. Sie lassen sich auf der einen Seite als allgemein geltende, externe Vorgaben interpretieren. Auf einer weiter unten gelagerten Ebene stellen sie das institutionelle Gefüge für bestimmte Akteure dar. Vgl. hierzu auch MAYNTZ und SCHARPF (1995), S. 57.

⁷⁸ Vgl. DIETL (1993), S. 87.

⁷⁹ Vgl. die entsprechenden Ausführungen in Kapitel 4.1.2, insbesondere S. 67 ff.

⁸⁰ Vgl. DIETL (1993), S. 90.

⁸¹ Vgl. GÖBEL (2002), S. 6 und zur kognitiven Erfassung der Situation DENZAU und NORTH (1994), S. 12.

⁸² Vgl. RIPPERGER (1998), S. 215 ff.

aus den vorstehenden Ausführungen herleiten, wonach Individuen zunächst nach einem subjektiven Paradigma handeln. Wird nun unterstellt, dass Interaktionen mit einem intensiven Informationsaustausch und gegenseitiger Beobachtung einhergehen, kommt es zu einer umso stärkeren *Annäherung der Paradigmen*, je höher der Interaktionsgrad der Individuen ist.⁸³ Damit ist die individuelle Wahrnehmung ein Interaktionsprozess zwischen Paradigma und (personaler) Umwelt.⁸⁴ Darüber hinaus unterstellt ein Individuum, dass sein Gegenüber ebenfalls nach paradigmatischen Gesichtspunkten handelt. So wie ein einzelnes Individuum von der Richtigkeit seiner Handlungen überzeugt ist, schreibt es diese Betrachtungsweise auch Dritten zu.⁸⁵ Somit werden Institutionen, an den sich Dritte orientieren, als wahr und rational anerkannt.

Sobald Individuen von der Richtigkeit externer Motive überzeugt sind, werden diese in ein bestehendes Paradigma integriert.⁸⁶ Damit werden institutionelle Handlungsorientierungen intern verankert. Dieser Prozess der *Internalisierung* bezeichnet die Annäherung von individuell und kollektiv als richtig erachteten Handlungsorientierungen.⁸⁷ Buchanan hat diesen Prozess als eine Änderung hin zu einer Präferenz und weg von einer Restriktion geschildert.⁸⁸

Im Übergang von externen zu internen Motiven wird die äußere Sanktionierung zugunsten einer inneren aufgegeben, d. h. je stärker eine Institution internalisiert ist, desto stärker sanktioniert sich ein Individuum bei einem Verstoß selbst.⁸⁹ Daher wird die Änderung einer Institution umso unwahrscheinlicher, je höher der Grad der Internalisierung ist.⁹⁰ Derartige verinnerlichte Standards wirken wie innere Motive. Sie werden Teil der individuellen paradigmatischen Handlungsorientierung.⁹¹

⁸³ Vgl. JANIS (1983) sowie zur Integration von neuen Erfahrungen und Informationen Kapitel 4.1.2 auf Seite 64. Homogene Gruppen haben einen höheren Zusammenhalt als heterogene. Vgl. STEINMANN und SCHREYÖGG (2000), S. 535 ff.

⁸⁴ Vgl. CONOVER und FELDMANN (1984), S. 99.

⁸⁵ Vgl. Kapitel 4.1.2 auf Seite 67.

⁸⁶ Vgl. FRANKEN (1982), S. 194 und SCOTT (1995), S. 45 f.

⁸⁷ Der dahinter liegende Mechanismus ist in Kapitel 4.2.3 zu klären. Vgl. zur Internalisierung KIRCHGÄSSNER (1993), S. 185. Parsons führt dazu aus: „A social order resting on interlocking of interests alone, and thus ultimately on sanctions, is hence hardly empirically possible though perhaps theoretically conceivable given the order an initial assumption.“ PARSONS (1949), S. 404 und ähnlich auch PARSONS (1951), S. 42, S. 201-248 sowie VANBERG (1975), S. 190 sowie psychologisch gestützt TERRY *et al.* (2000). ZUCKER und TOLBERT (1983) untersuchen diesen Sachverhalt anhand von Verwaltungsreformen.

⁸⁸ „Any diagnosis of modern society [...] must also incorporate the observation that a fundamental shift in preferences has occurred [...], a shift toward individual freedom and away from constraint.“ BUCHANAN (1975), S. 127 f.

⁸⁹ Umgekehrt wird die Belohnung umso höher ausfallen, je stärker die dem Paradigma zugeordneten Präferenzen des Individuums der Institution beigeordnet werden. Die Belohnung entspricht der Opportunität einer positiven Sanktion im Vergleich zu inkonformen Handeln. Vgl. S. 70.

⁹⁰ Vgl. OPP (1983), S. 107 und 218 sowie ZUCKER (1991), S. 103. Nach Abschluss der Internalisierung von Präferenzen ist eine rein intrinsische Bestrafung oder Belohnung anzunehmen. Während des Prozesses sind jedoch externe, soziale Sanktionen notwendig. Vgl. ELSTER (1989), S. 105 als auch ACKERMANN (2001), S. 139.

⁹¹ „[...] Preferences, that is, the very nature of the actors, cannot be understood except as part of some larger institutional framework.“ KRASNER (1988), S. 72.

Über die Mitgliedschaft in einem Institutionengefüge wird schließlich ein *Sozialisierungsprozess* ausgelöst.⁹² Die Auswahl der Paradigmen wird somit durch soziale Handlungserwartungen beeinflusst.⁹³ Sie bestimmen in einem spezifischen Institutionengefüge, was Bedeutung hat bzw. welche Handlungen möglich sind. Granovetter führt dazu aus, dass aus dauerhaften Interaktionen in Gruppen normative Orientierungen entstehen, denen über die Zeit hinweg ein eigener Wert zugeschrieben wird und damit die Gruppe in ihren Relationen stabilisiert. Diese Kohäsion sichert die Gruppe gegen inkonformes Handeln ab.⁹⁴ Somit ist festzuhalten, dass institutionelle Handlungsorientierungen dann zu einem Teil paradigmatischen Handelns werden, wenn sich ein Individuum im Zuge einer hohen Interaktionsintensität dauerhaft in einem spezifischen Institutionengefüge aufhält.

Damit etabliert sich in einem spezifischen Institutionengefüge eine *spezielle Interessenlage*.⁹⁵ Das Ergebnis des reziproken Zusammenspiels aus paradigmatischer und institutioneller Handlungsorientierung wird als sozioökonomische Handlungsorientierung definiert.⁹⁶

*„Institutional factors determine that actors in one type of setting, called firms, pursue profits; that actors in another setting, called agencies, seek larger budgets; that actors in a third setting, called political parties, seek votes [...]“*⁹⁷

Die Internalisierung von Institutionen hat jedoch Grenzen. Daher ist auch die Beeinflussbarkeit von Individuen durch einen sozialen Kontext begrenzt.⁹⁸ Drei Stufen der Internalisierung sind zu unterscheiden.⁹⁹ Die primäre Sozialisation findet in der Kindheit statt. Die sekundäre Sozialisation bezieht sich auf das Elternhaus oder

⁹² Von Sozialisation wird gesprochen, wenn das Individuum „[...] im Austausch mit gesellschaftlichen Wirkkräften nicht-intendierten Einflüssen unterliegt.“ WISWEDE (1991), S. 139. In der Tradition von Parsons und Durkheim widmet sich ein ganzer Strang der Soziologie der Sozialisation. Diese Vertreter reden jedoch einer Relation von Kollektiv und Institution das Wort, welches innere Motive nicht individuell, sondern nur durch kollektive Handlungserwartungen determiniert sieht. Dieser Auffassung wird hier nicht gefolgt. Vgl. PARSONS (1951), S. 42. DURKHEIM (1965), S. 185- 194 sowie DAHRENDORF (1959). Zu einer kritischen Würdigung der Erkenntnisse Parsons und Durkheims vgl. VANBERG (1975), S. 161-194 und S. 147-160.

⁹³ Vgl. CHOI (1993), S. 39 sowie in bezug auf Identität BACKHAUS und BONUS (1998), S. 29.

⁹⁴ Vgl. GRANOVETTER (1985). Vgl. auch die Ausführungen zur Wertbelegung des Status quo auf S. 67.

⁹⁵ Vgl. SCHREYÖGG (1978), S. 38. Vgl. in Bezug auf eine Anpassung von Interessenlagen bei sich ändernden Rahmenbedingungen. OPP (1990), S. 129-134.

⁹⁶ Über das Konstrukt der «pattern variables» bemüht sich Parsons im Anschluss an Weber zu zeigen, dass nicht nur eine zweckrationale Handlungsweise in Wirtschaft und Verwaltung besteht, sondern ebenfalls im Gesundheitswesen, welches im Falle des Arztes besonderen berufsständischen institutionellen Handlungsorientierungen unterliegt. Vgl. zur Verknüpfung von Rollenhandeln und «pattern variables» HABERMAS (1987b), S. 336 f. Vgl. zur Kritik am Rollenhandeln und der Unvereinbarkeit mit dem vorliegenden Ansatz FN 92 auf Seite 73.

⁹⁷ SCOTT (1987), S. 508. Vgl. hierzu auch die typischen Interessen von Bürokraten und Politikern in der Neuen Politischen Ökonomie. Beispiele hierfür sind Macht, Prestige und demokratisches Selbstverständnis. Vgl. KIRCHGÄSSNER (1991), S. 102-125 insbesondere S. 117 f.

⁹⁸ „Since subjective reality is never totally socialized, it cannot be totally transformed by social process.“ BERGER und LUCKMANN (1966), S. 144.

⁹⁹ Vgl. WISWEDE (1991), S. 142 f.

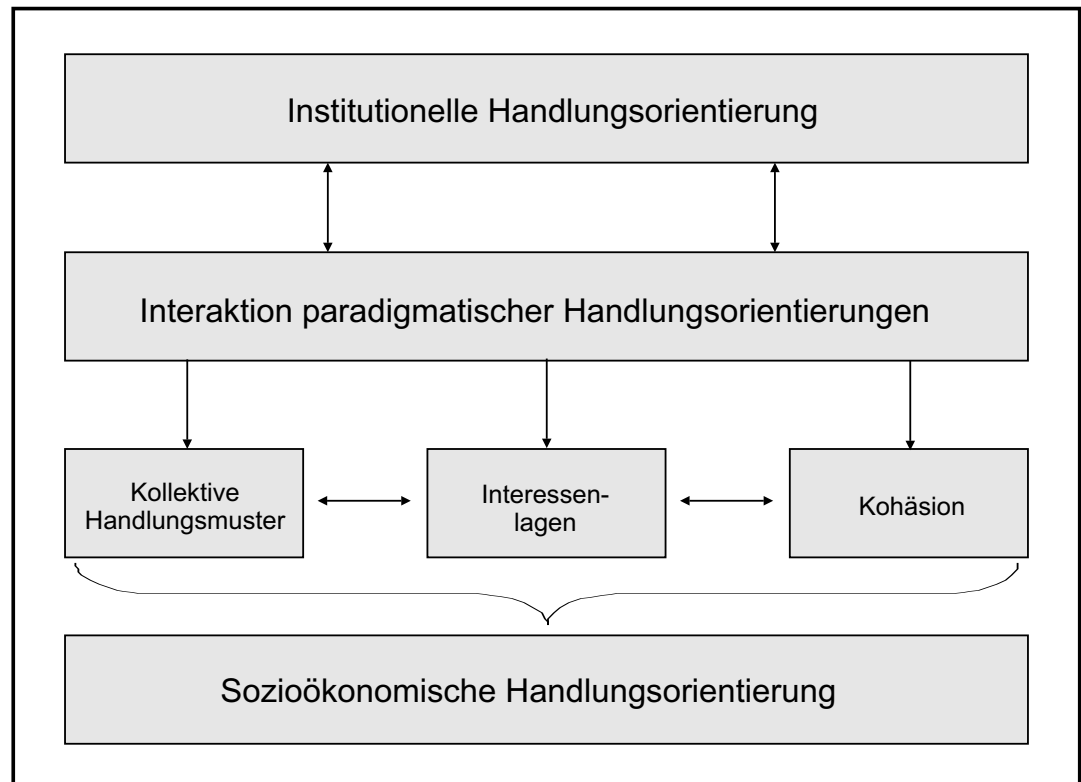


Abbildung 4.3: Formation sozioökonomischer Handlungsorientierungen
Eigene Darstellung.

Gleichaltrige, deren Handlungsweisen als Orientierung herangezogen werden. Es liegt auf der Hand, dass im hier betrachteten Untersuchungsfeld aus Medien, Politik, Öffentlichkeit und Genossenschaften die *tertiäre Sozialisation* von Bedeutung ist. Sie bezieht sich auf die Berufs- und Arbeitsumgebung. Dieser Prozess der Internalisierung von Institutionen wird als lebenslang unterstellt. In Abhängigkeit vom Umfeld liegen folglich unterschiedliche sozioökonomische Handlungsorientierungen vor. Während primäre und sekundäre Elemente der Sozialisation sich einer Beeinflussung weitgehend entziehen, baut die tertiäre Sozialisation auf den beiden vorherigen Stufen auf und ist daher wesentlich leichter zu beeinflussen.¹⁰⁰ Bevor auf diese Aspekte näher eingegangen werden kann, ist zunächst der Entstehungsprozess von Institutionen zu besprechen.

¹⁰⁰ Vgl. BERGER und LUCKMANN (1966), S. 135-150. Dabei besteht nicht die Gefahr einer tautologischen Erklärung wie sie GÖBEL (2002) auf S. 25 beschreibt. Sie kritisiert die Offenheit des Nutzenbegriffes, die jedes Handeln als nutzenmaximierend deklarieren kann. Die typischen Interessen sind im zu betrachtenden Untersuchungsfeld für den Zeitraum einer strategischen Handlungsanleitung jedoch fix. Zwar kann es über die Internalisierung von Institutionen langfristig zu einer Präferenzänderung kommen (Vgl. KIRCHGÄSSNER (1991), S. 26), diese braucht jedoch bei der Entwicklung von Kommunikationsstrategien nicht berücksichtigt zu werden. Schließlich ist die Internalisierung institutioneller Erwartungen ein fortdauernder, langsamer Prozess. Ein festes Motivset trifft auf sich verändernde Restriktionen. Vgl. zur Entkräftung der Kritik Göbels KIRCHGÄSSNER (1991), S. 39 ff. sowie auch EGGERTSON (1993), S. 26 f.

4.2 Institutionenentstehung als Produkt individuellen Handelns

Nachdem eine detaillierte Beschreibung individuellen Handelns abgeleitet worden ist und Institutionen erkennbar eine wichtige Funktion im Entscheidungskalkül von Individuen zukommt, gilt es im nächsten Schritt, die Frage der Entstehung von Institutionen zu klären. Dazu sind zunächst existierende Ansätze mit der sozioökonomischen Handlungsorientierung zu kontrastieren.

Individuum und Institutionen stehen in einem wechselseitigen Verhältnis. Aus individualistischer Sicht schaffen Individuen Institutionen. Gleichwohl hat die institutionelle Ordnung Einflüsse auf die Handlungen der Individuen. Aus einer rationalistischen Perspektive meint Göbel, dass Institutionen auf dreierlei Weise entstehen können.¹⁰¹ Danach vermögen Institutionen erstens, aus sich selbst heraus evolutionär zu entstehen. Zweitens können Institutionen rational auf vertraglicher Basis geplant bzw. ausgehandelt werden. Die dritte Möglichkeit bezieht sich auf eine autoritäre Schaffung von Institutionen durch eine (staatliche) Instanz.

Zwar sind die *Property-Rights-Theorie* und der *Public-Choice-Ansatz* Theoriegebäude, die die verschiedenen Arten der Entstehung von Institutionen kombinieren, dennoch bleibt unklar über welchen Mechanismus die unterschiedlichen Perspektiven integriert werden können.¹⁰² Das Fehlen eines allgemeinen Mechanismus äußert sich beispielsweise in unterschiedlichen Einschätzungen der Effizienz von Institutionen.¹⁰³

Legt man statt eines rationalen Kalküls die sozioökonomische Handlungsorientierung zugrunde, ist als allgemeiner *Verknüpfungsbaustein* der externe Effekt heranzuziehen. Die Internalisierung von externen Effekten findet ihren Niederschlag in drei Formen der Institutionenentstehung. Institutionen sind also Produkt einer intentionalen, einer nicht-intendierten oder einer inhärenten Internalisierung. Damit wird dem Hinweis von Theis entsprochen, dass „[...] die Kenntnis der Prozesse und Handlungskontexte andere Interventionsmöglichkeiten aufzeigt, als eine Forschung, die an den Prognosen emergenter Prozessresultate gemessen wird [...]“.¹⁰⁴ Mit der Explizierung der Institutionenentstehung wird die theoretische Vorarbeit für einen Perspektivenwechsel geleistet; weg von der Fixierung auf Wirkungsanalysen von Kommunikationsbeziehungen, hin zu einer Analyse organisationaler Handlungskontexte.

¹⁰¹ Vgl. GÖBEL (2002), S. 8 ff. sowie OPP (1983), S. 23, der auf freiwillige Übereinkunft und evolutionäre Institutionenentstehung abhebt.

¹⁰² So betont Göbel, dass die Sprache endogen entstanden, aber später durch formale Regeln planvoll gestaltet und Kraft des Gesetzgebers neuerdings reformiert worden ist. Den dahinter liegenden Prozess bzw. seine Ursache schildert sie hingegen nicht. Vgl. ORTMANN (2003), S. 173 ff. zu einer Synopse der Entstehung von Normen.

¹⁰³ Während von Hayek davon ausgeht, dass ein weitaus höheres Maß an Effizienz durch die Evolution gesichert ist als dies durch einzelne Entscheidungsträger garantiert werden könnte, äußert sich Buchanan kritischer. Er stuft alle Institutionen als verbesserungswürdig ein. Vgl. HAYEK (1971), S. 84, BUCHANAN (1977), S. 38 sowie NORTH (1990).

¹⁰⁴ THEIS (1993), S. 313.

4.2.1 Entstehung von Institutionen als intentionales Produkt externer Effekte

Um die intentionale Entstehung von Institutionen klären zu können, ist zunächst der Property-Rights-Ansatz zu modifizieren. Er postuliert, dass Institutionen auf die Handlungen Einzelner zurückzuführen sind.¹⁰⁵

„Als Verfügungsrecht [...] gilt jede Art von Berechtigung, über Ressourcen (materielle oder immaterielle) zu verfügen, sei es von Gesetz wegen, aus Vertrag oder aufgrund sozialer Verpflichtungen.“¹⁰⁶

Verfügungsrechte präzisieren das Recht auf den Gebrauch einer Sache, das Recht auf die Erträge, die aus einer Ressource resultieren, das Recht auf Veränderung, sowie das Recht der Übertragung an Dritte bzw. das Recht auf deren Ausschluss.¹⁰⁷

Diese sehr weite Fassung des Property-Rights-Begriffes ist näher zu erläutern. Ursprünglich bezog sich der Property-Rights-Begriff nur auf „[...] the sanctioned behavioral relations among men that arise from the existence of things and pertain to their use.“¹⁰⁸ Dietl hat später den Erklärungsgehalt der Property-Rights-Theorie auf die Entstehung sozioökonomischer Institutionen ausgeweitet. Dazu setzt er Verhaltensbeziehungen mit sozialen Verhaltenserwartungen gleich.¹⁰⁹ Alchian und Demsetz führen darüber hinaus aus, dass der Property-Rights-Begriff auch „rights to use resources, including one’s body and mind“¹¹⁰ umfasst. Insofern ist auch dann von Verfügungsrechten zu sprechen, wenn Meinungen oder Aufforderungen gegenüber Dritten geäußert werden und hieraus bestimmte gebotene Handlungsweisen resultieren. Infolgedessen können die sozialen Verpflichtungen als kognitive und evaluative Handlungsorientierungen gedeutet werden. Es kommt zu einer *Identität* der oben postulierten Definition von Institution und dem Property-Rights-Begriff.¹¹¹

¹⁰⁵ Vgl. COLEMAN (1974b) und COLEMAN (1990). Damit wird weiter im Rahmen einer individualistischen Sozialtheorie argumentiert. Vgl. FN 22 auf Seite 62.

¹⁰⁶ GÖBEL (2002), S. 67 sowie zu sozialen Verpflichtungen KIRCHGÄSSNER (1993), S. 183. Vgl. PICOT (1989), S. 3 sowie SINN (1986) zu immateriellen Ressourcen wie Informationen und Risiken. Im Sinne Giddens können als eine Gruppe immaterielle Ressourcen autoritative Ressourcen zusammengefasst werden. Hierunter fallen soziale Fertigkeiten wie etwa Fachkompetenz, kommunikative Stärke bzw. Überzeugungsfähigkeit. Ihr Einfluss ist den materiellen Ressourcen systematisch gleichzusetzen. Vgl. GIDDENS (1988)

¹⁰⁷ Vgl. grundlegend COASE (1960) insbesondere S. 19 ff. und 44, EBERS und GOTSCH (1999), S. 201 und OPP (1983), S. 14. Das Wiedererstarken des Ansatzes ist auf Arbeiten von ALCHIAN und DEMSETZ (1973) zurückzuführen. Vgl. EGGERTSON (1992), S. 33, FN 1.

¹⁰⁸ FURUBOTN und PEJOVICH (1972), S. 1139.

¹⁰⁹ Vgl. DIETL (1993), S. 67-69. Er zieht hierfür LAUTMANN (1969), S. 54-63 sowie zur Differenzierung von Norm und Erwartung auch OPP (1983), S. 3-7 heran. Vgl. auch FN 65 auf Seite 69.

¹¹⁰ ALCHIAN und DEMSETZ (1973), S. 17.

¹¹¹ Durch diese Auslegung kann der Erklärungsgehalt der Analyse erhöht werden. Die Verengung des Property-Rights-Begriffes auf eine reine Zuordnung von Gütern kann die Zustimmung zu einer institutionellen Ordnung nur durch eine effiziente Verteilung erklären. Da diese jedoch unter einer gültigen Ordnung nicht konstant ist, greift diese Auffassung zu kurz. Die expliziten und impliziten Handlungserwartungen, die Nutzeninterdependenzen strukturieren, werden zur Zustimmung zu einer institutionellen Ordnung nicht herangezogen. Sie können erst unter der hier vertretenen Begriffsauslegung berücksichtigt werden. Vgl. hierzu auch BUCHANAN (1975), S. 86 f.

Eine gegebene institutionelle Ordnung ordnet den einzelnen Individuen über die *Verteilung von Verfügungsrechten* Ressourcen zu.¹¹² Property-Rights determinieren folglich alle solchen Handlungsbeziehungen, die auf sanktionsbewehrte Ressourcen abstellen und von den Individuen gemäß ihrer Interessen eingesetzt werden.¹¹³ Damit bestimmt beispielsweise nicht nur das Veräußerungsrecht an einer Ressource die Übertragbarkeit eines Gutes auf andere Personen, sondern auch die sozioökonomische Institution des Kaufvertrages oder der Einsatz von Sprache in Form von Überredungskunst.¹¹⁴ Sanktionsbewehrung bedeutet, dass die Verfügungsmacht an einer Ressource die Handlungsmöglichkeiten anderer Individuen einschränkt. Verfügungsrechte sind folglich als Handlungsrestriktionen aufzufassen. Aus dem Verhältnis von Property-Rights-Verteilung und internen Motiven lassen sich gerichtete Handlungen von Individuen ableiten. Die Aufteilung der Verfügungsrechte – die *institutionelle Ordnung* – auf die Individuen lässt damit Rückschlüsse auf das Handeln von Individuen zu.¹¹⁵ Der Kern des Property-Rights-Ansatzes ist dann, „[...] that the content of property rights affects the allocation and use of resources in specific and predictable ways.“¹¹⁶ Aus dieser Tatsache entwickelt der Ansatz seine Leitidee: Institutionen sind derart zu gestalten, dass die Individuen jeweils ihren Nutzen durch die Verfolgung ihrer Interessen im Sinne der sozioökonomischen Handlungsorientierung optimieren.

Problematisch ist jedoch, dass durch die Ausübung eines Verfügungsrechtes auch die Nutzenfunktionen anderer berührt werden können, ohne dass sie einverstanden wären oder dies verhindern könnten. Dieser Effekt wird dem Urheber nicht zugerechnet. Man spricht von externen Effekten.¹¹⁷ *Externalitäten* können sowohl positiv als auch negativ sein. Diejenigen, die von negativen externen Effekten betroffen sind – also deren Nutzenniveau durch die Handlungen Dritter negativ beeinflusst wird, haben ein Interesse daran, den Verursacher die entstehenden Kosten tragen zu lassen. Hingegen zieht der Verursacher es vor, dass die Externalität bestehen bleibt und er die verursachten Kosten nicht zu tragen braucht.¹¹⁸ Diese Beeinträchtigung durch Dritte kann unter Umständen dazu führen, dass Individuen ihre Ziele nicht mehr bzw. nur

¹¹² Da die Analyse auf einer gegebenen institutionellen Ordnung aufsetzt ist sie postkonstitutionell. Vgl. BUCHANAN (1975), S. 35-52.

¹¹³ Vgl. zu dieser Schlussfolgerung DIETL (1993), S. 68 und die dort angegebene Literatur sowie FURUBOTN und PEJOVICH (1972), S. 1139.

¹¹⁴ Vgl. zum Zusammenhang von Ressourcen und Interessen COLEMAN (1990), S. 29.

¹¹⁵ Vgl. RICHTER (1994), S. 11 f.

¹¹⁶ FURUBOTN und PEJOVICH (1972), S. 1139.

¹¹⁷ Vgl. zu dieser Definition von Externalitäten DIETL (1993), S. 58 sowie BONUS (1987d), S. 87, der von unfreiwilligen, illegitimen Transaktionen spricht. Sie ergeben sich, wenn die Nutzen- bzw. Gewinnfunktion eines Individuums A nicht nur durch eigene Handlungsparameter determiniert ist, sondern mindestens eine Variable enthält, die von A nicht (vollständig) kontrolliert wird. Vgl. FRITSCH *et al.* (2003), S. 90.

¹¹⁸ Es sei angemerkt, dass bei positiven Externalitäten der Verursacher ein Interesse daran hat, den positiven Effekt vergütet zu bekommen, der Nutznießer hingegen nicht. Es besteht auch bei positiven externen Effekten ein Interessenkonflikt.

auf einem geringeren Niveau umsetzen können. Institutionen dienen in diesem Sinne der Begrenzung gegenseitiger Abhängigkeiten bzw. der *Strukturierung von Interessenkonflikten*. Dies geschieht über eine Änderung von Restriktionen, die die Handlungsspielräume der Individuen neu ausrichten. Institutionen bieten die Möglichkeit, Externalitäten zu begrenzen.¹¹⁹

Institutionen ändern die *Nutzen-Kosten-Relationen* und bauen dadurch Interessenkollisionen ab. Die den externen Effekt auslösende Handlung wird so sanktioniert, dass sie einen geringeren Nettonutzen aufweist als die Unterlassung der Handlung. Die Verminderung des externen Effektes wird *Internalisierung* genannt. Dabei entstehen Transaktionskosten.¹²⁰ Zusammen mit den Auswirkungen der externen Effekte bilden sie ein *Effizienzkriterium* für die Beurteilung unterschiedlicher Property-Rights-Verteilungen. Das Effizienzkriterium ist die Differenz aus der Nutzenverbesserung, die von einer Institution insgesamt gestiftet wird und den bei ihrer Schaffung anfallenden Transaktionskosten.¹²¹ Die Gestaltung einer neuen Institution ist in der Regel dann sinnvoll, wenn relativ geringen Transaktionskosten hohe Nutzen aus einer Institution gegenüberstehen – also der Nettonutzen positiv ist.

Aus dem Effizienzkriterium ergibt sich, dass die Institution einen positiven Nettonutzen aufzuweisen hat. Er muss so hoch sein, dass er diejenigen Transaktionskosten übersteigt, die bei der Schaffung eines institutionellen Settings entstehen. Somit kann gefolgert werden, dass externe Effekte zwar notwendig für die Institutionenentstehung sind, aber nicht jeder externe Effekt auch zu einer Institutionenbildung führt. Hohe Transaktionskosten können dies verhindern. Für die Entstehung von Institutionen muss daher der *erwartete Nettonutzen* der Institution größer sein als der tatsächliche oder erwartete Nettonutzen aus der Externalität.

Zur Internalisierung eines externen Effektes gehören zumindest zwei Personen. Betroffen sind diejenigen, denen entweder Nutzen oder Kosten aus der bestehenden Externalität entstehen. Damit ist Internalisierung zunächst ein *kollektives Konstrukt*. Eine Institution wird nur dann entstehen, wenn sie durch eine Gruppe gestützt bzw. gestärkt wird. Kosten und Nutzen fallen jedoch auf der individuellen Ebene an. Dies impliziert die Frage, wie die Verteilung von Kosten und Nutzen auszusehen hat, damit die Gruppe der Betroffenen insgesamt die Institutionenentstehung befürwortet. Darüber, wie ein individuelles Entscheidungskalkül auf die gesellschaftlich kollektive Ebene wirkt und übertragen werden kann, finden sich nur unzureichende Angaben in der Literatur.¹²²

¹¹⁹ Vgl. zu anderen Möglichkeiten einen externen Effekt zu internalisieren OPP (1983), S. 72.

¹²⁰ „Die bei der Bildung, Zuordnung, Übertragung und Durchsetzung von Property-Rights auftretenden Kosten heißen Transaktionskosten.“ DIETL (1993), S. 60.

¹²¹ Vgl. DIETL (1993), S. 69 sowie PICOT *et al.* (2002), S. 59 zu einer graphischen Darstellung.

¹²² Vgl. zu dieser Einschätzung OPP (1983), S. 87 ff.

Dieser Übergang kann als ein *indirekter Vertrag* oder Tausch modelliert werden.¹²³ In Analogie zu zweiseitigen Markttransaktionen wird unterstellt, dass alle Mitglieder der Gesellschaft die vorherrschende institutionelle Ordnung für gut befinden. Dies entspricht dem rational geplanten Gesellschaftsvertrag nach Rawls.¹²⁴ Über Verhandlungen werden Vereinbarungen getroffen, die divergierende Interessen zusammenführen. Individuen werden einem institutionellen Setting nur dann zustimmen, wenn alle zufrieden gestellt sind. Ein institutionelles Gefüge ist somit solange effizient, wie nicht ein anderes von den Gesellschaftsmitgliedern eingeführt wird. Die Änderung eines institutionellen Gefüges hängt insoweit von den aggregierten individuellen Nutzen-Kosten-Kalkülen der Gesellschaftsmitglieder ab.¹²⁵ Für Gruppen ergibt sich der Gesamtnutzen aus der Summe der Nettonutzen der Betroffenen. Die Institutionenentstehung ist somit nicht auf den kollektiv höchsten Nutzen zurückzuführen, sondern darauf, dass jedem einzelnen Individuum ein positiver Nettonutzen entsteht. Dieser wird über *Verhandlungen* zwischen den Betroffenen realisiert. Institutionen sind somit auf die Kalküle einzelner Individuen zurückzuführen. Sie sind das Ergebnis eines interessengeleiteten, interaktiven Prozesses und insoweit intentional entstanden.¹²⁶ Der Gesellschaftsvertrag basiert auf *perfekter Rationalität*. Damit beruht die Entstehung von Institutionen auf einer bekannten Ausgangsverteilung von Nutzen und Kosten der einzelnen Individuen. Durch die neue Institution wird der Effizienzgrad des institutionellen Gefüges prozedural verbessert.¹²⁷ Schließlich stimmen die Individuen einer Institution nur zu, wenn sie sich besser stellen.

Im Rahmen der sozioökonomischen Handlungsorientierung sind derart strikten Prämissen nicht notwendig, unterliegen die Individuen doch einer selektiven Wahrnehmung der Realität.¹²⁸ Folglich ist erstens zu konstatieren, dass überhaupt wahrgenommen werden muss, dass man von einer institutionellen (Neu)Regelung betroffen ist. Da beispielsweise das Verbraucherschutzgesetz hochgradig komplex ist, kann nicht angenommen werden, dass alle Individuen vollständig über die Ausgestaltung einer Gesetzesnovelle informiert sind. Damit begrenzt sich die *Einigungsproblematik* auf eine geringere Teilnehmerzahl.¹²⁹ Zweitens ist es nicht notwendig, dass die Ausgangsverteilung von Nutzen und Kosten bekannt sein muss, sondern nur die Einschätzung der Individuen über diese. Es ist davon auszugehen, dass die Individuen

¹²³ Vgl. BUCHANAN (1975), S. 38 f. bzw. schon WICKSELL (1896), S. 110-124. Der Ansatz wird auch von DIETL (1993), S. 54 vertreten.

¹²⁴ Vgl. RAWLS (1999), insbesondere S. 12.

¹²⁵ Vgl. auch OPP (1983), S. 96.

¹²⁶ Aus sozialintegrativem Blickwinkel sind Institutionen Ergebnis eines intentionalen Zusammenspiels von Akteuren. Vgl. exemplarisch HABERMAS (1987b), S. 171-228.

¹²⁷ Letztlich ist der Public-Choice-Ansatz als eine Verknüpfung von kontrakt-individualistischen Vorstellungen und einer individualistisch-evolutionären Interpretation zu begreifen. Evolutionär entstandene Institutionen können durch ein rationales Planungskalkül in ihrer Effizienz verbessert werden.

¹²⁸ Vgl. Kapitel 4.1.2 auf Seite 67.

¹²⁹ CYERT und MARCH (1963), S. 32 in Bezug auf organisationale Aushandlungsprozesse.

kein Bewusstsein dafür entwickeln, welche Alternativen es zu einem bestehenden institutionellen Setting gibt. Damit ist für eine Einigung auf ein neue institutionelle Regelung zwar weiterhin eine individuelle Nutzensteigerung bei allen Beteiligten Voraussetzung. Dennoch führen *kognitive Beschränkungen* einerseits dazu, dass sich Individuen von institutionellen Regeln nicht betroffen fühlen. Andererseits fällt ihnen eine Einschätzung der Entscheidungssituation schwer. Ohne eine klare Differenzierung in besser oder schlechter, ist eine eigene eindeutige Befürwortung des einen oder anderen institutionellen Regimes nicht möglich. Individuen müssen dann auf die *Meinungen Dritter* z. B. der Politik oder der Medien zurückgreifen. Die Transaktionskosten werden aufgrund dieser Zusammenhänge in deutlich geringerem Maße anfallen als dies bei den Ansätzen nach Buchanan und Rawls der Fall ist.¹³⁰

Die Entstehung von Institutionen unter einer sozioökonomischen Handlungsorientierung fällt demnach nicht unter das Rationalitätspostulat der individualistisch-kontrakttheoretischen Sichtweise des Property-Rights- bzw. Public-Choice-Ansatzes.¹³¹ Die Entstehung von Institutionen setzt zwar voraus, dass Externalitäten wechselseitig erkannt werden. Die Auswirkungen auf die eigene Nutzenfunktion müssen jedoch nicht korrekt antizipiert und wahrgenommen werden. Daher lässt sich schließen, dass Institutionen ineffizient sein können und häufig sind. Die Art und Weise in der Individuen der Externalität gegenüber handeln bzw. diese reflektieren und Institutionen schaffen, ist dennoch im Sinne einer sozioökonomischen Handlungsorientierung rational.¹³² Diese Aussage bedeutet nicht anderes, als dass „it is not material reality which makes rights real in their consequences; it is their reality in the minds of persons.“¹³³ Mit dieser Form der *Institutionenentstehung* kann die Absicht der Verschärfung des Lebensmittelrechts infolge des Nitrofen-Skandals skizziert werden. Obwohl die Qualitäts- und Kontrollsituation eine hohe Lebensmittelsicherheit garantieren und die Nitrofen-Belastung als ein Einzelfall anzusehen ist, sind dennoch Bestrebungen einer Novellierung des Gesetzes erkennbar gewesen. Keineswegs sind die objektiven Tatbestände relevant, sondern die subjektive Wahrnehmung der Wähler, dass die Lebensmittelsicherheit in Deutschland gefährdet ist und sie selbst davon betroffen sind. Die Politiker reagierten mit der Verringerung des Grenzwertes für Babynahrung.¹³⁴

¹³⁰ Vgl. OLSON (1971), S. 53-57 zum Zusammenhang von Gruppengröße und Transaktionskosten. Während die vorvertraglichen Transaktionskosten sinken, ist über die nachvertraglichen Transaktionskosten keine Aussage möglich. Letztere hängen vom Geltungsbereich der Institution ab sowie von der Art der Sanktionierung.

¹³¹ Es werden unterschiedliche Rationalitätskonstrukte auf die Property-Rights-Theorie angewandt. Vgl. PICOT *et al.* (2002), S. 60 sowie ALCHIAN und DEMSETZ (1973), S. 26. Die Auswirkungen begrenzter Rationalität auf die Institutionenentstehung werden dort jedoch nicht untersucht. Die Modellierung im Rahmen einer sozioökonomischen Handlungsorientierung ist als Fortführung dieses Gedankens zu verstehen.

¹³² Vgl. BERGER und LUCKMANN (1966), S. 60.

¹³³ COLEMAN (1993), S. 219.

¹³⁴ Vgl. S. 17.

4.2.2 Entstehung von Institutionen als nicht-intendiertes Nebenprodukt externer Effekte

In vorherigen Abschnitt sind Institutionen als Produkte interessengeleiteten, individuellen Handelns dargestellt worden. Mit der Tatsache, dass nicht alle Effekte des eigenen Handelns auf die Nutzenfunktionen Dritter wahrgenommen werden, setzen sich die folgenden Ausführungen auseinander. Institutionen entstehen dann ungeplant, also nicht intentional.

Die sozioökonomische Handlungsorientierung verweist darauf, dass Individuen einer selektiven Wahrnehmung unterliegen. Sie strukturieren ihr Handlungsfeld als eigene Realität. Nebenwirkungen individuellen Handelns werden zwar in der eigenen Realität wahrgenommen, müssen jedoch nicht alle Nebeneffekte der realen Wirklichkeit umfassen. Individuen nehmen folglich nicht wahr, welche Institutionen sie als Nebenprodukte ihres Handelns bilden. Franken spricht von pathologischen Handlungsabläufen,¹³⁵ die sich institutionalisieren. Diese Denkfigur kann in der Tradition von Adam Smith interpretiert werden, dessen „invisible hand“¹³⁶ als Konstrukt für nicht-intendierte Handlungsergebnisse steht.¹³⁷

Institutionen ergeben sich als beiläufige, *nicht-intendierte Nebenprodukte* interdependenten Handelns.¹³⁸ Die Beziehungen zwischen eigenem Handeln und den Auswirkungen auf andere, nicht den eigenen Zielen entsprechende Handlungskontexte, wird nur unzureichend wahrgenommen. Auch wenn diese Nebenprodukte aufgrund des Auseinanderfallens von eigener Realität und Wirklichkeit mit den individuellen Interessen keine Schnittstelle haben, generieren sie gleichwohl *externe Effekte*. Die Schaffung von externen Effekten als nicht-intendiertes Nebenprodukt des handelnden Zusammenspiels wird als Transintentionalität 1 bezeichnet.¹³⁹ Die Lagerung von Getreide in der Malchiner Halle setzte beispielsweise eine Spirale nicht-intendierter Handlungskonsequenzen in Gang, deren Auswirkungen nicht vorhersehbar waren, gleichwohl in einem gesunkenen Verbrauchervertrauen bzw. für die beteiligten Genossenschaften in einem negativen Image resultierte. Institutionen entstehen daher als ein ex post wahrgenommenes, nicht-intendiertes Nebenprodukt einer intentionalen, geplanten Handlung.

Sozioökonomisches Handeln impliziert die Möglichkeit fehlerhaften Handelns. Nach der sogenannten Transintentionalität 2 kann das interessengeleitete Bemühen zu unerwünschten und gleichfalls unvorhergesehenen bzw. fehlerhaften Resultaten füh-

¹³⁵ Vgl. FRANKEN (1982), S. 178.

¹³⁶ SMITH (1904), S. 421.

¹³⁷ Vgl. HAYEK (1967), S. 100 sowie VANBERG (1975), S. 10, der die Erkenntnis nicht-intendierter Resultate menschlichen Handelns auf Mandeville (1670-1733) zurückführt. Vgl. in jüngerer Zeit KIRCHGÄSSNER (1991), S. 23 und 239.

¹³⁸ Vgl. dazu auch VANBERG (1987), S. 270.

¹³⁹ Vgl. SCHIMANK (2004a), S. 2.

ren. Betreffen sie Dritte, sind sie als externe Effekte zu interpretieren. Transintentionalität 2 kann nur auftreten, wenn die Individuen Rationalitätsbeschränkungen unterliegen. Wären keine kognitiven Beschränkungen vorhanden, wäre die Existenz unvorhergesehener Resultate nicht denkbar.¹⁴⁰ Die externen Effekte individuellen Handelns werden jedoch im Gegensatz zu Transintentionalität 1 schon ex ante wahrgenommen. Je geringer der Wahrnehmungshorizont ist, desto ausgeprägter ist transintentionales Handeln vom Typ 2, da die eigenen Handlungen umso weniger auf die Umwelt abgestimmt werden können. Transintentionalität 2 wird offenbar, wenn Gestaltungsbemühungen auf den Widerstand anderer bzw. auf konkurrierende Vorgehensweisen Dritter stoßen. Sie umfasst daher zusätzlich zur Sach- und Zeit- eine Sozialdimension. Sie ist als Interessendifferenz zwischen handelnden Akteuren zu charakterisieren. Die Sozialdimension lässt sich anhand des Nitrofen-Skandals illustrieren. Hier lag eine 600-fache Überschreitung des Grenzwertes vor.¹⁴¹ Auf der einen Seite des Kalküls steht die ungehinderte Fortführung der Organisationstätigkeit und die Begrenzung des Risikos einer weiteren Verseuchung durch ein Sicherheitssystem zwischen Hipp, Grüne Wiesen Biohöfe und der GS agri; auf der anderen Seite eine selbsttätige und umgehende Information der übergeordneten Kontrollinstanzen bzw. der Öffentlichkeit. Die Auswirkungen dieser Interessenkollision sind zum Zeitpunkt der Entscheidung nicht in allen Konsequenzen absehbar gewesen. Gleichwohl resultierten aus der eingenommenen Haltung ungleich stärkere negative externe Effekte als bei Ergreifen der Handlung ursprünglich angenommen worden war. Damit ist zu konstatieren, dass Institutionen auch als nicht-intendiertes Nebenprodukt eines intentionalen, geplanten Interaktionsprozesses entstehen können.

4.2.3 Entstehung von Institutionen als Produkt inhärenter Internalisierung externer Effekte

Ein isoliertes Individuum muss Alternativen selber ausprobieren, um neue, bessere Paradigmen zu etablieren. In einer Gruppe besteht die Möglichkeit, diesen Prozess durch *Beobachtungen* zu vereinfachen. Individuen bilden so stabile Erwartungen über die Handlungen Dritter.¹⁴² Damit sind nicht mehr direkte Nutzeninterdependenzen angesprochen, sondern indirekte sich über Erwartungen auswirkende *externe Effekte*. Voraussetzungen für diesen Prozess sind die Vergleichbarkeit der Handlungssituationen und die Beobachtbarkeit der Handlungen Dritter.¹⁴³

¹⁴⁰ Vgl. SCHIMANK (2004a), S. 29 und zur Untermauerung seiner These aus einer organisationswissenschaftlichen Perspektive FRIEDBERG (1995), S. 36-48.

¹⁴¹ Vgl. Kapitel 2.2 auf Seite 11 f. sowie S. 8.

¹⁴² Vgl. Kapitel 4.1.3 auf Seite 70 f. sowie SIMON (1993), S. 156 f. Er verwendet für diesen Zusammenhang die Bezeichnung Fügsamkeit gegenüber dem sozialen Umfeld.

¹⁴³ OPP (1990), S. 128 umschreibt diesen Zusammenhang mit einem niedrigen Sanktionspotenzial in anonymen Situationen, während intimeren Beziehungen ein höheres Sanktionspotenzial zukommt.

Die Beobachtungen führen dazu, dass Individuen die Handlungserwartungen Dritter an das eigene Handeln berücksichtigen. Es kommt zu einer Formation von Erwartungen über Erwartungen Dritter – *Erwartungserwartungen*.¹⁴⁴ Diese wechselseitige Stabilisierung von Erwartungen mündet in einer *Objektivierung* subjektiver Handlungsspielräume.¹⁴⁵ Wenn Handlungen in der Erwartung ausgeführt werden, dass andere ähnlich verfahren, bilden sich Handlungsrouinen heraus, so dass nicht mehr jede Handlung hinterfragt werden muss.¹⁴⁶

Dieser Prozess der allmählichen Stabilisierung von Handlungsrouinen wird *Habitualisierung* genannt.¹⁴⁷ Folglich werden Handlungen ohne Reflexion ergriffen und damit der Verfügbarkeit der Individuen entzogen. Wird dieser Prozess von Dritten wahrgenommen, ist von einer Zuordnung typischen Handelns zu sprechen.¹⁴⁸

„As A and B interact, in whatever manner, typifications will be produced quite quickly. A watches B perform. He attributes motives to B's actions and, seeing the actions recur, typifies the motives as recurrent.“¹⁴⁹

Findet diese Typisierung wechselseitig statt, entwickeln die Akteure Deutungs- und Erwartungsmuster. Berger und Luckmann bemerken dazu, dass „institutionalization occurs whenever there is a reciprocal typification of habitualized actions by types of actors.“¹⁵⁰ Die Institution wird sich festigen, wenn über die ursprüngliche dyadische Beziehung hinaus dritte und vierte Akteure hinzutreten. Die Entstehung von Institutionen ist daher kein planmäßiger, sondern ein gradueller, ungeplanter Prozess. Bei dieser Form der *Institutionalisierung* wird die sozioökonomische Handlungsorientierung nicht mehr hinterfragt. Sie wird Bestandteil einer Situation. Damit wird eine Institution als objektiv gegeben angesehen. Institutionen entstehen folglich aufgrund eines ungeplanten, nicht-intendierten Prozesses wechselseitiger *Typisierung* von habitualisierten Handlungen.¹⁵¹

¹⁴⁴ Vgl. LUHMANN (1984), S. 411 f. sowie HOHM (2000), S. 126 f.

¹⁴⁵ „[...] The institutional world [...] is a humanly produced, constructed objectivity.“ BERGER und LUCKMANN (1966), S. 57.

¹⁴⁶ Diesen Grundgedanken hat schon HUME (1967), S. 498 formuliert. HAYEK (1967), S. 45 spricht von Regeln, die an den Handlungserwartungen Dritter ausgerichtet sind.

¹⁴⁷ Vgl. FRANKEN (1982), S. 194. „All human activity is subject to habitualization.“ BERGER und LUCKMANN (1966), S. 50.

¹⁴⁸ Von Typisierung wird gesprochen, wenn die konkrete Komplexität von Akteuren und Konstellationen drastisch auf wenige Aspekte reduziert wird.

¹⁴⁹ BERGER und LUCKMANN (1966), S. 53.

¹⁵⁰ BERGER und LUCKMANN (1966), S. 51 sowie allgemein auch DIETL (1993), S. 82 und 84.

¹⁵¹ Im soziologischen Institutionalismus firmiert die Anpassung an andere Individuen und damit die Institutionenbildung unter dem Stichwort des Isomorphismus. Sie kann entweder durch Zwang in dem hier angewandten Sinn durch äußere kostspielige Erwartungen ausgelöst werden. Möglich sind jedoch auch mimetische Prozesse, die eine nachahmende Wiederholung durch den Austausch von Mitarbeitern ermöglichen. Als Isomorphismus durch normativen Druck wird eine Anpassung der Handlungsweisen innerhalb einer Profession bezeichnet. Die hier postulierte Konvergenzthese umfasst äußere Erwartungen und Unsicherheitsfaktoren, adaptiert folglich die vorgenannten Mechanismen des Isomorphismus. Vgl. DIMAGGIO und POWELL (1983), S. 150 f., WALGENBACH (1999), S. 334-338, FOX-WOLFGGRAMM *et al.* (1998), S. 88 und ähnlich auch SCOTT (1995), S. 128 f.

Die Objektivierung von Handlungsspielräumen führt dazu, dass die eigenen Handlungen als Teil einer gemeinsam geschaffenen Wirklichkeit begriffen werden. Es handelt sich folglich um ein intersubjektives Abbild der Realität. Die gegenseitige Stabilisierung von Erwartungen führt somit zu einer *Differenz von Realität und Wirklichkeit*, die Handlungsspielräume einengt. Dieser Sachverhalt findet beispielsweise beim gesunkenen Verbrauchervertrauen Bestätigung.¹⁵² Die mediale Berichterstattung über Skandale führt dazu, dass die Gefahren für den Konsumenten überschätzt werden. In Diskussionen zwischen Verbrauchern werden negative Entwicklungen ausgetauscht, jedoch selten die hohen Qualitätsstandards in der Lebensmittelproduktion thematisiert. Über gegenseitige Beobachtungen etabliert sich folglich eine kritische Einschätzung der Lebensmittelsicherheit. Damit prägen die wahrgenommenen institutionellen Randbedingungen – hier in Form evaluativer und kognitiver Orientierungen – eine Handlungssituation. Gleichwohl bestimmt die reale Situation weiterhin über den Erfolg einer Handlung, also inwieweit die Lebensmittelsicherheit durch das QS-System gesteigert werden konnte.¹⁵³

Dieser Prozess der Institutionalisierung wird durch die normativ-wertende Komponente der paradigmatischen Handlungsorientierung unterstützt.¹⁵⁴ Sobald Individuen von ihren Handlungen überzeugt sind, werden sie abweichendes Handeln mit *Sanktionen* belegen.¹⁵⁵ Ein Kopfschütteln, eine gegenteilige Meinungsäußerung oder auch eine Missbilligung werden als Enttäuschung von institutionellen Handlungserwartungen interpretiert. Dieses soziale Sanktionspotenzial ist dem Einfluss eines Einzelnen entzogen. Um nicht mit Sanktionen belegt zu werden, folgen Individuen den geäußerten Erwartungen. Je stärker das Sanktionspotenzial der Gruppe ist, desto eher wird konformes Handeln eines Individuums zu erwarten sein.¹⁵⁶

Das Handlungskalkül eines Individuums ist als Abwägung von Kosten und Nutzen zu interpretieren. Wenn die potenziellen Kosten einer Abweichung vom institutionellen Setting durch negative soziale Externalitäten größer sind, als die langfristig erzielbaren Nutzenvorteile, so wird das Individuum Handlungsanpassungen vollziehen.¹⁵⁷ Es kommt hinzu, dass bei einer unsicheren Entscheidungssituation das eigene Urteil nicht definitiv ist, so dass die Kosten einer Handlungsanpassung im Regelfall als gering einzustufen sind. Je unsicherer die Einschätzung einer Umweltsituation ist, in desto stärkerem Maße werden sich die Urteile einer Gruppe angleichen.

¹⁵² Vgl. S. 12.

¹⁵³ Vgl. zum QS-System S. 14.

¹⁵⁴ Vgl. CHOI (1993), S. 63. Ähnlich auch VANBERG (1975), S. 44.

¹⁵⁵ Vgl. zu diesem Grundgedanken HUME (1967), S. 490 und 500 f. sowie aus einer evolutionären Perspektive heraus SIMON (1993). Vgl. auch SCHIMANK (2004a), S. 9 f. und CHOI (1993), S. 89 f.

¹⁵⁶ Vgl. OPP (1983), S. 117.

¹⁵⁷ Wenn sich diese Institutionenentstehung Schritt für Schritt vollzieht, ist die Relevanz von Transaktionskosten nicht erkennbar. Vgl. OPP (1983), S. 207. Vgl. hierzu auch die Definition von externen Effekten in Kapitel 4.2.1 auf Seite 77.

„Externalization and objectivation are moments in a continuing [...] process. The third moment [...] is internalization (by which the objectivated social world is retrojected into consciousness in the course of socialization) [...].“¹⁵⁸

Damit ist die Rückkopplung an die Ausführungen zur sozioökonomischen Handlungsorientierung vollzogen. Dort wurde die *Internalisierung* postuliert, hier konnte der Mechanismus der Institutionenentstehung expliziert werden. Dabei sind die wechselseitigen Typisierungen ein relativ schnell eintretendes Phänomen, die daraus folgende Internalisierung von Handlungserwartungen ist hingegen ein langfristiger Prozess.¹⁵⁹

4.3 Dualität von Individuum und Institution

Kapitel 4.1 beschreibt, dass Individuen in ihren Handlungen durch Institutionen restringiert werden. Durch ihr Handeln schaffen sie jedoch gleichfalls Institutionen – Kapitel 4.2. Der nächste Schritt ist die Integration der bisher parallel entwickelten Konzeptionen. Gegenstand des folgenden Kapitels ist daher die Rückbezüglichkeit – die *Dualität* – zwischen Individuum und Institution.

„[...] Structure is both medium and outcome of social practices. Structure enters simultaneously into the constitution of the agent and social practices, and exists in the generating moments of this constitution.“¹⁶⁰

Dualität bedeutet, dass die Individuen durch ihre Handlungen diejenigen Bedingungen – Institutionen – reproduzieren, die ihre Handlungen erst ermöglichen. Institutionen sind zugleich *Medium und Ergebnis* sozioökonomischen Handelns. In Kapitel 4.3.1 sollen daher zunächst die grundlegenden Möglichkeiten der Handlungsprägung von Individuen erörtert werden. Anschließend werden in den Kapiteln 4.3.2 - 4.3.4 Mechanismen expliziert, die eine innovative Gestaltung institutioneller Handlungsspielräume ermöglichen. Damit können detaillierte Einsichten in das *Spannungsfeld aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit* gewonnen werden.

¹⁵⁸ BERGER und LUCKMANN (1966), S. 57 sowie SIMON (1987), S. 33. Die Aggregation individueller Kosten-Nutzen-Relationen innerhalb eines tauschvertraglichen Prozesses, wie sie Buchanan modelliert, greift zur Erklärung der Entstehung von Institutionen zu kurz. Vgl. 103 auf Seite 75. Andererseits führt die rein kollektivistische Sichtweise dazu, dass Institutionen im Zeitablauf nur über Zufallsprozesse veränderbar wären. Der kollektivistisch-sozialtheoretische Unterbau verneint individuelle Handlungsmotive, die Veränderungen hervorrufen würden. Individuen agieren innerhalb von der Gesellschaft zugewiesenen Rollen. Nach Lindenberg ist die dahinter liegende Konzeption des Menschen eine des „socialized, role-playing, socially sanctioned man.“ LINDENBERG (1990), S. 730. Handlungen divergieren folglich nicht von den gesetzten Rollennormen. Das Gestaltungspotenzial einer solchen Institutionentheorie ginge verloren. Vgl. VANBERG (1975), S. 137-139 und DIETL (1993), S. 39.

¹⁵⁹ Vgl. dazu die Kritik Göbels in FN 100 auf Seite 74.

¹⁶⁰ GIDDENS (1979), S. 5.

4.3.1 Institutionelle Handlungsspielräume

Handlungen und Institutionen stehen nach diesem Verständnis nicht gegenüber, sondern setzen sich wechselseitig voraus. Damit sind keine determinierenden Wirkungen individuellen Handelns gemeint, sondern sich kontinuierlich verändernde Anreizkonstellationen. Die Individuen stehen in einem dialektischen Verhältnis zu den sie umgebenden Institutionen und verändern durch den Interaktionsprozess ihre Handlungsbedingungen.¹⁶¹ Statt der Frage nach dem Primat von Subjekt (Individuum) oder Objekt (Institution) nachzugehen, ist die *Dialektik* zugunsten einer prozessualen Nutzung von Handlungsspielräumen aufzulösen.¹⁶² Die folgende Analyse erweitert die Strukturierungstheorie nach Giddens um die sozioökonomische Handlungsorientierung und damit um die Präzisierung des Rationalitätsbegriffes.

Struktur ist nach Giddens eine „[...] rekursiv organisierte Menge von Regeln und Ressourcen [...]“¹⁶³ Der Regelbegriff umfasst bei Giddens sowohl *Interpretationsschemata*, die zur Deutung des Zweckes von Handlungen Dritter herangezogen werden, als auch Rechte und soziale Verpflichtungen, die sozial sanktionierbar sind.¹⁶⁴ Sie ordnen gleichfalls Ressourcen zu, über die bei Giddens Macht ausgeübt wird.¹⁶⁵ Dem ist der hier verwendete Institutionenbegriff gegenüberzustellen als sanktionsbewehrte, gesellschaftlich geteilte regulative, kognitive und evaluative Handlungsorientierungen. Sie ordnen über die Property-Rights-Verteilung Ressourcen zu und entsprechen damit dem Giddenschen Zusammenhang von Regeln und Ressourcen.¹⁶⁶ Hingegen ist der Regelbegriff im Sinne eines Interpretationsschemas nach dem hier vertretenen Ansatz in der paradigmatischen Handlungsorientierung verortet. Folglich differiert die *Zuordnung interner und externer Motive*. Giddens Zuordnung ist dem kollektivistisch-sozialtheoretischen Gedanken der Betonung äußerer Einflüsse geschuldet, während die hier verwendete Diktion den individualistischen Bezug des Handelns betont. Dieser Aspekt lässt sich am Handlungsbegriff der Strukturierungstheorie darlegen.¹⁶⁷

„[Rationale Akteure][...] [entwickeln] routinemäßig und meistens ohne viel Aufhebens davon zu machen – ein theoretisches Verständnis für die Gründe ihres

¹⁶¹ Vgl. FRANKEN (1982), S. 207 ff.

¹⁶² Vgl. WALGENBACH (1999), S. 372. Er sieht die Strukturierungstheorie als eine Möglichkeit, den Dualismus des durch externe Bewertungsmaßstäbe determinierten Rollenhandelns und des individuell rationalen Handelns subjektivistischer Ansätze zu überwinden.

¹⁶³ GIDDENS (1988), S. 77.

¹⁶⁴ Vgl. GIDDENS (1988), S. 70.

¹⁶⁵ Aus dieser Differenzierung von Regeln leitet sich die Strukturen Signifikation und Legitimität her. Signifikation ist die durch Interpretationsschemata abgeleitete Sinnkomponente. Legitimation ergibt aus der Einhaltung von sozialen Verpflichtungen und Regeln. Über die Zuordnung von Ressourcen durch Regeln gewinnt Giddens die dritte Strukturkomponente Herrschaft. Vgl. GIDDENS (1988), S. 81. Er betont, dass die Ausübung von Macht an Ressourcen – genauer an die Summe von Eigentumsrechten – gebunden ist. Vgl. GIDDENS (1988), S. 46.

¹⁶⁶ Die Integration kognitiver Handlungsorientierung wird bei Giddens über das Konstrukt autoritative Ressourcen geleistet. Vgl. FN 106 auf Seite 76.

¹⁶⁷ Vgl. WALGENBACH (1999), S. 370.

Handelns [.] Wie erwähnt, sollte ein solches Verständnis nicht mit der diskursiven Anführung von Gründen für spezifische Verhaltensweisen gleichgesetzt werden, noch gar mit dem Vermögen, solche Gründe diskursiv zu spezifizieren.“¹⁶⁸

Im Glossar der gleichen Quelle findet sich jedoch die folgende Definition:

„Das Vermögen kompetenter Akteure, mit den Beweggründen für das, was sie tun, während sie es tun auf Tuchfühlung zu bleiben, und zwar so, dass sie, falls sie von anderen gefragt werden, Gründe für ihr Handeln angeben können.“¹⁶⁹

Diese unterschiedlichen Ausführungen zur Rationalität lassen zum einen im Unklaren, was unter Rationalität zu verstehen ist. Zum anderen steht zu vermuten, dass sich hinter diesem Verwirrspiel ein *verkürzter Rationalitätsbegriff* verbirgt. So hält Walgenbach fest, dass die Strukturierungstheorie stark objektivistische Tendenzen habe und daher nicht primär intentionales Handeln zugrunde lege, sondern ein durch soziale Kontexte getriebenes Handlungsvermögen.¹⁷⁰ So hebt Giddens vor allem handlungspraktische, also an (externen) Regeln und Routinen orientierte, Handlungen hervor, die erst in besonderen Situationen auf eine diskursive, also bewusst rationale, Ebene gehoben werden. Dieser Sachverhalt wird besonders in seiner Unterscheidung interner und externer Handlungsmotive deutlich.

„Ich unterscheide die reflexive Steuerung und Rationalisierung des Handelns von seiner Motivation. Gründe beziehen sich auf die Ursachen des Handelns, während Motive sich auf die Bedürfnisse beziehen, die es veranlassen. Motivation ist jedoch nicht so direkt in die Kontinuität des Handelns eingelassen wie seine reflexive Steuerung oder Rationalisierung. Die Motivation bezieht sich eher auf ein Handlungspotenzial als auf die Art und Weise, in der das Handeln dauerhaft durch Handelnde durchgeführt wird.“¹⁷¹

Somit verlagert Giddens interne Motive in den Randbereich externer Bewertungsmaßstäbe. Im Umkehrschluss wird damit der quasi-deterministische Einfluss kollektiver, sozialer Rahmendaten hervorgehoben. Rationales Handeln bezieht sich bei Giddens auf die *Handlungsmächtigkeit* an sich und nicht auf die Herbeiführung gewünschter Zustände. Damit geht das Gestaltungspotenzial und die Ausnutzung von Handlungsspielräumen im Rahmen einer Kommunikationsstrategie verloren.¹⁷²

Die hier vorgenommene Zuordnung von Interpretationsschemata zu den internen Motiven des Handelns und die Abgrenzung zu äußeren Erwartungen, die regelgeleitetes Handeln implizieren, trägt insofern den schwerwiegenden Kritikpunkten an der

¹⁶⁸ GIDDENS (1988), S. 56.

¹⁶⁹ GIDDENS (1988), S. 431.

¹⁷⁰ Vgl. GIDDENS (1988), S. 60 sowie zur Einschätzung und Kritik WALGENBACH (1999), S. 369 und S. 373 sowie auch DALLMAYR (1982), S. 22 f.

¹⁷¹ GIDDENS (1988), S. 57.

¹⁷² „The doing otherwise in circumstances which starkly confine that possibility, may take forms which are not immediately identifiable as opposition in any obvious sense.“ GIDDENS (1979), S. 148 f.

Theorie der Strukturation Rechnung. Während das Rationalitätskonzept von Giddens angreifbar bzw. uneindeutig ist, legt das Konzept der paradigmatischen Handlungsorientierung ein klareres Verständnis des Rationalitätsbegriffes vor. Obwohl dieselben Faktoren berücksichtigt werden, ist deren funktionale Zuordnung eine andere. Während die grundlegenden Erkenntnisse der Strukturationstheorie hinsichtlich der Dualität von Handeln und Struktur anwendbar sind, werden die Schlussfolgerungen hinsichtlich des Handlungsspielraumes innerhalb des Institutionengefüges variieren, wenn im Folgenden die *Dualität von Institution und sozioökonomischer Handlungsorientierung* postuliert wird.

Institutionen werden auf der einen Seite über eine direkte Koordination von Handlungen etabliert und sind auf der anderen Seite die Folge einer Internalisierung unerkannter, nicht-intendierter Handlungsfolgen.¹⁷³ Sie führen zur *Rekursivität des sozialen Lebens*. Indem Individuen ihre eigenen Handlungen auf von ihnen (teilweise unerkannt) geschaffene Institutionen abstimmen, reproduzieren und verstärken sie zugleich diese Institution als Ergebnis ihres Handelns. Obwohl durch interessengeleitetes Handeln entstanden, entzieht sich der Institutionalisierungsprozess einer deterministischen Planbarkeit.¹⁷⁴

„Das Soziale Leben ist in vielen Hinsichten nicht das intentionale Produkt seiner es konstituierenden Akteure, trotz der Tatsache, dass das Alltagsverhalten fortwährend in einer zweckgerichteten Weise ausgeführt wird.“¹⁷⁵

Durch die Rekursivität des sozialen Lebens erweitert sich das Konstrukt transintentionalen Handelns. Nicht nur werden Handlungsfolgen nicht erkannt, sondern ebenso Teile der Handlungsbedingungen. Institutionen sind demgemäß auch unbeabsichtigte Folgen, die reproduziert als Bedingungen der sozioökonomischen Handlungsorientierung zu berücksichtigen sind.¹⁷⁶ Sie wirken als *transintendierte Medien*, an denen sich Individuen orientieren.

In ihren Handlungen beziehen sich die Individuen immer auch auf die sie umgebenden Institutionen.¹⁷⁷ Da diese sowohl Medium als auch Ergebnis des Handelns des Einzelnen sind, stehen sie nicht nur äußerlich, sondern sind auch ein veränderbares, dynamisches Element der sozioökonomischen Handlungsorientierung. Die *dynamische Institutionalisierung* – also die Produktion und Reproduktion der sozioökonomischen Handlungsorientierung, ist als Grundbaustein der Entwicklung von Systemen

¹⁷³ Vgl. Kapitel 4.2.1 und Kapitel 4.2.2. Vgl. auch die S. 81 zu Transintentionalitäten sowie GIDDENS (1988), S. 58 und HABERMAS (1987b), S. 302.

¹⁷⁴ Vgl. GIDDENS (1988), insbesondere S. 59-63.

¹⁷⁵ GIDDENS (1988), S. 401.

¹⁷⁶ Vgl. hierzu die Erkenntnisse von Elster, dass Präferenzen keineswegs langfristig stabil sind, sondern im Zuge der Reproduktion und Modifikation einer selbst erzeugten Veränderung unterworfen sind. Vgl. ELSTER (1983), S. 26 f. und S. 110.

¹⁷⁷ Vgl. zu einer anschaulichen Darstellung dieses Gesichtspunktes FRANKEN (1982), S. 170 f.

zu sehen. Damit rückt die fortwährende Aktualisierung ortsgebundener, interaktiver Handlungszusammenhänge an eine prominente Stelle. Die Produktion und Reproduktion sind dabei nicht zeitgebunden, sondern beziehen sich auf eine sequentielle Abfolge von Handlungen unter jeweils reproduzierten Handlungsbedingungen. Durch wiederholte Reproduktion kommt es zu einer Angleichung sozioökonomischer Handlungsorientierungen, durch die *soziale Systeme* entstehen.¹⁷⁸ Dieser Ansatz beschreibt Institutionen sowohl als abhängige als auch als unabhängige Variable. Soziale Systeme bezeichnen folglich *kontinuierlich reproduzierte Interaktionsbeziehungen* zwischen Akteuren, organisiert als regelmäßiges sozioökonomisches Handeln.¹⁷⁹

Diesen zentralen Aspekt der Systembildung greift auch Parsons auf, indem er mit seinem Interaktionsparadigma als Keimzelle von sozialen Systemen ebenfalls individualistische Grundgedanken aufnimmt.¹⁸⁰ Aus der dyadischen Beziehung von Alter und Ego resultiert eine gegenseitige Beeinflussung durch positive und negative Reaktionen des Gegenübers, die zu einer Normierung von Handlungsabläufen führen.¹⁸¹

*„The structure of the social system in this respect may be regarded as the cumulative and balanced resultant of many selections of many individuals, stabilized and reinforced by the institutionalization of value patterns [...]“*¹⁸²

Parsons weist direkt auf sogenannte „patterns of orientation“¹⁸³ hin, also Handlungsorientierungen. Die kritische Anmerkung Vanbergs, dass ein solch individualistisches Modell eines sozialen Systems ungeeignet erscheine für die Konzeption einer funktionalen Systemtheorie, weist darauf hin, dass es Parsons allein durch seine Programmatik versäumt hat, die individualistischen Aspekte dieses Interaktionsparadigmas genügend herauszuarbeiten.¹⁸⁴ Vanberg betont, dass es im Gegensatz zur Denktradition von Parsons durchaus möglich ist, emergente, also allein dem System zuzurechnende Eigenschaften aus einer individualistischen Perspektive heraus zu erklären.¹⁸⁵

¹⁷⁸ Internalisierte Institutionen sind damit nicht als fixe Bestandteile eines Systems zu interpretieren. Sie unterliegen gleichfalls einer graduellen Anpassung an interne und externe Motive über eine kontinuierliche Produktion und Reproduktion der sozioökonomischen Handlungsorientierungen. Vgl. auch ACKERMANN (2001), S. 140 in Bezug auf Pfadabhängigkeiten und die Ausführungen zu einer inhärenten Internalisierung externer Effekte in Kapitel 4.2.3.

¹⁷⁹ In Anlehnung an GIDDENS (1988), S. 77. Vgl. zu sozialen Systemen als Gegenstand der Ökonomie LINDENBERG (1990), S. 736. Vgl. zu einer ähnlichen Konzeption auch FRIEDBERG (1995), S. 103-186 und S. 238 ff.

¹⁸⁰ Die Ausführungen zu diesem Komplex sind eng an VANBERG (1975), S. 184-194 angelehnt. Dieser zieht freilich andere Schlussfolgerungen. So dienen seine Ausführungen der Konzeption einer psychologisch, individualistischen Sozialtheorie in Anlehnung an HOMANS (1972). Vanberg weist allerdings selber darauf hin, dass Parsons gerade die Wert- und Zielorientierung von Individuen vor Augen hatte und gerade nicht eine behavioristische Verhaltensprägung sieht. Vgl. VANBERG (1975), S. 191, FN 60.

¹⁸¹ Vgl. PARSONS (1962), S. 14 f.

¹⁸² PARSONS (1962), S. 25.

¹⁸³ PARSONS (1962), S. 12.

¹⁸⁴ Vgl. VANBERG (1975), S. 185 sowie auch HOMANS (1972), S. 56.

¹⁸⁵ Vgl. VANBERG (1975), S. 187 und 181.

Der Interaktionszusammenhang in einem sozialen System wird durch die drei *Dimensionen des Institutionenbegriffes* strukturiert.¹⁸⁶ Die *regulative Dimension* setzt einen legalisierten bzw. quasi-legalisierten Handlungsraum.¹⁸⁷ Dieser wird über die reproduzierten Interaktionsmuster fortgeführt. An ihn knüpfen sich über die Verteilung der Ressourcen Machtpotenziale, die die Individuen in Form (potenzieller) externer Effekte ausüben. Sie restringieren damit den Handlungsspielraum ihrer Interaktionspartner.¹⁸⁸ Innerhalb dessen bewegt sich die *kognitive Dimension*. Sie bezieht sich darauf, wie die Individuen ihre Wirklichkeit wahrnehmen. Indem sich die Erwartungen der Individuen an den Handlungserwartungen Dritter ausrichten, führt die Dualität aus sozioökonomischer Handlungsorientierung und Institution zu einer *Objektivierung der subjektiven Realität* der Individuen. Die einmal erschaffene subjektive Realität wird über diese Erwartungserwartungen reproduziert. Es kann zu systematischen und dauerhaften Abweichungen zwischen der Wirklichkeit des Systems und der Realität kommen. Um mit Walgenbach zu sprechen „[...] entstehen Bilder von sozialen Systemen als Ströme von Handlungen, die eine bestehende soziale Welt aufrechterhalten.“¹⁸⁹ Schließlich bezieht sich die *evaluative Dimension* auf gewünschte Standards. In ihrer Produktion und Reproduktion stabilisieren sie sich als Muster zur Einordnung und Bewertung der Handlungen.¹⁹⁰

Damit gelingt es, die Handlungen der Individuen nicht nur interpretativ zu verstehen, sondern auch zu erklären.¹⁹¹ Durch die *Rekonstruktion institutioneller Rahmenbedingungen* eines spezifischen Umfeldes wie das der Medien, der Politik oder der Genossenschaften können die Handlungsmöglichkeiten der Individuen analysiert und in Bezug zur sozioökonomischen Handlungsorientierung gesetzt werden.

Akteure wählen innerhalb der durch Systeme aufgespannten constraints [institutionelle Restriktionen], durch die abstrakte Ziele substantiell vorgegeben und Mittel zur Erreichung der Ziele definiert sind, diejenigen Handlungen, die ihre spezifischen Ziele mit dem geringsten Aufwand erreichbar machen.“¹⁹²

¹⁸⁶ Die Anlehnung an das Klassifikationsschema der Strukturdimensionen ist nicht zwingend. Es dient vielmehr als Orientierungshilfe und kann daher in abgewandelter Form auf den hier vorliegenden Kontext angewandt werden. Vgl. GIDDENS (1988), S. 81 zum Klassifikationsschema sowie WALGENBACH (1999) zur möglichen Adaption der Strukturierungstheorie. Vgl. auch GIDDENS (1988), S. 244-247 zur Adaption seines Schemas in Bezug auf die Institution des Arbeitsvertrags.

¹⁸⁷ Vgl. zu den Dimensionen des Institutionenbegriffes Kapitel 4.1.3 auf Seite 69.

¹⁸⁸ Vgl. zu dieser Konstruktion auch MARTENS (1989), S. 134.

¹⁸⁹ WALGENBACH (1999), S. 361.

¹⁹⁰ Die drei Dimensionen sind nur analytisch trennbar. Für ein besseres Verständnis der Zusammenhänge ist es jedoch nützlich, die Dimensionen weiterhin getrennt zu behandeln.

¹⁹¹ Vgl. dazu auch SCHIMANK (1985), S. 422. „To examine the constitution of social systems as strategic conduct is to study the mode in which actors draw upon [...] rules and resources in their social practices. [...] Institutional analysis, on the other hand, places an epoché upon strategic conduct, treating rules and resources as chronically reproduced features of social systems. It is quite essential to see that this is only a methodological bracketing: these are not two sides of a dualism, they express a duality, the duality of structure.“ GIDDENS (1979), S. 80.

¹⁹² GERHARDS (1994), S. 81.

4.3.2 Handlungsprägung als gerichtete Beeinflussung von Eigendynamiken

Zur genaueren Analyse des *Spannungsfeldes aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit* scheint es paradox, dass ein eigendynamischer Prozess beeinflusst werden kann. Luhmann als einer der prominenten Vertreter verneint denn auch die Steuerbarkeit, nicht jedoch eine Beeinflussung. Diese offenbart sich im alltäglichen Handeln in Form von Veränderungswiderständen und Entwicklungstendenzen, die im Institutionengefüge deutlich sichtbar sind. Als erstem Ansatzpunkt wird daher dem Steuerungsbegriff die Eigendynamik entgegengesetzt.¹⁹³ *Eigendynamik* bezeichnet einen Prozess, der sich aus sich selbst heraus ohne externe Einflüsse entwickelt und ein charakteristisches Muster aufweist. Es ergibt sich ein deutlicher Unterschied zu Interdependenzbeziehungen. Zwar pflanzen sich Handlungsänderungen in einem System fort. Es kann jedoch keine Aussage über eine Entwicklungsrichtung getroffen werden. Der fehlende Baustein ist die *Komplementarität* individueller Interessenlagen. Soziale Systeme sind daher als eigendynamisch zu bezeichnen, wenn erstens Nutzeninterdependenzen vorliegen, zweitens individuelle Handlungsinteressen durch die Interaktion selbst hervorgebracht und verstärkt werden und drittens keine *Koordinationsmöglichkeit* der Beteiligten besteht. Erst unter diesen Voraussetzungen können Aufwärts- bzw. Abwärtsspiralen endogen ablaufen, d. h. von den Individuen nicht verhindert werden. Dieser Prozess kann mit der Dualität von Institution und sozioökonomischer Handlungsorientierung erklärt werden.

Da als Grundbaustein sozialer Systeme Institutionen angenommen werden und ihrer Entstehung externe Effekte vorausgehen, sind Nutzeninterdependenzen vorhanden. Hinsichtlich der zweiten Bedingung ist auf den Unterschied von reinen Aggregationseffekten und Eigendynamiken zu verweisen.¹⁹⁴ Erstere ergeben sich infolge von Interessenkollisionen.¹⁹⁵ Eine *gerichtete Entwicklung* ist daher nicht zu erkennen. Lediglich in den Fällen, in denen die gegenseitige Berücksichtigung von Handlungserwartungen einer *Verständigung* gleichkommt, resultiert eine gerichtete Institutionalisierung. Das Reflektieren des jeweiligen Gegenüber kann als eine kontinuierliche Reproduktion sozioökonomischer Handlungsorientierungen interpretiert werden. Es handelt sich um eine *fortlaufende Stimulierung* der individuellen Motive in einem geschlossenen Handlungsfeld.¹⁹⁶ Eine individuelle Interessenangleichung und -verstärkung kann für eine Institutionalisierung also solange angenommen werden,

¹⁹³ Vgl. zu dieser Modellierung MAYNTZ und SCHARPF (1995) S. 9-38 sowie MAYNTZ und NEDELMANN (1987) generell zur Eigendynamik und verwandten Konzeptionen. Aufgrund der Dualität von Institution und sozioökonomischer Handlungsorientierung kann selbst dann von einem eigendynamischen Prozess gesprochen werden, wenn veränderte institutionelle Restriktionen das Handlungsfeld neu begrenzen. Vgl. MAYNTZ und NEDELMANN (1987), S. 660 f.

¹⁹⁴ Vgl. MAYNTZ und NEDELMANN (1987), S. 651.

¹⁹⁵ Vgl. dazu auch das Konstrukt der Transintentionalität 2 in Kapitel 4.2.2 auf Seite 81.

¹⁹⁶ Vgl. NEIDHARDT (1981), S. 251 f. am Beispiel der Roten-Armee-Fraktion.

wie individuelle Handlungen innerhalb eines angewandten Paradigmas der Beteiligten *routinemäßig* ablaufen und konfligierende Beziehungen zu eigenen Interessen nicht wahrgenommen werden. Die *Komplementarität von Interessen* wird dadurch gestützt, dass es wesentlich leichter ist, ein bestehendes Paradigma fortzuentwickeln, als zu einem gänzlich neuen überzugehen. So werden gewohnheitsmäßige Denkweisen fortentwickelt und neue Informationen ausgeblendet oder so uminterpretiert, dass sie zu bestehenden Paradigmen passen.¹⁹⁷

Koordinationsmöglichkeiten bestehen nur dann, wenn konfligierende Interessenlagen *wahrgenommen* werden.¹⁹⁸ Bei solchen, die nicht reflektiert werden, ist trotz *objektiver* Divergenzen von einer *subjektiv* kohärenten Interessenlage auszugehen. Eine Abstimmungsnotwendigkeit besteht nicht. Solange daher eine entstandene Institution nicht im Widerstreit zu individuellen, wahrgenommenen Interessen steht, findet eine graduelle Anpassung an gesellschaftliche Zusammenhänge statt. Sie erfolgt aufgrund der Ausbildung von Handlungsrouninen zur Berücksichtigung der Handlungserwartungen Dritter.¹⁹⁹ Dieser Prozess ist schleichend und unreflektiert und wird von den Individuen daher nicht aktiv koordiniert. Über die Reproduktion von Handlungen drückt sich dieser Prozess in einer gerichteten Systemdynamik aus. Aus der Dualität von Institution und sozioökonomischer Handlungsorientierung erwächst eine als *zirkuläre Verursachung* zu beschreibende gerichtete Eigendynamik, die die individuellen Handlungsmotive wechselseitig verstärkt.²⁰⁰

„Changes in [...] constraints – norms, conventions, or personal standards of honesty, [...] occur gradually and sometimes quite subconsciously as individuals evolve alternative patterns of behaviour consistent with their newly perceived evaluation of costs and benefits.“²⁰¹

Insofern wird einsichtig, dass eigendynamische Prozesse in einem sozialen System für solche Institutionen anzunehmen sind, die Gegenstand routinemäßiger Anwendung eines geltenden Paradigmas sind und sich nicht konfligierend zur individuellen Interessenlagen etabliert haben.

Diese Ausrichtung an äußeren Restriktionen hat zur Folge, dass der eigendynamische Prozess in eine Richtung gelenkt werden kann, die den ursprünglichen Interessen nicht mehr entspricht.²⁰² Dazu ist die sozioökonomische Handlungsorientierung im Zeitablauf leicht abgewandelt zu reproduzieren.²⁰³ Zudem können bestehende Institu-

¹⁹⁷ Vgl. Kapitel 4.1.2, S. 61–68.

¹⁹⁸ ACKERMANN (2001), S. 159 spricht von reflektierten und nicht reflektierten Präferenzen.

¹⁹⁹ Vgl. zur Definition routinemäßigen Handelns als rationales Handeln FRANKEN (1982), S. 194 f.

²⁰⁰ Vgl. MAYNTZ und SCHARPF (1995), S. 11. Habitualisierung kann als ein sich selbst verstärkender Prozess gedeutet werden. Vgl. WISWEDE (1991), S. 135.

²⁰¹ Vgl. DENZAU und NORTH (1994), S. 16.

²⁰² Vgl. NEIDHARDT (1981), S. 252.

²⁰³ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 102 f.

tionen auf einen veränderten Kontext angewendet werden. Gehen derartige Variationen in das Handeln Dritter über, werden sie über ihre kontinuierliche Reproduktion eine graduelle Veränderung der Institutionen im sozialen System hervorrufen.

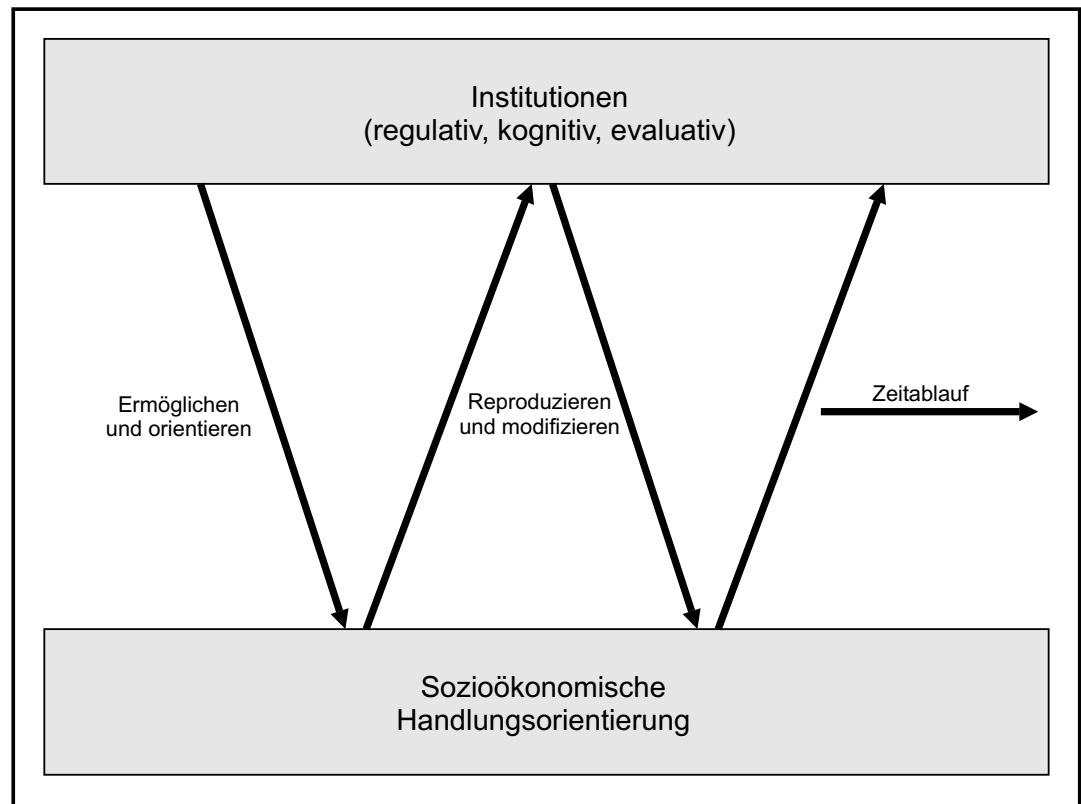


Abbildung 4.4: Dynamik von Institutionalisierungsprozessen
Adaption von ZERFASS (1996b), S. 103.

Wie Graphik 4.3.2 zeigt, schafft ein modifiziertes faktisches Handeln neue Institutionen. So werden Wertvorstellungen, Rechtsnormen bzw. kodifizierte Gesetze sich nicht ad hoc ändern, sondern erst dann, wenn sie sich im täglichen Handeln zur Lösung bestimmter situationsspezifischer Probleme bewährt haben. Es handelt sich also um einen impliziten Veränderungsprozess, der durch das Handeln einer Vielzahl von Individuen etabliert werden muss.²⁰⁴ Insoweit ist von einer immanenten Dynamik reproduzierter Modifikationen zu sprechen.²⁰⁵ Wenn sich solche reproduzierten Modifikationen bei situationsspezifischen Problemen bewähren, lassen sich eigendynamische Prozesse gerichtet beeinflussen.

Von einzelnen Individuen ist der eigendynamische Prozess dann beeinflussbar, wenn sie sich der Dualität konkreter Handlungskontexte bewusst sind.²⁰⁶ Das Spektrum der Beeinflussbarkeit des Handelns in eigendynamischen Prozessen reicht von

²⁰⁴ Vgl. zur Konsistenz mit dem paradigmatischen Ansatz Kapitel 4.1.2 auf Seite 68.

²⁰⁵ Vgl. hierzu GIDDENS (1988), S. 198 ff. und PETERS (1993), S. 78 ff.

²⁰⁶ Vgl. in einer Anwendung auf Gruppendynamiken PENNECKE (1998), S. 175. Vgl. dazu auch die wissenschaftstheoretischen Ausführungen bei WALGENBACH (1999), S. 351 f.

handfester Interaktion bis zu gegenseitiger Beobachtung bzw. der Berücksichtigung von Erwartungen. Im Unterschied zum tatsächlich beobachtbaren Handeln, ermöglicht die Orientierung an Erwartungen eine Manipulation von Eigendynamiken. Es sind die Erwartungen selbst, die z. B. im Rahmen einer Imagekampagne reproduziert und modifiziert werden.²⁰⁷

Offensichtlich ist eine gerichtete Veränderung nur denkbar, wenn die Faktoren Konsistenz und Kontinuität beachtet werden. Kontinuität bezeichnet die Dauerhaftigkeit der modifizierten Handlungserwartung. Ihre Stabilisierung bedingt eine gerichtete Veränderung. Der Faktor Konsistenz bezieht sich auf die im spezifischen Institutionengefüge geltenden Paradigmen. Steht die veränderte Handlung den Paradigmen nahe, sind die Akzeptanz und die damit einhergehende Reproduktion wahrscheinlich.²⁰⁸ Die Beeinflussung der subjektiven Realitäten der Individuen muss folglich auf das institutionelle Gefüge abgestimmt werden und ist damit rückgebunden an die Vergangenheit. Mit anderen Worten:

„Disruptions of continuity or consistency ipso facto posit a threat to the subjective reality in question.“²⁰⁹

4.3.3 Handlungsprägung durch Erwartungs(de)stabilisierung

Solange der eigendynamische Prozess nicht in Konflikt zu den interessen geleiteten Handlungen der Individuen steht, resultiert er in erwartungsstabilisierenden, institutionellen Handlungsorientierungen. Über die Berücksichtigung der Erwartungserwartungen Dritter werden sie reproduziert und damit endogen verstärkt. Dennoch resultieren *nicht-intendierte Nebenprodukte* individuellen Handelns immer wieder in Institutionen, die mit individuellen Zielen kollidieren und damit zu einem Abbruch der Eigendynamik führen.²¹⁰ Die Wahrnehmung der *Interessenkollision* führt zu einem Abwägungsprozess von alternativen Kosten-Nutzen-Relationen.

Das individuelle Nutzenkalkül orientiert sich an der Differenz zwischen dem Nutzen aus dem bestehenden institutionellen Setting und dem individuellen, maximal erreichbaren Nutzen bei Missachtung der bestehenden institutionellen Ordnung.²¹¹ In-

²⁰⁷ Vgl. LUHMANN (1964), S. 137 ff., der ebenfalls den Anpassungsmechanismus eines Systems in einer Modifikation von Handlungserwartungen erkennt.

²⁰⁸ Vgl. Kapitel 4.1.2, S. 72.

²⁰⁹ BERGER und LUCKMANN (1966), S. 142.

²¹⁰ Auch Buchanan spricht davon, dass zu jedem Zeitpunkt die Erwartungen einzelner Individuen den geltenden Institutionen widersprechen werden. Vgl. BUCHANAN (1975), S. 89.

²¹¹ SCHIMANK (2004a), S. 15 führt aus, dass das Ausmaß der Defektion von der Anzahl derjenigen Akteure abhängt, die ein Maximierungskalkül zugrunde legen. Dies ist eine unzulässige Schlussfolgerung. Der Unterschied zwischen dem Maximierungskalkül bei perfekter Rationalität und dem Satisficing-Kalkül nach Simon, ist der, dass dem ersteren ein objektives Maximum zugeordnet werden kann, letzterem jedoch nur ein subjektives. Das befriedigende Anspruchsniveau wird ja gerade deshalb akzeptiert, weil eine subjektive Regel in unsicheren Entscheidungssituationen die Transaktionskosten in Relation zum erreichbaren Nutzen begrenzt.

folgedessen wird ein neues Paradigma nur dann ergriffen, wenn der Erwartungswert potenzieller Sanktionskosten in Summe mit den Kosten abnehmender Erwartungssicherheit geringer ist als der zusätzliche individuelle Nutzen aus dieser Handlung.

Der Prozess einer abnehmenden Erwartungssicherheit kann anhand eines Lebensmittelproduzenten verdeutlicht werden, der zu der Überzeugung gelangt, dass die Einhaltung der strikten Qualitätsanforderungen in der Nahrungsmittelproduktion zu hohe Kosten verursacht. Er schätzt den Nutzen aus der Missachtung dieser Standards höher ein als die potenziellen Sanktionskosten. Darüber hinaus fällt es für ihn selber nicht ins Gewicht, dass die allgemeine Erwartungssicherheit hinsichtlich der geltenden Qualität abnimmt. Solange nur er die Anforderungen nicht erfüllt, kann er darauf vertrauen, weiterhin Nahrungsmittel von hoher Qualität kaufen zu können. Die übrigen Nahrungsmittelproduzenten hingegen nehmen seine gesunkene Qualität als Unsicherheitsfaktor wahr. Während der einzelne Lebensmittelhersteller einen doppelten Vorteil in Form der eigenen Zielerreichung und einer konstanten Erwartungssicherheit genießt, sinkt für alle anderen das Nutzenniveau aufgrund abnehmender Erwartungssicherheit in die Institution Lebensmittelqualität.

Das Ausmaß des Defektierens hängt von der Anzahl der Individuen ab, die sich der Nutzendifferenz aus der Befolgung der bestehenden Institution und dem individuellen Nutzen bewusst sind und einen positiven Nutzen aus einer Missachtung ziehen. Steigt die Defektionsrate, d. h. werden zunehmend neue Paradigmen angewendet, kommt es zu Enttäuschungen der Handlungserwartungen Dritter. Auch für sie wird dann der eigendynamische Prozess unterbrochen. Die Institution wird nicht weiter verstärkt, sondern im Gegenteil unterlaufen. Daher führt die Anwendung abweichender Paradigmen über eine *Reproduktion von Handlungserwartungen* zu einer immer größeren Anzahl von Beteiligten in einem sozialen System, die ihre Handlungsalternativen abwägen und im Gegensatz zu den gegen die institutionelle Ordnung verstoßenden Individuen nicht mehr benachteiligt werden wollen. Damit wird *abnehmende Erwartungssicherheit* zur Triebkraft der Institutionenerosion.²¹²

Das bestehende Institutionengefüge wird durch staatliche Autoritäten garantiert.²¹³ Daher können staatliche Instanzen aufgrund ihres Gewalt- und Gesetzgebungsmonopols eine bestehende institutionelle Ordnung aufrechterhalten bzw. durchsetzen. Es muss hierfür weder Einstimmigkeit aller Individuen in der Gesellschaft, noch eine Majorität vorhanden sein, die diese Institution als effizient betrachtet. In einem demokratischen System sind es Regierung und Parlament, welche über den *Wahlzyklus* hinweg Institutionen setzen bzw. schützen.²¹⁴ Dennoch ist es für eine staatliche Instanz schwieriger, diese Institution weiter zu stützen bzw. eine neue zu schaffen, wenn

²¹² Zusätzlich sinkt die Wahrscheinlichkeit einer Sanktion durch Dritte. Vgl. dazu OPP (1990), S. 129.

²¹³ Vgl. COLEMAN (1990), S. 49.

²¹⁴ Als für den Untersuchungsgegenstand irrelevant, wird die Judikative ausgeblendet.

deren Resultate von den Neuverhandlungserwartungen einer großen Personenanzahl abweichen.²¹⁵ Es wird eine immer größere Anzahl von Individuen gegen diese Institution verstoßen. Daher kann selbst der Staat eine institutionelle Ordnung nicht auf Dauer garantieren.

Die *Institutionenerosion* ist ein Prozess, der Beharrungstendenzen unterliegt. Sie liegen insbesondere dann vor, wenn gesellschaftlich anerkannte Handlungsweisen festgelegt sind, die zur Verfolgung von Interessen als rational angesehen werden. Es handelt sich um etablierte evaluative und kognitive Deutungsmuster, die sich in den Köpfen der Individuen als richtig festgesetzt haben.²¹⁶ Es ergibt sich eine evaluative Komponente des Status quo, die sich in der Dualität von Institution und sozioökonomischer Handlungsorientierung reproduziert.²¹⁷ Je stärker diese institutionalisiert ist, mit desto ausgeprägter Persistenz ist zu rechnen.²¹⁸ Ihre Wirksamkeit hängt von einem geteilten Glauben an sie ab.²¹⁹ Diese *Rationalitätsfiktionen*²²⁰ sind gerade deshalb in hohem Maße persistent, da ein Verstoß gegen ein scheinbar rationales Entscheidungsmuster inakzeptabel ist. Aufgrund ihres quasi objektiven Charakters werden sie keiner Prüfung unterzogen. Selbst wenn sich die Entscheidung im Nachhinein als falsch herausstellt, ist sie trotzdem gesellschaftlich akzeptiert. Der Akteur wird nicht zur Rechenschaft gezogen, da er negative Umwelteinflüsse geltend machen kann. Akteure, die solche Rationalitätsfiktionen anwenden, signalisieren, dass sie in angemessener Weise *gesellschaftlich akzeptierte Ziele* berücksichtigen.²²¹ Die Wirkung dieser Fiktionen ist an der BVR-Studie «Bündelung der Kräfte: Ein Verbund, eine Strategie» abzulesen. Obwohl Effizienzgewinne durch Fusionen keineswegs als bewiesen angesehen werden können,²²² ist es das Ziel des genossenschaftlichen Bankenverbundes, die Zahl der Bankinstitute bis 2008 drastisch zu senken. Unterstellt wird eine optimale

²¹⁵ Vgl. BUCHANAN (1975), S. 85 f.

²¹⁶ Vgl. HASSE und KRÜCKEN (1999), S. 14.

²¹⁷ Vgl. dazu VANBERG und BUCHANAN (1994), S. 168-170 und Kapitel 4.1.2 auf Seite 67.

²¹⁸ Vgl. ZUCKER (1991), die herausgestellt hat, dass für Persistenz keine Internalisierung erforderlich ist, sondern der externe soziale Kontext ausreicht.

²¹⁹ „Many of the positions, policies, programs, and procedures of modern organizations are enforced by public opinion, by the views of important constituents, by knowledge legitimated through the educational system, by social prestige, by the laws, and by the definition of negligence and prudence used by the courts. Such elements of formal structure are manifestations of powerful institutional rules which function as highly rationalized myths that are binding on particular organizations.“ MEYER und ROWAN (1977), S. 343.

²²⁰ Vgl. BERGER und LUCKMANN (1966), S. 110-115. Vgl. zu zahlreichen dieser Fiktionen MEYER und ROWAN (1977), S. 347, POWELL und DIMAGGIO (1991), WALGENBACH (1999), S. 325 und S. 348 sowie HASSE und KRÜCKEN (1999), S. 13 f. Die Kritik von Türk, dass weder eine stringente kontingenztheoretische noch eine konstitutionstheoretische Konzeption von Rationalitätsfiktionen zugrunde liegt, kann durch die Aufnahme strukturierungstheoretischer Erkenntnisse entkräftet werden. Vgl. TÜRK (1997), S. 132 f.

²²¹ Vgl. grundlegend MEYER und ROWAN (1977), S. 345 zur Übernahme von Rationalitätsfiktionen aus der Umwelt in die Organisationsstrukturen. Sowie LECIEJEWSKI (2003), S. 20 zur Explizierung am Beispiel des Outsourcings von IT-Aufgaben.

²²² Vgl. BRUNN (2004).

Bankengröße von einer Milliarde Euro, die deutlich über dem heutigen Durchschnitt liegt. Bis zum Zieljahr soll die Zahl der Banken daher auf 800 sinken.²²³

Die fraglose Verfolgung von Fiktionen verdeutlicht deren Verdinglichung. Da sie als *objektive Realität* verstanden werden, verdecken sie die individuelle, subjektive Bewertung der Kosten-Nutzen-Relation des bestehenden institutionellen Gefüges.²²⁴ Folglich wird der Prozess einer Institutionenerosion verlangsamt, wenn das individuelle Ergebnis des Abwägungsprozesses, gegen die institutionelle Ordnung zu verstoßen, einer geltenden Rationalitätsfiktion widerspricht. Im Umkehrschluss kann eine Institutionenerosion gefördert werden, wenn Rationalitätsfiktionen offengelegt werden und damit ihren Rationalitätscharakter verlieren. Um eine *gerichtete Beeinflussung* des Prozesses der Institutionenerosion zu gewährleisten, sind Rationalitätsfiktionen daher als Grundlage des eigenen Handelns zu berücksichtigen.

4.3.4 Handlungsprägung durch gerichtete Ressourcenverschiebung

Als treibende Kraft der Institutionenerosion wurde die Destabilisierung von Erwartungen bestimmt. Allein durch eigene, mit anderen Individuen unverbundene Handlungen erodieren Institutionen. Bei der Handlungsprägung durch Ressourcenverschiebung ist hingegen die Wirkungsmächtigkeit koordinierten Handelns mit anderen Ressourceneigentümern Gegenstand der Analyse.

Es ist bereits darauf hingewiesen worden, dass Institutionen über Verfügungsrechte eine Ressourcenverteilung festlegen. Gleichfalls ist aufgrund der Dualität aus sozioökonomischer Handlungsorientierung und Institution davon auszugehen, dass das Institutionengefüge die *materielle Ressourcenausstattung* von Personen und gesellschaftlichen Gruppen widerspiegelt. Die den Beteiligten zur Verfügung stehenden Ressourcen sind jedoch nicht nur materieller Art, sondern gleichfalls immaterieller und hier im Speziellen auch autoritativer Natur.²²⁵ Unter *autoritative Ressourcen* fallen sowohl Fachkompetenz als auch rhetorische Fähigkeiten bzw. Überzeugungskraft.²²⁶ Sie lassen sich in Form von Durchsetzungsfähigkeit im Lobbying bzw. als Kraft des Arguments oder als Bild in der Öffentlichkeit beobachten. So steht es den Beteiligten offen, ihre Position durch die *Vermittlung von Wissen und Informationen* über die institutionellen Gegebenheiten zu festigen. Damit wird das faktische Handeln von Individuen in dynamischen Kontexten von einer handlungspraktischen auf die Ebene einer diskursiven Bewusstheit gehoben.²²⁷ Letztere ist gleichzusetzen mit der Informationsweitergabe an Mitglieder des sozialen Systems. Es handelt sich um

²²³ Vgl. BVR (1999a), S. 45 f.

²²⁴ Vgl. FN 57 auf Seite 67.

²²⁵ Materielle Ressourcen sind z. B. der Umfang der Produktion und die Anzahl der Beschäftigten.

²²⁶ Vgl. dazu die Ausführungen auf S. 76.

²²⁷ Vgl. GIDDENS (1988), S. 59.

Informationen über kognitive Deutungsmuster und Bewertungsinformationen, mit denen die Individuen zu einer genaueren Abschätzung von Kosten-Nutzen-Relationen einer institutionellen Ordnung kommen. Unsicherheit über die bestehenden Handlungsalternativen wird abgebaut. Durch die Informationsweitergabe ändert sich die *Entscheidungsbasis* der Individuen und insofern auch die generelle Interessenlage. Wie DiMaggio betont, hat dies jedoch zunächst keine Auswirkungen.

„As long as action is guided by norms or constitutive expectations, variation in actor interests will not play a role in its outcome.“²²⁸

Erst wenn ein Paradigma offensichtlich nicht mehr mit dem Wahrnehmungshorizont konsistent ist, wird auf ein neues gewechselt. Die Änderung eines individuellen Paradigmas verletzt die Handlungserwartungen Dritter und führt zu einer *Inkonsistenz* zwischen der institutionellen Ordnung und der materiellen Ressourcenverteilung.

Dieser Vorgang und seine Konsequenzen können anhand eines sich zunehmend institutionalisierenden Rauchverbots nachvollzogen werden.²²⁹ Seit einiger Zeit wird Rauchen stärker sozial sanktioniert. So wird z. B. eingeladenen Gästen Rauchverbot erteilt. Während eine Person A (Gast) für sich das Recht empfindet, zu einem bestimmten Zeitpunkt und Ort seiner Wahl zu rauchen, nimmt Person B (Gastgeber) eine entgegengesetzte Position ein. Außer der Tatsache, dass A der Auffassung ist, rauchen zu dürfen, lassen sich keine objektiven Gesichtspunkte zur Etablierung dieser institutionellen Ordnung anführen. Vielmehr handelt es sich um einen *Meinungsstreit*, der über Ressourcen entschieden wird. Einerseits sind dafür materielle Ressourcen in Form von Geld für Werbekampagnen notwendig. Andererseits kommen immaterielle Ressourcen in Form von Überzeugungsfähigkeit zum Einsatz. In einem Gleichgewichtszustand sind jedoch weniger die objektiven Tatbestände ausschlaggebend. Vielmehr handelt es sich um einen intersubjektiven Konsens, um eine *konstruierte Wirklichkeit* des sozialen Systems innerhalb eines legalisierten Handlungsspielraumes. Der Gleichgewichtszustand impliziert intersubjektive, sozioökonomische Handlungsorientierungen der Individuen bei einem gegebenen Informationsstand.

Dieser *Gleichgewichtszustand* beruht auf einer bestehenden Konstellation von Wahrnehmungshorizonten der paradigmatischen Handlungsorientierungen. Werden durch einen Akteur neue Informationen generiert, die für den Entscheidungstatbestand relevant sind, kann dies zu Änderungen der geltenden Paradigmen führen.²³⁰ In einem

²²⁸ DIMAGGIO (1988), S. 4 f.

²²⁹ Vgl. COLEMAN (1990), S. 54-57.

²³⁰ Vgl. hierzu auch VANBERG und BUCHANAN (1994), die lediglich herausstellen, dass Präferenzen durch neue Informationen zu beeinflussen sind. Sie beziehen sich im Weiteren auf Habermas, wobei sie ausführen, dass eine institutionelle Ordnung durch einen diskursorientierten Austausch von Informationen verändert werden kann. Vgl. zu den Problemen einer rein diskursorientierten Perspektive FN 108 auf Seite 42.

Prozess der Dualität zwischen Institution und sozioökonomischer Handlungsorientierung kommt es zu einem neuen dynamischen Gleichgewichtszustand. Am Beispiel des Rauchverbots ist festzustellen, dass schon seit den 60er Jahren die Risiken des Rauchens immer stärker wahrgenommen werden. Von besonderer Relevanz für die Veränderung des institutionellen Gefüges ist der Effekt des passiven Rauchens. Er rückte erst in den 80er Jahren in den *Wahrnehmungshorizont*. Dass Rauchen externe Effekte beinhaltet, war zu der damaligen Zeit eine neue Erkenntnis. Aus einer rein intentionalen Handlung zur Bedürfnisbefriedigung wird transintentionales Handeln vom Typ 2, welches wahrgenommene Nebenprodukte generiert.²³¹ Insofern ist festzuhalten, dass *neue Informationen* externe Effekte attribuieren können. Die vorherige Gleichgewichtslösung wird aufgebrochen. Daraus ist zu folgern, dass neue Informationen, die in ein System eintreten und die dortigen Handlungen ex post mit einem externen Effekt belegen, zu einer *Änderung der institutionellen Ordnung* führen.²³²

Hervorzuheben ist, dass es sich bei neuen Informationen keinesfalls um objektive Tatsachen handeln muss. Hinreichend sind die subjektive Wahrnehmung und der in einem Prozess der Dualität von Institution und sozioökonomischer Handlungsorientierung erlangte Status institutionell konstruierter Objektivität. Die Existenz negativer externer Effekte hat zu einer *Veränderung der Interessenlage* von Nichtrauchern geführt. Wo früher keine Konflikte zwischen individuellen Interessen von Nichtrauchern und der institutionellen Ordnung vorlagen, existieren sie aufgrund der neuen, wahrgenommenen Erkenntnisse.

„*The conflict is between the right to smoke in public and the right not to be involuntarily harmed by another’s action.*“²³³

Die Selbstverständlichkeit, sich eine Zigarette anzuzünden, ohne dass Nichtraucher dieses Recht bestritten hätten, hat sich zugunsten der Nichtraucher modifiziert. Die Erhöhung der *Ressourcenmacht* der Nichtraucher hat dazu geführt, dass es heute zu den Gepflogenheiten zählt, um Raucherlaubnis zu bitten, welche der Nichtraucher gewähren oder ablehnen kann. Dahinter steht die evaluative Handlungsorientierung, dass die Abnahme des Nutzens, ohne Handlungsbeschränkung zu rauchen, geringer zu schätzen ist als der Nutzenzuwachs einer sinkenden Gefährdung der Gesundheit Dritter durch passives Rauchen. Ausdruck dieser Entwicklungen sind die Unterteilung von Restaurants in Raucher- und Nichtraucherzonen sowie ein grundsätzliches Rauchverbot in Bahnhöfen der Deutschen Bahn. Die institutionelle Ordnung befindet

²³¹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.2.2 auf Seite 81.

²³² ALCHIAN und DEMSETZ (1973), S. 18 hat diesen Prozess in Bezug auf Wähler so beschrieben: „The right to vote may be exercised individually, but it is the pattern of votes by many individuals that determines the way in which a right to use a resource will be exercised.“

²³³ COLEMAN (1990), S. 55.

sich folglich im Übergang zu einem neuen Gleichgewichtspunkt.²³⁴

Dieser Zusammenhang wird am Unterschied zwischen der Kontrolle eines Rechtes und dem Recht auf Kontrolle einer Handlung deutlich. Letzteres ist entweder dem einzelnen Subjekt zugeordnet, einer Dritten Person oder aber einem sozialen Handlungssystem. Die Kontrolle des Rechts ist hingegen immer dem *Handlungssystem* zuzuschreiben.²³⁵ Wenn alle Individuen eines sozialen Systems akzeptieren, dass eine bestimmte Rechtsverteilung besteht, ist sie faktisch vorhanden und sanktionierbar. Ist dem nicht so, unterliegt sie Ressourcen- und Interessenkonflikten. Diese Konfliktsituationen sind abhängig von wahrgenommenen Informationen zur Unterstützung von ressourcenbezogener Macht – also der Durchsetzung eigener Positionen. Die institutionelle Ordnung ist daher keine Konstante, sondern unterliegt Verschiebungen. Aus dieser Tatsache ergibt sich ein Gestaltungsspielraum. Am Beispiel des Rauchverbots wird offensichtlich, dass das Individuum nicht in voller Kontrolle seiner Rechte ist. Es ist ihm nur durch einen allgemeinen Konsens mit Dritten zugeordnet. Neue Informationen haben dazu geführt, dass sich zum einen die *interne Motivlage* der Raucher verschoben hat und im Falle eines Überganges zum Nichtrauchen die Anwendung eines neuen Paradigmas erfolgt. Zum anderen sind die autoritativen Ressourcen der Nichtraucher durch die neuen Erkenntnisse gestützt worden. Anders als im Falle eines eigendynamischen Prozesses liegen zwar Nutzeninterdependenzen vor, jedoch haben sich die individuellen Motive nicht interaktiv verstärkt. Im Gegenteil: es liegen *Interessenkonflikte* vor. Über eine kontinuierliche Reproduktion geänderter Handlungsorientierungen von (neuen) Nichtrauchern etablieren und verstärken sich neue sozioökonomische Handlungsorientierungen, die das Handlungsfeld der Raucher stärker als vorher begrenzen.²³⁶

Dieser Prozess zeigt die Möglichkeit einer Handlungsprägung auf. Obwohl der Handlungsspielraum im Rahmen der Ressourcenverschiebung kein objektives Maß ist, sondern nur als „[...] eine Frage der empirischen Kräfteverhältnisse“²³⁷ interpretiert werden kann, unterliegen soziale Systeme einer eigens generierten Wirklichkeit. Diese weicht von der (konstruierten) Wirklichkeit anderer Systeme ab. Der jeweilige *Informationspool* ist unterschiedlich begrenzt. Insoweit sind in der Umwelt des zu betrachtenden Systems «neue» Informationen verfügbar. Die gerichtete Ressourcenver-

²³⁴ SCHULEMANN (1992), S. 47 ff. spricht von einer durch Aufklärungskampagnen erreichten emotionalen Diskriminierung von Rauchern und subsequenten gesetzlichen Verboten.

²³⁵ Vgl. COLEMAN (1990), S. 54.

²³⁶ Hat sich das neue Gleichgewicht der Zuordnung des Rechtes auf Nichtraucher vollzogen, kann von einer intrinsischen Sanktionierung der Individuen ausgegangen werden. Die neuen institutionalisierten Handlungsorientierungen werden internalisiert sein. An diesem Punkt wird noch einmal deutlich, dass es sich bei Internalisierungen um eine langfristige Entwicklung handelt – die Entwicklung dauert sein den 60er Jahren an – und sie daher für die Konzeption einer Kommunikationsstrategie nur als Ausgangspunkt der Formulierung der Interessenlage der Individuen heranzuziehen sind. Vgl. Kapitel 4.2.3 auf den S. 82 ff.

²³⁷ KNYPHAUSEN-AUFSESS (1995), S. 370, der von Macht- und Konfliktpotenzialen spricht.

schiebung in sozialen Systemen ist daher über die *Weitergabe neuer Informationen* zu erreichen. Diese sind auf die speziellen institutionellen Rahmenbedingungen des Systems bzw. dessen Interessen abzustimmen. Damit sind drei Ansatzpunkte gewonnen, mit denen das Spannungsfeld aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit zu beeinflussen ist. Zur Verfügung stehen die gerichtete Beeinflussung von Eigendynamiken, die Handlungsprägung durch Erwartungs(de)stabilisierung und die gerichtete Ressourcenverschiebung.

4.4 Das organisationale Handlungssystem in der Gesellschaft

Im Wechselspiel zwischen Individuen und Institutionen zeigt sich also das Spannungsverhältnis aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit. Individuen agieren jedoch nicht immer unabhängig, sondern schließen sich auch in korporativen Akteuren zusammen. Diese Organisationen werden in Kapitel 4.4.1 als *handelnde Institutionen* gekennzeichnet. Deren gesellschaftliche Stellung wird in Kapitel 4.4.2 anhand des Organisationscharakters und ihrer Umfeldbeziehungen dargestellt. Wegen unterschiedlicher Zielsetzungen sind im Rahmen einer gesellschaftlichen Integration Handlungsanleitungen zur *Lösung von Konflikten* zu erarbeiten, wobei die Legitimitätsorientierung der Organisation als dominanter Baustein einer sozialen Integration identifiziert wird. Unter diesen Prämissen werden in Kapitel 4.4.3 mögliche *Organisationsstrategien* abgeleitet, deren personale Vertretung durch Führungskräfte in Kapitel 4.4.4 präzisiert wird.

4.4.1 Die Organisation als institutionalisierter Akteur

Alle Institutionen restringieren den Handlungsspielraum von Individuen, jedoch tritt nur eine Teilmenge als *handelnder Akteur* auf. Schon Weber hat darauf hingewiesen, dass die Organisation eine bestimmte Kategorie menschlichen Zusammenlebens kennzeichnet, die auf die Handlungen einzelner Individuen zurückgeführt werden kann.²³⁸ Wie das Verhältnis von Individuum und Organisation jedoch beschaffen ist, bleibt zu klären. Darauf aufbauend ist die Relation zwischen Organisation und Umwelt unter der Prämisse einer dialektischen Beziehung zu untersuchen.²³⁹ Schließlich steht die *Visibilität* und die Vertretung der Organisation nach außen im Vordergrund einer kommunikationstheoretischen Analyse. Zu diesem Zweck wird auf systemtheoretische Erkenntnisse zurückgegriffen, die jedoch akteurstheoretisch rekonstruiert werden.²⁴⁰

²³⁸ Vgl. WEBER (1968), S. 439 und auch FRANKEN (1982), S. 253.

²³⁹ Vgl. dazu das Kapitel 4.3.1 auf Seite 86. Ungeachtet dessen geht es nicht um die Vorteilhaftigkeit einer Organisation gegenüber der marktlichen Koordination. Vgl. dazu exemplarisch WILLIAMSON (1985), WILLIAMSON (1990), JENSEN und MECKLING (1976), JENSEN und MECKLING (1992) und ALCHIAN und WOODWARD (1987).

²⁴⁰ Vgl. zu dieser Vorgehensweise DYLLICK (1990), S. 82, SCHIMANK (2000), S. 81-85 sowie grundlegend HOHM (2000), S. 31-42. Die Klärung des Verhältnisses von Medienorganisation und Indi-

Individuen verfolgen ihre Interessen in der Regel alleine. Dennoch tauchen punktuell Situationen auf, in denen Individuen wahrnehmen, dass die eigene Ressourcenausstattung nicht ausreichend oder unzulänglich zur Zielerreichung geeignet ist. Individuen haben dementsprechend einen Anreiz, in derartigen Situationen zusammenzuarbeiten und ihre (im)materiellen Ressourcen zu poolen.²⁴¹ Der Gründung von Organisationen liegt folglich der Wille zu einer über das individuelle Maß hinausgehenden, verbesserten Interessendurchsetzung zugrunde.²⁴²

Da Organisationen nicht als einheitliche Akteure fungieren, besteht eine latente *Erosionsgefahr*.²⁴³ Daher ist das Handeln innerhalb von Organisationen zwar grundsätzlich auch durch unsichere, nicht einschätzbare Entscheidungssituationen geprägt. Im Gegensatz zu allgemeinen Institutionen, die sich durch transintentionales Handeln verändern, gilt dies für Organisationen jedoch nur bedingt. So finden planvolle Handlungen zur Schaffung von Organisationsstrukturen und Geschäftsplänen keine Entsprechung im allgemeinen Institutionenfeld. Organisationen sind größtenteils Gegenstand bewussten Konzipierens und daher in ihren institutionellen Handlungsorientierungen weniger gestaltlos.²⁴⁴ Handelnde Institutionen entstehen also nicht schon bei geteilten kognitiven oder evaluativen Orientierungen. Es bedarf darüber hinaus auch geteilter Sollenserwartungen, also Sanktionen.²⁴⁵

*„It is when the social structure will not support a norm that is sufficiently effective to satisfy the interests of the potential beneficiaries of the norm that the question arises of constructing an explicit [...] entity having greater powers than does a norm or set of norms.“*²⁴⁶

Grundsätzliches Merkmal von Organisationen ist daher eine *Formalstruktur*, die der Begrenzung des Ausmaßes von Transintentionalität dient. March und Simon bemerken hierzu, dass vorgeschriebene Regeln und Routinen Richtlinien für das eigene Handeln in Organisationen bieten. Sie verringern den diskretionären Handlungsspiel-

viduum fordert JARREN (2003), S. 14 f. ein. Bisher seien die Darstellungen aufgrund der sozialpsychologischen Forschungstradition merkwürdig blass geblieben.

²⁴¹ Letzthin sind zwar alle Ressourcen auf natürliche Personen zurückzuführen, dennoch ist es denk- und beobachtbar, dass sich Organisationen selbst an anderen beteiligen, indem sie kollektive Ressourcen investieren. So konstituieren sich etwa Verbände wie der DRV als Zusammenschlüsse von Organisationen. Vgl. COLEMAN (1974a), S. 757 f. Vgl. grundlegend zu Ressourcen auch Kapitel 4.2.1 auf Seite 76

²⁴² Vgl. hierzu OLSON (1971), S. 7 f.

²⁴³ Vgl. FRIEDBERG (1995), S. 49-72 sowie Kapitel 4.3.3 auf Seite 94.

²⁴⁴ Vgl. HAYEK (1969), S. 34. Im Unterschied zu anderen Institutionen haben Organisationen Grenzen. Der Beitritt zu einer Organisation ist der bewusste Schritt über diese Grenze. Vgl. COLEMAN (1990), S. 52 und LUHMANN (1964), S. 35 f.

²⁴⁵ Als postkonstitutionelle Institution bewegen sich Organisationen dabei innerhalb eines durch staatliche Konstitution legalisierten bzw. quasi-legalisierten Handlungsspielraumes. Vgl. PICOT *et al.* (2002), S. 20-22. Vgl. zur vertraglichen Absicherung des Handlungsspielraumes ALCHIAN und WOODWARD (1987), S. 118 ff.

²⁴⁶ COLEMAN (1990), S. 327, COLEMAN (1993), S. 228 und DIETL (1993), S. 70. Vgl. zum Verhältnis von Norm und Institution S. 69.

raum von Individuen so, dass sie quasi-rational handeln können.²⁴⁷ Die Akteure agieren untereinander auf der Basis einer reduzierten Komplexität. Die handlungsprägende Formalstruktur kann daher nicht als Einschränkung individueller Handlungsfreiheit interpretiert werden. Sie trägt vielmehr dazu bei, diejenige *Erwartungsstabilisierung* zu garantieren, derer Individuen bedürfen.²⁴⁸

„Diese Annahme bedingt, dass Akteure glauben, dass die Handlungsabläufe einen stärker regelhaften Charakter aufweisen und die Interaktion ein stärker vorbestimmtes Muster annehmen muss als in einer Situation, die nicht in einen organisationalen Kontext eingebettet ist.“²⁴⁹

Somit ist die Organisation als handelnde Institution zu verstehen. Sie ermöglicht Handeln als reflektierte Routine, ohne dass jede situative Entscheidung neu abgestimmt werden muss. Die wechselseitige Zuschreibung von Handlungsorientierungen mündet in einer Vereinfachung der Zusammenhänge und führt zu einer *Verselbständigung der Organisation* als Einheit, die sich dem direkten Einfluss der Akteure entzieht. Sie erlangt den Status eines fiktiven Akteurs.²⁵⁰

Den Individuen verbleibt jedoch ein gewisser Handlungsspielraum, innerhalb dessen sich eine *informelle Architektur* der Organisation entwickelt.²⁵¹ Der «kleine Dienstweg», den Luhmann als ein Beispiel «brauchbarer Illegalität» bezeichnet, unterstreicht diese Aussage.²⁵² Die formale Struktur einer Organisation ist daher nicht eine oktroyierte, sondern entsteht als Mischungsverhältnis aus formellen und informellen Praktiken, die immer wieder reproduziert werden müssen, um stabilisierend zu wirken.²⁵³ Im fortlaufenden Interaktionszusammenhang bedingt die Formalstruktur zwar gegenseitige Abhängigkeiten, bestimmt jedoch keine Handlungen vor; sie institutio-

²⁴⁷ Vgl. CYERT und MARCH (1963), S. 33 f., MARCH und SIMON (1958), S. 163-172 und SCHIMANK (2002), S. 51 f.

²⁴⁸ Vgl. Kapitel 4.1.3 auf Seite 71.

²⁴⁹ WALGENBACH (1999), S. 343. Vgl. zu Simplifizierungen auf regulativer, kognitiver und evaluativer Ebene auch SCHIMANK (2002), S. 43 f. und SCOTT (2003), S. 19.

²⁵⁰ Vgl. zur Formalstruktur in ihrer Eigenschaft als sachliche, zeitliche und soziale Fiktion LUHMANN (1964), S. 59-71. Die sachliche Fiktion führt dazu, dass jede Handlung als rationales Entscheiden wahrgenommen wird. Vgl. auch MARCH (1981), S. 236, der von «intelligent choice» spricht. In zeitlicher Hinsicht wird dem individuellen Mitglied suggeriert, dass die Organisation unabhängig von ihm agiert und seine Person austauschbar ist. Die soziale Fiktion ermöglicht Handeln als reflektierte Routine. JENSEN und MECKLING (1976), S. 310 spricht von einer „[...] legal fiction which is at the center of a nexus of contracts.“. Vgl. MAYNTZ und NEDELMANN (1987), S. 657 zur prinzipiellen Aussage, dass in Organisationen eigendynamische Prozesse bestehen sowie Kapitel 4.3.2 auf Seite 91. Wie schon im Rahmen der Handlungsprägung durch Erwartungs(de)stabilisierung ausgeführt wurde, besitzen Fiktionen handlungsleitenden Charakter. Vgl. Kapitel 4.3.3 auf Seite 94.

²⁵¹ Vgl. ALCHIAN und DEMSETZ (1972), JENSEN und MECKLING (1992) sowie SCOTT (2003), S. 160. Schon BARNARD (1950), S. 168 zeigt die gleiche Problematik auf, wenn er vom Arbeitsvertrag als der «zone of indifference» spricht.

²⁵² Vgl. LUHMANN (1964), S. 304-314, ORTMANN (2003), S. 252 ff. sowie die Ausführungen in Kapitel 4.2.2 auf Seite 81.

²⁵³ Vgl. LUHMANN (1964), S. 27 f. und BACKHAUS und BONUS (1998), S. 33, die insbesondere die Konstanz inmitten des Wandels betonen.

nalisiert vielmehr Handlungsorientierungen.²⁵⁴ In Kombination mit den Ausführungen zur inhärenten Internalisierung von externen Effekten ist die Formalstruktur daher ein *Identität stiftendes Orientierungsmuster*, welches sowohl Leitlinien als auch geteilte (kulturelle) Wertvorstellungen umfasst.²⁵⁵

„As an organization is institutionalized it tends to take on a special character and to achieve a distinctive competence [...].“²⁵⁶ „[...] To institutionalize is to infuse with value beyond the technical requirements of the task at hand.“²⁵⁷

Damit trägt die Formalstruktur entscheidend zur Etablierung kollektiver Handlungsfähigkeit von Organisationen bei.²⁵⁸ Je stärker sich die Ziele einer Organisation institutionalisiert haben, desto eher kann davon ausgegangen werden, dass die Mitglieder einer Organisation diese auch umsetzen. Wird dieser Sachverhalt vom Standpunkt eines externen Betrachters aus interpretiert, ist „[...] die *kollektive Handlungsfähigkeit* einer Organisation [...] umso höher, je größer der Anteil an in der Organisation stattfindenden Handlungen von Organisationsmitgliedern ist, die der Organisation und nicht den Mitgliedern als Individuen zugerechnet werden.“²⁵⁹

Unbeschadet dieser Tatsache ist nicht davon auszugehen, dass die gesamte Organisation mit ihren einzelnen Handlungsvollzügen von der Umwelt wahrgenommen wird. Vielmehr ist es die Formalstruktur, die das System faktisch sichtbar macht.²⁶⁰ Ebenso wie interne Erwartungen generalisiert werden, ergibt sich für den Kontakt zur Umwelt eine *idealisierte Zurschaustellung* der internen Wirklichkeit. Sie repräsentiert nur einen Ausschnitt der über die Organisation verfügbaren Menge an Informationen, um Widersprüche auszublenden und die Komplexität in der Darstellung zu reduzieren.

„Wenn eine Organisation sich in ihren formalen Entscheidungen präsentiert, so geht dem ein sorgfältiger Prozess der kritischen Überlegung, des Glättens, Polierens und Verpackens voraus.“²⁶¹

²⁵⁴ Vgl. ähnlich auch FRIEDBERG (1995), S. 144 f. sowie LUHMANN (1964), S. 33.

²⁵⁵ Vgl. zu einer Interpretation der Formalstruktur als Unternehmenskultur LÄSSIG (2002), POECH (2003) und BACKHAUS und BONUS (1998), S. 30 f. sowie grundlegend SCHEIN (1995). Zur Feststellung, dass sich die Organisationskultur auf gemeinsame Handlungsorientierungen bezieht vgl. STEINMANN und SCHREYÖGG (2000), S. 624.

²⁵⁶ SELZNICK (1996), S. 271, SCOTT (2003), S. 35. CYERT und MARCH (1963), S. 26 sprechen von der Entwicklung eines «organizational mind».

²⁵⁷ SELZNICK (1957), S. 17. Vgl. auch HININGS und GREENWOOD (1988), S. 54 und BERGER und KELLNER (1981), S. 31.

²⁵⁸ Die Formalstruktur übernimmt damit die Funktion eines Eigentumssurrogates. Vgl. PICOT *et al.* (2002), S. 61, der dazu alle Größen rechnet, „die ähnliche Anreizeffekte haben wie das Eigentum selbst.“ Obwohl eine Verdünnung der Property-Rights angenommen werden kann, nutzen die Individuen nicht die ihnen zur Verfügung stehenden Spielräume. Die situationsdefinierende Fiktion der Formalstruktur schränkt transintentionales Handeln ein. Vgl. zu anderen Eigentumssurrogaten wie dem Wettbewerb PICOT und KAULMANN (1989).

²⁵⁹ SCHIMANK (2004b), S. 28.

²⁶⁰ Vgl. LUHMANN (1964), S. 112-122.

²⁶¹ LUHMANN (1964), S. 113 und S. 110 sowie MÜNCH (1995), S. 89.

Damit rückt das *Organisationsziel* in der Darstellung gegenüber der Umwelt an prominente Stelle, denn in einer komplexen Welt und mit geringen kognitiven Fähigkeiten orientieren sich Individuen am Organisationsziel als einem Selektionskriterium. Es ermöglicht Außenstehenden, einzelne Handlungen zweckgebunden zu interpretieren.²⁶²

„Die formale Organisation bildet also die Schauseite der Organisation.“²⁶³

In Anbetracht dessen kann von einem dialektischen Prozess zwischen Individuum und Organisation gesprochen werden.²⁶⁴ Obwohl Handlungen trotz des situationsdefinierenden Charakters der Formalstruktur im Organisationsverständnis individuelle Entscheidungen bleiben, führt die Formalstruktur über ihre Reproduktion zu einer systematischen Angleichung der sozioökonomischen Handlungsorientierungen. Desgleichen ist von einer ständigen Modifikation im konkreten Alltagshandeln auszugehen. Dies geschieht sowohl über informelle Änderungen von Routinen als auch über die Handlungs- und Entscheidungsmacht, die die Formalstruktur einzelnen Individuen zuweist bzw. die sich aus der Durchsetzungs- und Überzeugungsfähigkeit der Individuen ergibt.²⁶⁵

Wenn die Formalstruktur die grundlegenden Regeln der Organisationstätigkeit, die Zielausrichtung und die Einflusspotenziale ihrer Mitglieder festlegt, fragt es sich, wer einer Organisation angehört und welche Akteure in der Umwelt zu verorten sind.²⁶⁶ Die *Koalitionstheorie* sieht eine Organisation als eine geordnete Zusammenschau verschiedener Interessengruppen.²⁶⁷ Die Ausführungen zum Anspruchsgruppenkonzept haben jedoch gezeigt, dass hiermit eine aussagekräftige Differenzierung nicht zu erreichen ist, da Ansprüche einerseits Anteilseigner und Manager andererseits aber auch Politiker, Medienvertreter und Anwohner stellen können.²⁶⁸ Hingegen erscheint eine zusätzliche Unterscheidung zwischen allokativen und autoritativen Ressourcen fruchtbar. Da sich Individuen zunächst aufgrund einer allokativen Ressourcenpoolung zusammenschließen, wird der Blick dafür geschärft, dass sich Organisationen aus Koalitionsteilnehmern zusammensetzen, die Arbeit, Kapital und Boden bündeln. Dabei ist zwischen Mitgliedern und Beteiligten einer Organisation zu unterscheiden. Erstere werden durch den vom Gesetzgeber vorgegebenen Rahmen definiert. Für eine AG, die Genossenschaft oder auch den Verein existiert jeweils eine *Organisationsverfassung*, die unterschiedliche Ausführungsorgane und Mitgliedsrechte bestimmt. Sie bildet mit ihren konstitutiven Vorgaben einen bindenden Handlungsrahmen, der generelle Ein-

²⁶² LUHMANN (1964), S. 118 sowie FN 18 auf Seite 61.

²⁶³ LUHMANN (1964), S. 112.

²⁶⁴ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 249.

²⁶⁵ Vgl. zur Überzeugungsfähigkeit VANBERG (1982), S. 11 und FN 106 auf Seite 76.

²⁶⁶ Vgl. KIRSCH (1990), S. 19 und 27 ff. sowie VANBERG (1982), S. 8 ff.

²⁶⁷ Vgl. CHILD (1972), CYERT und MARCH (1963), S. 27-32 und ALCHIAN (1984). Vgl. zu einer konzisen Zusammenschau FRANKEN (1982), S. 68.

²⁶⁸ Vgl. dazu Kapitel 3.1 auf Seite 22 ff.

flussmöglichkeiten, Ziele und Kontrollrechte festschreibt.²⁶⁹ Der Verfassungsrahmen ist mit konkreten Handlungen, Strategieformulierungen, der Ausarbeitung einer Satzung sowie der Erarbeitung eines Organisationsleitbildes, also mit der *Formalstruktur*, zu füllen. *Mitglieder* sind alle von der Verfassung vorgesehenen Akteure. In erster Linie sind Mitarbeiter, Manager und Kapitaleigner hierunter zu subsumieren. *Transaktionspartner* wie z. B. Lieferanten und Kooperationspartner stellen zwar auch allokativen Ressourcen bereit, sind aber nicht vom Verfassungsrahmen erfasst. Die Vertreter dieser Gruppen stehen in einem fortwährenden Entscheidungs- und Verhandlungsprozess um die Verwendung der Organisationsressourcen. In der Regel ist anzunehmen, dass die *dominante Koalition*, also „the group of managers who hold the most power in an organization“²⁷⁰, sich aus dem Kreis der Mitglieder rekrutiert.²⁷¹ Sie legt die Zielausrichtung der Organisation bzw. die Strategieformulierung fest und setzt innerhalb der Grenzen der Formalstruktur ihre Interessenausprägung um.

Die Umsetzung ihrer Interessen fällt der Führungsmannschaft leicht, da bei einer sozioökonomischen Handlungsorientierung nicht alle Koalitionsteilnehmer am Verhandlungsprozess teilnehmen.²⁷² Dabei tritt für sie begünstigend hinzu, dass die Mitglieder einer Organisation einen jeweils begrenzten Aufgabenbereich haben, der über die kontinuierliche Produktion und Reproduktion dieser spezifischen institutionellen Rahmenbedingungen den Wahrnehmungshorizont einschränkt.²⁷³

Gleichwohl beschreibt der engere Kreis der Koalitionsteilnehmer *keine fixe Grenze* zwischen Umwelt und Organisation. Vielmehr ist ein variables Verständnis zugrunde zu legen. Aus der Fallstudie zum Nitrofen-Skandal geht hervor, dass die Organisationstätigkeit ebenfalls Auswirkungen auf Verbraucher, Journalisten und Politiker hat. Nehmen diese *betroffenen Bezugsgruppen*²⁷⁴ die Auswirkungen beispielsweise in Form von Umweltverunreinigungen oder Nitrofen-Belastungen nicht hin, sondern verleihen ihrer Betroffenheit aktiv Ausdruck, greifen sie auf *autoritative Ressourcen* zurück, um ihre Interessen zu vertreten. Im Rahmen dieses Prozesses können sie zu Beteiligten werden. Zumeist ist eine solche Institutionalisierung in Form eines Beirates oder Gesprächskreises zu beobachten,²⁷⁵ aber auch im Bund der Kleinaktionäre. Die Transformation von Betroffenen zu Beteiligten ist somit fließend und kann von einer beratenden Funktion bis hin zu einem Zugriff auf allokativen Ressourcen reichen.

²⁶⁹ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 253.

²⁷⁰ WHITE und DOZIER (1992), S. 91. Vgl. zur Gleichsetzung von dominanter Koalition und Führung CHILD (1972), S. 13 bzw. MAIER (2000), S. 77 sowie zum prinzipiellen Einfluss von Individuen auf die Strategieformulierung MAYNTZ und SCHARPF (1995), S. 50.

²⁷¹ Bei starker Ressourcenabhängigkeit zu Transaktionspartnern ist denkbar, dass diese ebenfalls Einfluss auf die dominante Koalition gewinnen.

²⁷² Vgl. FN 129 auf Seite 79.

²⁷³ Vgl. CYERT und MARCH (1963), S. 33 f.

²⁷⁴ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 250 ff.

²⁷⁵ Vgl. SCHÖNEFELD (1994), S. 31, der die Etablierung eines Gesprächskreises nach dem Griesheimer Störfall bei Hoechst aufgreift.

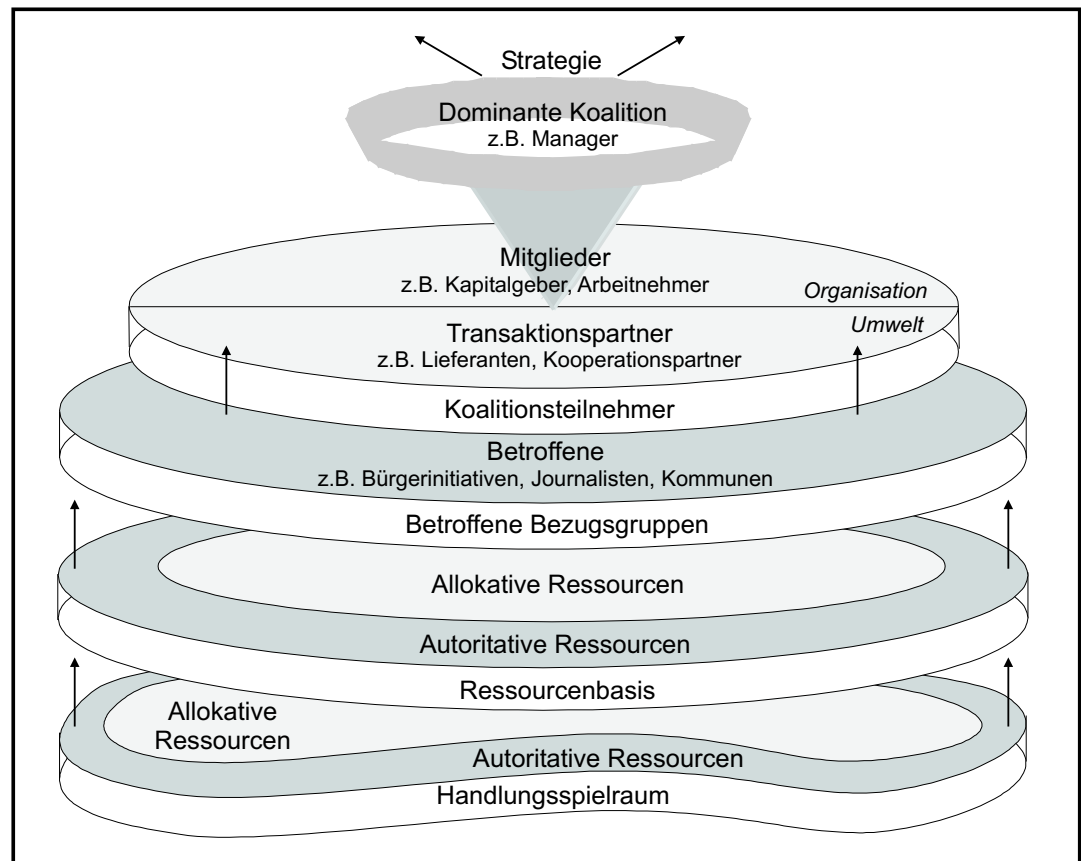


Abbildung 4.5: Die Organisation in ihrem gesellschaftlichen Umfeld
Adaption von ZERFASS (1996b), S. 252.

Für alle betroffenen Bezugsgruppen gilt, dass sie – wie die Koalitionsteilnehmer – gleichfalls in einem dialektischen Verhältnis zur Organisation stehen.²⁷⁶ Einerseits hat die Organisationstätigkeit Einfluss auf die Handlungsbedingungen der Bezugsgruppen. Andererseits bleibt die Organisation auf die Mitwirkung vieler Akteure angewiesen. Während zur Umsetzung der Organisationsstrategie vorwiegend auf allokative Ressourcen gesetzt wird, baut die Strategieausrichtung auch auf einer autoritativen Ressourcenbasis auf. An diesem Punkt ist die wechselseitige Beeinflussung von Organisation und Betroffenen besonders deutlich zu erkennen.²⁷⁷ Diese Dualität bedingt eine *veränderliche Ressourcenbasis*, wodurch der Handlungsspielraum von Organisationen variiert.²⁷⁸ Daher ist die allokative Basis durch autoritative Ressourcen von Betroffenen (und Beteiligten) im Wandel zwischen Auf- und Abbau begriffen ist. Dieser Zusammenhang ist unmittelbar am Nitrofen-Skandal abzulesen. Schließlich hat die

²⁷⁶ Vgl. FRANKEN (1982), S. 256 ff.

²⁷⁷ Es ist ein entscheidender Unterschied zu den Ausführungen von ZERFASS (1996b), S. 252 festzustellen. Dieser sieht die Strategie – auch graphisch – gleichberechtigt durch Organisation und Umwelt bestimmt. Diese Darstellung ist aufgrund der dortigen Theoriegrundlage nur folgerichtig, greift jedoch zu kurz. Vgl. hierzu die Kritik auf S. 86.

²⁷⁸ Vgl. dazu Kapitel 4.3.

kritische Berichterstattung in den Medien dazu beigetragen, dass die Politik in Form einer kurzzeitigen Betriebsschließung in den Handlungsspielraum der GS agri eingegriffen hat.²⁷⁹ Da journalistisches Handeln und die daraus resultierenden Handlungsfolgen jedoch häufig nicht direkt zu verknüpfen sind und zeitlich auseinanderfallen können, wird ihre Macht zumeist unterschätzt.²⁸⁰ Daher kann die Grenze einer Organisation nicht ontologisch bestimmt werden. Sie ist vielmehr in Abhängigkeit von der verfolgten Organisationsstrategie und ihren Auswirkungen auf Betroffenheit und Interesse zu ziehen. Die Organisation muss also in ihrem jeweiligen gesellschaftlichen Umfeld einen Weg finden, ihren *Handlungsspielraum* zu festigen und auszubauen. Dennoch ist anzunehmen, dass sich zwischen dem Handlungsspielraum und der Verfolgung des Organisationsziels immer wieder Diskrepanzen ergeben. In welcher Form die Organisation mit diesen Konfliktpotenzialen umgeht und wie sie Bezüge zu geltenden Institutionen herstellen kann, wird im folgenden Kapitel dargelegt.

4.4.2 Gesellschaftliche Integration durch Legitimitätsorientierung

Wenn eine Organisation in einen Handlungszusammenhang eingreift, sind Interaktionszusammenhänge aufgrund unterschiedlicher Ziele und Zwecksetzungen immer *latent konfliktionär*. Da die Organisation gegenüber ihrem Umfeld zumeist nicht über Weisungsmacht verfügt und zudem auf die Ressourcen Dritter angewiesen ist, stellen sich Interaktionen als Frage der Anschlussfähigkeit von Handlungen und Interessen dar. Um Ansatzpunkte der gesellschaftlichen Integration dieser Interaktionszusammenhänge aufzeigen zu können, ist auf mögliche *Konfliktformen* einzugehen.²⁸¹

In Kapitel 4.1.1 wurde Handeln als ein interessengeleitetes Eingreifen in die soziale Welt gekennzeichnet. Dazu setzen Akteure bestimmte Mittel ein. Dies geschieht auf der Basis einer individuellen Wahrnehmung der Situation. Hieraus ergeben sich mehrere mögliche Konfliktlinien.²⁸² Konflikte können aus *strittigen Situationsdeutungen* resultieren. Maßgebend sind kognitive Defizite. Sie treten sowohl bei der Definition der Konfliktursache als auch bei deren Interpretation zutage. Die Komplexität der realen Zusammenhänge bedingt, dass keine einheitliche Definitionsgrundlage besteht. Insoweit stehen die Beteiligten vor der permanenten Herausforderung, ihre *Wahrnehmungshorizonte* anzugleichen, um eine einheitliche Deutung der Situation sicherzustellen. Gelingt es, einen gemeinsamen Deutungsrahmen zu etablieren, transformiert sich die strittige Situationsdeutung in einen Mittel- oder in einen Interessenkonflikt.

Mittelkonflikte beziehen sich auf die zweckrationale Auswahl geeigneter Techni-

²⁷⁹ Vgl. dazu S. 13.

²⁸⁰ Vgl. JONSCHER (1995), S. 347.

²⁸¹ In Anlehnung an Zerfaß der von einer «sozialen Integration» spricht. Vgl. ZERFASS (1996b), S. 115 sowie insgesamt zu diesem Themenkomplex S. 114-138.

²⁸² Vgl. zu einer vergleichbaren Einteilung von Konflikten auch HARINCK *et al.* (2000), S. 330. Dort fehlt die Differenzierung in Mittel- und Interessenkonflikte.

ken. Da verschiedene Mittel als geeignetes Instrument zur Interessenumsetzung angesehen werden, kommt es zu Konflikten. Sie ergeben sich insbesondere auch deswegen, weil unter Unsicherheit nicht alle Konsequenzen vollständig zu erfassen und zu bewerten sind. Die Integrationsleistung bezieht sich daher auf den Austausch von Informationen über die technischen Aspekte der Umsetzung und der Konsequenzen eines zur Wahl stehenden Mittels. Eine Übereinstimmung in der Zieldimension bzw. der Interessenlage ist nicht notwendig. Es handelt sich folglich um eine *Koordinationsleistung*. In diesem Zusammenhang ist auf «runde Tische», institutionalisierte Verhandlungsrunden und informelle Treffen zu verweisen.²⁸³

Zudem werden Mittel zu einem bestimmten Zweck eingesetzt. Dahinter steht ein *situationsübergreifendes Interesse*, das das individuelle Handeln bestimmt. Daher kann die Interessenlage, nicht das Mittel, Gegenstand einer konfliktionären Beziehung werden. Es handelt sich folglich weniger um technische Probleme denn um grundsätzliche Divergenzen. Nach Kambartel bestehen *Interessendivergenzen* dann, „[...] wenn für die in einem Handlungszusammenhang stehenden Personen und Gruppen keine Handlungsweisen verfügbar sind, die es ihnen gestatten, alle ihre Interessen zu verfolgen; und zwar deswegen nicht, weil die Einlösung bestimmter Interessen stets, d. h. welche Handlungsweisen man auch vorsieht, das Zurückstellen anderer Interessen bedeutet.“²⁸⁴ Kennzeichen einer solchen Interessenkollision ist, dass sie sich nicht durch alternative Handlungsweisen – Mittelwahl – vermeiden lässt. Insoweit sind Verweise auf ethisch-politische Absichtserklärungen und Appelle sowie höhere gesellschaftliche Ziele keine tragfähige Basis der gesellschaftlichen Integration. Vielmehr ist direkt an den individuellen Interessenlagen anzusetzen.²⁸⁵ Ausgangspunkt ist hierbei die These, dass Konfliktbewältigungen ihren Ursprung immer in *kollektiv Geltendem*

²⁸³ ZERFASS (1996b), S. 117 und 302 führt auch Zwang und die Abstimmung über das Preissystem an. Diese Vorgehensweisen sind zwar im Rahmen der Konzeption einer allgemeinen Unternehmenskommunikation sinnstiftend, nicht jedoch für die Zwecke einer gesellschaftlichen, externen Kommunikationsstrategie. Weder sind formale Autoritätsbeziehungen wie sie in internen Interaktionsbeziehungen zwischen weisungsbefugter Führung und Basis zum Zuge kommen der Regelfall, noch sind Interaktion zwischen Organisation und Politik bzw. Medien primär unter marktlichen Aspekten zu betrachten. .

²⁸⁴ KAMBARTEL (1974), S. 65.

²⁸⁵ Vgl. Habermas und Lorenzen, die Interessenkonflikte bzw. situationsbezogene Zweckkonflikte unter ethisch-politischen bzw. moralischen Prämissen analysieren. Vgl. HABERMAS (1991), S. 108 f., HABERMAS (1992), S. 198 f., HABERMAS (1987a), S. 299 ff. sowie LORENZEN (1985) und LORENZEN (1991). Gleichfalls ist die Position von ZERFASS (1996b), S. 118 f. und S. 262 ff. zu kritisieren, der diese Dimension heranzieht, um die Integrationsleistung von Managern unter ein ethisches Postulat zu stellen. Erstens bietet sie in Konfliktsituationen kaum konkrete Hilfestellung. Die ethischen Dimension steht zumeist weitgehend unverbunden neben zweckrationalem Handeln bzw. rekurriert auf grundlegende Charaktereigenschaften. Vgl. RUSCHE (2002), S. 241 ff. und STEINMANN und SCHREYÖGG (2000), S. 83, 95, 114 sowie zur ethischen Selbstbindung S. 106. Aufgrund der individuellen basierten Analyse führt die ethische Komponente zweitens zwangsläufig zu organisationalen Imperativen einer gesellschaftlichen Integration, die bereits in Kapitel 3.2.2 auf Seite 38 kritisiert wurde. Im Unterschied zu Zerfaß wird die gesellschaftliche Integration nicht als normative Komponente eines gesellschaftlich wünschenswerten Zustandes interpretiert, sondern als Teil einer Kommunikationsstrategie zur Erreichung organisationaler Ziele.

haben.²⁸⁶ Trotz unterschiedlicher sozioökonomischer Handlungsorientierungen sind daher verbindende institutionelle Normen und Werte als gemeinsame Grundlage und Richtschnur einer Auseinandersetzung zu identifizieren, um eine *Verständigung* über den Tatbestand des Dissenses zu erzielen. Darauf aufbauend sind die konfligierenden Ansprüche der Beteiligten zu bedenken und einzubeziehen.²⁸⁷

Die verschiedenen Konfliktlinien treten in der alltäglichen Praxis zumeist verbunden auf. Durch den *Nitrofen-Skandal* wird dieser Gesichtspunkt veranschaulicht. Während in der Ausgangssituation vorwiegend die Problemursache der Nitrofen-Belastung strittig war, trat die Interpretation des Skandals im späteren Verlauf in den Vordergrund. Auf der einen Seite wurde von einem Einzelfall gesprochen, während auf der anderen Seite «kriminelle Machenschaften» einer ganzen Branche kritisiert wurden. Dahinter verbergen sich unterschiedliche Interessenlagen von Genossenschaften, Politikern und Medienvertretern, die in einer Diskussion um die richtige Wahl des Mittels zur Verhinderung weiterer Skandale zutage traten. Hier wurden Hilfsfonds und schärfere Lebensmittelgesetze gefordert, dort auf die bereits bestehenden (und zu erhaltenden) Instrumente verwiesen.²⁸⁸

Dessen ungeachtet ermöglicht die Darlegung der Konfliktlinien, *Ansatzpunkte zur gesellschaftlichen Integration* der Organisation aufzuzeigen. Mit Parsons gibt es zwei grundlegende Vorgehensweisen.²⁸⁹ Die Organisation kann ihre Ziele erstens zu erreichen suchen, indem sie derart auf die situativen Rahmenbedingungen einwirkt, dass die Wahrscheinlichkeit für eine Handlungsänderung der Betroffenen steigt. Zweitens kann sie direkt an den Interessen ansetzen, um unter gleichen Situationsbedingungen andere Handlungsorientierungen zu erwirken. Daher sind situationsbezogene und intentionale Integrationsformen zu unterscheiden.

Die *situationsbezogene Integration* setzt direkt an den Handlungsbedingungen einer konkreten Situation an. Grundlegend ist davon auszugehen, dass die Akteure im Rahmen ihrer Interessen eine bestehende Situation in einen besseren Zustand überführen wollen. Dabei ist nicht von einem fiktiven Ausgangspunkt auszugehen, sondern von bereits existierenden Randbedingungen. Handlungen die als unvereinbar betrachtet werden, sind es jedoch nur in der bestehenden Situation. Demgemäß sind inkompatible Handlungen über eine *Veränderung situativer Rahmendaten* zu integrieren. Im Rahmen der situationsbezogenen Integration ist daher die eigene Mittelwahl immer auf die interessen geleiteten Aktivitäten der Beteiligten auszurichten.

Darüber hinaus finden jedoch keine Integrationsleistungen statt. Insoweit ist die si-

²⁸⁶ Vgl. MILLER (1992), S. 39.

²⁸⁷ Vgl. PETERS (1993), S. 93 ff.

²⁸⁸ Vgl. zu diesem Beispiel Kapitel 2 insbesondere die S. 10 ff.

²⁸⁹ Vgl. PARSONS (1967b), S. 361, PARSONS (1980a), S. 72 sowie HABERMAS (1987b), S. 173 ff. und S. 275, der von System- respektive Sozialintegration spricht. Vgl. zu einer zusammenfassenden Darstellung auch ZERFASS (1996b), S. 132 ff.

tuationsbezogene Integration nicht geeignet, die über die Mittelwahl hinausgehenden Konfliktpotenziale auszuräumen. Es finden lediglich *einseitige Koordinationsleistungen* statt, ohne dass beim Interaktionspartner Veränderungen wahrgenommen werden bzw. gemeinsame Integrationsbestrebungen ihre bindenden Wirkungen entfalten können.²⁹⁰ Die situationsbezogene Integration eignet sich daher alleinig zu einer pragmatischen Herangehensweise an Mittelkonflikte, täuscht aber nicht über die Tatsache hinweg, dass es weiterer Integrationsmechanismen bedarf.

Die *intentionale Integration* rekuriert auf die Interessenlage der Akteure. Die argumentative Auseinandersetzung stellt sich unter der Prämisse paradigmatischen Handelns als das Vehikel einer intentionalen Integration dar.²⁹¹ *Argumente* führen einerseits zu einer näheren Kenntnis der Absichten des Interaktionspartners. Damit geht eine Änderung der Erwartungshaltungen an den Gesprächspartner einher.

Durch die Erarbeitung geteilter Handlungsorientierungen werden *gemeinsame Situationsdeutungen* und Handlungsinterpretationen aufgebaut, die das Konfliktpotenzial senken und Missverständnisse abbauen helfen. Daneben stellt die Klärung des Streitpunkts einen weiteren Schritt zur gemeinsamen Zielerreichung dar. Einmal identifiziert, ermöglicht er die Erarbeitung von *Kompromisslinien*, innerhalb derer eine Abwägung zwischen den Kosten eines Konfliktes und den entgangenen Opportunitäten einer vollständigen Interessenrealisierung vorgenommen wird.²⁹² Außerdem können Mittel gefunden werden, die trotz unterschiedlicher Interessenlagen eine *gemeinsame Zwecksetzung* erfüllen. Insofern ist auch dann von einer intentionalen Interessenintegration zu sprechen, wenn trotz unterschiedlicher Interessen geeignete Mittel zur Verfügung stehen, Handlungskonflikte zu vermeiden.²⁹³

Sowohl im Rahmen der situationsbezogenen Integration als auch bei einer intentionalen Integration gelingt die Vermeidung von Handlungskonflikten besser, wenn ein Verständnis im Sinne einer *wohlverstandenen Akzeptanz* vorliegt, um den „labilen Frieden“²⁹⁴ zu sichern. Zur *Stabilisierung disparater Handlungszusammenhänge* ist die Organisation mit der Umwelt über gegenseitige regulative, kognitive und evaluative institutionelle Handlungsorientierungen zu verknüpfen.²⁹⁵ Folglich sind legale

²⁹⁰ HABERMAS (1987b), S. 270 spricht von empirischer Motivation, die sich allein über Anreize ergeben und nicht auf Vertrauensprozesse gründen.

²⁹¹ Die Formation des Paradigmas geht auf Informationen und Erwartungen zurück. Damit sind die Mechanismen der Handlungsprägung über Erwartungs(de)stabilisierung und Ressourcenverschiebung angesprochen. Eigendynamische Prozesse spielen insoweit keine Rolle als sie eine wechselseitige Interessenverstärkung voraussetzen. Die gesellschaftliche Integration hingegen beschäftigt sich mit dem Auflösen von Interessendivergenzen. Im Gegensatz dazu greift ZERFASS (1996b), S. 133 auf Rollenerwartungen und Bedürfnisse zurück. Rollenerwartungen sind unter der Prämisse paradigmatischen Handelns abzulehnen. Bedürfnisse können nur über die aufgezeigten Mechanismen einer Veränderung unterliegen. Vgl. dazu FN 92 auf Seite 73.

²⁹² Vgl. STEINMANN und SCHREYÖGG (2000), S. 80.

²⁹³ Vgl. auch ZERFASS (1996b), S. 134.

²⁹⁴ Vgl. im Kontext der Unternehmensführung STEINMANN und SCHREYÖGG (2000), S. 80.

²⁹⁵ Vgl. SCOTT (1995), S. 46 sowie die Definition von Institution auf S. 69.

Handlungsspielräume zu beachten, gemeinsame Interpretationsschemata zu erarbeiten sowie wünschenswerte Zustände zu definieren. Erlangt eine Organisation über diese institutionellen Zuschreibungen *Legitimität*, unterstützen die betroffenen Bezugsgruppen ihre Ziele.²⁹⁶ In diesem Sinne weisen March und Simon darauf hin, dass die Beschaffung von Legitimität umso notwendiger ist, je stärker Handlungskonflikte hervortreten.²⁹⁷ Caroll betont, dass Organisationen die legitimen Bedürfnisse aus dem Umfeld berücksichtigen müssen, wenn sie langfristig erfolgreich sein wollen.²⁹⁸

Daher ist das Ziel einer ökonomischen Fitness der Organisation um eine *soziale, gesellschaftliche Verantwortlichkeit* zu erweitern.²⁹⁹ Auf der einen Seite hat die Organisation die Handlungsspielräume auf dem Markt auszunutzen. Sie tut dies beispielsweise durch die Wahl des zu verkaufenden Produktes bzw. durch die Wahl von Zulieferern.³⁰⁰ Die Ausnutzung zweckrationaler Handlungsspielräume steht jedoch auf der anderen Seite unter dem Vorbehalt einer gesellschaftlichen Akzeptanz. Die Legitimitätsorientierung einer Organisation ist daher als *Nebenbedingung* der eigentlichen Zielorientierung aufzufassen.³⁰¹ Diese *soziale Rationalität* wird damit zu einem integrativen Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Organisationsführung.³⁰² Wenn die Organisation humanitäre, sozio-kulturelle sowie verbraucher- und arbeitnehmerbezogene Ziele in ihrem Tätigkeitsbereich verankern kann, werden ihr institutionelle Handlungsorientierungen zugeschrieben, die Konflikte mit dem Umfeld entschärfen bzw. abbauen helfen. Dieses Ziel verfolgte der DRV mit der Etablierung des QS-Systems.³⁰³ Die institutionell etablierten Handlungsorientierungen Lebensmittelsicherheit, Verbraucherschutz und Qualitätssicherung sind so allgemein gültig, dass

²⁹⁶ Vgl. ELSBACH und SUTTON (1992), S. 700, LEWALD (1994), S. 86 ff. und MAST (1992), S. 17.

²⁹⁷ Vgl. MARCH und SIMON (1958), S. 188.

²⁹⁸ Vgl. CAROLL (1996), S. 72 ff.

²⁹⁹ Die Verfolgung von Legitimität als Organisationsziel wird sowohl bei den Ressource-Dependence-Theoretikern als auch den soziologischen Institutionalisten thematisiert. Vgl. grundsätzlich DYLLICK (1990), S. 87 ff., ASHFORTH und GIBBS (1990), S. 184 f., DIMAGGIO (1989), MEYER und ZUCKER (1989), S. 31, DIMAGGIO und POWELL (1983), S. 150 sowie ACHLEITNER und ANSOFF (1983). Implizit wird damit behauptet, dass solche Organisationen Vorteile generieren können, die ökonomische und produktionstechnische Anforderungen mit Legitimitäts Gesichtspunkten in Einklang bringen. HASSE und KRÜCKEN (1999), S. 40-44 weisen darauf hin, dass Organisationen nicht effizient sein müssen, um überleben zu können. Die Organisationen sind aufgrund ihrer legitimen Handlungsweisen effektiv. Es gelingt ihnen, Ressourcen zu sichern, ohne dass damit ein effizienter Einsatz derselben einherginge.

³⁰⁰ Vgl. ASHFORTH und GIBBS (1990), S. 178 sowie MEYER und ROWAN (1977), S. 348.

³⁰¹ Vgl. HOFFJANN (2001), S. 264. Hingegen greift das Konzept der Exponiertheit zu kurz. Hierbei handelt es sich um Konstrukt, welches den potenziellen Interessenkonflikt zwischen öffentlichen Interessen und wahrnehmbaren organisatorischen Entscheidungen umfasst. Negative Exponiertheit bedeutet Interessenkonflikt, während positive Exponiertheit auf Interessenskongruenz hindeutet. Vgl. BÖRNER (1994), S. 70 sowie DYLLICK (1990), S. 15 ff. Das Ziel einer Kommunikationsstrategie ist jedoch nicht mit einem Abtauchen in der gesellschaftlichen Anonymität zu verwechseln. Daher kann es durchaus zweckmäßig sein, eine gesellschaftlich exponierte Stellung einzunehmen, um seine Legitimationsbasis bei den relevanten Teilöffentlichkeiten zu stärken. In dieser Hinsicht greift das Konzept der Exponiertheit zu kurz.

³⁰² Vgl. ULRICH (1989), S. 151 f. und ZERFASS (1996b), S. 263 f.

³⁰³ Vgl. S. 14.

sie sich sowohl Politik, Medien als auch die Genossenschaften zu eigen machen können. Blieben Interessendivergenzen bestehen bzw. träten sie in das Blickfeld der Akteure, sähe sich die Organisation einem potenziellen Druck ausgesetzt, der sie zu unerwünschten Anpassungen zwänge.³⁰⁴ Dieser Umstand wird im Rahmen des Nitrofen-Skandals anhand der illegitimen Informationsverzögerungen und der Bewertung als internem Versicherungsfall ersichtlich.³⁰⁵ Die Legitimitätsorientierung einer Organisation lässt sich anhand einer Ebeneneinteilung genauer fassen.³⁰⁶

1. *Ex-ante-Legitimierung*: Die Basistätigkeiten der Organisation sind in der Art und Weise ihrer Durchführung auf ihre gesellschaftspolitische Relevanz zu prüfen und im Sinne einer präventiven Konfliktvermeidung mit gesellschaftlichen Gruppen anzupassen.
2. *Ex-post-Legitimierung*: Die mit den Tätigkeiten verbundenen Auswirkungen auf das gesellschaftliche Umfeld sind zu bestimmen und den einzelnen gesellschaftlichen Gruppen zuzuordnen. Für die Problemfelder sind Konfliktlösungsstrategien zu erarbeiten. Beispielsweise hatte die Nitrofen-Belastung von Getreide einerseits Auswirkungen auf Verbraucher, andererseits verstärkte sie den Handlungsdruck auf die Politik.
3. *Globale Legitimierung*: Über die Basistätigkeiten hinaus tragen Organisationen gemäß der Wahrnehmung der Außenwelt eine allgemeine gesellschaftliche Verantwortung.

Wenngleich sich die gesellschaftliche Integration als ein *Kontinuum* zwischen gemeinsamer Willensbildung, kooperativer Zusammenarbeit und einseitigen Anpassungen darstellt, ist gleichfalls die *strategische Ausrichtung* einer Organisation in Betracht zu ziehen. Sie ist nicht beliebig veränderlich, sondern besteht situationsübergreifend. Im Folgenden sind daher unter dem Primat der Legitimitätsorientierung die Strategiemöglichkeiten einer Organisation zu eruieren.

4.4.3 Legitimitätsorientierte Strategiemöglichkeiten einer Organisation

Die Vertreter eines ressourcenorientierten Ansatzes sehen die Organisation vorwiegend durch ihr Umfeld bestimmt bzw. an dieses angepasst. Institutionelle Anforderungen zwingen die Organisationen zur *Adaption*, um die eigene Ressourcenbasis nicht

³⁰⁴ Vgl. DERIETH (1995), S. 123 ff. und DOZIER und EHLING (1992), S. 181.

³⁰⁵ Vgl. hierzu Kapitel 2.2 auf Seite 12.

³⁰⁶ Vgl. dazu S. 47. Insbesondere die globale Legitimität erscheint unter der Zielsetzung der Kommunikationsstrategie auf Politik und Medien von besonderer Bedeutung. Aus diesem Fokus der Untersuchung erklärt sich die abweichende Systematisierung anderer Autoren. Vgl. zu anderen Abgrenzungsversuchen gesellschaftlicher Legitimität DERIETH (1995), S. 127, GRUNIG und HUNT (1984), S. 55 sowie DYLLICK (1990), S. 91 ff.

zu gefährden. Obwohl die Autoren eine prinzipielle Steuerbarkeit der Ressourcenabhängigkeit unterstellen und Verteidigungsstrategien weiten Raum geben,³⁰⁷ klingt eine passive, übersozialisierte Handlungsorientierung von Organisationen an.³⁰⁸ Hingegen betonen die soziologischen InstitutionalistInnen vorwiegend Überlebensstrategien von Organisationen. Sie erklären *Konformität* mit der Umwelt über isomorphes Handeln.³⁰⁹ Aus dieser Perspektive erscheint organisationales Handeln nicht aktiv, da die Betonung weitgehend auf einer Internalisierung externer Faktoren liegt.³¹⁰ Sie kommen daher zu dem Schluss, dass Organisationen nicht aus einem Eigeninteresse heraus bestimmte Ziele verfolgen, sondern aufgrund einer nicht wahrgenommenen, durch äußeren Druck herbeigeführten Notwendigkeit.³¹¹ Eine vermittelnde Sicht nimmt Mouzelis ein, wenn sie die organisatorische Verselbständigung kollektiver Akteure betont: „[...] collective actors are not simple products of the social system; they are its producers as well.“³¹² Scott hingegen hebt deutlich die *Aktivität* von Organisationen auf ihr Umfeld hervor.

„Organizations are creatures of their institutional environments, but most modern organizations are constituted as active players, not passive pawns.“³¹³

Indem sich Organisationen in ihren strategischen Handlungen auf Institutionen beziehen, wird ein reproduktiver und bei ausreichendem Ressourcenpotenzial modifizierender Prozess in Gang gesetzt. Somit beeinflussen sich Organisation und gesellschaftliches Umfeld wechselseitig. Deutlich wird dieser *Interaktionsprozess*, wenn eine Organisation aktiv über Lobbyarbeit in den Gesetzgebungsprozess eingreift. Ein solches Gesetz modifiziert nicht nur die Handlungsbedingungen der Organisation, sondern auch die der Umwelt.³¹⁴

Hieraus lässt sich eine Typologie strategischen Handelns von Organisationen ableiten. Unter den *Strategiebegriff* werden Handlungszusammenhänge subsumiert, die einen signifikanten Einfluss auf die Erfolgspotenziale ökonomische Fitness und Legitimität haben.³¹⁵ Desgleichen können Strategien nur dann operative Wirklichkeit

³⁰⁷ Vgl. PFEFFER und SALANCIK (1978), S. 113-142 sowie SCOTT (2003), S. 181-194.

³⁰⁸ Vgl. PFEFFER und SALANCIK (1978), S. 39-61 sowie zur Kritik OLIVER (1991), S. 145 f. und ELSBACH und SUTTON (1992), S. 732.

³⁰⁹ Vgl. zum Isomorphismus FN 151 auf Seite 83.

³¹⁰ Vgl. BERGER und LUCKMANN (1966) sowie die Erläuterungen in Kapitel 4.1.4 auf Seite 72. Dennoch hat ZUCKER (1991) anerkannt, dass unterschiedliche Paradigmen trotz gleich institutioneller Rahmenbedingungen zu heterogenem Handeln der Akteure führen kann.

³¹¹ Vgl. OLIVER (1991), S. 149.

³¹² MOUZELIS (1974), S. 403 f.

³¹³ SCOTT (1995), S. 132 sowie SCOTT (2003), S. 125 und S. 146 f.

³¹⁴ In der Tradition der schottischen Moralphilosophen sind es die aus Austauschprozessen resultierenden wechselseitigen Abhängigkeiten, die zu einer gesellschaftlichen Integration führen. Vgl. VANBERG (1975), S. 146.

³¹⁵ Vgl. KNYPHAUSEN-AUFSESS (1995), S. 360 ff. Hierunter fallen auch solche Handlungen, die nicht-intendiert sind.

entfalten, wenn sie von einer Vielzahl der Mitglieder einer Organisation getragen werden, die geronnene Handlungsorientierung also Prinzipiencharakter hat und damit ein gewisses Maß an *Nachhaltigkeit* zum Ausdruck kommt. Eine Strategie muss daher hinreichend durch geteilte sozioökonomische Handlungsorientierungen geprägt werden.³¹⁶ Nach Oliver bestehen fünf *Strategien*, um auf Einflüsse aus dem Umfeld zu reagieren,³¹⁷ denen *Taktiken* der Organisationstätigkeit zugeordnet sind.³¹⁸

Strategie	Taktik	Beispiel
Acquiesce	Habit Imitate Comply	Befolgen allgemein anerkannter inst. Handlungsorientierungen Nachahmen institutioneller Handlungsorientierungen Befolgen und Akzeptieren inst. Handlungsorientierungen
Compromise	Balance Pacify Bargain	Ausbalancieren unterschiedlicher inst. Handlungserwartungen Anpassen an inst. Handlungsorientierungen und Beschwichtigen Verhandlungen mit institutionellen Anspruchsgruppen
Avoid	Conceal Buffer Escape	Inkonformität verheimlichen Lockerung institutioneller Bindungen Veränderung von Zielen, Aktivitäten und Bereichen
Defy	Dismiss Challenge Attack	Ignorieren expliziter institutioneller Handlungsorientierungen Bestreiten institutioneller Handlungserwartungen Angreifen der Quellen institutionellen Drucks
Manipulate	Co-opt Influence Control	Einbinden einflussreicher Persönlichkeiten Gestalten institutioneller Handlungsorientierungen Dominieren der institutionellen Umwelt

Abbildung 4.6: Schematisierung von Organisationsstrategien
In Anlehnung an OLIVER (1991), S. 152.

Bei «Acquiescence» handelt es sich um eine *stillschweigende Hinnahme* äußeren Drucks. Innerhalb dieser Strategie bestehen drei Möglichkeiten, sich an externen Vorgaben auszurichten. «Habit» stellt ein nicht wahrgenommenes, routinemäßiges Festhalten an institutionellen Handlungsorientierungen dar. Die Organisation sieht sich

³¹⁶ „The longer a strategy is maintained, the greater its institutionalization [...]“. KURKE (1988), S. 202.

³¹⁷ Vgl. OLIVER (1991), S. 152. Mit dieser Konzeption wird der fundamentalen Kritik am soziologischen Institutionalismus Rechnung getragen, dass Organisationen nur passive Entitäten seien. Vgl. WALGENBACH (1999), S. 348 und S. 339 und SCHERLER (1996), S. 207-zu ähnlichen Strategieansätzen. Vgl. HEATH (1990), S. 39 zu einer Einteilung in «adaptation», «accomodation», «domination» und «harmonization». Auch MARCH und SIMON (1958), S. 149 f. und MEFFERT (1988), S. 381 weisen auf verschiedene strategische Alternativen hin.

³¹⁸ Dabei ist hervorzuheben, dass die Strategien einer Organisation institutionell geprägt sind. Was in einer Branche, in einer Organisation für ihren speziellen Kontext als richtige Strategie gelten kann, verbietet sich in anderen Umfeldern. Vgl. SCOTT (1995), S. 124-132 insbesondere S. 125.

allgemein gültigen, sozial verankerten Institutionen gegenüber, die sie als soziales Faktum akzeptiert und sich daran orientiert.³¹⁹ «Imitation» ist mit dem isomorphistischen Anpassungsprozess nach DiMaggio und Powell gleichzusetzen.³²⁰ Institutionelle Handlungsorientierungen werden aktiv oder passiv nachgeahmt.³²¹ «Compliance» geht im Gegensatz dazu eindeutig auf wahrgenommene Fakten zurück und beschreibt eine *aktive Fügsamkeit* gegenüber äußeren institutionellen Handlungsorientierungen. Die proaktive Umsetzung von Umweltauflagen ist ein Beispiel dafür, sich externem Anpassungsdruck zu entziehen.³²²

Die Strategie des «Compromise» sichert die Legitimität, wenn von außen herantretene Forderungen aufgrund interner Effizienzgesichtspunkte nicht komplett umsetzbar sind. Die Taktik des «Balancing» zielt dabei auf ein *Austarieren* unterschiedlicher und nicht selten konfligierender Anforderungen ab, die von der Umwelt an die Organisation gestellt werden.³²³ Auch die Taktik des «Pacifying» impliziert eine *partielle Konformität* mit äußeren institutionellen Handlungserwartungen. Statt gegen Anforderungen aus der Umwelt anzugehen, werden Minimalforderungen umgesetzt. «Bargaining» stellt den Übergang zu einem aktiven organisationalen Handeln dar. Es impliziert, trotz aller *Kompromissbereitschaft* der Organisation, Zugeständnisse des Umfeldes.³²⁴ Beispielsweise intervenierte der DRV im Rahmen der Neudefinition des Grenzwertes für Babynahrung.³²⁵

Drittens ist «Avoidance» eine Strategie, um Konformität zu vermeiden.³²⁶ Die Aktivität der Organisation zielt darauf ab, *inkonforme Strukturen* externen Blicken durch Rituale, Symboliken und Zeremonien zu entziehen und damit äußeren Druck abzufedern. «Concealment» stellt eine Taktik dar, die hinter der Fassade einer stillschweigenden Hinnahme Inkonformität verbirgt.³²⁷ So kann die öffentlich inszenierte Etablierung des QS-Systems eine Möglichkeit sein, institutionelle Vorgaben zu erfüllen, ohne dass sie in der tatsächlichen Organisationspraxis reale Relevanz gewinnen wür-

³¹⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen in FN 77 auf Seite 71.

³²⁰ Vgl. grundlegend DiMAGGIO und POWELL (1983) sowie die Ausführungen in FN 151 auf Seite 83.

³²¹ Vgl. hierzu im Speziellen die Erläuterungen in FN 219 auf Seite 96.

³²² Vgl. MEFFERT *et al.* (1989), S. 28 ff.

³²³ Balancing bezieht sich auf die im Anspruchsgruppenkonzept vertretene These, die unterschiedlichen Interessen der Bezugsgruppen gleichgewichtig zu berücksichtigen. Vgl. FN 5 auf Seite 23.

³²⁴ Damit handelt es sich nicht um eine unüberwindliche Interessendivergenz, sondern um ein Verhandeln über situationsspezifische Problemlösungen. Die Veränderung der Verhandlungsposition produziert Nutzensteigerungen auf der einen Seite, während für die andere Seite keine zusätzlichen Kosten entstehen. Vgl. WHITE (1984), S. 116.

³²⁵ Vgl. S. 17.

³²⁶ Vgl. MEYER und ROWAN (1977), PFEFFER und SALANCIK (1978), S. 92-112, SCOTT (2003) und POWELL (1988), S. 128-130.

³²⁷ Die Unterscheidung zwischen Acquiescence und Concealment ist am Grad der realen und nicht nur öffentlich zugeschriebenen Konformität mit äußeren institutionellen Handlungsorientierungen festzumachen. Vgl. OLIVER (1991), S. 155. Selznick und seine Schülern stellen fest, dass sich die offiziellen (rhetorisch vertretenen) Ziele einer Organisation durchweg von den realen, internen Zielen unterscheiden. Vgl. SELZNICK (1957), SELZNICK (1992) sowie seine Schüler PERROW (1986), CLARK (1970) und ZALD (1970).

den.³²⁸ Insofern ist in der *Außendarstellung* von einer Transformation der Bedeutung interner Aktivitäten auszugehen.³²⁹ «Buffering» stellt den Versuch dar, sich von eigenen technischen Aktivitäten öffentlich möglichst weitgehend zu entkoppeln. Die Vorgehensweise verhindert, dass Ineffizienzen und *Inkonsistenzen* zwischen den institutionellen und technologischen Teilbereichen einer Organisation bekannt werden.³³⁰

*„Entkopplung ermöglicht es der Organisation, legitimierte formale Strukturen aufrechtzuerhalten, während die tatsächlichen Aktivitäten als Reaktion auf aktuelle und praktische Erfordernisse variieren.“*³³¹

Der Nitrofen-Skandal verdeutlicht die Anpassung der ökologischen Landwirtschaft an Markterfordernisse. Um eine saisonunabhängige Belieferung von Supermärkten bei gestiegener Nachfrage nach Bio-Produkten gewährleisten zu können, sind neue Vertriebsstrukturen erforderlich. Sowohl die Anpassung der Produktionsgegebenheiten als auch die Verflechtung einzelner Unternehmen wie etwa Grüne Wiesen Biohöfe und GS agri sind der Öffentlichkeit vor dem Nitrofen-Skandal weitgehend entzogen gewesen.³³² Buffering ist insofern ein *zweischneidiges Schwert* da es bei Organisationen, die auf ein hohes Maß an äußerer Legitimität angewiesen sind, zu Reputationsverlusten bzw. Misstrauen gegenüber der Organisation kommen kann, wenn die entkoppelten Aktivitäten aufgedeckt werden. Die Taktik «Escape» zeigt ein Verlassen des Wirtschaftssektors an, innerhalb dessen der externe Druck ausgeübt wird.³³³

«Defiance», als vierte Strategie zur Sicherung von Legitimität, ist durch weitgehenden *Widerstand* gegenüber institutionellen Forderungen gekennzeichnet. Damit weist die Organisation institutionelle Erwartungen und die Rationalitätssemantik ihrer Umwelt zurück.³³⁴ Leistet eine Organisation im Sinne ihrer Koalitionsteilnehmer aktiv Widerstand, stärkt sie ihre Legitimität im engeren Umfeld, läuft jedoch Gefahr, Legitimität in anderen Segmenten der Gesellschaft zu verlieren.³³⁵ Insofern stehen Organisationen, die illegitime Handlungen ergreifen, in einem Spannungsfeld aus potenziellem Legitimitätsauf- und abbau. Die Taktik des «Dismissing» besteht dabei im *Ignorieren* institutioneller Handlungsorientierungen. «Challenge» geht über Dismissing hinaus. Institutionelle Forderungen werden als falsch zurückgewiesen. Organisa-

³²⁸ Vgl. S. 14. Auch ökologische Anforderungen haben Organisationen zunächst rhetorisch begrüßt. Erst mit der zunehmenden Bedeutung der ökologischen Bewegung sind die innerorganisatorischen Produktionsprozesse angepasst worden, um einem Legitimitätsverlust entgegenzuwirken. Vgl. CLARK und JENNINGS (1997), S. 461 ff.

³²⁹ Vgl. ASHFORTH und GIBBS (1990), S. 180.

³³⁰ Vgl. MEYER und ROWAN (1977), S. 351.

³³¹ WALGENBACH (1999), S. 339. Damit können trotz einer allgemein geltenden institutionellen Handlungsorientierung von Zeit zu Zeit variierende Produktionsanforderungen umgesetzt werden.

³³² Vgl. BETHGE *et al.* (2002), S. 80 sowie SCHMIDT (2002), S. 49.

³³³ Vgl. HIRSCHMANN (1970), S. 21-29.

³³⁴ Vgl. WALGENBACH (1999), S. 337 siehe auch MEYER und ROWAN (1977), S. 356 f.

³³⁵ Vgl. ELSBACH und SUTTON (1992), S. 700 ff. und 727 f. Sie verweisen neben dem Segmentkriterium auf die breitere Bekanntheit und damit einen größeren potenziellen Unterstützerkreis.

tionen verweisen bei dieser Taktik auf eigene Rationalitäten und vertreten vehement eigene Überzeugungen und Vorstellungen. «Attack» ist im Vergleich zu Challenge durch ein mehr an *Intensität* und Aggressivität gekennzeichnet. Die Organisation geht zu einer aktiven Abkehr von institutionellen Handlungsorientierungen über, wenn ihre Werte und Normen in Abrede stehen.³³⁶ Damit ist die Gefahr verbunden, dass es quasi-automatisch zu einem *Schlagabtausch* unterschiedlicher Sichtweisen kommt.

Die fünfte Strategie ist die «Manipulation». Ziel ist es, die Handlungserwartungen an die Organisation aktiv zu verändern.³³⁷ Über «Co-option» wird versucht, das betreffende Individuum bzw. die Organisation, auf die der äußere Druck zurückzuführen ist, in die eigene Organisation zu integrieren.³³⁸ Eine Aufnahme in ein Aufsichtsgremium bzw. den Vorstand stellt eine auch real anzutreffende Handlungsmöglichkeit dar.³³⁹ Cooption wird ebenfalls zur Bildung von *Koalitionen* eingesetzt. Über institutionelle Bindungen mit Stiftungen und Verbänden versuchen Organisationen, ihre Legitimität zu steigern.³⁴⁰ «Influence» dient einer generellen Beeinflussung institutioneller Handlungsorientierungen. Gerade Verbände versuchen über Lobbyarbeit, ihre Sicht der Dinge vorteilhaft und nutzbringend erscheinen zu lassen. Hingegen zielt die Taktik «Controlling» auf eine dominante Position gegenüber der Umwelt ab.

Fraglich bleibt, unter welchen Bedingungen die jeweiligen Strategien Anwendung finden. Um diese Problemstellung näher zu untersuchen, sind einige Prämissen zu setzen.³⁴¹ Im Ausgangspunkt ist die Organisation durch *partielle Inkonformität* gegenüber gesellschaftlichen Anforderungen gekennzeichnet. Der Grad der intersubjektiven Angleichung an externe institutionelle Handlungsorientierungen ist darüber hinaus durch das Organisationsziel begrenzt,³⁴² so dass die Anpassungsfähigkeit limitiert ist. Insofern ist zwischen den Kosten einer Auseinandersetzung, Effizienzverlusten durch Zugeständnisse und dem Legitimitätspotenzial abzuwägen.³⁴³ Die organisationale *Resistenz* wird umso wahrscheinlicher, je geringer der erwartete Zuwachs an Legitimität durch konformes Handeln ist.³⁴⁴

Externe Anforderungen können entweder mit dem Organisationsziel übereinstimmen bzw. vereinbar sein oder aber konfliktieren. Werden konfliktierende Anforderun-

³³⁶ OLIVER (1991), S. 157.

³³⁷ Es handelt sich bei Manipulation um eine beeinflussende Vorgehensweise, die der Reflexionsmächtigkeit von Individuen innerhalb der sozioökonomischen Handlungsorientierung verpflichtet bleibt. Vgl. zu einer gegenteiligen Abgrenzung WÜRZBERG (1998), S. 351 f.

³³⁸ Vgl. PFEFFER und SALANCIK (1978), S. 143-187.

³³⁹ Vgl. DRUCKENMILLER (1998), S. 227, der den objektiveren Standpunkt eines Außenseiters bei der Darstellung der Organisationsziele betont.

³⁴⁰ Vgl. OLIVER (1990) sowie DIMAGGIO (1983), S. 153 ff.

³⁴¹ Vgl. zu den Thesen OLIVER (1991), S. 159 f.

³⁴² Vgl. OLIVER (1991), S. 162.

³⁴³ Vgl. OLIVER (1991), S. 153 und MORGAN (1997), S. 207.

³⁴⁴ Vgl. OLIVER (1991), S. 159 f. Die Strategien Kompromiss, Vermeidung, Widerstand und Manipulation sind wahrscheinlich, wenn die erwartete Legitimität gering ist. Konformität in Form der Strategie Acquiescence wird umso wahrscheinlicher, je höher die erwartete Legitimität ist.

gen an die Organisation gestellt, steht die interne Effizienz in Frage. Daher ist Acquiescence keine gangbare Strategie; es sei denn, das Machtpotenzial des Umfeldes ist ungleich größer als das der Organisation. Können institutionelle Anforderungen nur schwer in die Entscheidungs- bzw. Produktionsprozesse integriert werden, sind Defiance und Manipulation probate Mittel. Weicht der Inhalt moderat von den Organisationszielen ab, sind Compromise bzw. Avoidance Strategie effektiv.³⁴⁵ Organisationale Resistenz gegenüber externem Druck ist daher um so wahrscheinlicher, je geringer das Ausmaß an *Konsistenz* zwischen organisationalen Zielen und institutionellen Anforderungen aus dem Umfeld ist.

Auch aus dem *Homogenitätsgrad* der Forderungen von verschiedenen Gruppen lassen sich Rückschlüsse auf die Anwendung von Strategien ziehen. Sind die Forderungen unvereinbar, d. h. können sie nicht gleichzeitig erfüllt werden, ist Acquiescence keine gangbare Strategie.³⁴⁶ Avoidance stellt sich als alternative Strategie dar, um der potenziellen Gefahr der Befriedigung des einen Interesses bei gleichzeitigem Ignorieren des anderen Interesses zu entgehen.³⁴⁷ Weil konfligierende Anforderungen jedoch ein Kennzeichen der Moderne sind,³⁴⁸ ist eine Befolgung aller Erwartungen nicht mehr möglich. Aus der prinzipiellen Unmöglichkeit, alle Forderungen zu bedienen, folgt, dass einige Erwartungshaltungen berechtigt negiert und andere unter neuen Vorzeichen erfüllt werden können.³⁴⁹ Damit steigt die Wahrscheinlichkeit manipulativer Strategien. Daher ist grundsätzlich festzustellen, dass organisationale Resistenz gegenüber institutionellen Anforderungen umso wahrscheinlicher ist, je höher das Ausmaß diskretionärer, heterogener Anforderungen ist.

DiMaggio und Powell weisen darauf hin, dass der *Grad der Konformität* mit der Umwelt eine Funktion externer Abhängigkeiten ist.³⁵⁰ Selten sind die Abhängigkeiten jedoch einseitig. Insoweit besteht ein gewisser Handlungsspielraum, der z. B. für Verhandlungen im Rahmen der Strategie Compromise genutzt werden kann.³⁵¹ Die Strategie Avoidance zielt bei einem relativ geringeren Abhängigkeitsniveau darauf ab,

³⁴⁵ Vgl. OLIVER (1991), S. 164 f.

³⁴⁶ Vgl. OLIVER (1991), S. 162.

³⁴⁷ Vgl. zu den Zusammenhängen bezüglich von Interessendivergenzen Kapitel 4.4.2 auf Seite 109. Die Konsequenzen dieses Sachverhaltes sind bei Volksparteien zu beobachten, deren Wähler sich aus ganz verschiedenen Gesellschaftsteilen rekrutieren. Die Partei wird in einer solchen Situation vermehrt auf institutionelle, generell gültige *Symboliken* zurückgreifen, die die Aktivitäten legitimitätskonform erscheinen lassen, eine Festlegung jedoch vermeiden. Beispielsweise greift die CDU insbesondere auf allgemeine christliche Traditionen und Werte zurück, während die CSU als regional verwurzelte Partei stärker spezifische, bayrische Symboliken abruf. Scott argumentiert, dass gerade Organisationen, die einer starken staatlichen Kontrolle unterliegen, sich durch eine komplexe Gesetzeslage heterogenen Anforderungen ausgesetzt sehen. Vgl. SCOTT (1983), S. 105 sowie BRUNSSON und OLSEN (1989) in Bezug auf politische Organisationen.

³⁴⁸ Vgl. BAUMANN (1992) und FRIEDLAND und ALFORD (1991).

³⁴⁹ Vgl. HASSE und KRÜCKEN (1999), S. 59.

³⁵⁰ Vgl. DIMAGGIO und POWELL (1983), S. 154. Auch aus einer ressourcenorientierten Sichtweise ist der Grad der Abhängigkeit positiv mit Konformität korreliert. Vgl. PFEFFER und SALANCIK (1978).

³⁵¹ Vgl. hierzu PFEFFER und SALANCIK (1978), S. 211.

solche institutionellen Anforderungen zu umgehen, die den Handlungsspielraum der Organisation weiter einschränken könnten.³⁵² Ist diese Strategie gescheitert, so wird Widerstand der Organisation im Sinne von Defiance und Manipulation wahrscheinlich. Je geringer also der aus *Abhängigkeiten* resultierende Druck ist, desto wahrscheinlicher sind Widerstandsstrategien der Organisation.³⁵³

Schließlich ist die Wahl der Strategie vom *Unsicherheitsfaktor* im Umfeld der Organisation abhängig.³⁵⁴ Organisationen sind durch eine ausgeprägte Präferenz für ein stabiles, sicheres und vorhersehbares Umfeld gekennzeichnet. Konformität mit institutionellen Anforderungen schützt vor eben dieser Unsicherheit.³⁵⁵ Hinzukommend

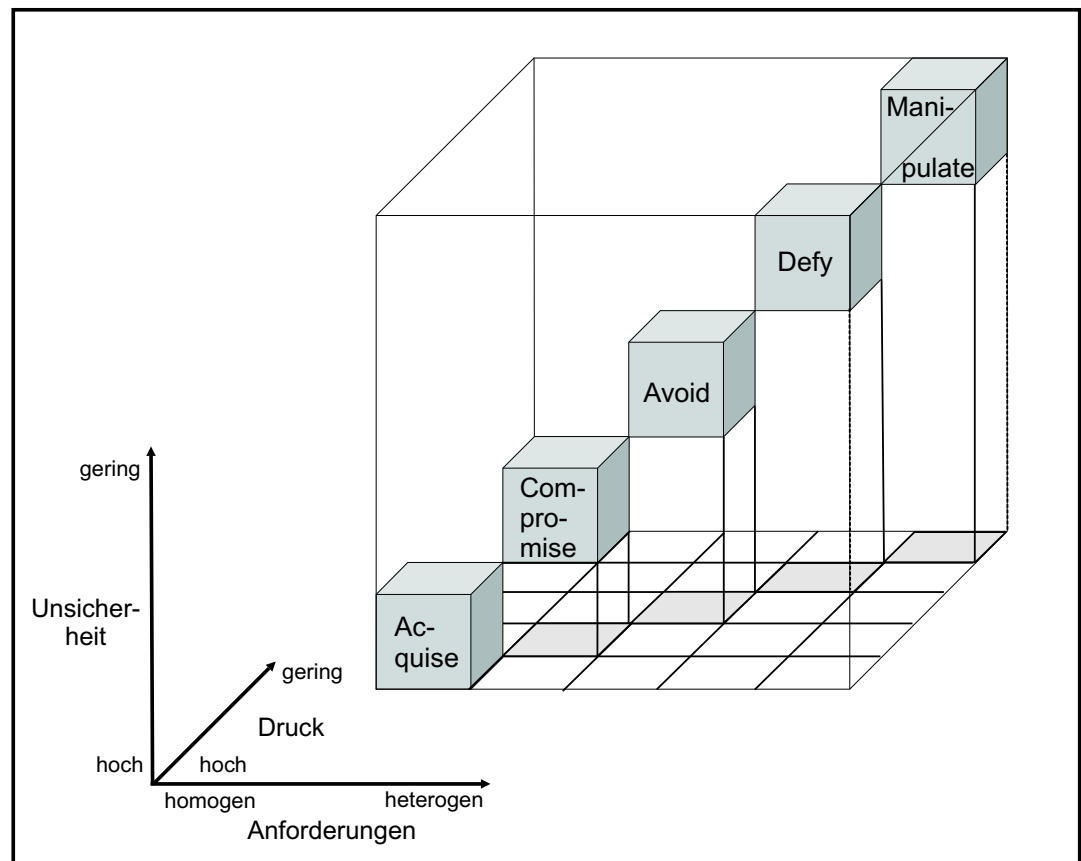


Abbildung 4.7: Dimensionen der Wahl der Organisationsstrategie
Eigene Darstellung.

³⁵² Vgl. OLIVER (1991), S. 164 ff.

³⁵³ Vgl. OLIVER (1991), S. 167 f. Sie unterscheidet zwischen Druck durch den Gesetzgeber und solchen Institutionen, die durch eine freiwillige Diffusion normative Kraft entwickeln. Dieser Unterscheidung wird hier nicht gefolgt, da ein Unterschied im Sanktionspotenzial zwischen beiden Formen nicht auszumachen, noch eine Trennung zwischen beiden Formen der Institutionenentstehung strikt aufrechtzuerhalten ist. Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.2 auf Seite 75 und insbesondere die Zusammenführung dieses Themenkomplexes über den Mechanismus externer Effekte.

³⁵⁴ Unsicherheit ist als nicht unabhängig von der Multiplexität der Anforderungen aus dem Umfeld zu sehen. Aus institutioneller Sicht potenzieren sich Unsicherheitsfaktoren, wenn unterschiedliche Anforderungen aus der Umwelt vorliegen. Vgl. OLIVER (1991), S. 170.

³⁵⁵ Vgl. MEYER und ROWAN (1977), S. 352.

werden Organisationen gerade in unsicheren Situationen dazu übergehen, andere zu imitieren und damit *konformes Handeln* zu zeigen.³⁵⁶ Daher ist anzunehmen, dass bei einem hohen Unsicherheitsfaktor Acquiescence angewendet wird. Über die Strategien Compromise und Avoidance sind die Organisationen in der Lage, aktiv Unsicherheit, z. B. über Verhandlungen, abzubauen.³⁵⁷ In dem Maße wie sich Unsicherheiten abbauen, greifen Organisationen verstärkt zu Manipulation und Defiance, um in einem stärkeren Ausmaß ihre eigenen Ziele zu erreichen. Damit lässt sich festhalten, dass organisationaler Widerstand gegenüber institutionellen Anforderungen umso wahrscheinlicher ist, je geringer das Unsicherheitsniveau im Umfeld der Organisation ist.³⁵⁸

Zusammenfassen lassen sich die verschiedenen Strategien in Abhängigkeit der *Dimensionen* Umweltunsicherheit, Abhängigkeitsposition bzw. externem Druck in einem dreidimensionalen Raum.³⁵⁹

4.4.4 Legitimitätsorientierte Strategieumsetzung durch Führungskräfte

In Verbindung dieser Strategien mit den Ausführungen zum Einfluss der dominanten Koalition auf die Strategiewahl in Kapitel 4.4.1 ist im Folgenden deren konkrete personale *Umsetzung* zu explizieren.³⁶⁰

Die *Repräsentanz* der Organisation durch die dominante Koalition steht unter dem Primat des Organisationsziels. Nachgeordnet ist der handlungsprägende Charakter der Formalstruktur als situationsdefinierende Handlungsfiktion zu erkennen.³⁶¹ Daher sind die institutionellen Charakteristika der Organisation die Basis für eine inhaltliche Auseinandersetzung mit der Umwelt. Dabei dient die *personale Vertretung* dazu, die Aktivitäten der Organisation zu erläutern bzw. kontroverse Tatbestände zu legitimieren und damit das Bild der Organisation nach außen zu schärfen.³⁶² Ist bisher von der dominanten Koalition einer Organisation gesprochen worden, sind die Zusammenhän-

³⁵⁶ Vgl. OLIVER (1991), S. 170 f.

³⁵⁷ Vgl. PFEFFER und SALANCIK (1978), S. 145. sowie für Vermeidungsstrategie THOMPSEN (1967).

³⁵⁸ Vgl. OLIVER (1991), S. 170.

³⁵⁹ Vgl. Graphik 4.7 Während Oliver ihre Thesen unverbunden stehen lässt, werden die Dimensionen an dieser Stelle zusammengeführt. Dies gilt umso mehr als OLIVER (1991) die fehlende Unabhängigkeit der Faktoren bereits angedeutet hat. Vgl. FN 354 auf der vorherigen Seite.

³⁶⁰ Vgl. hierzu auch KNYPHAUSEN-AUFSESS (1995), S. 362.

³⁶¹ Vgl. WHITE und DOZIER (1992), S. 92. Bei der Repräsentation nach außen ist mitzudenken, dass externe Kommunikationsstrategien und eine damit vertretene Position gegenüber der Umwelt immer Rückwirkungen auf die innerorganisationalen Zusammenhänge haben. Hier kommt die Dualität aus sozioökonomischer Handlungsorientierung und Institution erneut zum Tragen.

³⁶² Mit dieser Konzeption wird der Verknüpfung von Institution und individuellem Handeln über den Mechanismus der Dualität Rechnung getragen. ELSBACH und SUTTON (1992), S. 701 sprechen von der Verknüpfung von soziologischem Institutionalismus und Impression Management. Vgl. auch ELSBACH (1994), S. 57 ff. Im Folgenden wird das Prozessmodell nach Elsbach und Sutton aufgegriffen. Ursprüngliche für soziale Bewegungen entwickelt, betonen die Autoren jedoch, dass das Modell Implikationen für den Umgang mit Kontroversen rund um illegitime Handlungen hat, die einer Organisation nicht-intendiert zugeschrieben werden. Hier ist eine deutliche Parallele zum Nitrofen-Skandal auszumachen. Darüber hinaus bestehen Anleihen zur sozialen Integration im Nah- und Fernbereich nach ZERFASS (1996b), S. 122.

ge gleichwohl differenzierter zu sehen. Wenn ein System so stark differenziert ist, dass der Kontakt nach außen nicht von allen Mitgliedern in gleichem Maße wahrgenommen wird, kristallisieren sich bestimmte Individuen heraus, die in einem besonders intensiven Kontakt mit bestimmten Umweltsektoren stehen. In der Literatur finden sich für diese Mitglieder Begriffe wie «boundary personell» oder PR-Beauftragte.³⁶³ Dabei weist die Formalstruktur einer Organisation diesen Akteuren *Vertretungsmacht* für die gesamte Organisation zu. Ihr Handeln gilt als Handeln aller Mitglieder einer Organisation.³⁶⁴ Dies gilt im besonderen Maße für Führungskräfte bzw. den Vorsitzenden. Ihnen kommt eine besondere Visibilität zu.³⁶⁵ Sie repräsentieren die Organisation.

Führungskräfte interagieren nicht mit einer abstrakten Menge Umwelt, sondern mit konkreten Gesprächspartnern.³⁶⁶ Bestehen Handlungsinterdependenzen unter anwesenden Akteuren, lässt sich das Problemfeld als eines der direkten gesellschaftlichen «Integration im Nahbereich» beschreiben.³⁶⁷ Damit treten *interpersonale Beziehungen* bei Interviews mit Journalisten oder Hintergrundgesprächen mit Politikern in den Vordergrund, die durch die intersystemischen Handlungsräume vorstrukturiert sind.³⁶⁸ Grundsätzlich kann im Nahbereich sowohl über eine intentionale als auch eine situationsbezogene Integration Konfliktpotenzial reduziert werden.³⁶⁹ Die *Kopräsenz* – die gemeinsame Anwesenheit – der Akteure schafft jedoch entscheidende Voraussetzungen dafür, dass der Rückgriff auf legitime, institutionelle Handlungsorientierungen an Bedeutung verliert. Dies lässt sich mit der Tatsache begründen, dass Interessendivergenzen zwar nicht ausgeräumt werden, aber dennoch situationspezifische Lösungen von Handlungskonflikten erarbeitet werden können.³⁷⁰ Nach Drolet und Morris wird das Ausräumen von Handlungskonflikten durch *nonverbale Ausdrucksformen* erleichtert, also durch Gesten und Körpersprache.³⁷¹

³⁶³ Vgl. GRUNIG und HUNT (1984), S. 142 f. und WHITE und DOZIER (1992), S. 93. Die Beziehungen zwischen der Umwelt und der Organisation sind ungeachtet dessen nicht allein durch spezielle Individuen bestimmt, sondern konstituieren sich aus den Interaktionen aller Mitglieder der Organisation mit Außenstehenden. Vgl. HEATH (1990), S. 46, der ausführt, dass eine Organisation als sehr aufnahmefähig gilt, in der alle Mitglieder offen gegenüber Umwelt sind und Informationen verarbeiten.

³⁶⁴ Vgl. zur kollektiven Handlungsfähigkeit einer Organisation Kapitel 4.4.1.

³⁶⁵ Vgl. dazu WESTPHAL und ZAJAC (1994) sowie PINCUS *et al.* (1991), S. 22 ff. Vertreten einzelne Führungskräfte abweichende Standpunkte, die nicht mit den Ansichten der Führungsmannschaft abgestimmt sind bzw. nicht mit dem Organisationsziel konform gehen, sind negative Auswirkungen auf die Legitimität einer Organisation immanent. „The legitimation of a given organization is negatively affected by the number of different authorities sovereign over it and by the diversity or inconsistency of their accounts of how it is to function.“ MEYER und SCOTT (1983), S. 202.

³⁶⁶ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 107. Die Interaktionspartner werden jedoch nur den Aktivitäten der Repräsentanten zugänglich sein, wenn ihre eigenen Interessen berücksichtigt werden.

³⁶⁷ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 123 in Anlehnung an GIDDENS (1988), S. 81.

³⁶⁸ Die Zuordnung des Nah- und Fernbereichs zur Sozial- bzw. Systemintegration findet sich bei HABERMAS (1987b), S. 173 ff. und die Anwendung der Klassifikation als raumzeitliche Dimension der Integration auf den Seiten 122-131 bei ZERFASS (1996b). Vgl. auch FN 289 auf Seite 110.

³⁶⁹ Vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.4.2 auf Seite 110 ff.

³⁷⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen zur situationsbezogenen Integration in Kapitel 4.4.2 auf Seite 110 sowie ZERFASS (1996b), S. 124.

³⁷¹ Vgl. DROLET und MORRIS (2000), S. 35 und S. 45 sowie JONSCHER (1995), S. 404.

Neben Situationen der Kopräsenz liegen Handlungsinterdependenzen ebenfalls vor, wenn die Akteure räumlich und/oder zeitlich getrennt sind. Dies gilt beispielsweise für Journalisten, die in einem Telefongespräch mit Organisationsvertretern interagieren. Eine zeitliche Trennung liegt vor, wenn sich z. B. eine im konkreten Interaktionsprozess erarbeitete Gesetzesvorlage erst dann auswirkt, wenn sie vom Bundestag verabschiedet wird. Ein Interview kann auch Wochen vor der Ausstrahlung aufgezeichnet worden sein. In Anlehnung an Zerfaß wird dieser Problemkreis als Integration gesellschaftlicher Beziehungen im *Fernbereich* bezeichnet.³⁷² Im Gegensatz zum Nahbereich handelt es sich nicht um eine Sozial- sondern um eine *Systemintegration*. Hierfür sind zwei grundlegende Punkte maßgebend. Erstens liegen Situationen vor, die nur unzureichend durch eigene Erfahrungen abgedeckt sind.³⁷³ Das zugrundeliegende Paradigma setzt sich folglich mehr aus diffusen Perzeptionen zusammen. Symbole schließen diese Erfahrungslücken und erlangen damit die Funktion einer Entscheidungsstütze, derer es im Nahbereich nicht bedarf.³⁷⁴ Zweitens sind soziale Beziehungen im Fernbereich zumeist intersystemischen Charakters, so in den Beziehungen zwischen Journalist und Marketingleiter bzw. Führungskraft und Ministerpräsident. Es ist davon auszugehen, dass unterschiedliche Paradigmen und im allgemeinen unterschiedliche sozioökonomische Handlungsorientierungen vorliegen, die zudem unvollständig sind und häufig auf widersprüchlichen Einschätzungen beruhen. Eine Integration konfliktionärer Handlungszusammenhänge kann jedoch nur dann gelingen, wenn die situationsdefinierenden Merkmale auf beiden Seiten richtig erkannt werden.³⁷⁵ Daher ist auf *situationsübergreifende Symbole* zurückzugreifen, spiegeln diese doch allgemeine institutionelle Handlungsorientierungen wider, über die breites Einverständnis herrscht.³⁷⁶ Ihr breiter Wirkungskreis bedingt, dass sie von speziellen, situationsspezifischen Merkmalen abstrahieren. Im Gegensatz zu situationsgebundenem Wissen sind Symbole nicht an einzelne Akteure gebunden, sondern können situationsübergreifend und systemintegrativ auf einer breiteren Basis handlungsprägend wirken. Als *generalisierte Integrationsmechanismen* sind gerade sie für den Fernbereich von hoher Relevanz.³⁷⁷

³⁷² Vgl. ZERFASS (1996b), S. 124.

³⁷³ Beispielsweise ist Kanzler Schröder zumeist nur medial bekannt; ob Prinz Charles eigens eine Vorliebe für Spaziergänge im Moor hat oder diese Symbolik zum Schutz bestimmter Vogelarten einsetzt, ist nicht sicher zu entscheiden.

³⁷⁴ Vgl. Kapitel 4.1.2 auf Seite 64 sowie BONUS (1999), S. 115. BURKART (2002), S. 49 versteht unter einem Symbol eine Repräsentation einer Sache, eines Zustandes bzw. eines Ereignisses. Es erfüllt eine «Vertreterfunktion».

³⁷⁵ Vgl. KUNCZIK (1996), S. 227.

³⁷⁶ Vgl. zum symbolischen Gehalt von Institutionen FRIEDLAND und ALFORD (1991), S. 241 sowie zu einer empirischen Untermauerung ELSBACH (1994), S. 76. Anhand von Untersuchungen des Verhältnisses von Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern ermittelt BIES *et al.* (1988), S. 388-396, dass ein Verweis auf institutionelle Handlungsorientierungen einen höheren Effizienzgrad aufweist als dies bei technischen Informationen der Fall ist.

³⁷⁷ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 127 sowie BERGLER (1991), S. 31.

Aus dem Nitrofen-Skandal ist ersichtlich, dass die pauschale Beschuldigung des DRV bzw. einzelner Mitglieder eine aktive Verteidigungsstrategie gebietet, um dem Vorwurf «krimineller Machenschaften» zu entgehen.³⁷⁸ Dies erfordert eine *situationsabhängige Legitimierung* gegenüber betroffenen Politikern. Der situationsbezogene Einfluss der *Strategie* ist an der Verschleierung der Beteiligungsverhältnisse der NSP nachzuvollziehen.³⁷⁹ Dazu führte Präsident Nüssel aus, dass die NSP keine Genossenschaft ist und daher auch keinen Mitgliedsstatus hat. Insoweit distanzierte sich der DRV, um gleichsam die legitimen Ziele seiner Organisation vom Stein des Anstoßes zu separieren.³⁸⁰ Dahinter steht die *Taktik* einer Entkopplung. Daneben setzten die Führungskräfte des DRV auf eine *intentionale Integration*. Sie versuchen, die als konform wahrgenommenen Aspekte in das Blickfeld zu rücken. Verleiht doch der Verweis auf die Konformität mit geltenden institutionellen Handlungsorientierungen der Organisation eine höhere Glaubwürdigkeit, Rationalität und Legitimität.³⁸¹ Diese Vorgehensweise war sowohl beim Anwalt der GS agri als auch beim DRV im Rahmen der Feststellung zu beobachten, dass die Entschädigung der Bauern auf der Grundlage geltender Gesetze zu erfolgen habe.³⁸² Zudem wurde die illegitime Handlung als Ausgangspunkt für die Erreichung eines erstrebenswerten, gesellschaftlich legitimierten Zustandes interpretiert.³⁸³ Dazu wurde auf die Sinnhaftigkeit der allgemeinen Ziele eines verbesserten Verbraucherschutzes sowie einer höheren Qualität und Sicherheit verwiesen, die Präsident Nüssel mit dem QS-System in Verbindung brachte.³⁸⁴

Um diesen Prozess zu befördern sind diese Aussagen einerseits auf die *Formalstruktur* zu projizieren. Schließlich ist sie eine verallgemeinerte Version dessen, was im Inneren der Organisation passiert. Die Formalstruktur steht als Symbol für die Organisation und kann gleich anderer institutioneller Handlungsorientierungen eingesetzt werden.³⁸⁵ Andererseits ist auf *Meinungsführer* zurückzugreifen. Ihr Einfluss gründet sich auf autoritative Ressourcen in Form von Expertenmacht,³⁸⁶ Sie stehen an der Schnittstelle zwischen alltäglichem, faktischem Handeln, also dem direkten Vermittlungsprozess in Kopräsenzen, und indirekten Integrationsbestrebungen im Fernbereich. Meinungsführer tragen zu einer Stabilisierung von Symbolen bei, indem ihre Aussagen und Meinungen aufgrund tieferen Wissens bzw. höherer Erfahrung – auto-

³⁷⁸ Vgl. zu den Beispielen die Ausführungen zum Nitrofen-Skandal in Kapitel 2.2 auf Seite 10 ff.

³⁷⁹ Vgl. die Ausführungen auf den S. 15.

³⁸⁰ Vgl. zur theoretischen Basis dieses Sachverhaltes ELSBACH (1994), S. 68.

³⁸¹ Vgl. ELSBACH und SUTTON (1992), S. 710 sowie S. 715.

³⁸² Vgl. S. 13.

³⁸³ Vgl. ELSBACH (1994), S. 69.

³⁸⁴ Vgl. hierzu die Ausführungen zum QS-System in Kapitel 2.2 auf Seite 14.

³⁸⁵ In Anlehnung an die Integrationsmechanismen in der Medientheorie nach Parsons bzw. in deren kritischer Reflexion durch Habermas. PARSONS (1980a), PARSONS (1980b), PARSONS (1980c) und HABERMAS (1980) sowie HABERMAS (1987a), S. 384 ff.

³⁸⁶ Vgl. Kapitel 4.3.4 auf Seite 97 zu autoritativen Ressourcen sowie STEINMANN und SCHREYÖGG (2000) zur Beeinflussung durch Wissen und Fähigkeiten.

ritative Ressourcen – herangezogen werden.³⁸⁷ Entscheidend für das Heranziehen der Meinungsführer ist die paradigmatische Nähe zur eigenen inhaltlichen Position sowie die Reputation der Organisation, die der Meinungsführer verkörpert.³⁸⁸

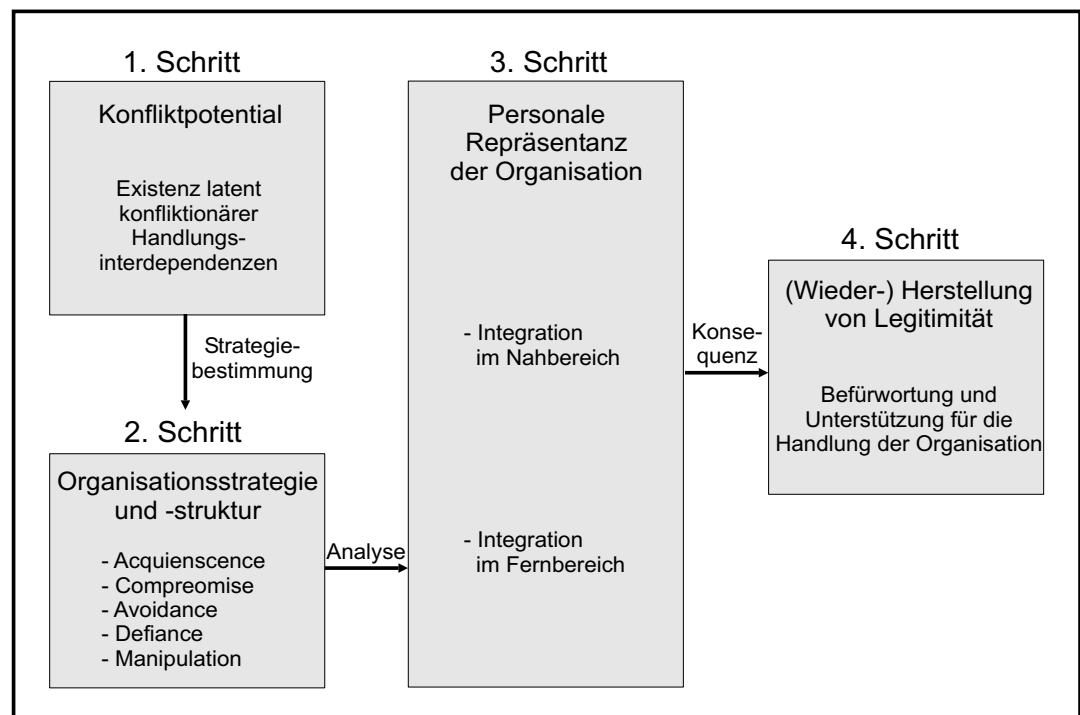


Abbildung 4.8: Prozessmodell illegitimer Handlungen
Adaption von ELSBACH und SUTTON (1992), S. 709.

Die Abbildung 4.8 verdeutlicht die personale Umsetzung legitimitätsorientierter Organisationsstrategien. In der Ausgangssituation besteht ein latent konfliktionärer Handlungszusammenhang. Proaktiv bzw. nach Auftreten einer illegitimen Handlung macht das Konfliktpotential eine Strategiebestimmung der Organisation notwendig. Am Ende dieses Abwägungsprozesses sind Rahmendaten erkennbar, innerhalb derer die Organisationsvertreter über eine *Integration im Nah- und Fernbereich* die Legitimität der Organisation herzustellen, zu erhalten bzw. auszubauen suchen.

4.5 Fazit – ein solides Fundament

Die sozialtheoretische Erweiterung der NIÖ bietet eine konsistente theoretische Grundlage für die Kriterien des Spannungsfeldes aus innovativer Gestaltungsmöglichkeit und institutionellen Beharrungstendenzen sowie der gesellschaftlichen Stellung

³⁸⁷ Vgl. BENTELE (1992), S. 157 ff. sowie HESSE und GELZLEICHTNER (1993), S. 411 ff.

³⁸⁸ Vgl. zum ersten Aspekt die Ausführungen in Kapitel 4.1.4 auf Seite 73, MARCH und SIMON (1958), S. 190 und zum zweiten Aspekt ZERFASS (1996b), S. 130, GIDDENS (1988), S. 102-111 und LUHMANN (1973).

des genossenschaftlichen Verbundes. Zu diesem Zweck sind die *Basisannahmen* einer ökonomischen Handlungstheorie dargestellt worden. Durch die Explizierung des Entscheidungskalküls von Individuen konnten die Notwendigkeit von Institutionen und ihre Entstehungsarten entwickelt werden. Individuelles Handeln wurde somit in einen gesellschaftlichen Kontext gestellt.

Indem die Interaktionsmöglichkeiten der Individuen im Institutionenfeld geklärt wurden, konnte ein *Bezugsrahmen* für institutionelle Beharrungstendenzen einerseits und innovative Gestaltungsmöglichkeit andererseits entwickelt werden. Letztlich wurde damit die Frage nach der Art individueller Handlungsspielräume beantwortet. Diese grundlegenden Erkenntnisse wurden für die Charakterisierung der Organisation fruchtbar gemacht, um sie daraufhin in ihrem gesellschaftlichen Umfeld darzustellen. Ausgestattet mit diesem *Analyseraster* konnte Legitimität als dominantes Ziel einer gesellschaftlichen Integration der Organisation und im Rahmen der Verfolgung von Organisationszielen als restriktive Nebenbedingung abgeleitet werden. Mithilfe dieser

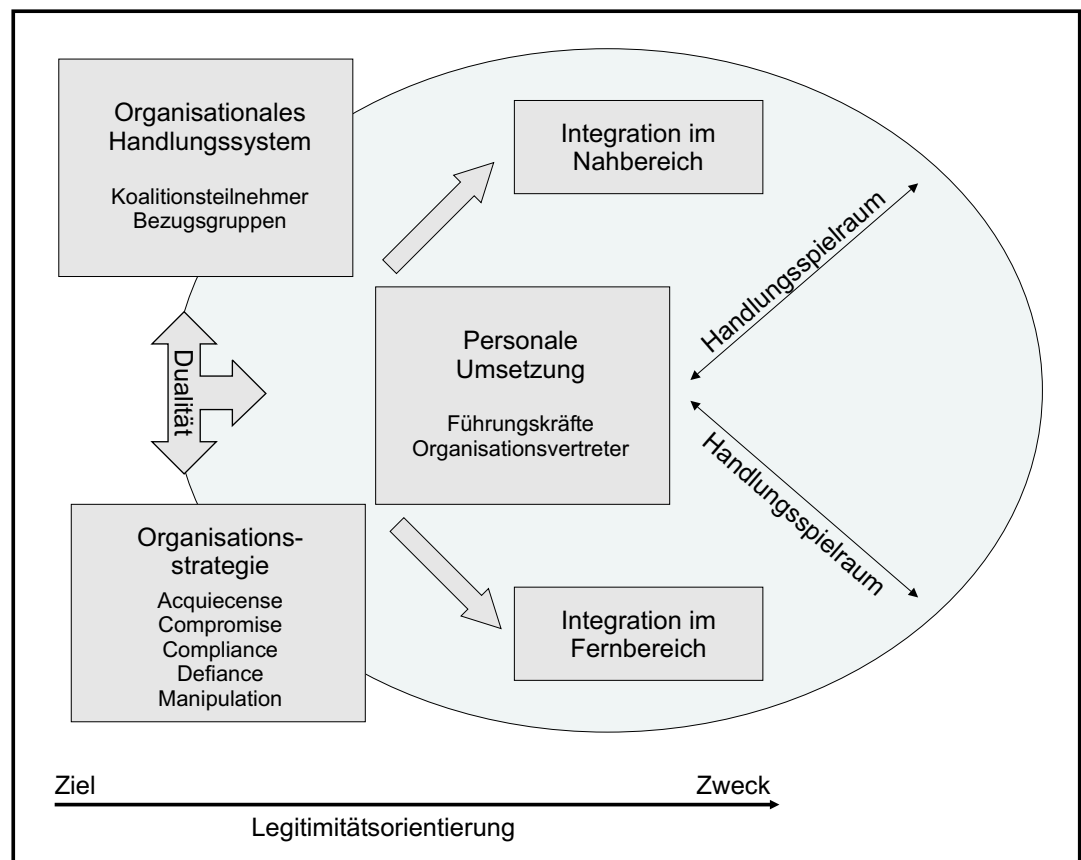


Abbildung 4.9: Schema der sozialtheoretischen Erweiterung
Eigene Darstellung.

Erkenntnisse konnten Organisationsstrategien und ihre personale Umsetzung differenziert dargestellt werden. Mit der Verknüpfung von Organisationsstrategie und personaler Vertretung durch Führungskräfte wird dem Argument Rechnung getragen, dass der

Umgang mit gesellschaftlichen Anliegen nicht allein eine Frage der kommunikativen Selbstdarstellung im Rahmen von Public Relations ist, sondern dass kommunikative Handlungszusammenhänge echte *Managementprobleme* sind, die ihren Ursprung in der strategischen Wahlentscheidung einer Organisation haben.³⁸⁹

Grafik 4.9 fasst die Ausführungen zusammen. Hier ist das Zusammenspiel aus individualistisch-systemischem Aufbau der Organisation und ihrer *Strategiewahl* sowie der letztendlichen *Umsetzung* durch einzelne Personen ablesbar. Indem Organisationsvertreter bzw. Führungskräfte überdies sowohl im *Nah- als auch im Fernbereich* das Bild der Organisation schärfen, gewährleisten sie den benötigten Handlungsspielraum, der zur Verfolgung der Organisationstätigkeit notwendig ist. Im Rahmen der *Legitimitätsorientierung* präzisieren die Organisationsstrategien die generelle Vorgehensweise und bieten damit Handlungsanleitungen für die zweck- und zielbezogene, personale Vertretung der Organisation gegenüber ihrer Umwelt.

³⁸⁹ Vgl. DYLLICK (1990), S. 34 f. sowie MILES (1987), S. 2 ff. und 21 ff., der die Strategie als entscheidenden Faktor für Konfliktpotenziale sieht.

5 Kommunikationstheoretische Erweiterung der NIÖ

Aus der *Fallstudie* haben sich drei Kriterien zur Entwicklung von Kommunikationsstrategien für Genossenschaften ergeben. Deren zwei sind im Rahmen der sozialtheoretischen Erweiterung der NIÖ behandelt worden. Im Bereich der *kommunikationstheoretischen Erweiterung* ist das Kommunikationsverständnis zu untersuchen. Diese Notwendigkeit ergibt sich aus der Tatsache einer Vielzahl widersprüchlicher Konzeptionen, die sich plastisch in Mertens Arbeit einer Zusammenschau von mehr als 120 Definitionen von Kommunikation widerspiegeln.¹ Dadurch, dass Kommunikation Gegenstand einer Vielzahl von Disziplinen wie der Linguistik, der Publizistik oder auch der BWL ist, wird diese Aufgabe erschwert. Leitlinie soll daher hier die *Vereinbarkeit* mit den methodischen Grundlagen der sozialtheoretischen Erweiterung sein. Dazu ist in Kapitel 5.1 zunächst der *Kommunikationsprozess* zu analysieren, bevor die Erkenntnisse in Kapitel 5.2 für die Organisationskommunikation fruchtbar gemacht werden können. Hier wird der Einsatz von Image- und Issueprozessen sowie deren personale Umsetzung durchleuchtet. Kapitel 5.3 verbindet die einzelnen Bausteine zu einem *Analyseraster*, welches Aufschluss darüber gibt, wie sich Genossenschaften gegenüber Politik und Medien legitimieren können. Somit werden die sozialtheoretischen Erkenntnisse präzisiert, besteht doch eine *Kommunikationsstrategie* darin, die institutionelle Umgebung durch die Aktualisierung von Informationen und Symbolen zu verändern. Sie setzt am Institutionengefüge bzw. an den Arten der Handlungsprägung an und konkretisiert sie. Die Ausführungen bewegen sich damit in dem von Theis geforderten Rahmen einer dynamisch, dialogischen und nicht-linearen Systemtheorie.²

5.1 Der Kommunikationsprozess im sozioökonomischen Institutionenfeld

Legitimitätsorientierte Organisationsstrategien offenbaren unterschiedliche Formen des Umgangs mit Interessenkonflikten. Die Strategien müssen jedoch in kommunikative Zusammenhänge übersetzt werden. Schließlich stellt Kommunikation immer dann eine wesentliche Einflussgröße dar, wenn ohne direkte Weisungsbefugnis oder Autorität, wie gegenüber Politikern und Medienvertretern, Konflikte zu lösen sind. Um das

¹ Vgl. MERTEN (1977).

² Vgl. THEIS (1993), S. 311. Sie kritisiert insbesondere das Rollenkonzept, welches auf kommunikatives Handeln angewandt, die Herstellung von Öffentlichkeit nicht als emergente Phänomene intendierter und nicht-intendierter Handlungen darstellen könne, da es von seiner Konzeption her funktional, deterministisch angelegt ist.

Einflusspotenzial näher analysieren zu können, ist in Kapitel 5.1.1 zunächst die Beziehung zwischen sozioökonomischer Handlungsorientierung und Kommunikation zu klären. Daran schließt sich in Kapitel 5.1.2 eine handlungstheoretische Rekonstruktion des Kommunikationsprozesses an. Aufbauend auf diesem elementaren Verständnis werden prozess- und akteursbezogene Erweiterungen in den Kapiteln 5.1.3 und 5.1.4 diskutiert. In Kapitel 5.1.5 wird das Kommunikationsverständnis durch eine Betrachtung massenmedialer Kommunikationszusammenhänge abgerundet.

5.1.1 Zum Verhältnis von sozioökonomischer Handlungsorientierung und Kommunikation

Sozioökonomisches Handeln bedeutet, willentlich und interessen geleitet in die Umwelt einzugreifen. Ziel ist es, eigene Interessen umzusetzen und damit auch andere in ihrem Wirken zu beeinflussen.³ Das Paradigma, welches von den jeweiligen Akteuren herangezogen wird, basiert auf ihrem individuellen Wahrnehmungshorizont.⁴ Als solches lässt es sich auf die Wahrnehmung von Sprache bzw. auf *Kommunikation* beziehen.⁵ Ein bestehendes Paradigma impliziert, dass das Handeln Dritter in einer einzigartigen Weise interpretiert und mit *Bedeutungszuschreibungen* versehen wird. Informationen, symbolische Generalisierungen, Erfahrungen und Handlungsrouninen spielen folglich beim Prozess des Verstehens und der Zuweisung von Bedeutungen eine herausragende Rolle.⁶ Kommunikation kann in Anlehnung an diese Zusammenhänge als die angestrebte Bedeutungsvermittlung durch Informationen und Symbole definiert werden, mit denen Akteure bestimmte Zwecke erreichen und Interessen realisieren möchten.⁷ Kommunikatives Handeln stellt sich folglich als eine spezielle Art sozioökonomischen Handelns dar.⁸ Eine *Kommunikationsstrategie* soll durch zweck-

³ Vgl. Kapitel 4.1.1 auf Seite 60.

⁴ Vgl. Kapitel 4.1.2 auf Seite 64.

⁵ Vgl. zu dieser Position NEISSER (1979), der Wahrnehmungsschemata auf die menschliche Sprache anwendet. Zu einem vergleichbaren Standpunkt auch LAU und SEARS (1986), S. 121, die einen Bezug zwischen Schema und Informationssuche herstellen. Vgl. zum Schema und seiner Gleichsetzung zum Paradigma in Bezug auf die Wahrnehmung auch S. 64.

⁶ Kommunikation kann nicht ohne Institutionen gedacht werden, da diese immer auch als Selektionsregel fungieren. Vgl. unter systemtheoretischen Prämissen etwa HOLZER (1994), S. 153 sowie LUHMANN (1984), S. 73 f.

⁷ In Anlehnung an ZERFASS (1996a), S. 26. Vgl. auch BURKART (2002), S. 25-34, der den intentionalen Charakter von Kommunikation hervorhebt, wobei dort auf symbolische Kommunikation abgehoben wird. Vgl. zur Definition von Symbolen FN 374 auf Seite 123. Vgl. zur Notwendigkeit über eine rein symbolgebundene Kommunikation hinaus, die handlungsleitende informatorische Komponente mit zu berücksichtigen GRUNIG (1993a), S. 121 sowie HAEDRICH *et al.* (1982), S. 107.

⁸ Vgl. MÜLLER-DOOHM und NEUMANN-BRAUN (1991), S. 11 zur handlungstheoretischen Fundierung von Kommunikation sowie LUEKEN (1996), S. 64 zum handlungstheoretischen Bezugspunkt der Intersubjektivität, der Bedeutung von Symbolen und zum Handlungscharakter von Dialogen. Mit dieser Definition von Kommunikation wird die Differenzierung von Habermas zwischen kommunikativem und sprachlich vermitteltem, strategischem Handeln aufgegeben. Vgl. HABERMAS (1987a), S. 395. Vgl. in der Fortführung von Habermas auch die Differenzierung in verständigungs- und erfolgsorientiertes Handeln in STEINMANN und SCHREYÖGG (2000), S. 76 ff. bzw. die Ausfüh-

gerichtete Kommunikationsprozesse Bedeutungszusammenhänge herstellen, um wünschenswerte Wahrnehmungen zu ermöglichen.

Diese Thesen stehen in Beziehung zum sozioökonomischen Handlungsbegriff.⁹ Danach ist Handeln grundsätzlich instrumenteller Natur. So wird zum Schreiben eines Briefes ein Füllfederhalter oder auch ein Computer samt Drucker verwendet. Unabhängig von Dritten wird unter Annahme einer klaren *Ergebnisorientierung* ein Resultat erzielt. Instrumentellen Handlungen kommt jedoch darüber hinaus entweder ein symbolischer oder kommunikativer Charakter zu.¹⁰

Bei symbolischen Handlungen ist die Ergebnisorientierung indirekt.¹¹ Wird ein Ehering überreicht, ist diese Geste zunächst instrumenteller Natur; sie gewinnt jedoch durch das spezifische Institutionenfeld an symbolischem Gehalt in Form einer dauerhaften Partnerschaft.¹² Dabei sind es die sozioökonomisch geprägten Erfahrungen, durch die eine jeweils eigene *systemspezifische Bedeutungszuweisung* zu Symbolen zustande kommt.¹³ Damit ein Symbol in seiner Bedeutung verstanden und das beabsichtigte Ziel der Handlung erreicht wird, muss die Bedeutungszuschreibung durch den Interaktionspartner gelingen. Folglich können Symbole nur dort eingesetzt werden, wo geteilte sozioökonomische Handlungsorientierungen vorliegen.¹⁴ Ihre integrative Wirkung hängt von der *Potenz des Symbolgehaltes* in den Systemen ab.

„Mit dem primären Ziel eines Eingreifens in die soziale Welt geht das sekundäre Ziel der Bedeutungsvermittlung im Sinne einer Aktivierung oder Generierung handlungsorientierender Symbole einher.“¹⁵

rungen zur Eignung der Theorie situativer Teilöffentlichkeiten in Kapitel 3.3.2 auf Seite 53. Kommunikatives Handeln wird als strategisch und zielorientiert interpretiert.

⁹ In Anlehnung an ZERFASS (1996b), S. 144-147.

¹⁰ Einfache Handlungen unterscheiden sich im Gegensatz zu komplexen Handlungen dadurch, dass ihnen kein symbolischer Gehalt zugeschrieben werden kann. Einfache Handlungen werden als irrelevant für die Beziehungen im sozioökonomischen Institutionenfeld ausgeschlossen.

¹¹ So verweist auch Krasner darauf, dass aus einer institutionenökonomischen Perspektive die Akteure auf Ressourcen in Form von Symbolen einsetzen, um in die soziale Welt einzugreifen. Vgl. KRASNER (1988), S. 72-74.

¹² Symbole sind damit zunächst in der institutionellen Handlungsorientierung zu verorten. In Anlehnung an ZERFASS (1996b), S. 151, der in Anspruch genommenen Symbole als Kommunikationsschemata bezeichnet.

¹³ „It is through the complementary of expectations in interaction that the symbols essential to human action are built up [...]“. PARSONS und SHILS (1962), S. 235. Im Interaktionsprozess greifen die Individuen, angeregt von den Besonderheiten der Situation, auf generalisierte Erfahrungen zurück. Diese werden auf neue Situationen übertragen bzw. neuen Objekten zugeordnet. Genau dieser Prozess ist es, der für die Aneignung kultureller Symbole entscheidend ist. Wenn Alter unter gewissen Bedingungen wiederholt bestraft oder belohnt, erlangt diese Reaktion für Ego die Bedeutung einer angemessenen Konsequenz auf seine Konformität mit oder Abweichung von den Normen eines gemeinsamen Symbolsystems. Vgl. PARSONS (1962), S. 16. Vgl. zu den individualistischen Grundlagen Kapitel 4.3.1 auf Seite 86 sowie FN 180 auf Seite 89.

¹⁴ Die Interpretation von Symbolen hängt von festgelegten Bedeutungskonventionen ab. Interaktionspartner äußern sich folglich nur dann symbolisch, wenn sie erwarten, dass es «richtig» gedeutet wird. Vgl. HABERMAS (1987b), S. 39 sowie zur Handlungsprägung durch Symbole S. 42 f.

¹⁵ ZERFASS (1996b), S. 146. Es handelt sich hierbei um eine Explizierung der Zusammenhänge aus BURKART (2002), S. 26 f., dort jedoch in der Ausgabe von 1995. Vgl. auch TRABANT (1989), S. 121.

Wenn die symbolsystemische Handlung verstanden worden ist, löst sie einen mehrstufigen *Vermittlungsprozess* aus, der die Handlungsbedingungen in Systemen prägt. Die Übergabe des Eherings z. B. verändert instrumentell und über eine Änderung von Verfügungsrechten die situativen Handlungsbedingungen der Eheleute. Daher ist sozioökonomisches Handeln auf seinen Symbolgehalt hin zu überprüfen und zweckgerichtet gegenüber seiner Umwelt einzusetzen.¹⁶

Über die *Integrationskraft* symbolisch vermittelter Handlungszusammenhänge hinaus, leistet Kommunikation einen eigenständigen Beitrag zur sozialen Integration.¹⁷ Zwar kann Kommunikation auf bildlichen Symbolen und Gesten beruhen. Via *Informationen* setzt Kommunikation jedoch auch direkt an den Intentionen bzw. der Interessenlage der Kommunikationspartner an. Kommunikation trägt dazu bei, dass sich ein Paradigma ausformt. Situationen sind nicht per se unsicher, sondern zu einem bestimmten Zeitpunkt mit einem Unsicherheitsfaktor belegt, der sich durch weitere Informationen abbauen lässt.¹⁸ Mit der Unsicherheitsreduktion verbindet sich eine bessere *Situationseinschätzung*, denn Kommunikation verändert deren Wahrnehmung und folglich deren Deutung. Die Sachlage wird neu bewertet.¹⁹

Gleichwohl beruht die *Verstehensleistung* auf spezifisch strukturierten Assoziationen, die der jeweiligen paradigmatischen Handlungsorientierung zugrunde liegen.²⁰ Zum einen kann daher trotz einer erfolgten nicht auf eine erfolgreiche *Bedeutungsvermittlung* im Sinne gleicher Bedeutungszuschreibungen geschlossen werden. Auf der anderen Seite wird klar, dass Kommunikation nicht nur ein Austausch bzw. eine Übertragung von Informationen ist, sondern im Zusammenspiel von Symbol und Information auf die Aktualisierung eines Paradigmas zielt.²¹

Sozial integrativ interpretiert, tragen kommunikative Handlungen zur Lösung von Konflikten bei. Voraussetzung für die *gesellschaftliche Integration* ist das wechselsei-

¹⁶ Insoweit lehnt sich die Vorgehensweise an den symbolischen Interaktionismus nach Mead an. Darüber hinaus wird jedoch auf die Bedeutung institutioneller Gegebenheiten für das Integrationspotenzial von Symbolen verwiesen. Vgl. MEAD (1922), MEAD (1973) sowie zur Schlussfolgerung ZERFASS (1996b), S. 147. Aus diesen Überlegungen ist gleichfalls erkennbar, dass die Auffassung Luhmanns in die Irre führt. Zwar kommt jeglichem sozialen Handeln eine Bedeutung zu. Von Relevanz für eine Kommunikationsstrategie sind jedoch nur solche Vermittlungsprozesse, die zweck- bzw. interessenorientiert verfolgt werden.

¹⁷ Zu Kommunikation als Quelle sozialer Integration vgl. HABERMAS (1988), S. 70.

¹⁸ Vgl. Kapitel 4.1.2 auf Seite 64.

¹⁹ Die genauen informationsbezogenen Prozessschritte sind Kapitel 4.3.4 auf Seite 97 zu entnehmen.

²⁰ Vgl. HABERMAS (1987b), S. 107. Vgl. zum Übergang einer handlungspraktischen in eine diskursive also kommunikative Bewusstheit WALGENBACH (1999), S. 359 sowie Kapitel 4.3.1 auf Seite 87.

²¹ Vgl. zu einem indirekten Verweis auf diesen Sachverhalt HABERMAS (1987b), S. 51. Vgl. MARKUS und ZAJONC (1985) zur Bedeutung von Paradigmen bei Informationsverarbeitung, Wahrnehmung und Interpretation. Das Wesen der Kommunikation liegt für PARSONS (1967a), S. 157 darin, dass „[...] die Bedeutung des Zeichens nicht automatisch mit der Wahrnehmung seines Auftretens gegeben ist, sondern dass eine erlernte Assoziation hinzukommen muss [...]“. Dieses Zusammenspiel aus Kommunikation und den generalisierten Erfahrungen konstituiert erst das gemeinsame System in seinem Bedeutungsgehalt. Vgl. BURKART (2002), S. 57 zur Beschreibung von Kommunikation als Aktualisierung von Sinn. Zur Kritik am Sinnbegriff vgl. Kapitel 3.2.2 auf Seite 43 f.

tige Verstehen der kommunikativen Handlungen. Solange eine Interessenanpassung bzw. -änderung aufgrund neuer Informationen vorgenommen wird, die eine Verbesserung der eigenen Situation impliziert, werden die Akteure Verhandlungen und Diskussionen führen bzw. sich beraten lassen.²² Bestehen trotz einer gemeinsamen Situationsdeutung *Interessendivergenzen* fort, ist eine vermittelnde Position zu erarbeiten.²³ Der Charakter einer solchen vermittelnden Position ist ausführlicher zu beleuchten, bezieht sich diese doch zum einen auf den starken Verständigungsbegriff nach Habermas – also einer «Gemeinwohlorientierung», der als höherem Ziel akteursbezogene Interessendivergenzen nachzuordnen sind, zum anderen auf die von Zerfaß und Steinmann im Sinne einer pragmatischen Orientierung angemahnte *Gleichzeitigkeit von Ergebnisorientierung und Ergebnisoffenheit*.²⁴

In der Tradition von Habermas wird der Idealtyp eines argumentativen Kommunikationsprozesses unterstellt. Gleichberechtigte Partner mit unterschiedlichen Interessen stellen das höhere Ziel einer Einigung der fortbestehenden Interessendivergenz voran.²⁵ Indem eine Änderung der Interessenlage Ziel eines Kommunikationszusammenhanges ist, wenden sich Vertreter dieses Kommunikationsverständnisses gegen konstante Präferenzen.²⁶ Die Frage, aufgrund welcher Autorität einer der Kommunikationspartner zu einer Änderung seiner Interessen veranlasst werden soll, bleibt jedoch unbeantwortet. Sofern Werturteile sich nicht wissenschaftlich begründen lassen, kann auch die «normative» Wissenschaft keine Legitimationsgrundlage für eine Änderung der Interessenlage bereitstellen. Dieses Verständnis von Kommunikation ist daher abzulehnen.

Deutlich zweckrationaler interpretieren Ahrens und Behrent den Sachverhalt. Sie betonen die Zugangsmöglichkeit zum Wahrnehmungshorizont des Kommunikationspartners. Die Deutung der Intentionen bzw. der Interessen des Kommunikationspartners ermögliche, die eigenen Handlungsspielräume deutlicher zu umgrenzen und die eigenen Interessen optimal zu verfolgen.²⁷ Diese Form der Verständigung schließt die von Zerfaß und Steinmann geforderte Gleichzeitigkeit von Ergebnisorientierung – *Zweckrationalität* – und Ergebnisoffenheit ein.²⁸ Damit ist der Charakter der ver-

²² „Eine entsprechende Kommunikation ist daher eine Möglichkeit, zur Pareto-Grenze zu gelangen, d. h. in eine gesellschaftliche Position zu kommen, in welcher niemand mehr besser gestellt werden kann, ohne dass jemand anders schlechter gestellt wird.“ KIRCHGÄSSNER (1991), S. 184.

²³ Vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.4.2 auf Seite 109.

²⁴ Vgl. HABERMAS (1987a) sowie STEINMANN und ZERFASS (1993), S. 60 f.

²⁵ Vgl. FRANKEN (1982), S. 147 f. sowie das symmetrische Kommunikationsmodell nach GRUNIG und HUNT (1984), S. 22 und insbesondere GRUNIG (1989c), S. 38 f. sowie Kapitel 3.3.2 auf Seite 52. In jüngerer Zeit knüpft BURKART (2002) mit seinem Modell der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit an diese Überlegungen an.

²⁶ Vgl. KIRCHGÄSSNER (1991), S. 183 f.

²⁷ Vgl. zu diesem Dialogkonzept AHRENS und BEHRENT (1995), S. 97 sowie zum Zusammenhang von Handlungsspielraum und Kommunikation SZYSZKA (1992), S. 102.

²⁸ Trotz der Verwendung eines starken Verständigungsbegriffes konstatiert auch LUEKEN (1996), S. 67, dass Interessen nur in der Idealform eines geltungsfreien Diskurses irrelevant seien. Demnach ist

mittelnden Position als *Kompromiss* zu kennzeichnen, in dem die Parteien jeweils in Teilen auf die Durchsetzung ihrer Interessen verzichten.²⁹ Der Kompromiss zeigt sich als ein häufig unterschätzter Weg, seine Interessen unter den gegebenen Restriktionen, sprich der antagonistischen Interessenposition des Gegenübers, optimal zu verfolgen. Über eine rein argumentative Beeinflussung hinaus können Interessendivergenzen über eine Änderung situativer Handlungsbedingungen durch Ermahnen, Belehren, Informieren und Überreden abgebaut werden.³⁰ Dies entspricht der paradigmatischen Handlungsorientierung und soll daher im Folgenden Bearbeitungsgrundlage sein.

Auch kommunikative Handlungen sind kulturell verankert und greifen sowohl auf systemspezifische Symbole als auch auf einer rein informativen Basis auf breitere gesellschaftliche Systeme zurück. Während die Symbolkraft direkt handlungsleitende Potenz in einzelnen Systemen entfaltet, führt der systemübergreifende Einsatz von Informationen nicht in gleicher Weise zu ebenso konkreten Einflussmöglichkeiten.³¹ Bei Kommunikationsprozessen handelt es sich folglich um *komplexe Interaktionszusammenhänge*, die auf den drei Handlungsformen – instrumentell, symbolisch, kommunikativ – aufbauen. Die Paradigmen werden also durch Kommunikation mitgeteilt. Kommunikation ist daher der zugrundeliegende, reziproke Prozess der Formation von Institutionen und Paradigmen und des Aufbaus sozioökonomischer Handlungsorientierungen.³² Damit ist das Verhältnis von Paradigma und *Meinung* angesprochen. Dazu führt Price aus:

„Opinions are often figured to be the end product of a reasoned thought process in which several relevant attitudes are brought to bear on a given social action or issue. In this context, [...] opinion is a function of a defined set of context-relevant

auch ein argumentativer Kommunikationszusammenhang durch Ergebnisorientierung gekennzeichnet. Lueken stellt auf Seite 73 eine Unvereinbarkeit zwischen Dialog und zweckrationalem Handeln fest. Zweckrationales Handeln impliziere, dass der Gesprächspartner in die Objektdimension verbannt werde. Ein Dialog sei hingegen durch «Mit-Subjekte» gekennzeichnet. Jedoch handelt sich hierbei um eine Interpretation des klassischen Kommunikationsverständnisses der Wirtschaftswissenschaften; keineswegs um eine unzweideutige Annahme. Vgl. Kapitel 3.1.1 auf Seite 25. Die Schlussfolgerung Luekens hat daher keine theoretische Geltungskraft. Vgl. hierzu auch die Diskussion um die Begriffe Rationalität und Rationalisierung RUST (1996), S. 4 f.

²⁹ Vgl. KIRCHGÄSSNER (1991), S. 185.

³⁰ SZYSZKA (1992) führt aus, dass es in der Natur der Organisationen liege zweckrational zu handeln. Somit bietet es sich an, die Interpretation von AHRENS und BEHRENT (1998) sowie AHRENS und BEHRENT (1995) zugrunde zu legen. Mit dieser Vorgehensweise kann gleichfalls auf die Vereinbarkeit von zweckorientierter, paradigmatischer Handlungsorientierung und kommunikativer Rationalität ausgegangen werden. Würde der starke Verständigungsbegriff zugrunde gelegt, sähen man sich kollektivistischen Tendenzen gegenüber, die schon im Rahmen der sozialtheoretischen Erweiterung zurückgewiesen wurden. Vgl. hierzu auch KNYPHAUSEN-AUFSESS (1995), S. 269 f. Trotz dieser Modifikationen ist an der grundsätzlichen Auffassung von Habermas festzuhalten, dass gegenseitige Interpretationsleistung via Kommunikation den Übergang von einer individuellen Handlung auf eine gesellschaftliche, legitime Ordnung befördern. Vgl. HABERMAS (1987b), S. 321 und die Ausführungen in FN 67 auf Seite 69.

³¹ Vgl. hierzu ZERFASS (1996b), S. 149.

³² Vgl. grundsätzlich DENZAU und NORTH (1994), S. 20 sowie zum Aufbau sozioökonomischer Handlungsorientierungen EGGERTSON (1993), S. 27 und WISWEDE (1991), S. 41.

*attitudes (beliefs and evaluations relevant to the particular behavior) [Paradigmatische Handlungsorientierung] and subjective norms (salient normative beliefs presumed held by significant others, and motivations to comply with them [institutionelle Handlungsorientierung]).*³³

Der Begriff «Meinung» ist somit in direkter Folge der sozialtheoretischen Erweiterung der NIÖ als eine unter institutionellen Handlungsorientierungen getroffene, geäußerte paradigmatische Handlungsorientierung zu einem Thema zu definieren.

5.1.2 Der elementare Kommunikationsprozess als interaktiver Handlungsprozess

Aus diesen Überlegungen wird deutlich, dass zwar Anregungen aus bestehenden Kommunikationsmodellen aufgenommen werden können, jedoch Kommunikation auch als *dynamischer Prozess* begriffen und ihre Prägung durch die Intentionen der Akteure und damit in der Konsequenz durch das institutionelle Gefüge erkannt werden muss.³⁴ Die Akteure nehmen mit ihren kommunikativen Handlungen Bezug auf die sie umgebenden Institutionen und reproduzieren damit das institutionelle Setting. Kommuniziert wird nicht zum Selbstzweck, sondern um die eigenen Interessen zu befördern. Dabei wird das primäre Ziel einer *Veränderung von Handlungsbedingungen* nur erreicht, wenn gleichfalls das sekundäre Ziel der *Bedeutungsvermittlung* gelingt. Fundamentale Voraussetzung einer Beeinflussung des Kommunikationspartners ist demnach die Verständigung.³⁵

Kommunikation ist eine Aneinanderreihung verschiedener Handlungen.³⁶ Im *Kommunikationsprozess* fungiert die Mitteilung einer Information bzw. eines Symbols zunächst als Handlung, die eine bestimmte Situationsbeschreibung etabliert, auf die sich das Verstehen des Gegenüber bezieht und sich in einer Anschlusshandlung ar-

³³ PRICE und ROBERTS (1989), S. 788. Vgl. zu kognitiven Schemata in Bezug auf Meinungsbildungsprozesse GRABER (1984).

³⁴ Vgl. dazu insbesondere die Theorienkritik in Kapitel 3 sowie zu Kommunikationsmodellen mit Prozesscharakter exemplarisch SHANNON und WEAVER (1964), MERTEN (1977), WIMMER (1994), FAULSTICH (2002), S. 33-44, SCHENK (2002), S. 12-18, REIMANN (1974), S. 88, welcher ebenfalls explizit schon auf die Bedeutungsvermittlung abhebt sowie MCQUAIL und WINDAHL (1981), die einen guten Überblick über unterschiedliche Modelle geben. Die folgenden Ausführungen lehnen sich an ZERFASS (1996b), S. 149-169 an, unterscheiden sich jedoch hinsichtlich des Grundkonzeptes menschlichen Handelns und damit der Berücksichtigung institutioneller Rahmenbedingungen. Jenes lehnt sich an die Giddensche Strukturierungstheorie an und ist somit den schon ausgeführten Kritikpunkten ausgesetzt. Vgl. FN 167 auf Seite 86.

³⁵ Verständigung wird nicht in Anlehnung an Habermas als Einverständnis bezüglich verschiedener Geltungsansprüche interpretiert, sondern in seiner schwachen Form als Bedeutungsvermittlung. Vgl. HABERMAS (1987a), S. 150 f. und S. 385 ff. Damit wird die kritisch zu interpretierende Verknüpfung von Geltung und Bedeutung der Habermaschen Theorie umgangen. Vgl. SCHNÄDELBACH (1986), S. 25, KÜNZLER (1989), S. 47, WELLMER (1989), S. 353 ff. sowie insbesondere S. 369 und GEBAUER (1993), S. 155-157.

³⁶ Vgl. zu einer ausführlichen Untersuchung der Beziehung zwischen Kommunikationsprozess und Handlung SCHERER (1997), S. 25-103.

tikuliert.³⁷ Kommunikation wird definiert als interessengeleitetes Eingreifen von Akteuren über Informationen und Symbolkomplexe mit gesellschaftlichem Integrationspotenzial, um Situationen zu verändern.³⁸ Ein Kommunikationsmodell setzt daher an den einzelnen Kommunikationshandlungen an und expliziert, wann von einer gelungenen oder gescheiterten Kommunikation gesprochen werden kann.

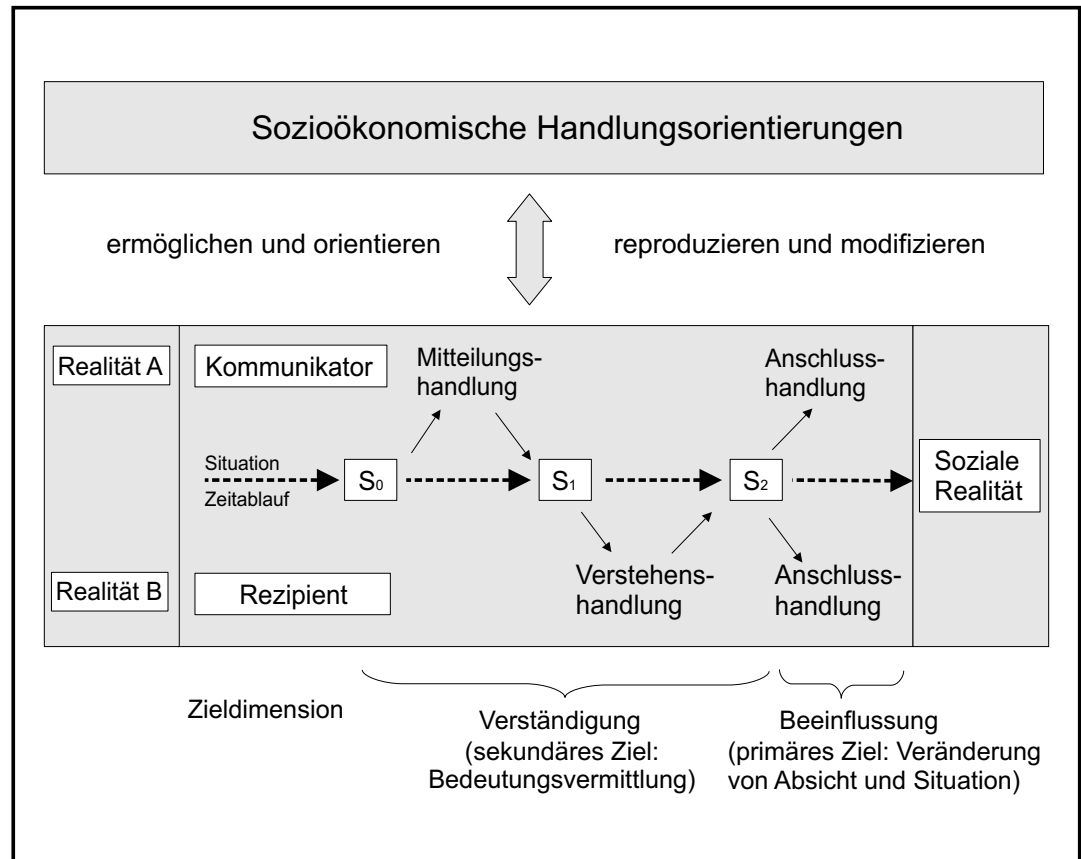


Abbildung 5.1: Kommunikation als elementarer Handlungsprozess
Adaption von ZERFASS (1996b), S. 151 und WIMMER (1994), S. 69.

Treten zwei kopräsente³⁹ Akteure in ein Gespräch ein, manifestiert sich der Beginn eines elementaren Kommunikationsprozesses, wenn Ego eine kommunikative Handlung in Form einer Aufforderung, Frage oder Behauptung aktualisiert, um Alter mit dem primären Ziel einer Veränderung der Handlungssituation etwas zu verstehen zu geben.⁴⁰ Ausgangspunkt ist eine Realität des Ego aus der heraus er eine Situation S_0

³⁷ Vgl. SCHNEIDER (1998), S. 155 sowie MALETZKE (1998), S. 38 zur Definition von Kommunikation als interaktiver Verstehensprozess.

³⁸ Vgl. zu einer engeren Definition ZERFASS (1996b), S. 150. Vgl. FRANKEN (1982), S. 219 zu einer Explizierung von Kommunikationsprozessen über Informationen und Symbole. Vgl. auch grundlegend die Ausführungen in Kapitel 3.2.1 auf Seite 36 sowie BURKART (2002), S. 33 f.

³⁹ Die Akteure sind raum- und zeitgleich am selben Ort präsent.

⁴⁰ Kommunikation setzt folglich voraus, dass der Kommunikator eine Information bzw. ein Symbol selektiert, welches er dem Rezipienten mitteilen möchte und nicht etwa zum Zwecke einer internen Weiterverarbeitung auswählt.

in bestimmter Weise wahrnimmt und an Alter mitteilt.⁴¹ Eine Mitteilung weist dabei durch die Verwendung bestimmter Zeichen wie Buchstaben, Wörter oder Körpergesten immer einen spezifischen Charakter auf.⁴²

Bedeutungen werden durch *Zeichen* übermittelt. Für dieselbe Bedeutung können jedoch verschiedene Zeichen aktualisiert werden. So wird eine Ablehnung entweder durch ein Kopfschütteln oder ein Neinsagen bedeutet. Darüber hinaus existieren Zeichen nicht unabhängig von ihrem sozioökonomischen Umfeld. Da bestimmte Zeichen erst in der Alltagswelt an Bedeutung gewinnen, ist ihr Gebrauch zu erlernen. Erst nach Abschluss dieses Lernprozesses ist eine Mitteilungshandlung «richtig» zu verstehen.⁴³ Die Tatsache, dass Zeichen über verschiedene Kommunikationskanäle aktualisiert werden, bringt zum Ausdruck, dass Kommunikationshandlungen auf unterschiedliche Arten vollzogen werden können. In kopräsenten Situationen kann eine Körpergeste – ein Kopfschütteln – Ablehnung signalisieren. Bei räumlicher Trennung wird die Ablehnung über technische Hilfsmittel wie E-Mail oder Telefon schriftlich bzw. verbal und massenmedial über Medienorganisationen deutlich gemacht.⁴⁴

Diese Mitteilung des Kommunikators Ego bewirkt eine *Veränderung der Situation* für Alter. Dieser nimmt als Rezipient eine Situation S_1 wahr.⁴⁵ Dazu muss die Mitteilungshandlung wie durch ein «Nadelöhr» hindurch in den Wahrnehmungsbereich des Rezipienten eindringen.⁴⁶ Aus der Gesamtheit der dargebotenen Informationen erreicht nur ein Bruchteil den Rezipienten. Merten spricht von individuellen Filtern, die als Paradigmen verstanden werden können. Deren Aufgabe ist es, die Informationsmenge auf ein handhabbares Ausmaß relevanter Nachrichten zu reduzieren.⁴⁷

Eine weitere Kommunikationshandlung erfolgt erst dann, wenn der Symbol- und Informationsgehalt der Mitteilungshandlung interpretiert wird. Dieser Prozess wird als *Verstehenshandlung* bezeichnet.⁴⁸ Die Analyse der Mitteilung ist das Resultat der

⁴¹ Vgl. zu Mitteilungshandlungen etwa BURKART (2002), S. 27 f. und S. 65 sowie zu Mitteilungshandlungen als Auslöser eines Kommunikationsprozesses AVENARIUS (1995), S. 74.

⁴² Vgl. TRABANT (1989), S. 90 ff.

⁴³ Wird in Deutschland zur Begrüßung normalerweise die rechte Hand gegeben, kann dennoch in bestimmten Situationen die Linke Verwendung finden. Letzteres ist in Vietnam ausgeschlossen; es gilt als Beleidigung sie einer anderen Person entgegenzustrecken. Hintergrund ist, dass die Vietnamesen die linke Hand zur Selbstreinigung nach einem Toilettenbesuch benutzen. Die Gebrauchstheorie der Bedeutung verweist also darauf, dass Zeichen erst Bedeutung durch Traditionen und Werte gewinnen. Vgl. hierzu ZERFASS (1996b), S. 152 FN 539 sowie BONUS und RONTE (1993), S. 15.

⁴⁴ Vgl. zu einer Definition von Medienorganisationen Kapitel 6.1.2 auf Seite 206.

⁴⁵ Die technische Unsicherheit, die z. B. mit der Zustellung eines Briefes einhergeht, wird ausgeblendet. Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 3.1.1 auf Seite 25.

⁴⁶ Vgl. zur Allegorie des Nadelöhrs KIESSLING (1988), S. 290 in einem Interview mit Giddens. Der Wahrnehmungshorizont stellt sich nach Simon als knappe Ressource dar, die intersubjektiv geteilte Handlungsorientierungen unwahrscheinlich macht. Vgl. SIMON (1978), S. 9 sowie zur Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation in Anlehnung an Luhmann HOLZER (1994), S. 155 ff.

⁴⁷ Vgl. MERTEN (1991), S. 46.

⁴⁸ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 153 insbesondere FN 548 sowie SCHNEIDER (1998). Zur Einteilung in Mitteilung und Verstehen schon HAYEK (1967), S. 58-60 sowie SCHERER (1997), S. 32 zur Feststellung, dass eine Bedeutungszuweisung als eigenständige Handlung aufzufassen ist.

steten Interessenverfolgung bzw. Ergebnisorientierung des Rezipienten und Ausdruck des Handlungscharakters des Verstehens. Die Verstehenshandlung verläuft routiniert, wenn Musik im Radio gehört wird und ist Teil aktiver, bewusster Selektionen, wenn eine bestimmte Zeitschrift gelesen oder eine spezielle Nachrichtensendung geschaut wird. Hier zeigt sich mit Vehemenz der Unterschied zwischen Stimulus-Response-Modellen, in denen die Kommunikatorposition betont wird, und solchen Ansätzen, die gleichfalls dem Rezipienten eine aktive Rolle zuweisen.⁴⁹ Demnach wendet sich ein Rezipient einer Mitteilung aktiv zu, um an neue Informationen zur Lösung einer bestimmten Problemsituation zu gelangen oder um kognitive Dissonanzen abzubauen.⁵⁰ Damit führt die Verstehenshandlung zu einer geänderten Interpretation und *Wahrnehmung der Situation S₂*. Eine neue Realität wird konstruiert. Einer Mitteilungshandlung vergleichbar, kann eine Verstehenshandlung scheitern, wenn Informationen und Symbole ungenügend bzw. falsch interpretiert werden. Wenn die Intention des Kommunikators jedoch korrekt gedeutet wird, gilt die Mitteilungshandlung als verstanden.⁵¹ Die *Verständigung* als erfolgreiche Bedeutungsvermittlung lässt einen zweiseitigen, elementaren Kommunikationsprozess zustandekommen. Mit der Bedeutungsvermittlung wird auch das primäre Ziel einer *Situations- bzw. Absichtsänderung* erreicht.

Nun bleibt offen, welche *Anschluss-handlungen* die Beteiligten ergreifen. Wenn Alter einer kommunizierten Aufforderung nachkommt, kann Ego eine Antwort anschließen. Es entsteht ein Gespräch.⁵² Die Antwort ermöglicht es dem Kommunikator gegebenenfalls eine Entgegnung anzuschließen, wenn seine ursprüngliche Frage nicht richtig interpretiert bzw. verstanden worden ist. Von besonderer Relevanz sind *Missverständnisse* dort, wo Kommunikationsprozesse zwischen verschiedenen Systemen geführt werden. Aufgrund unterschiedlicher institutioneller Gegebenheiten in den Systemen differieren die sozioökonomischen Handlungsorientierungen, so dass bestimmten Zeichen andere Bedeutungen zugeschrieben werden.⁵³ So führt auch Bör-

⁴⁹ Vgl. hierzu SCHENK (2002), S. 10 und S. 239-306, KROEBER-RIEL und ESCH (2000), S. 98 ff., GRUNIG und HUNT (1984) und LUEKEN (1996).

⁵⁰ Vgl. zu kognitiven Dissonanzen FN 50 auf Seite 66.

⁵¹ Vgl. zum Verstehensprozess KAMBARTEL (1991) und ZERFASS (1996b), S. 173 ff.

⁵² „Nach Searle fällt der Sprechakt in zwei Teile: den propositionalen Akt der sprachlichen Vermittlung und den illokutiven Akt der sprachlichen Bezugnahme auf das zuvor Vermittelte. [...] Durch wechselseitiges Aufeinandereingehen entsteht ein Gespräch.“ SZYSZKA (1992), S. 85 f. Auf die Frage „Hast Du mal zwei Euro?“ kann die Gegenfrage „Bin ich Krösus?“ gestellt werden, woran sich mit der Bemerkung „Ich meine doch nur leihweise!“ der Versuch einer Korrektur des verstandenen Eindrucks anschließen könnte. Ebenfalls denkbar ist die Entgegnung „Geizhals!“, wonach die zweite Äußerung als inakzeptable Weigerung der vorgetragenen Bitte aufgefasst wird. In dieser Form rekuriert die Anschlusskommunikation auf das Verstehen als solches, sie fungiert als Mitteilungshandlung. Wird hingegen als weitere Möglichkeit die Folgeäußerung „Dass Du so knapp bei Kasse bist, hätte ich nicht gedacht!“ angeschlossen, wird primär auf den Informationsgehalt der ursprünglichen Kommunikationshandlung abgestellt. Vgl. SCHNEIDER (1998), S. 167.

⁵³ Vgl. hierzu MARTENS (1989), S. 143. Vgl. zum grundlegenden Phänomen Kapitel 4.1.4 auf Seite 71, wo – zunächst unabhängig von Kommunikations-handlungen – die Ausbildung unterschiedlicher Interessen und Wahrnehmungshorizonte durch divergierende institutionelle Handlungsorientierungen beschrieben worden ist.

ner aus, dass es zu Nuancierungen der Sprache in den verschiedenen Subsystemen wie Wirtschaft, Politik und Medien kommt. Die Übermittlung einer Nachricht erfolgt mit abgeänderten Bedeutungszuschreibungen von Zeichen und löst beim Kommunikationspartner andere Assoziationen aus.

Kann aus dieser Perspektive eine *intersubjektive Bedeutungsidentität* erreicht werden? Voraussetzung wäre erstens, dass der Rezipient versteht, warum der Kommunikator einer Mitteilung diese überhaupt emittiert und warum er dies in einer bestimmten Mitteilungsförm vollzieht. Dazu müsste der Rezipient die internen Motive und ihre Stellung im *Lebensplan* des Kommunikators kennen. Gesteht Schütz zwar eine beliebige Annäherung an die subjektive Motivlage des Kommunikators zu, schließt er doch ein vollständiges Verstehen des Vergangenen aufgrund kognitiver Begrenzungen aus.⁵⁴ Zweitens müsste der Rezipient die Bedeutung der Mitteilung des Sprechers richtig interpretieren können. Voraussetzung dafür sind gleiche Zublendeigenschaften der Kommunikationspartner.⁵⁵ Aufgrund des individuellen Erfahrungsschatzes der Individuen fallen die *Zublendungen* jedoch äußerst unterschiedlich aus. Ein Beschäftigter der GS agri, der in einer Zeitung Informationen über den Nitrofen-Skandal liest, erwartet beispielsweise einen Rückgang des Betriebsergebnisses und eine Gefährdung seines Arbeitsplatzes.⁵⁶ Der allgemeine Verbraucher assoziiert z. B. eine erneute Gefährdung seiner Gesundheit. Die Informationsverarbeitung ist damit nicht nur selektiv, sondern auch konstruktiv. Die Anwendung unterschiedlicher Paradigmen führt folglich dazu, dass verschiedene Rezipienten demselben Ereignis einen ganz anderen Informationsgehalt beimessen.

„Die Annahme, dass Kommunikation generell auf der Grundlage intersubjektiv bedeutungsidentischer Äußerungen prozessieren könne, ist deshalb unhaltbar.“⁵⁷

Was kann als erfolgreiche Deutung verstanden werden, wenn eine intersubjektive Bedeutungsidentität als unmöglich erscheint? Ein erster Ansatzpunkt ist die mit einer *Situationsdeutung* verbundene Zwecksetzung. So kann die Äußerung des Vorstandes der GS agri, dass eine Gesundheitsgefährdung ausgeschlossen werden könne, weil ansonsten der Betrieb geschlossen worden wäre, auf dem Höhepunkt des Nitrofen-Skandals nur als Werteverstoß verstanden werden.⁵⁸ Der ureigene Zweck der Kommunikationshandlung ist für Politiker und Medienvertreter hingegen von nachgelagerter Bedeutung. Somit wird aus der Interpretation der Situation der kommunikative und nicht der subjektive Zweck gedeutet. Zweitens kann die Deutung über die *In-*

⁵⁴ Vgl. SCHÜTZ (1971), S. 159.

⁵⁵ SCHNEIDER (1998), S. 169 f.

⁵⁶ Vgl. dazu die Fallstudie auf S. 7 ff.

⁵⁷ SCHNEIDER (1998), S. 172.

⁵⁸ Vgl. S. 13. Vgl. zu Ein- und Mehrdeutigkeiten im Kontextbezug von kommunikativen Handlungen KOERFER (1994), S. 85 ff.

Interessenlage der Akteure erfolgen. So muss der Vorstand der GS agri primär die Interessen seiner Genossenschaft vertreten. Dementsprechend werden seine Aussagen in diesen Bedeutungszusammenhang gestellt. Dahinter tritt der Schutz der Verbraucher zurück.⁵⁹ Auch hier werden kommunikative Zwecke zugeordnet. Dabei ist es unerheblich, ob die Intentionen tatsächlich vorliegen; wichtig ist ihre *Bedeutungszuweisung durch Dritte*. Folglich sind es die sozioökonomischen Handlungsorientierungen, die Grundlage für eine wechselseitige Antizipation des kommunikativen Zwecks und mögliche Bedeutungszuweisungen sind. Somit ist zusammenfassend festzuhalten, dass die subjektive Zwecksetzung einer Äußerung und die für Dritte wahrnehmbare Mitteilungsentention scharf zu differenzieren sind. Letztere sind es jedoch, an denen eine Kommunikationsstrategie ansetzen kann. Ergibt sich doch erst durch bekundete Interessenlage und situative Rahmenbedingungen eine drastische Reduktion von Komplexität in kommunikativen Zusammenhängen, die eine rasche und bessere Orientierung ermöglicht.⁶⁰ Intersubjektivität wird daher im Folgenden als *übereinstimmende Deutung einer Mitteilungsentention* definiert.⁶¹

Kommunikation als Handlung interpretiert, ist somit der Kern einer systemtheoretischen Perspektive. Kommunikation ist das *Bindeglied* zwischen zwei Systemzuständen: dem vergangenen und dem zukünftigen Status der Handlungsbedingungen der sozialen Realität. Kommunikation setzt eine zweckgerichtete Selektionsleistung voraus, die nicht nur auf die äußeren, institutionellen Randbedingungen zurückzuführen, sondern ebenso an den inneren Motiven der Individuen festzumachen ist. Als interaktives Konstrukt interpretiert, ist die Fortsetzung der Kommunikation jedoch nicht an die subjektive Interessenlage geknüpft, die der Autor mit seiner Mitteilung verbindet, sondern an den sozialen, der Mitteilung zugeschriebenen Zweck, wie er sich in der *Verstehensleistung* des Kommunikationspartners zeigt.

5.1.3 Prozessbezogene Erweiterung des elementaren Kommunikationsprozesses

Das Modell des dyadischen Kommunikationsprozesses ist unter dem Blickpunkt verschiedener Varianten des elementaren Prozesses weiter zu differenzieren. Aus systemischen Zusammenhängen heraus erscheint ein Einzelereignis einer Kommunikation

⁵⁹ Vgl. STEINBEIS (2003), S. 10 sowie S. 138 zu den Zublendungseigenschaften von Paradigmen, die in diesem Fall durch Dritte zugeordnet werden. SEARLE (1971), S. 68 ff. untermauert diese Aussagen. Handlungen werden bestimmte intentionale Zustände zugeschrieben.

⁶⁰ Vgl. FN 87 auf Seite 37. Die zuvor ausgeblendeten Möglichkeiten werden reintegriert, wenn die Anschlusshandlung auf die beiden Beantwortungsformen Erfüllung und Enttäuschung trifft. Werden die Kommunikationserwartungen bestätigt, verfestigt sich die Selektionsregel; andernfalls werden bei Enttäuschung der Erwartungen bisher negierte Anschlusshandlungen wieder möglich. Vgl. SCHNEIDER (1998), S. 160. Diese werden jedoch nur dann aktualisiert werden, wenn ihre Vorteilhaftigkeit offensichtlich ist. Vgl. Kapitel 4.1.2 auf Seite 64 zum Entscheidungskalkül des Paradigmas und die Ausführungen zum Sinn auf S. 36 und S. 43.

⁶¹ Vgl. analog SCHNEIDER (1998), S. 177.

als Teil einer längeren Sequenz. Jeder Äußerung in einem Kommunikationsprozess kann eine Doppelfunktion zugewiesen werden: Retrospektiv, d. h. auf die vorangegangene Äußerung bezogen, wird Verstehen signalisiert. Prospektiv, also in Richtung auf die Anschlusskommunikation, stellt sie funktionell eine Mitteilungshandlung dar.⁶² Kommunikation ist daher eine wechselseitig aufeinander bezogene Orientierungsleistung zumindest zweier Akteure.⁶³ In welcher Form diese stattfindet bedarf jedoch einer weiteren Untersuchung. In Anlehnung an Zerfaß wird zwischen einer (nur) impliziten Reziprozität, Feedbackprozessen und einem Rollenwechsel der Kommunikationspartner unterschieden.⁶⁴

Implizite Reziprozität kennzeichnet Kommunikationszusammenhänge, in denen die Mitteilungs- und Verstehenshandlung nicht direkt aufeinander folgen, sondern auseinanderfallen. Damit sind sie für den Kommunikator nicht beobachtbar. Beispielsweise wird auf eine Pressemitteilung zumeist nicht mit einer direkten Anschlussäußerung geantwortet. Für den Kommunikator ist daher nicht nachprüfbar, ob die Informationen richtig verstanden worden sind.⁶⁵ Erst durch Nachfragen oder Zeitungsartikel kann der Autor der Pressemitteilung Rückschlüsse ziehen. Ein *Feedback* ist hingegen durch eine manifeste Reaktion des Rezipienten charakterisiert.⁶⁶ Voraussetzung ist eine Kopräsenz der Akteure bzw. mediale Techniken wie z. B. die Videokonferenz, die eine solche Situation künstlich herstellen. Dem Kommunikator wird es so ermöglicht, Reaktionen des Rezipienten wie etwa ein Raunen oder Stirnrunzeln direkt zu deuten. Das *Feedback* ist damit der Verstehenshandlung des Kommunikators zuzuordnen und damit als unwillkürliche Anschlusshandlung des Rezipienten zu interpretieren. Beim *Rollenwechsel* handelt es sich um aktive Handlungen des Rezipienten. Innerhalb eines Gesprächs wechseln Kommunikator und Rezipient fortwährend die Rollen. Obschon Kommunikationsprozesse immer zweiseitig sind, weist der Rollenwechsel auf eine erste prozessbezogene Differenzierung hin: die Unterscheidung zwischen monologischen und dialogischen Kommunikationszusammenhängen.⁶⁷

Der *Monolog* ist vorwiegend vom Kommunikator gesteuert. Mit Hilfe von Pressemitteilungen, Fernsehspots oder Zeitungsanzeigen werden klar definierte Inhalte kommuniziert. Monologe sind gut plan- und gestaltbar, da der Kommunikator vorab allein entscheidet, was von den Adressaten verstanden werden soll und auf welches Ziel die Kommunikation abstellt. Inwieweit Kommunikation auch wirklich erfolgreich ist,

⁶² Vgl. SCHNEIDER (1998), S. 166. Jede Äußerung ist als Synthese aus Mitteilung, Information und Verstehen zu interpretieren.

⁶³ Vgl. JARREN und BONFADELLI (2001), S. 23.

⁶⁴ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 156. Der Terminus «implizite Reziprozität» stammt von BURKART (2002), S. 67.

⁶⁵ Vgl. SCHNEIDER (1998), S. 183 f.

⁶⁶ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 156.

⁶⁷ LUEKEN (1996), S. 62 f. stellt heraus, dass die Wechselrede das eigentliche Entscheidungskriterium zwischen Monolog und Dialog ist.

hängt jedoch weiterhin von der Verstehensleistung des Rezipienten ab. Nur wenn seine Reflexionsmächtigkeit eingeschränkt wäre, käme es zu einer Gleichsetzung von Zielsetzung und deren Durchsetzung.⁶⁸ Dem gegenüber steht der *Dialog*, bei dem die Rolle des Kommunikators und des Rezipienten nach jeder Kommunikationshandlung wechselt. In kurzen Abständen kann immer wieder überprüft werden, ob eine Kongruenz zwischen den Absichten des Kommunikators und der Bedeutungszuschreibung des Rezipienten vorliegt.⁶⁹ Im Unterschied zum Monolog erfordert der Dialog eine *Reflexionsmächtigkeit* beider Kommunikationspartner. Ahrens und Behrent verbinden dies mit der Forderung, den Rezipienten als Akteur aufzufassen und ihm eine akzeptable Rolle im Kommunikationsprozess anzubieten, um seine Aufmerksamkeit zu sichern.⁷⁰ In praxi geschieht dies in Form runder Tische, wie sie aus der Politik zwischen Regierung, Gewerkschaften und Unternehmerverbänden bekannt sind.

Ein Dialog setzt keine gleichen Einflusschancen voraus. Realiter sind Redezeiten ungleich verteilt. Daher entwickeln dialogische Kommunikationszusammenhänge eigene Dynamiken, die nur schwer vorhersehbar sind.⁷¹ Überzeugung kann nicht erzwungen werden, so dass die eigene Interessenverfolgung an jener des Dialogpartners halt macht. Nach Lueken stellt dies jedoch kein Hindernis dar, da die Chance der Reflexion und Korrektur der eigenen Position besteht.⁷²

Die Unterscheidung in monologisch und dialogisch tritt an die Stelle einer Einteilung in ein- und zweiseitige Kommunikation.⁷³ Da das Unterscheidungsmerkmal der Kommunikationsrichtung sich nur auf eine mehr oder minder starke Ausprägung der Stellung des Kommunikators bezieht, ist der Erkenntnisgewinn zur Differenzierung einzelner Kommunikationsprozesse gering. Kommunikationsprozesse anhand der einzelnen Handlungseinheiten zu differenzieren, liefert hingegen eine genauere Abgrenzung. So ist die *Intention einer Kommunikation* nicht allein an ihr selbst ablesbar, sondern an der Einordnung in eine Kommunikationssequenz. Jede Mitteilungshandlung bedingt eine anschließende Interpretations- und Verstehenshandlung auf der Rezipientenseite. Für den Kommunikator wird deren konkrete Realisation jedoch erst sichtbar,

⁶⁸ Diese Gleichsetzung postuliert ZERFASS (1996a), S. 28. Vgl. kritisch auch DERIETH (1995), S. 48.

⁶⁹ SCHNEIDER (1998), S. 180. Vgl. hierzu auch das Beispiel in FN 52 auf Seite 137.

⁷⁰ Vgl. AHRENS und BEHRENT (1998), S. 73 und zur Reflexionsmächtigkeit SZYSZKA (1996), S. 86. Demnach fallen Theorien, die nur den Austausch bzw. den Transport von Informationen untersuchen, nicht unter diese Kategorie. Vgl. Kapitel 3.1.1 auf Seite 25.

⁷¹ Damit ist ein wichtiger Gesichtspunkt eines Dialogs angesprochen – die Offenheit. Sie ist als Ergebnisunsicherheit zu interpretieren, worin sich beispielsweise der Unterschied zu einer Veranstaltung auf der zwei Personen abwechselnd Verse monologisch wiedergeben festmacht. Deren Ablauf ist ex ante determiniert. Ein zweiter Aspekt ist der Themenbezug, der das verbindende Element darstellt und nicht nach jedem Rollenwechsel geändert werden kann. Vgl. LUEKEN (1996), S. 64 f.

⁷² Vgl. LUEKEN (1996), S. 73. Vgl. zur Kritik an seiner Dialogorientierung FN 28 auf Seite 132.

⁷³ Vgl. ANDERS (1986), S. 42 sowie GRUNIG und GRUNIG (1992), S. 286 f., GRUNIG und HUNT (1984), S. 23 und MALETZKE (1998), S. 105-108 zum einseitig-linearen Ansatz. Im Unterschied zu Grunig et al. verbindet sich in dieser Arbeit mit dieser Unterscheidung keine Wertung wie sie im Programm der «Excellence in Public Relations» getroffen wird. Vgl. Kapitel 3.3.2 auf Seite 52 sowie exemplarisch KUNCZIK (1996), S. 203.

wenn eine Anschlusshandlung folgt. Diese Rückantwort wird als *dritte Sequenzposition* bezeichnet.⁷⁴ Damit gilt intersubjektives Verstehen immer nur so lange als gesichert, wie es nicht durch eine Anschlusshandlung falsifiziert worden ist.⁷⁵ Die dritte Sequenzposition ist daher der Bestimmungsort richtigen und falschen Verstehens.

Verständigungsprobleme entstehen vorwiegend dann, wenn die dritte Sequenzposition unterentwickelt ist bzw. gänzlich wegfällt. Implizit reziproke Kommunikationssammenhänge sind daher aufgrund zweier Gesichtspunkte vorwiegend monologisch. Erstens fallen Mitteilungs- und Verstehenshandlung zeitlich auseinander. Zweitens ist die dritte Sequenzposition nur indirekt bzw. teilweise zu beobachten. Dies ist auch beim Feedback der Fall, schließlich ist die Deutung von unwillkürlichen Körpergesten eine Verstehensleistung des Kommunikators und muss nicht mit der Intention des Rezipienten übereinstimmen. Erst die Anschlusskommunikation garantiert eine Validierung bzw. Falsifikation der Verstehensleistung. Auch dort wo einzelne Redebeiträge länger und differenzierter werden, kann es zu Verständigungsproblemen kommen. Zudem ist nicht davon auszugehen, dass Kommunikationssituationen auf zwei Personen begrenzt bleiben. Weiten sich Gesprächsrunden auf mehrere Teilnehmer aus, entfällt die dritte Sequenzposition entweder ganz oder sie kann nur bedingt wahrgenommen werden. Bleiben Beiträge ohne Anschluss, fallen sie aus der Kommunikation heraus.⁷⁶ Plastisch werden diese Problemfelder in Kommunikationssituationen, die die dritte Sequenzposition aufgrund ihres etablierten Ablaufes fast gänzlich ignorieren. Dies ist beispielsweise im Frontalunterricht der Schule der Fall. Auf die Frage eines Lehrers hat der Schüler nur eine einmalige Möglichkeit zu antworten. Die anschließende Äußerung des Lehrers impliziert eine Deutungshoheit, die vom Schüler nicht korrigiert werden kann. Ähnliche Verhältnisse liegen bei Pressekonferenzen vor, bei denen Journalisten jeweils nur eine (kurze) Frage stellen können.⁷⁷

Ist die Kontrollfunktion der dritten Sequenzposition selbst unter Anwesenden lückenhaft, ist sie für *massenmediale Kommunikation* typisch. Aufgrund der Zahl der erreichbaren und mit unterschiedlichen Wissensbeständen ausgestatteten Adressaten explodieren die Verstehensmöglichkeiten – und damit auch die Möglichkeit von Anschlusskommunikationen. Im Unterschied zur direkten Kontaktmöglichkeit in face-to-face-Kommunikationen bedingen *technische Verbreitungsmedien* wie etwa die Schrift, das Fernsehen oder andere elektronische Medien räumliche und zeitliche Distanzen.

„Dabei können Medien als Einrichtungen für die Vermittlung von Meinungen, Informationen oder Kulturgüter definiert werden.“⁷⁸

⁷⁴ Vgl. SCHNEIDER (1998), S. 177-179 und BURKART (2002), S. 69.

⁷⁵ SCHNEIDER (1998), S. 179.

⁷⁶ Zwar werden sie durch die beteiligten Psychen verstanden, nicht jedoch weiter in der Kommunikation verarbeitet. Vgl. FN 87 auf Seite 37.

⁷⁷ Vgl. KOERFER (1994), S. 231 f.

⁷⁸ WIRTZ (2001), S. 9.

Neben der Unterscheidung von monologischen und dialogischen Kommunikationsformen ist daher eine *Differenzierung zwischen personaler und (massen)medialer Kommunikation* vorzunehmen.⁷⁹ Dabei ist eine massenmediale Vermittlung durch ein zeitliches und räumliches Auseinanderfallen der Kommunikationssequenzen gekennzeichnet. Während die personale Kommunikation auf kleine Gruppen beschränkt bleibt und damit vorwiegend die erwähnten Formen der Rede, Körpergesten und Mimik zum Einsatz kommen, kann mit massenmedial vermittelten Mitteilungshandlungen eine Vielzahl von Akteuren erreicht werden.⁸⁰ Um räumliche Distanzen zu überbrücken, ziehen die Akteure Hilfsmittel wie Telefon oder Brief heran. Unterschiedliche Medien wie etwa E-Mail, Radio und Fernsehen verdeutlichen, dass die Reichweite der einzelnen Medien stark variiert.

Kommunikationsprozesse können überdies mehrstufig sein.⁸¹ Mitteilungshandlungen können nicht nur über technische Hilfsmittel, sondern auch über einzelne Individuen und Organisationen wie Rundfunkanstalten und Verlage verbreitet werden. Derartige *Kommunikationsmittler* nehmen Einfluss auf den Inhalt der Mitteilungen.⁸² Der Verständigungs- und Bedeutungsprozess wird durch sie beeinflusst. Kommunikationsmittler befinden sich dabei an einer Nahtstelle, die eine Erweiterung des elementaren Kommunikationsmodells erforderlich machen. Die Rolle der Journalisten, Nachrichtensprecher und Moderatoren ist insofern genauer zu untersuchen, da sie eigene Kriterien der Selektion, Interpretation und Moderation von Informationen anwenden und daher zu Verzerrungen der ursprünglich intendierten Bedeutung beitragen. Gleichwohl sind die Verzerrungseigenschaften nicht immer unerwünscht. Im Gegenteil, sie sind in ihrer potenziell starken Einflussmöglichkeit ein weidlich genutztes Instrument von Kommunikationsstrategien.⁸³

Kommunikationszusammenhänge, in denen die Mehrstufigkeit zu berücksichtigen ist, werden daneben unter dem Begriff *indirekte Kommunikation* gefasst, während die direkte Kommunikation vorwiegend durch den Kommunikator selbst bestimmt wird.⁸⁴

Zusammenfassend lassen sich die *drei Begriffspaare* in der obigen Grafik darstel-

⁷⁹ Vgl. hierzu auch ZERFASS (1996b), S. 157 f., MEFFERT (2000), S. 686 f., MALETZKE (1998), S. 111-117, KUNCZIK und ZIPFEL (2001), S. 49 f. und BONFADELLI und JARREN (2001).

⁸⁰ Vgl. hierzu BURKART (2002), S. 168.

⁸¹ Vgl. SCHENK (2002), S. 32 ff. und S. 320-369 sowie SCHENK (1998), S. 388.

⁸² Daher sind Telekommunikationsunternehmen auszuschließen. Sie nehmen eine reine Übermittlungsfunktion wahr. Vgl. zum Begriff Kommunikationsmittler KUNCZIK und ZIPFEL (2001), S. 216 sowie ZERFASS (1996b), S. 158.

⁸³ Vgl. grundlegend SCHENK (1998), S. 394 sowie zur These, dass Kommunikationsmittler Themen setzen KUNCZIK und ZIPFEL (2001), S. 355-373 bzw. eine rigorose Vorauswahl treffen SCHENK und PFENNING (1991), S. 166.

⁸⁴ Vgl. zu diesem Begriffspaar SCHENK (2002), S. 12 sowie KUNCZIK und ZIPFEL (2001), S. 33 und BURKART (2002), S. 170 mit dem Verweis auf MALETZKE (1963), S. 21 f. Selbstverständlich sind auch Zwischenstufen auszumachen, in denen der Einfluss von Kommunikationsmittlern nur sehr begrenzt ist. Die Live-Übertragung einer Bundestagsdebatte etwa weist nur geringe Verzerrungen auf. Es findet primär eine Aktualisierung von Mitteilungen statt.

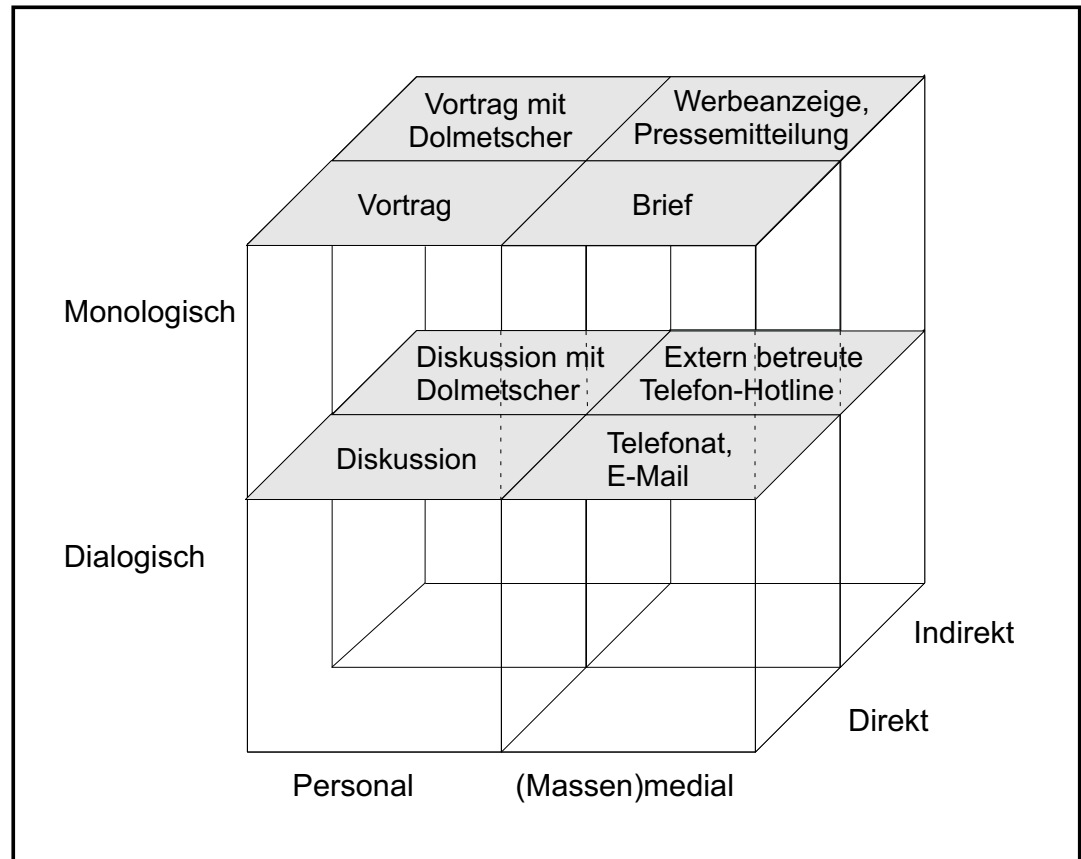


Abbildung 5.2: Dimensionen der Kommunikation
Übernommen aus ZERFASS (1996b), S. 159.

len. Kommunikationssequenzen lassen sich anhand der Unterscheidungen in monologisch-dialogisch, personal und (massen)medial sowie direkt und indirekt systematisieren. Damit geht die Spannweite kommunikativer Zusammenhänge über die einschlägige Marketingliteratur hinaus. Regelmäßig wird dort auf eine theoretische Fundierung verzichtet.⁸⁵ Erst wenn einzelne Kommunikationssequenzen innerhalb eines Kommunikationskontextes handlungstheoretisch rekonstruiert werden, sind *fundierte Empfehlungen* für genossenschaftliche Kommunikationsstrategien möglich.

5.1.4 Akteursbezogene Erweiterung des elementaren Kommunikationsprozesses

Der Öffentlichkeitsbegriff ist keineswegs fest umrissen, lässt sich jedoch auf drei wesentliche Grundverständnisse zurückführen.⁸⁶ In der demokratietheoretischen Denktradition kommt Öffentlichkeit einer *Begrenzung der Staatsgewalt* gleich. Ihr wohnt

⁸⁵ Vgl. etwa KUNCZIK und ZIPFEL (2001), S. 33 sowie die Ausführungen in Kapitel 3.1.2 auf Seite 27.

⁸⁶ Vgl. FAULSTICH (2000), S. 51-55, ZERFASS (1996b), S. 195 f. und DYLLICK (1990), S. 65 ff.

damit eine normative Komponente inne.⁸⁷ Kodifiziert ist sie beispielsweise in der im Grundgesetz verankerten Meinungs- und Redefreiheit, die der Monopolstellung der Politik mit ihren Durchgriffsrechten auf alle anderen Teilsysteme die Öffentlichkeit entgegensetzt. Die Fortführung dieser Denktradition auf der Unternehmensebene führt zum Konzept einer gesellschaftsorientierten Betriebswirtschaftslehre, wie sie im Anspruchsgruppenkonzept zum Ausdruck kommt.⁸⁸ Ziel ist es, privates Unternehmertum und öffentliches Interesse in Einklang zu bringen.

Eine zweite Denktradition rückt das Adjektiv «öffentlich» in das Zentrum der Überlegungen. Danach verweist der Begriff der Öffentlichkeit auf Themen, Inhalte und Handlungen, die für jeden wahrnehmbar und zugänglich, also *offen* und sichtbar, sind.⁸⁹ Habermas spricht von einer «Unabgeschlossenheit des Publikums».⁹⁰ Damit stellt die Öffentlichkeit ein Sozialsystem dar – präziser ein spezifisches Kommunikationssystem, welches sich durch Mitteilungen von Personen, Gruppen und Organisationen konstituiert. In Abweichung von der Idealvorstellung, dass alle Akteure zu einem allgemeinen Kommunikationsraum Zugang haben, werden einzelne spezifische Öffentlichkeiten erkannt; so etwa die europäische Öffentlichkeit oder die wissenschaftliche Öffentlichkeit.

In der dritten Denktradition wird Öffentlichkeit als ein über mehrere Ebenen differenziertes System verstanden, das von sozialen Beziehungsnetzwerken bis hin zu Medienorganisationen reicht.⁹¹ Hier bezieht sich der Begriff Öffentlichkeit auf die handelnden *Akteure*. Diese Begriffskomponente offenbart sich im Sprachgebrauch, wenn von einer empörten Öffentlichkeit die Rede ist bzw. Verbände und Politiker um öffentliche Akzeptanz für ihre Gesetzesvorhaben und spezifischen Interessen werben. An die Stelle einer personalen, direkten Kommunikation zwischen zwei Individuen treten Kommunikationsbeziehungen zwischen Interessengruppen.⁹²

Im Folgenden werden diese Aspekte kombiniert. Öffentlichkeit wird als *kommunikativer Handlungsraum* definiert, innerhalb dessen die Akteure bestimmten Interessenausprägungen unterliegen, die sie über Verstehens- und Mitteilungshandlungen aktiv verfolgen.⁹³ Wenn unterschiedliche Akteure verschiedene Interessenausprägungen aufweisen, entstehen Öffentlichkeiten, die sich um bestimmte Interessen herum gruppieren.⁹⁴ Sie stehen jedoch nicht abgeschlossen nebeneinander, sondern sind wech-

⁸⁷ DONGES und IMHOF (2001), S. 104, DERIETH (1995), S. 111 sowie im Rahmen der Theorie öffentlicher Beziehungen Kapitel 3.2 auf Seite 32 und exemplarisch RONNEBERGER (1977).

⁸⁸ Vgl. Kapitel 3.1.1 auf Seite 22. Diese Arbeit untermauert den Ansatz theoretisch.

⁸⁹ Vgl. GERHARDS und NEIDHARDT (1991), S. 47 und GRUNIG und HUNT (1984), S. 138.

⁹⁰ Vgl. HABERMAS (1971), S. 51.

⁹¹ Vgl. SCHENK (1998), S. 387, GERHARDS und NEIDHARDT (1991), S. 32 und S. 57 und KUNCZIK und ZIPFEL (2001), S. 215.

⁹² Vgl. DERIETH (1995), S. 109.

⁹³ Damit wird der Forderung von SCHIMANK (2002) nach einer Verknüpfung von systemtheoretischer Analyse und akteurstheoretischen Erkenntnissen entsprochen. Vgl. Kapitel 4 auf Seite 58.

⁹⁴ Vgl. zu einer Vielzahl von Öffentlichkeiten KUNCZIK und ZIPFEL (2001), S. 220.

selseitig verschränkt. Sie unterscheiden sich nach Art der verfolgten Interessen, der Kommunikationsstrukturen sowie der beteiligten Akteure.⁹⁵

Das Themenfeld, welches einer bestimmten Öffentlichkeit zuzuordnen ist, ergibt sich aus den spezifischen *Interessenlagen*. Während sich die europäische Öffentlichkeit mit Fragen der Eignung von Ratspräsidenten oder der Osterweiterung der EU auseinandersetzt, interessiert sich die ökonomische Öffentlichkeit beispielsweise für die Geldpolitik der Europäischen Zentralbank oder für den Zweck des Stabilitätspaktes. Damit kommt es gleichsam zu Themenab- und -ausgrenzungen. Ein Thema mag für die eine Öffentlichkeit von hohem Interesse sein, während es in einer anderen nicht angesprochen wird. Gleichzeitig lassen sich Themen nicht überschneidungsfrei zuordnen. So hat der Stabilitätspakt sowohl für die ökonomische als auch für die europäische Öffentlichkeit eine Bedeutung.

Unterschiede in den *Kommunikationsstrukturen* ergeben sich, da Öffentlichkeiten sowohl eine andersartige raumzeitliche Ausdehnung haben können als auch die potenzielle Zahl der Akteure differieren kann. Dies führt zu abweichenden Anwendbarkeiten von Kommunikationsinstrumenten. So hat die Zahl der Akteure nicht nur direkten Einfluss auf die möglichen Partizipationschancen, sondern auch auf die Art und Weise, wie die einzelnen Rezipienten anzusprechen sind. Während in der gesellschaftspolitischen Öffentlichkeit die Bedeutung massenmedialer Vermittlung von Inhalten aufgrund der schieren Zahl ihrer Akteure nicht unterschätzt werden kann, ist sie für die wissenschaftliche Öffentlichkeit mit ihrer Publizität durch Artikel und Monographien quasi bedeutungslos. Erst wenn sich Wissenschaftler in der gesellschaftspolitischen Öffentlichkeit präsentieren, wird nicht nur die *wechselseitige Verschränkung* deutlich, sondern auch die Tatsache, dass zu gänzlich anderen Kommunikationsinstrumenten zu greifen ist. Grenzen sind hinsichtlich der Anwendbarkeit von Symbolen aufzuzeigen. Fachtermini sowie ritualisierte Gesten, z. B. auf dem Börsenparkett, sind nur für eine spezielle Öffentlichkeit mit Wert belegt. Es kommt daher zu einem Mangel an Anschlussfähigkeit zwischen Öffentlichkeiten, die Verständigungsschwierigkeiten vor allem auf der Interpretationsebene hervorrufen.⁹⁶

Funktional stellt jede Öffentlichkeit einen Kommunikationsraum für bestimmte *Akteure* bereit. Die gesellschaftspolitische Öffentlichkeit ist prinzipiell allen Akteuren zugänglich. Sie bildet den „[...] Resonanzboden für gesellschaftliche Probleme und Lösungsvorschläge [...]“⁹⁷. Dadurch wird eine Verständigung zwischen heterogenen Akteuren notwendig. Gesellschaftspolitische Kommunikation ist damit Laienkommunikation.⁹⁸ Die *gesellschaftspolitische Öffentlichkeit* übernimmt Themen aus anderen

⁹⁵ Vgl. zur Beschreibung dieser Differenzierungsmerkmale ZERFASS (1996b), S. 198 f. sowie den Kriterien GERHARDS und NEIDHARDT (1991), S. 36.

⁹⁶ Vgl. KOERFER (1994), S. 129 f.

⁹⁷ ZERFASS (1996b), S. 201.

⁹⁸ Vgl. GERHARDS und NEIDHARDT (1991), S. 56.

Kommunikationsräumen, vermittelt und verdichtet diese. In ihrer Orientierungsfunktion ermöglicht sie die Bildung einer öffentlichen Meinung bezüglich einer breiten Themenpalette, in die die Akteure immer wieder gemäß ihrer eigenen Interessen eingreifen. Die wissenschaftliche Fachöffentlichkeit ist hingegen nur einem bestimmten Akteurskreis zugänglich, der sowohl spezifisch interessiert ist, als auch einen hinreichenden Bildungsstand hat. Ähnliche Zusammenhänge gelten etwa für die politische und mediale Öffentlichkeit.⁹⁹

Zwar grenzen öffentlichkeitsinterne Medien wie etwa ein Mitgliederbrief einer Primärgenossenschaft oder der Begriff des Förderauftrages in seiner umfassenden Bedeutung externe Akteure von einer intersubjektiven Deutung aus,¹⁰⁰ dennoch führt die *wechselseitige Verschränkung* zu einer Wanderung von Themen zwischen den Öffentlichkeiten. Organisationssysteme wie etwa ein Verband sind als eigene Kommunikationsräume zu verstehen, die sich aus einzelnen Themenfeldern der querliegenden Öffentlichkeiten zusammensetzen.¹⁰¹ Für eine Organisation stellt sich daher die Frage, welche Akteure sie in dem dynamischen Geflecht Öffentlichkeit zu berücksichtigen hat und wie diese in eine Kommunikationsstrategie einzubinden sind.

Es sind Akteure anzusprechen, die die *Legitimität* einer Organisation öffentlich gefährden können. Hierzu muss ein Mindestmaß an kollektiver Handlungsfähigkeit und ein Einfluss auf die Ressourcenbasis der Organisation vorhanden sein.¹⁰² Relevant sind daher nur diejenigen Rezipienten, die über Mitteilungen in einen *Kommunikationszusammenhang* eingreifen und kollektiv handlungsfähig sind.¹⁰³

Innerhalb einer *Teilöffentlichkeit* sind die Rezipienten über gemeinsame Verstehens- und Anschlusshandlungen miteinander verbunden. Gleichwohl variiert ihr *Aktivitätsgrad*. Eine passive Teilöffentlichkeit ist durch ausgeprägte zeitliche und räumliche Distanz gekennzeichnet. Da ihre Zuwendung zu Mitteilungen eher zufällig denn planmäßig ist, können sich kommunikative Bindungen über Feedbacks und Dialoge nur schwer etablieren.¹⁰⁴ Passive Teilöffentlichkeiten treten daher in der Regel als Rezipienten, nicht als Kommunikatoren auf.¹⁰⁵ Ihre Aktivierung setzt eine gemeinsam erkannte Problemlage wie den Nitrofen-Skandal voraus. Daher wird im Folgenden stärker auf eine Identifikation von Beziehungsmustern, Problem- und Interessenlagen

⁹⁹ Vgl. KUNCZIK und ZIPFEL (2001), S. 217.

¹⁰⁰ Vgl. WESTERBARKEY (1991a), S. 16.

¹⁰¹ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 200. In einem Vorgriff ist die graphische Darstellung bereits an den Untersuchungsgegenstand angepasst worden. Auf die genossenschaftsspezifischen Eigenheiten wird später eingegangen. Nichtsdestoweniger werden die allgemeinen Zusammenhänge deutlich.

¹⁰² Auch im Rahmen der sozialtheoretischen Erweiterung der NIÖ wurde in Kapitel 4.4.1 auf Seite 101 der Schwerpunkt auf kollektiv handlungsfähige Akteure gelegt.

¹⁰³ Vgl. FN 132 auf Seite 47. Der Begriff «public» ist in der deutschen Literatur mit dem Begriff Teilöffentlichkeit gleichzusetzen. Die Definition zeigt, dass nur die Öffentlichkeit und nicht die Umwelt in einem kommunikativen Kontakt zur Organisation steht.

¹⁰⁴ Ähnlich auch GERHARDS und NEIDHARDT (1991), S. 57 sowie MALETZKE (1963), S. 28.

¹⁰⁵ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 163.

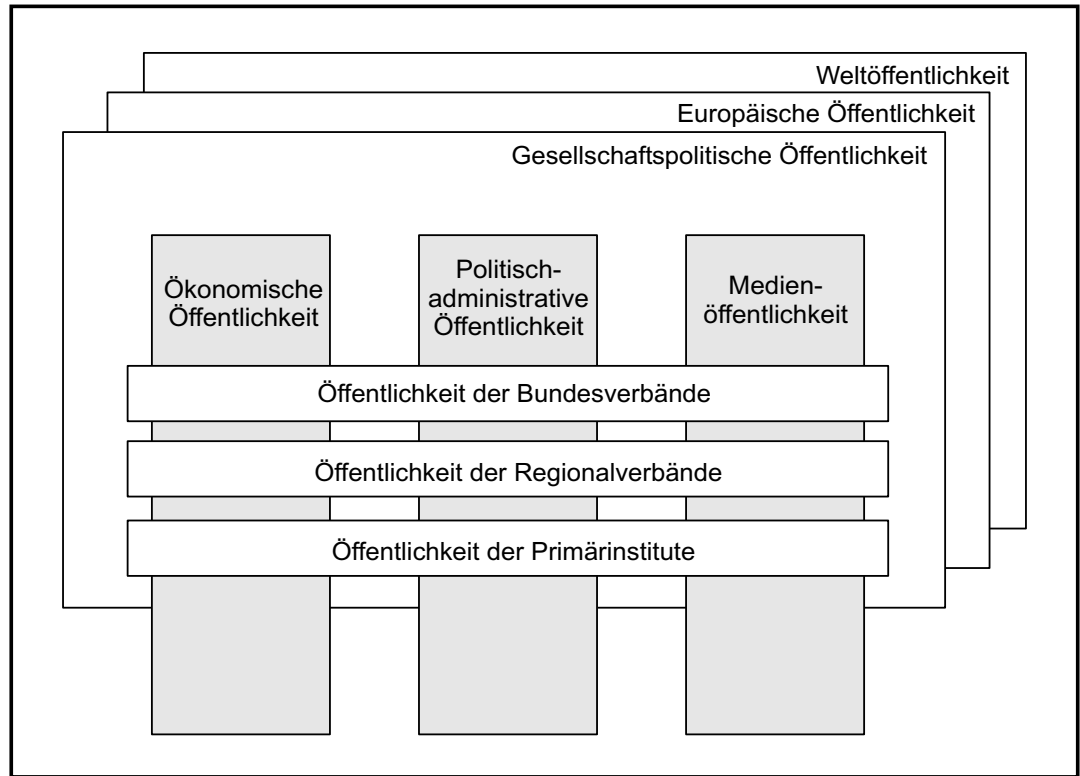


Abbildung 5.3: Spezifische Formation von Öffentlichkeiten
Eigene Darstellung

abgestellt, um Aktivitätsgrade bestehender oder im Entstehen begriffener Handlungssysteme bestimmen zu können, denn auf eine Bündelung bzw. Abstimmung von Kommunikationszielen auf einzelne Gruppen.¹⁰⁶

Die *Grenzen einer Organisation* verschwimmen. Der Übergang vom Stadium des Betroffenen zu einem Koalitionsteilnehmer ist eine Frage des aktiven kommunikativen

¹⁰⁶ Mit der Unterscheidung in die Begriffspaare Adressat/Zielgruppe und Rezipient/Teilöffentlichkeit lässt sich die Stellung des Rezipienten innerhalb einer Kommunikationsstrategie präzisieren. Adressaten zeichnen sich durch gleiche soziodemographische Kriterien wie z. B. Alter, Ausbildung und Einkommen aus. Sie lassen sich in Zielgruppen zusammenfassen. Gleichviel einer Zielgruppe Homogenität hinsichtlich bestimmter Merkmale zugeschrieben werden kann, ist der Rückschluss auf eine gemeinsame Handlungsorientierung nur im Ausnahmefall einer regelmäßigen Kopräsenz der Adressaten statthaft. Dort ist Kommunikation mit Interaktion gleichzusetzen. Bei räumlicher und zeitlicher Trennung, kann kollektive Handlungsfähigkeit nur über kommunikative Bindungen gestiftet werden. Vgl. MALETZKE (1963), S. 28 ff. Es ist jedoch keineswegs davon auszugehen, dass alle Adressaten die Mitteilungshandlungen wahrnehmen und verstehen. Darüber hinaus reicht die Mitteilungshandlung möglicherweise auch andere Akteure. Hingegen zielt das Konstrukt Rezipient explizit auf den dreifachen Selektionsprozess aus Information, Verstehen und Mitteilung ab. Eine Teilöffentlichkeit umfasst daher diejenigen Rezipienten, die eine spezifische Mitteilung faktisch wahrgenommen haben und diese zu verstehen suchen. Eine Kommunikationsstrategie, die mit dem Begriffspaar Adressat/Zielgruppe arbeitet, liefert daher suboptimale Ergebnisse. „[...] Demographic groups seldom contain only one public.“ GRUNIG (1987a), S. 31. Vgl. auch HAMILTON (1992), S. 132 ff., der sich auf das «Nested Model of Segmentation» bezieht, welches GRUNIG für Public-Relations-Zusammenhänge aufgestellt hat. Vgl. GRUNIG (1989a) sowie GRUNIG und REPPER (1992), S. 129 ff. Vgl. zu einer ähnlichen Vorgehensweise ZERFASS (1996b), S. 160 f. sowie die Ausführungen in FN 132 auf Seite 47 und Kapitel 3.1.2 auf Seite 27 ff.

ven Eingreifens.¹⁰⁷ Hier treten nun die autoritativen Ressourcen und damit die Variabilität des Handlungsspielraumes in den Vordergrund. Obgleich die Sicherung der allokativen Ressourcenbasis im Rahmen der Bestimmung einer Organisationsstrategie weiterhin dominant ist, muss von einem erheblich größeren Einfluss des Kreises der Bezugsgruppen ausgegangen werden. Um den Handlungsspielraum für die Organisationstätigkeit abzusichern und damit eine Strategie auch umsetzen zu können, sind die Interessen der Betroffenen proaktiv zu berücksichtigen.

Dafür ist der *Aktivitätsgrad* einer Teilöffentlichkeit näher zu bestimmen. Ginge man wie Downs und Atkin davon aus, dass die Informationsbeschaffung mit Kosten verbunden ist und der zusätzliche Nutzen sich aus der subjektiven Unsicherheitsreduktion ergibt, muss der Grenznutzen von Informationen abnehmend sein.¹⁰⁸ Schließlich erhöhen sich die Beschaffungskosten in Relation zum Ertrag, wenn die Situation als zunehmend sicher eingeschätzt wird. Demnach müssten diejenigen Rezipienten, denen am wenigsten Mitteilungen über ein Thema zur Verfügung stehen, diese am aktivsten nachsuchen. Das aber ist in der Praxis nicht der Fall.¹⁰⁹ Vielmehr hat auch Atkin selber konstatieren müssen, dass ein subjektives Gefühl der Informiertheit die Informationssuche begünstigt.¹¹⁰ Statt von einer situationsbezogenen Unsicherheit auszugehen, lässt sich *Unsicherheit* gleichfalls in Relation zu einer problembezogenen Entscheidung setzen. An diesem Punkt setzt das erste der drei Kriterien Grunigs an.¹¹¹ «Problem Recognition» stellt auf das Erkennen eines Problems und eine diesbezügliche paradigmatische Handlungsorientierung ab, impliziert jedoch gleichfalls, dass sich die Akteure weiterhin mit dem *Problem* befassen.¹¹² Trotz eines gefestigten Paradigmas, treten immer wieder Mitteilungen hinzu, die neue Bewertungsunsicherheiten hervorrufen. Zur Reduktion der Entscheidungsunsicherheit werden Mitteilungen (erneut) aktiv gesucht.¹¹³ Dennoch bietet dieses Kriterium alleine keinen ausreichenden Erklärungsgehalt.¹¹⁴

¹⁰⁷ Vgl. dazu Grafik 4.4.1 auf Seite 107.

¹⁰⁸ Vgl. DOWNS (1968), S. 75 ff. sowie ATKIN (1973), S. 205 f.

¹⁰⁹ Vgl. SCHERER (1997), S. 178 und SCHENK (2002), S. 169 ff.

¹¹⁰ Vgl. ATKIN *et al.* (1976), S. 237 zur «exposure-knowledge-Spirale».

¹¹¹ Vgl. zu den Kriterien GRUNIG und HUNT (1984), S. 143 ff., GRUNIG (1989b), S. 5 f. und GRUNIG und REPPER (1992), S. 135 f.

¹¹² GRUNIG und HUNT (1984), S. 149. „The basic idea behind the concept is that people do not stop to think about situations unless they perceive that something needs to be done to improve the situation.“ HAMILTON (1992), S. 142 f. verweist auf die Notwendigkeit einer dynamischen Betrachtung des Problems, modelliert dies jedoch in einer eigenständigen Variable. MAJOR (1993), S. 252 schließlich begreift «Problem Recognition» als dynamisches Konstrukt. Dieser Auffassung wird hier gefolgt.

¹¹³ Mit der Variable «Problem Recognition» verbindet sich Kritik am behavioristischen Forschungsansatz. Vgl. die S. 64 und 89. Dort erklären innere und nicht externe Motive eine aktive Mediennutzung. „If a need is an unmeasurable inner state, it can be argued, that theories that use needs to predict behavior are essentially tautological in that a need is seldom more than another name for the behavior to be explained. [...] Theories based on needs are also deterministic in that the needs program people to behave in ways that they cannot control.“ GRUNIG (1989a), S. 209 f.

¹¹⁴ Scherer zeigt zwar die Plausibilität der Annahme auf, muss aber konstatieren, dass nur schwache empirische Belege für eine Unsicherheitsreduktion vorliegen. Vgl. SCHERER (1997), S. 186 ff.

So führt Grunig als zweites Kriterium das «Involvement» ein. *Betroffenheit* ist das wahrgenommene akteursbezogene Maß an Interesse an einem Thema bzw. Problem.¹¹⁵ Es gibt Aufschluss darüber, mit welcher Bereitschaft ein Akteur eine Mitteilungshandlung aufnimmt und mit welcher Wahrscheinlichkeit der Inhalt der Mitteilung in das Entscheidungskalkül des Akteurs einfließt.¹¹⁶ Damit lässt sich erklären, warum selbst in ihrer paradigmatischen Handlungsorientierung gefestigte Rezipienten Mitteilungen aufnehmen. Sie haben sich eine Meinung gebildet und suchen Mitteilungen in der Absicht, über ein Thema von hoher Relevanz gut informiert zu bleiben, um zum Entscheidungszeitpunkt eine rationale Handlung ergreifen zu können.

Daneben sehen sich die Akteure *Restriktionen* gegenüber. Dieses dritte Kriterium zur Bestimmung des Aktivitätsgrades benennt Grunig als «Constraint Recognition». Wenn die Rezipienten ein erkanntes Problem nicht beeinflussen können, verarbeiten sie weder eintreffende Mitteilungen, noch suchen sie diese aktiv nach.¹¹⁷ Ein aktives Eingreifen in den Kommunikationszusammenhang ist daher nicht zu erwarten.

„[...] *Few professors communicate about Cadillacs, because most professors are constrained by a modest salary.*“¹¹⁸

Diese drei Kriterien lassen sich systematisch zu vier Arten von Teilöffentlichkeiten zusammenfassen.¹¹⁹ Aus dem Schema können Rückschlüsse auf die *Kommunikationsaktivität* der Teilöffentlichkeiten gezogen werden.¹²⁰ Während Involvement und Problem Recognition positiv mit dem Ergreifen von kommunikativen Handlungen korreliert sind, ist für Constraint Recognition ein negativer Zusammenhang anzunehmen.¹²¹

Eine «Problem-facer-Teilöffentlichkeit», die sich in hohem Maße involviert sieht, ist durch eine hohe *Interaktionsintensität* gekennzeichnet, in deren Verlauf aktiv Mitteilungen nachgefragt werden. Die Akteure ziehen themenbezogene Argumente heran,

¹¹⁵ Vgl. zur Übersicht über die Anwendung von Betroffenheit im Bereich der Kommunikations- und Marketingforschung SCHERER (1997), S. 208 ff. sowie grundlegend zum Konstrukt Involvement SCHENK (2002). Vgl. SCHÖNBACH (1992), S. 49 f. und RUHRMANN (1989), S. 95 zur Bedeutung des Involvement für die Aufnahme von Informationen. Letzterer spricht von Relevanz, welches unter der Annahme zielgerichteten Handelns mit Involvement gleichzusetzen ist.

¹¹⁶ Vgl. HEATH und DOUGLAS (1991), S. 179.

¹¹⁷ An dieser Stelle ergeben sich Parallelen zum Komplexitätsansatz nach SCHRODER *et al.* (1975). Wird ein gewisses Maß an Komplexität überschritten, erscheint eine bessere Einschätzung der Sachlage durch eine erhöhte Informationssuche aussichtslos. Wird Komplexität nicht objekt- sondern themenbezogen aufgefasst, ist zu konstatieren, dass Informationen nur gesucht werden, wenn sich Rezipienten davon einen Nutzen versprechen. Vgl. SCHERER (1997), S. 208.

¹¹⁸ Vgl. GRUNIG und HUNT (1984), S. 152.

¹¹⁹ Vgl. Graphik 5.1.4 sowie MAJOR (1993), S. 253, die sich an GRUNIG und HUNT (1984), S. 153 anlehnt. Vgl. zu einer Einteilung in aktive und passive Teilöffentlichkeiten GRUNIG und REPPER (1992), S. 137 sowie DÜRBAUM (1992), S. 14 zu einer Dreiteilung in passiv, latent und aktiv. Latente Teilöffentlichkeit erkennen das Problem noch nicht, als solches ist es jedoch schon vorhanden.

¹²⁰ Informationssuche und -verarbeitung ist als abhängige Variablen von Involvement, Constraint- und Problem-Recognition zu definieren. In Anlehnung an GRUNIG und HUNT (1984), S. 158 f.

¹²¹ Vgl. MAJOR (1993), S. 254 sowie HAMILTON (1992), S. 126, GRUNIG und REPPER (1992), S. 137 und GRUNIG (1987b), S. 30 sowie speziell auf die Relation zwischen Involvement und Kommunikationsaktivität bezogen HEATH und NELSON (1986) und SCHERER (1997), S. 212.

	Level of Involvement			
	High		Low	
Teilöffentlichkeit	Problem Recognition	Constraint Recognition	Problem Recognition	Constraint Recognition
Constrained	High	High	High	High
Problem facer	High	Low	High	Low
Fatalistic	Low	High	Low	High
Routine	Low	Low	Low	Low

Abbildung 5.4: Schematisierung von Teilöffentlichkeiten
Vgl. MAJOR (1993), S. 253.

um an einer Problemlösung aktiv mitzuarbeiten.¹²² Unter der Prämisse eines geringen Involvements geht die Kommunikationsaktivität zurück. Dennoch sprechen ein hohes Problembewusstsein und niedrige Restriktionen dafür, dass selbst bei geringem Involvement rege kommuniziert wird.¹²³ Obgleich sich die «Constrained-Teilöffentlichkeit» ausgeprägten Restriktionen gegenüber sieht, sprechen ein hohes Maß an Involvement und Problemerkennung für aktives kommunikatives Handeln. Erhöht sich das Maß an Restriktionen bzw. sinkt das Involvement, geht die Kommunikationsaktivität zurück.¹²⁴ Mitglieder der «Routine-Teilöffentlichkeit» nehmen weder das Problem wahr, noch erkennen sie diesbezügliche *Handlungsrestriktionen*. Daher ergreifen sie keine kommunikativen Handlungen. Ihnen ist ein feststehendes Paradigma zuzuschreiben. Liegt gleichzeitig ein hohes Involvement vor, wird im Rahmen einer routinehaften Suche nach Mitteilungen die paradigmatische Handlungsorientierung überprüft. Demgegenüber nehmen Mitglieder der «Fatalistic-Teilöffentlichkeit» derart ausgeprägte Handlungsrestriktionen wahr, dass ein Erkennen des Problems zu keiner Aktivität führt. Selbst unter der Voraussetzung eines hohen Involvements werden die Mitglieder

¹²² Vgl. HEATH und DOUGLAS (1990).

¹²³ Vgl. zu diesem Punkt MAJOR (1993), S. 264. Dieser Aspekt lässt sich auch aus der paradigmatischen Handlungsorientierung ableiten. Das Erkennen eines Problems ist nichts anderes als eine wahrgenommene Unstimmigkeit im angewendeten Paradigma. Zur Unsicherheitsreduktion werden Informationen aktiv gesucht, die entweder das alte Paradigma stützen oder zur Anwendung eines neuen führen. Vgl. Kapitel 4.1.2 auf Seite 67 sowie zur empirischen Validierung im Rahmen der Theorie der situativen Teilöffentlichkeiten GRUNIG (1989b), S. 7 und 19.

¹²⁴ Vgl. GRUNIG und HUNT (1984), S. 154.

dieser Teilöffentlichkeit nicht in den Kommunikationsprozess eingreifen. Gleichwohl können neue Mitteilungen aktualisiert werden, die eine Situation ändern und damit auch den Status der Passivität überwinden helfen.¹²⁵

Durch die Beschreibung der vier Typen von Teilöffentlichkeiten lassen sich *Fehleinschätzungen* hinsichtlich der organisationalen Kommunikation vermeiden. Obwohl die beiden letztgenannten Teilöffentlichkeiten nicht aktiv in einen Kommunikationszusammenhang eingreifen, besteht immer die Möglichkeit, dass *neue Informationen* eine Problemerkennung bewirken bzw. sich die wahrgenommenen Restriktionen abbauen und damit zu einer Änderung des Aktivitätsgrades führen.¹²⁶ Dies entspricht der paradigmatischen Handlungsorientierung. Wird kein *Problem* erkannt, werden Mitteilungen zwar nicht aktiv nachgefragt, aber neue Mitteilungen passiv prozessiert.¹²⁷ Nach diesem Prinzip geht man bei eingeblendeten Werbeblöcken vor. Zwar wird niemand sich aktiv Werbesendungen angucken, zwischen zwei Spielfilmhälften werden die Inhalte der Werbung jedoch prozessiert. Eine Teilöffentlichkeit, die Informationen nur verarbeitet, ist deswegen kommunikativ anders anzusprechen als eine, die aktiv nach *Informationen* sucht. Letztere wird Verstehenshandlungen zu ergreifen suchen und daher stark auf den Informationsgehalt achten. Erstere ist stärker über die Gestaltungsebene bzw. *Symbolebene* anzusprechen. Dabei werden vorwiegend solche Informationen aufgenommen, die das eigene Paradigma unterfüttern. In einer frühen, explorativen Phase der Problemerkennung bestehen daher große Einflussmöglichkeiten, die im Rahmen einer Kommunikationsstrategie proaktiv zu nutzen sind.

Auch das Kriterium des *Involvement* weist auf die Differenzierung zwischen Symbolen und Informationen hin. Rezipienten mit einem hohen Involvement weisen der Mitteilung an sich und weniger der Quelle Bedeutung zu. Aufgrund ihres ausgeformten Paradigmas ist von einem geringeren Unsicherheitsniveau auszugehen. Der eigenen Situationseinschätzung wird vertraut.¹²⁸ Damit geht jedoch einher, dass diese Rezipienten schwieriger zu beeinflussen sind. Erstens beziehen sie ihre Informationen aus verschiedenen Quellen.¹²⁹ Zweitens greifen Individuen, die eine tiefere Wissensbasis über ein Thema haben, weniger stark auf einfache Heuristiken zurück.¹³⁰ Damit ist festzuhalten, dass umso mehr auf Informationen abzustellen ist, je stärker die Akteure involviert sind. Umgekehrt sind bei einem geringen Maß an Involvement Symbole heranzuziehen.¹³¹ In dieser Stellvertreterposition stehen Symbole für die *Legitimität*

¹²⁵ Vgl. GRUNIG und HUNT (1984), S. 154.

¹²⁶ Vgl. MAJOR (1993), S. 265.

¹²⁷ Vgl. GRUNIG und HUNT (1984), S. 148 sowie S. 64 ff.

¹²⁸ Vgl. Kapitel 4.1.2 auf Seite 64 sowie HEATH und DOUGLAS (1991), S. 182 f.

¹²⁹ Vgl. GRUNIG und REPPER (1992), S. 137 sowie GRUNIG (1987a). Die Akteure nutzen stärker solche Medien, deren Informationsgehalt hoch ist. Vgl. HAMILTON (1992), S. 126.

¹³⁰ Vgl. SCHENK (2002), S. 244 f. Diesem Sachverhalt widmet sich ein ganzer Forschungszweig. Vgl. exemplarisch zum Knowledge-Gap-Ansatz SWANSON (1981) und BALLSTAEDT *et al.* (1981), S. 17.

¹³¹ Vgl. in Bezug auf die Bildung und Festigung von Marken ESCH (2002), S. 24. Dies entspricht der

der Quelle einer Mitteilung. Je geringer das Involvement, desto entscheidender wird daher die Legitimitätsorientierung einer Organisation.¹³²

Diese Zusammenhänge gelten unabhängig davon, ob die Teilöffentlichkeiten positiv oder negativ gegenüber einem Problem eingestellt sind.¹³³ Gegensätzlich eingestellte Teilöffentlichkeiten werden die dargebotenen Informationen entweder nicht in ihrem Entscheidungskalkül berücksichtigen oder verzerrt interpretieren. Mit antagonistisch eingestellten Teilöffentlichkeiten nicht zu kommunizieren, ist jedoch aufgrund der Konstitution der paradigmatischen Handlungsorientierung entschieden abzulehnen. Erstens würde die Einordnung und Deutung von Mitteilungen Dritten überlassen, die die Organisation zumeist in ein schlechtes Licht setzen. Zweitens führen neue Informationen immer wieder zu Unsicherheitspotenzialen, die eine *Neubewertung* des individuellen Paradigmas erfordern. Auch wenn keine abrupten Handlungsprägungen zu erwarten sind, besteht die prinzipielle Möglichkeit eines Paradigmenwechsels. Drittens ist es trotz unterschiedlicher Interessenlagen grundsätzlich möglich, auf Aspekte eines Themas abzuheben, die das *Eigeninteresse* einer gegensätzlich eingestellten Teilöffentlichkeit befördern.¹³⁴ Teilöffentlichkeiten, die einem Thema positiv gegenüberstehen, sind ebenfalls in der Kommunikationsstrategie zu berücksichtigen. Selbst wenn die entsprechende Handlungsorientierung nur durch Mitteilungshandlungen der Organisation gestützt und nicht direkt von dritter Seite verändert werden kann, sind trotzdem Nutzenpotenziale für die Organisation erkennbar. Sie bestehen einerseits in der möglichen Vergrößerung der Teilöffentlichkeit. Andererseits kann das *Unterstützungspotenzial* vergrößert werden.

Ähnliche Zusammenhänge gelten für das Kriterium des *Constraint Recognition*. Es stellt kein fixes Widerstandsmaß dar, sondern ist eine im Zeitablauf veränderliche Variable. So stellt Major klar, dass Teilöffentlichkeiten, die sich hohen Eingriffswiderständen gegenübersehen, aktiv Informationen suchen, um diese abzubauen.¹³⁵

5.1.5 Massenkommunikative Erweiterung des elementaren Kommunikationsprozesses

Mit den bisherigen Gesichtspunkten zur kommunikationstheoretischen Erweiterung der NIÖ lassen sich *massenkommunikative Phänomene* nun handlungstheoretisch rekonstruieren.¹³⁶ Diese Kommunikationsprozesse unterscheiden sich von den vorwie-

bisherigen Zuordnung der (aktiven) Informationssuche.

¹³² Vgl. zu dieser grundlegenden Einsicht der Wirkungsforschung SCHENK (2002), S. 96 ff.

¹³³ HEATH und DOUGLAS (1991), S. 181, die diese Erkenntnisse empirisch untermauern.

¹³⁴ Vgl. zu diesen Gesichtspunkten HEATH und DOUGLAS (1991), S. 181 und SCHENK (2002), S. 61 f.

¹³⁵ Vgl. MAJOR (1993), S. 265 f., die nur auf Constrained- und Problem-facer-Teilöffentlichkeiten eingeht. Gleiche Zusammenhänge gelten jedoch für die restlichen Teilöffentlichkeiten ebenso.

¹³⁶ Trotz konnotativer Negativbelegungen des Begriffes Massenkommunikation, die KUNCZIK und ZIPFEL (2001), S. 47-49 konstatieren, wird in Anlehnung an BURKART (2002), S. 166 f. Massenkommunikation als ein strukturelles Muster von Kommunikationsprozessen interpretiert.

gend dyadischen Kommunikationssituationen zwischen konkreten Akteuren.¹³⁷

Ein massenkommunikativer Kommunikationsprozess ist vorwiegend *monologisch* strukturiert und beruht auf einer technischen Vermittlung von Informationen und Symbolen. Um Mitteilungshandlungen zu publizieren, kann auf verschiedene Medien wie Radio und Fernsehen zurückgegriffen werden. Bei dieser Art des Kommunikationsprozesses liegt eine räumliche und/oder *zeitliche Trennung* sowie eine hohe Zahl der Akteure vor. Diese sind vorwiegend heterogen zusammengesetzt und agieren weitgehend anonym. Damit werden erstens Feedbackhandlungen und Positionswechsel zwischen Kommunikator und Rezipient unwahrscheinlich.¹³⁸ Zweitens sind es zumeist passive, disperse Teilöffentlichkeiten, die von Massenmedien bedient werden. Zwar können zeitpunktbezogene Erhebungen via Zuschauerquoten oder Clippings Rückschlüsse auf die Mediennutzung und Verstehenshandlungen von Rezipienten zulassen. Grundsätzlich ist für Medienvertreter jedoch nicht nachprüfbar, ob der in einer Zeitung erscheinende Artikel gelesen wird.¹³⁹ Gleiches gilt für Mitarbeiter einer Nachrichtenagentur, die nicht sicher sein können, ob ihre Pressemitteilungen von Journalisten in Betracht gezogen werden. Da Kommunikation nicht anhand der dritten Sequenzposition überprüft werden kann, bleibt die Herstellung von Intersubjektivität und damit einer erfolgreichen Kommunikation fraglich.¹⁴⁰ Um doch zu einer übereinstimmenden Deutung von Mitteilungsententionen zu kommen, kann die Aussage eines Kommunikators durch Dritte bestätigt werden. Wenn der Autor jedoch nicht mehr für die Affirmation der ursprünglich gemeinten Aussage verantwortlich ist, verliert er die Deutungshoheit und Kontrolle darüber, was im gesellschaftlichen Rahmen aus seinen Äußerungen gedeutet wird. Damit kann ein einheitliches Verstehen nicht gelingen. Vielmehr werden mehrere Deutungen gleichzeitig bestätigt. Beispielsweise konnte der Nitrofen-Skandal als willentliche Gefährdung der Verbraucher oder als aus DDR-Hinterlassenschaften begründbarer Einzelfall interpretiert werden.¹⁴¹

„Intersubjektivität und Deutungsdissens werden [...] miteinander kompatibel.“¹⁴²

Im Unterschied zu den bisherigen Betrachtungen treten in der Massenkommuni-

¹³⁷ Vgl. zu den folgenden Merkmalen exemplarisch zwei Definitionen von Massenkommunikation, die jeweilig einen Teil der Merkmale abbilden. Massenkommunikation wird erstens als ein auf öffentlichen Aussagen beruhender, indirekter, monologisch orientierter, über technische Verbreitungsmedien vermittelter Prozess verstanden, der auf eine passive, disperse Teilöffentlichkeit ausgerichtet ist. Vgl. MALETZKE (1963), S. 171 sowie BONFADELLI und JARREN (2001), S. 22. „Massenkommunikation wirkt an der Produktion und Reproduktion von Symbolen mit. Sie greift vor allem auf sprachliche, audiovisuelle Darstellungs- und Ausdrucksmittel zurück.“ MÜLLER-DOOHM und NEUMANN-BRAUN (1991), S.11 sowie ähnlich auch BURKART (2002), S. 167 ff.

¹³⁸ Vgl. BURKART (2002), S. 168 sowie BONFADELLI und JARREN (2001), S. 33.

¹³⁹ Leserbriefe zeigen nur die Rezeption einzelner Leser an, nicht der Leserschaft insgesamt. Sie sind daher kein adäquates Signal.

¹⁴⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen in FN 74 auf Seite 142. Es handelt sich um einen implizit reziproken Kommunikationsprozess im Sinne von BURKART (2002), S. 174 f.

¹⁴¹ Vgl. S. 42 sowie Kapitel 2.

¹⁴² SCHNEIDER (1998), S. 187.

kation neben Rezipienten und Kommunikatoren auch *Kommunikationsmittler* als Akteure auf, z. B. Journalisten, Nachrichtenagenturen, Fernsehanstalten, Zeitungsverlage und Telekommunikationsdienstleister.¹⁴³ Ihr Einfluss auf den Kommunikationsprozess beschränkt sich im einfachsten Fall auf eine reine Übermittlung von Mitteilungshandlungen an Teilöffentlichkeiten wie es z. B. die Telekom in der Bereitstellung von Kabelnetzen vollzieht. In ihrer Passivität treten sie als quasi technisches Instrument auf. Eine reine Übermittlung liegt auch dann vor, wenn Radiostationen auftragsgemäß Werbeblöcke senden. Komplexer werden die Zusammenhänge, wenn die Akteure aktiv in den Kommunikationsprozess eingreifen. So kann es allein aufgrund technischer Beschränkungen unmöglich sein, alle verfügbaren Informationen zu übermitteln. Damit kommt sowohl einer Nachrichtenagentur als auch den Redakteuren einer Fernsehanstalt eine *Selektionsfunktion* zu. Sie trafen im Nitrofen-Skandal eine Auswahl an Leserbriefen, Interviews und Nachrichten.¹⁴⁴ Prozessbezogen handelt es sich um einen indirekten und mehrstufigen Kommunikationsprozess.

Damit kommt dem Handeln von Medienkommunikatoren entscheidende Bedeutung für Ereignis- und Situationsdeutungen zu. Ihr Einfluss ist vor allem auf die große Anzahl von Rezipienten zurückzuführen, die mit bestimmten Deutungsmustern konfrontiert werden. Die so *konstruierte Wirklichkeit* ist im weiteren Verlauf des Kommunikationsprozesses Grundlage des Handelns. Wurde dieser Zusammenhang zumeist als omnipotenter Einflussfaktor interpretiert, verweisen neuere Studien auf die Bedeutung sozialer Beziehungsnetzwerke für die Meinungsbildung.¹⁴⁵

Vor welchem Hintergrund machen die Medienkommunikatoren ihren Einfluss geltend? Mitteilungshandlungen über Ereignisse des Tages und Interviews werden von Kommunikationsmittlern vor der Folie ihrer eigenen Interessen interpretiert und aufbereitet.¹⁴⁶ Donsbach betont, dass die Medienkommunikatoren durch subjektive, berufsständische sowie arbeitsorganisatorische und gesellschaftspolitische Faktoren beeinflusst werden.¹⁴⁷ Das Gegendarstellungsrecht und die Pressefreiheit fallen dabei z. B. in den Bereich gesellschaftspolitischer Faktoren, zu den berufsständischen und arbeitsorganisatorischen Aspekten zählen der *publizistische Wettbewerb* und die tägliche Redaktionsarbeit. Folglich besteht eine eigene sozioökonomische Handlungsorientierung des Mediensektors, die im Folgenden einer genaueren Analyse unterliegt.¹⁴⁸

¹⁴³ Vgl. zu Kommunikationsmittlern unter dem Aspekt der Mehrstufigkeit S. 143.

¹⁴⁴ Diese Funktion wird im Rahmen der Gatekeeper-Theorie näher behandelt. Vgl. zu einer konzisen Zusammenfassung BONFADELLI und JARREN (2001), S. 39 sowie S. 10 ff.

¹⁴⁵ Vgl. SCHENK (1998), S. 393 ff. Auf diesen Aspekt wird im Rahmen der Analyse der Primärgenossenschaft zurückzukommen sein. Vgl. 6.2.

¹⁴⁶ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 166 sowie BURKART (2002), S. 283-286 zur Selektion als Mittel zum Zweck. Er beruft sich im Rahmen der «News-Bias-Forschung» einer tendenziösen politischen Einflussnahme von Journalisten auf STAAB (1990), S. 27 sowie in der Fortführung auf KEPPLINGER (1984).

¹⁴⁷ Vgl. DONSBACH (1994), S. 67 ff.

¹⁴⁸ Vgl. Kapitel 6.1.2 auf Seite 205.

	Dyadische Kommunikation	Massenkommunikation
Kommunikatoren	Individuelle und korporative Akteure	Individuelle und korporative Akteure, Massenkommunikatoren
Anzahl	Zwei	Viele
Kommunikationsmittler	-	Medienkommunikatoren
Rezipienten	Konkrete Rezipienten oder Teilöffentlichkeiten	Disperse Teilöffentlichkeiten
Rollenverteilung	Potentiell dialogische Kommunikation: Rollenwechsel	Tendenziell monologische Kommunikation: Rollenpolarisation
Raumzeitliche Dimension	Personale Kommunikation im Nahbereich	Kommunikation im Fernbereich übermittelt durch technische Medien
Stufigkeit	Direkte, unvermittelte Kommunikation	Indirekte durch Medienkommunikatoren übermittelte bzw. vermittelte Kommunikation

Abbildung 5.5: Dyadische und massenkommunikative Prozesse
Adaption von ZERFASS (1996b), S. 165.

5.2 Handlungsprägungen der Organisation im Kommunikationsprozess

Auf der Grundlage des erworbenen Kommunikationsverständnisses ist nun zu klären, welche Formen der Handlungsprägung der Organisation im Kommunikationsprozess zur Verfügung stehen. Zu diesem Zweck ist in Kapitel 5.2.1 zunächst das Verhältnis zwischen Kommunikation und den im Rahmen der sozialtheoretischen Erweiterung entwickelten Mechanismen der Handlungsprägung zu klären. In den Kapiteln 5.2.2-5.2.4 wird dargelegt, auf welche Weise die Organisation Image- und Issueprozesse handlungsprägend einsetzen und wie deren personale Umsetzung gelingen kann.

5.2.1 Zum Verhältnis von Handlungsprägungen und Kommunikation

Um einen Einblick in das Verhältnis von Kommunikation und Handlungsprägung zu gewinnen, ist zwischen einer aktiven Suche nach Mitteilungshandlungen und einer reinen Prozessierung zu unterscheiden.¹⁴⁹ Scherer spricht von einer sowohl aktiven als auch habitualisierten Rezeption von Mitteilungshandlungen.¹⁵⁰ Ob beim Abwaschen

¹⁴⁹ Vgl. zur akteursbezogenen Erweiterung des Kommunikationsprozesses Kapitel 5.1.4.

¹⁵⁰ Vgl. SCHERER (1997), S. 46 ff. sowie S. 54-57.

Radio gehört wird oder in der Spielfilmpause Werbeblöcke gesendet werden, fortwährend stürmen Mitteilungshandlungen auf die Akteure ein. Obwohl keine explizite Suche nach Mitteilungshandlungen vorliegt, werden sie prozessiert.

Für eine Organisation eröffnet sich aus diesem Sachverhalt die Möglichkeit einer gerichteten Beeinflussung von Eigendynamiken. Als Kommunikator kann die Organisation sich in ihren Mitteilungshandlungen durch Symbole und Informationen gegenüber verschiedenen Teilöffentlichkeiten modifiziert darstellen. Solange die Bedeutungszuschreibungen der Teilöffentlichkeiten mit dem Abbild der Organisation übereinstimmen, lassen sich die Handlungserwartungen schleichend verändern. Damit ergibt sich ein entscheidender Unterschied zu dem bisher entwickelten Begriff der Eigendynamiken. Nicht nur durch situationsbezogenes faktisches Handeln ist eine Beeinflussung eigendynamischer Prozesse möglich, sondern auch durch eine kontinuierliche Veränderung des Abbildes der Realität. Schließlich liegen nicht nur Situationen der Kopräsenz mit der Möglichkeit direkter Erfahrungen vor. Vielmehr öffnet sich im massenmedialen Kommunikationsprozess aufgrund der räumlichen und zeitlichen Trennung die Schere zwischen Realität und Wirklichkeit.¹⁵¹ Da die Rezipienten im Rahmen eigendynamischer Prozesse nicht selber aktiv nach Mitteilungen suchen, sondern diese nur routinemäßig prozessieren, bietet es sich an, auf Symbole zurückzugreifen. Erstens repräsentieren sie die Organisation in Form eines geballten Informationsbündels, welches Spielraum für Modifikationen bietet. Zweitens erhöhen sie unter der Prämisse eines geringen Problembewusstseins bzw. Involvements die Wahrscheinlichkeit einer Rezeption.¹⁵²

Gleichzeitig ist eine Organisation im Kommunikationsprozess ständig latenten Erwartungshaltungen ausgesetzt.¹⁵³ Dieser Umstand ist sowohl Achillesferse wie auch Chance einer Kommunikationsstrategie, da die Erwartungen über Mitteilungshandlungen Ziel einer Beeinflussung werden können. Dabei bedingt das Organisationsziel eine für Dritte erkennbare Interessenausrichtung, die zu einer Vorselektion von Handlungserwartungen führt.¹⁵⁴ Beispielsweise werden die Äußerungen des DRV, dass er ein Verband selbständiger Mitglieder sei und gegenüber diesen keine Weisungsbefugnis habe, unter dem Aspekt der Interessenvertretung interpretiert.¹⁵⁵ Dieser Deutungsrahmen führte dazu, dass die angestrebte Verständigung über den Aspekt, dass den Verband keine Mitschuld am Nitrofen-Skandal trifft, nicht erreicht wurde.¹⁵⁶ Der GS agri wurden eigene ökonomische Interessen unterstellt. Um diese zu wahren, de-

¹⁵¹ Vgl. zu den Prämissen eigendynamischer Prozesse und der Möglichkeit ihrer Beeinflussung Kapitel 4.3.2 auf Seite 91 ff.

¹⁵² Vgl. S. 152.

¹⁵³ Vgl. DERIETH (1995), S. 117.

¹⁵⁴ Vgl. LUHMANN (1984), S. 140. Die Zwischenselektion ermöglicht innerhalb der paradigmatischen Handlungsorientierung eine raschere und bessere Orientierung.

¹⁵⁵ Vgl. WINDBERGS (2002b), S. 2.

¹⁵⁶ Vgl. PERGANDE (2002), S. 3 sowie die Ausführungen in Kapitel 2.2 auf Seite 10 ff.

mentierte sie jegliche Verstrickung in den Skandal. Sie entspricht damit der institutionell etablierten Erwartungshaltung, dass an einer Krise beteiligte Unternehmen zu meist nur schrittweise ihre Schuld eingestehen.¹⁵⁷ Besondere Gefahr verbindet sich für eine Organisation mit der Erosion von Symbolen. So ist z. B. der Förderauftrag als ein einzigartiges Symbol für Genossenschaften angesehen. Er wird auch heute noch vergegenständlicht und verbalisiert. Dennoch ist der Förderauftrag für viele Mitglieder und andere Teilöffentlichkeiten im faktischen Alltag nicht mehr erkennbar. Die konstruierte Wirklichkeit einer spezifischen Unterstützungsleistung – quasi einer genossenschaftlichen Rationalitätsfiktion, die kommuniziert wird, ist damit alltäglich kaum mehr erfahrbar und führt zu dauerhaften Erwartungsenttäuschungen.¹⁵⁸

Die Handlungsprägung durch Ressourcenverschiebung lässt sich am Eingriff in eine thematisch gebundene Debatte plastisch machen. Durch das Emittieren von Mitteilungen wird in einen bestehenden Kommunikationszusammenhang eingegriffen bzw. werden neue Aspekte des Themas benannt und bestehende neu beleuchtet. Die Mitteilungen werden von den Teilöffentlichkeiten in das Verhältnis zur jeweils eigenen sozioökonomischen Handlungsorientierung gesetzt. Damit verändert sich die relative Bedeutung der einzelnen Inputfaktoren.¹⁵⁹

Abseits dieser Verknüpfung von sozioökonomischer und kommunikationstheoretischer Erweiterung der NIÖ stehen im Folgenden die grundlegenden Möglichkeiten der Handlungsprägung durch Image- und Issueprozesse im Vordergrund, um das bisherige Verständnis zu erweitern und zu spezifizieren.

5.2.2 Image - Die Organisation als generalisierter Symbolkomplex

„[...] The study of images begins with the study of symbols.“¹⁶⁰ Dabei ist es die Mitteilungshandlung des Kommunikators, die *Symbole* als strukturierte Erfahrungen aktualisiert. Jedoch entsteht das Image durch den gewonnenen, verarbeiteten und bewerteten Eindruck des Rezipienten.¹⁶¹

„Ein Image ist ein vereinfachtes, überverdeutlichtes und bewertetes Vorstellungsbild, ein Quasi-Urteil, das keine Gültigkeitsgrenzen kennt und empirisch nicht hinreichend gesichert ist.“¹⁶²

Die einzelnen Attribute dieser Definition sind näher zu erläutern. Zunächst handelt es sich bei der *Vereinfachung* um eine Typologisierung wie sie bereits im Rahmen

¹⁵⁷ Vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.1.3 auf Seite 70 und ALVENSLEBEN (2002), S. 11.

¹⁵⁸ Vgl. FN 219 auf Seite 96. An diesem Beispiel wird die Eigenschaft der Beharrungstendenz von Rationalitätsfiktionen bestätigt.

¹⁵⁹ Vgl. FN 106 auf Seite 76. Vgl. auch VANBERG und BUCHANAN (1994), S. 175.

¹⁶⁰ CHENEY und VIBBERT (1987), S. 176 und ebenso KÜCKELHAUS (1998), S. 319 ff.

¹⁶¹ Vgl. auch BOULDING (1956), S. 7. Unabhängig davon, dass ein Image sich aus Informationen und Symbolen zusammensetzt, muss doch einschränkten festgestellt werden: „Richness of information makes the image concept inappropriate.“ ALVESSON (1993), S. 117.

¹⁶² BERGLER (1991), S. 31. Ähnlich auch BARICH und KOTLER (1991), S. 95.

der inhärenten Internalisierung von externen Effekten zum Tragen kam.¹⁶³ Einzelerfahrungen werden verallgemeinert und situationsübergreifend angewandt. Aufgrund begrenzter individueller Wahrnehmungshorizonte ist zudem davon auszugehen, dass der Ausschnitt aus der Realität *überhöht* wird. Damit geht einher, dass ein Image eine durchgehend positive oder durchgehend negative *Bewertung* ist. Images steuern insofern das kommunikative Verständnis einer Situation. Ihnen kommt eine *handlungsleitende Potenz* zu. Werden diese Zusammenhänge auf die Organisation übertragen, setzt sich das Image aus den Handlungs- und Produktionsabläufen und den wahrgenommenen sozioökonomischen Handlungsorientierungen mit ihren Werten und Normen zusammen.¹⁶⁴ Gleichwohl nehmen Individuen ein organisationales Image nicht isoliert wahr. Präziser ist es als ein variables, *konsentiertes mentales Abbild* der Organisation zu verstehen.¹⁶⁵ Der Slogan der Volks- und Raiffeisenbanken «Wir machen den Weg frei!» stellt eine solche kommunikative Leitidee dar.

Welche Funktion hat das Image für eine Organisation? Als Quasi-Urteil wird es zum Zwecke der Beeinflussung von Teilöffentlichkeiten eingesetzt.¹⁶⁶ Zur Gestaltung eines Images macht man sich die Unschärfe der individuellen Wahrnehmung zunutze, um einzelne Details zu betonen, zu verdecken bzw. zu verändern. Damit könne, so bemerken einige Autoren, das Image in weitgehender Unabhängigkeit von den realen Tatsachen konstruiert werden.¹⁶⁷ Sie stützen sich dabei auf die These radikal-konstruktivistischer Ansätze, dass eine Wirklichkeit im objektiven Sinne nicht bestehe und damit eine Konstruktion von Wirklichkeit jenseits von real-faktischen Gegebenheiten möglich sei.¹⁶⁸ Gleichwohl münden entflochtene soziale Handlungszusammenhänge im Zeitablauf stets an bestimmten Punkten wieder in konkreten Kontexten. Sie können daher partiell reintegriert werden.¹⁶⁹ Images sind somit *kein dauerhafter Realitätersatz*, sondern eine Entscheidungsstütze, die bis zum persönlichen Erfahrungszeitpunkt Bestand haben kann. Treffen z. B. Menschen den Bundeskanzler beim Bad in der Menge, wird die Differenz zwischen Medienrealität und sozialer Wirklichkeit

¹⁶³ Vgl. Kapitel 4.2.3, BENTELE (1992), S. 154 sowie SZYSZKA (1992), S. 108.

¹⁶⁴ Hier ist eine deutliche Parallele zu den sozialtheoretischen Erkenntnissen auszumachen. Die Formalstruktur stellte dort den nach außen sichtbaren symbolischen Gehalt einer Organisation dar. Vgl. Kapitel 4.4.1 auf Seite 105. Aus dem Fokus externer Kommunikationsstrategien, erklärt sich, dass nur das Fremdbild einer Organisation für den Untersuchungsgegenstand relevant ist. Vgl. zu einer Differenzierung in Selbst- und Fremdbild DERIETH (1995), S. 101 f.

¹⁶⁵ Vgl. MERTEN und WESTERBARKEY (1994), S. 206 f.

¹⁶⁶ Vgl. ALVESSON (1993), S. 115.

¹⁶⁷ Vgl. NEWSOM *et al.* (1989), S. 364, ALVESSON (1993), S. 116, JESCHKE (1993), S. 85 sowie auch DEMUTH (1994), S. 79, die diesen Aspekt zwar differenziert betrachtet, jedoch in ihren weiteren Ausführungen gleichfalls an dieser Auslegung festhält.

¹⁶⁸ Vgl. hierzu MERTEN und WESTERBARKEY (1994), S. 206 f. sowie in der Anwendung auf Public Relations KÜCKELHAUS (1998), S. 296.

¹⁶⁹ Vgl. ESCH (2002), S. 24, GRANOVETTER (1985) und ZERFASS (1996b), S. 130. Vgl. außerdem die Ausführungen in Kapitel 4.3.2 auf Seite 93. Ob diese Erfahrungen objektive Wirklichkeit oder weiterhin nur ein Konstrukt sind, bleibt unerheblich. Entscheidend ist, dass die Situation der Ko-Präsenz den Imageeindruck überdecken.

abgebaut. Die persönliche Erfahrung ist geeignet, den durch die Medien erworbenen Eindruck eines Politikers kritisch zu überprüfen und das Image zu bestätigen oder zu verwerfen. Zudem wird in verschiedenen Medien unterschiedlich über eine Organisation berichtet. Dadurch wird eine Annäherung an die soziale Realität eher gestattet, als wenn nur ein Medium herangezogen würde. Es kann als sicher gelten, dass Akteure über die Nutzung alternativer Informationsquellen versuchen, *Faktizität* herzustellen.¹⁷⁰ Dieser Zusammenhang wird im Nitrofen-Skandal besonders deutlich. Sowohl die (kritische) Medienberichterstattung als auch das Maß an (medial vermittelter) persönlicher Erfahrung potenziert sich.

Für eine Organisation ergibt sich daraus die Notwendigkeit, in ihrem alltäglichen Handeln das konstruierte Image zu bestätigen, will sie nicht Gefahr laufen, einen *Imageverlust* zu erleiden.¹⁷¹ Schließlich werden durch idealtypische Bilder Erwartungshaltungen geprägt. Sie bauen einen Handlungsdruck auf, der für die Organisation in einem Umsetzungszwang mündet.¹⁷² Wird ein Image ohne Rückbindung an die tatsächlichen sozioökonomischen Handlungsorientierungen produziert, spricht die Organisation nur diejenigen Akteure mit ihrem Image an, die Mitteilungshandlungen passiv prozessieren. Akteure, die aktiv nach diesen suchen, stoßen auf Widersprüche und gewinnen einen gänzlich anderen Eindruck von der Organisation.¹⁷³ Ein positives Image, welches keinen Zusammenhang zu den tatsächlichen Aktionen der Organisation herstellt, besteht folglich nur in solchen Situationen, in denen es nicht gebraucht wird. Schließlich sind es die aktiven Teilöffentlichkeiten, die die *Legitimität* der Organisation gefährden können.¹⁷⁴ Daher ist ein positives Image zwar anfänglich geeignet, das Involvement einer Teilöffentlichkeit zu steigern, im Zeitablauf muss jedoch stärker auf den realen Gehalt geachtet werden.¹⁷⁵

„A corporation’s image is what is perceived by its various audiences [...]. A corporation’s identity is what it chooses to use to shape those perceptions.¹⁷⁶ Good image-making marries the reality with the image [...].“¹⁷⁷

¹⁷⁰ Vgl. Kapitel 4.1.2 auf Seite 67. Nach der paradigmatischen Handlungsorientierung führen widersprüchliche Informationen zu einer gesteigerten Informationssuche, so das Thema entscheidungsrelevant ist.

¹⁷¹ Vgl. BONUS und RONTE (1997), S. 188-193. Vgl. dazu auch die reale und zugeschriebene Konformität zu institutionellen Anforderungen wie sie im Rahmen der Organisationsstrategien Acquiescence und Concealment betont worden sind. Vgl. FN 327 auf Seite 116.

¹⁷² Vgl. DERIETH (1995), S. 122 und DOZIER und EHLING (1992), S. 182 zur Adaption der Organisation durch Kommunikation sowie MATHES (1999) im Rahmen einer Fallstudie.

¹⁷³ Aktive Teilöffentlichkeiten suchen vorwiegend nach Informationen, um Inkonsistenzen in der Bedeutungszuschreibung innerhalb der paradigmatischen Handlungsorientierung zu beseitigen. Vgl. BOULDING (1956), 7 f.

¹⁷⁴ Vgl. DOZIER (1993), S. 248.

¹⁷⁵ Vgl. HAZLETON (1993), S. 89. An dieser Tatsache wird die enge Verzahnung zwischen symbolgebundenen und informatorischen Mitteilungshandlungen deutlich.

¹⁷⁶ CHAJET und SHACHTMAN (1991), S. 4.

¹⁷⁷ CHAJET und SHACHTMAN (1991), S. 8.

Organisationen stehen mit einer Vielzahl von Teilöffentlichkeiten in Kontakt. Vor dem Hintergrund jeweils unterschiedlicher sozioökonomischer Handlungsorientierungen bestehen verschiedene Facetten eines Organisationsimages.¹⁷⁸ Die Teilöffentlichkeiten nehmen Einflussfaktoren wie die Größe einer Organisation, die Art des Produktes und die aktuelle wirtschaftliche Lage der Organisation in unterschiedlichen Gewichtungen wahr.¹⁷⁹ So zählt für marktliche Teilöffentlichkeiten wie Lieferanten oder Konsumenten stärker das Produkt-Image, während gesellschaftliche Teilöffentlichkeiten stärker auf die legitimatorische Komponente des Images abheben.¹⁸⁰

Imagebildung findet vorwiegend im *Fernbereich* statt. Daneben werden Informationen auch aus dem sozialen Beziehungsnetzwerk herangezogen. Einzelne Individuen verfügen jedoch in der Regel nicht über einen persönlichen Zugang zu Führungskräften, noch sind Möglichkeiten gegeben, den Produktionsprozess oder die Handlungsabläufe in einer Organisation selbst zu beobachten. Den Medien kommt daher hinsichtlich der Konstruktion von Images eine entscheidende Bedeutung zu. In der Mediengesellschaft hat die Organisation keinesfalls allein Einfluss auf ihr Image. Nicht nur soziale Netzwerke und Interessengruppen wie Greenpeace oder Verbraucherverbände kommentieren über die Medien die Handlungen einer Organisation. Auch Politiker bewerten diese; etwa wenn während des Nitrofen-Skandals die Haltung des DRV in der Frage eines Hilfsfonds für betroffene Bauern kritisch eingeschätzt wurde.¹⁸¹ Schließlich kommentieren Journalisten Geschäftsberichte und schätzen die Dotierungen einzelner Manager kritisch ein. Daher ist ein Image nicht als statisch anzusehen. Vielmehr ist es einer ständigen Dynamik unterworfen. Es ist ein sich stetig wandelndes Bild, das der ständigen Pflege bedarf.¹⁸²

Als dynamischem Konstrukt ist der Veränderung bzw. dem Wechsel eines Images keine feste Maßgröße zuzuordnen. Feststellbar ist lediglich, dass der Aufbau eines (positiven) Images ein *langwieriger Prozess* sein kann. Hat sich jedoch ein Image einmal etabliert, erweist es sich als widerstandsfähig.¹⁸³ Gleich einem Paradigma werden bei einem ausgeformten Image immer wieder Informationen gesucht, die es stützen. Widersprüchliche Nachrichten haben nur dann eine erkennbare Wirkung, wenn sie nachvollziehbar ein Image widerlegen. Daher ist gerade die Anfangsphase einer Imagebildung vor dem Hintergrund noch fehlender Erfahrungen von herausragender

¹⁷⁸ Vgl. JESCHKE (1993), S. 73 sowie auch ALVESSON (1993), S. 116.

¹⁷⁹ Vgl. zur Frage der Sichtbarkeit – Exponiertheit – der Organisation in einzelnen Teilöffentlichkeiten LEWALD (1994), S. 69 sowie BÖRNER (1994), S. 51 ff.

¹⁸⁰ Vgl. JESCHKE (1993), S. 76, LEWALD (1994), S. 76, BEGER (1989), S. 371 und HOMBURG (2003), S. 17.

¹⁸¹ Vgl. FN 45 auf Seite 15.

¹⁸² Anzeigt sind sowohl qualitative Umfragen als auch quantitative Methoden des Presse-Clippings, um ein Organisationsimage in Abständen zu untersuchen. Vgl. KOEPLER (2000) und SCHENK (2002).

¹⁸³ Die Erosion eines Images führt nicht automatisch zu einer geänderten Handlungserwartung. Vgl. Kapitel 4.1.2 auf Seite 61.

Bedeutung. Das Image ist durch eine sensible und interaktionsgestützte, an die Realität rückgebundene Kommunikationsstrategie zu fördern. In dieser Phase ist die Legitimität einer Organisation entscheidend. Stärker als bei einem ausgeformten Image ist die Glaubwürdigkeit der Quelle bedeutsam.¹⁸⁴ Insofern wird mit einem positiven Image ein *Vertrauensbonus* erwirtschaftet.

5.2.3 Issue - Die Organisation als situationsbezogener Themenkomplex

Nach der Erläuterung des symbolische Gehalts einer Organisation und der damit verbundenen Möglichkeit einer Imagekonstruktion in Teilöffentlichkeiten werden nun die informatorischen, themenbezogenen Aspekte von Mitteilungshandlungen diskutiert.

Der Begriff «Issue» ist als *Streitfrage* bzw. Debatte zu definieren, der eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit zuteil wird.¹⁸⁵ Ein Issue ist primär situationsgebunden und seiner Natur nach stärker informatorisch denn symbolisch. Infolgedessen ist die Einflussnahme durch Issues als die *situationsbezogene Unterfütterung* der symbolischen Kommunikation zu betrachten.¹⁸⁶ So könnte beispielsweise der Slogan der Volks- und Raiffeisenbanken «Wir machen den Weg frei!» inhaltlich im Rahmen der Flutkatastrophen-Hilfe in Ostdeutschland untermauert werden, wo die Genossenschaftsbanken mit einem Kreditvolumen von ca. zwei Milliarden Euro engagiert sind.¹⁸⁷ Dabei sind vorwiegend solche Themen von Interesse, die die Tätigkeiten einer Organisation bzw. ihre Ressourcenbasis betreffen.¹⁸⁸ *Issue-Management* ist folglich ein Instrument der gerichteten Beeinflussung des öffentlichen Meinungsbildungsprozesses, dessen Ziel die Sicherung des gesellschaftlichen Handlungsspielraumes ist.¹⁸⁹

Um eine genauere Vorstellung bezüglich des Managements von Issues zu gewinnen, ist die *Themenentwicklung* im Rahmen einer Prozessanalyse zu untersuchen.¹⁹⁰ Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass sich die öffentliche Aufmerksamkeit für ein Thema kurz- bis mittelfristig auf ein anderes verlagert.¹⁹¹ Seine Aktualität gewinnt es zurück, wenn korrespondierende Aspekte in den öffentlichen Kommuni-

¹⁸⁴ Vgl. HEATH und DOUGLAS (1991), S. 182 f. sowie Kapitel 5.1.4 auf Seite 152.

¹⁸⁵ Vgl. HALLAHAN (2001), S. 28. HEATH und NELSON (1986) subsumiert Public Relations unter den Begriff Issues-Management (S. 11-25). GRUNIG und HUNT (1984), S. 296 f. und RÖTTGER (2001), S. 24 f. gehen den umgekehrten Weg.

¹⁸⁶ Vgl. zum Situationsbezug von Themen HABERMAS (1987b), S. 187 f. Issues sind daher eng an die entsprechenden Teilöffentlichkeiten gekoppelt. Dem entgegen spricht KÖCHER von Issues als generelle, gesellschaftliche Problemstellungen. Vgl. KÖCHER (1991), S. 131 sowie die Definition von Teilöffentlichkeiten auf S. 47.

¹⁸⁷ Vgl. zu diesem Beispiel PLEISTER (2002) sowie BVR (2002a).

¹⁸⁸ Vgl. hierzu die Ebenen der Legitimität in Kapitel 4.4.2 auf Seite 113.

¹⁸⁹ Vgl. DERIETH (1995), S. 202 sowie explizit zur Verknüpfung von Handlungsspielraum und Issue-Management KÖCHER (1991), S. 131.

¹⁹⁰ Vgl. zu diesem Standpunkt HEATH und NELSON (1986), S. 31 und S. 40.

¹⁹¹ Vgl. zum Phasenbezug eines Themas DYLLICK (1990), S. 232 ff. Er führt LUHMANN (1979), S. 41 und DOWNS (1972), S. 39 ff. als diejenigen Autoren an, die sich als erste mit der Karriere bzw. dem Lebenszyklus eines Themas auseinander gesetzt haben.

kationsraum treten.¹⁹² So hat der Nitrofen-Skandal deswegen große Aufmerksamkeit erregt, weil er in einer inhaltlichen Linie mit anderen Skandalen wie etwa BSE steht.

Das Lebenszyklusmodell der Themenentwicklung stellt eine *idealtypische Beschreibung* der Prozessphasen bereit, die während einer Themenkarriere durchlaufen werden.¹⁹³ In der *Latenzphase* sind sogenannte Thementrends erkennbar, die Konflikte auslösen. Dabei sind erste Diskrepanzen zwischen beobachteten Ereignissen und institutionellen Erwartungen feststellbar. In dieser Phase formulieren einzelne Medien bereits bestimmte Interessen. Insofern haben *Meinungsführer* bereits die Problemlage erkannt. Es gibt jedoch noch keine etablierten Teilöffentlichkeiten, die sich des Themas annehmen. Dementsprechend werden keine operationalisierbaren Forderungen an die Organisationen gestellt. Ihr Handlungsspielraum ist uneingeschränkt vorhanden.

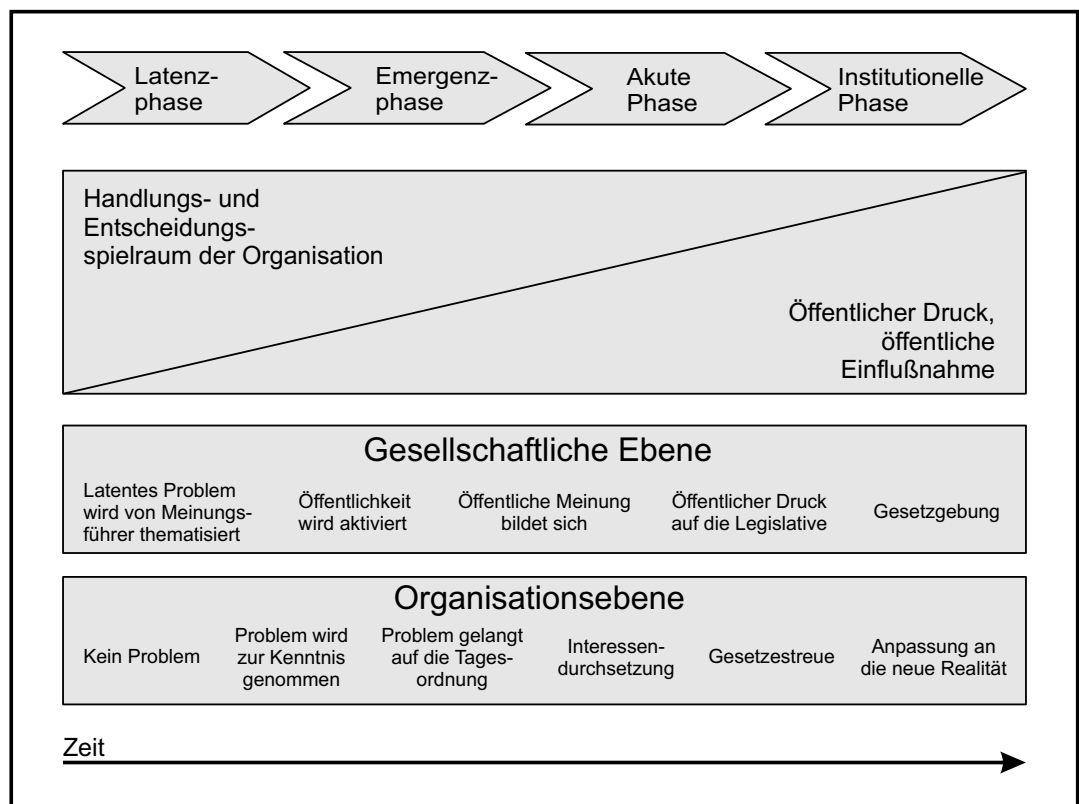


Abbildung 5.6: Themenkarriere in der öffentlichen Auseinandersetzung
Entnommen aus BÖRNER (1994), S. 269.

Die *Emergenzphase* ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Problem Aufmerksamkeit in einer Teilöffentlichkeit gewinnt. Es zeichnet sich ein gewisses Medieninteresse

¹⁹² Vgl. DERIETH (1995), S. 203.

¹⁹³ Vgl. zu diesem Konzept und seiner Anwendung auf Teilöffentlichkeiten DYLLICK (1990), S. 241 ff., BÖRNER (1994), S. 267 ff., BEGER (1989), S. 300, LEUVEN und SLATER (1991) sowie DERIETH (1995), S. 204 f. In einer praktischen Anwendung beschäftigt sich PFETSCH (1993), insbesondere S. 66 ff. mit diesem Sachverhalt. Keine Aussage kann darüber getroffen werden, ob ein Thema alle Phasen durchlaufen wird, wie viel Zeit der Prozess insgesamt in Anspruch nimmt und ob ein Thema nicht schon bald erneut den Zyklus durchläuft. DYLLICK (1990), S. 242.

ab. Im Zuge der Berichterstattung diffundiert das Thema in andere Teilöffentlichkeiten.¹⁹⁴ Es entsteht ein *öffentliches Interesse*, aus welchem sich anhand kognitiver, normativer und regulativer Handlungsorientierungen eine Meinung bildet. Dieser Prozess bleibt in der Emergenzphase unabgeschlossen, so dass weder eine exakte Formulierung des Problems vorliegt, noch ein direkter Handlungsbedarf auf Seiten der Organisation erforderlich ist. Dennoch ist schon zu diesem Zeitpunkt klar, dass Entscheidungen der Organisation Relevanz für die weitere Karriere des Themas besitzen. Es kommt zu einer Formation gesellschaftlicher Erwartungen.

In der *akuten Phase* hat sich ein öffentliches Interesse schon formiert, die gesellschaftlichen Gruppen streiten jedoch weiter über die Art der Problemlösung. Es ist zu beobachten, dass vormals inaktive Teilöffentlichkeiten neue Informationen prozessieren, die Probleme wahrnehmen und infolgedessen aktiv kommunizieren.¹⁹⁵ Insoweit versuchen einzelne Teilöffentlichkeiten, ihre Positionen einzubringen. Welche Sichtweise sich durchsetzt, hängt sowohl von der relativen Machtposition der Organisation als auch von der Art und Anzahl der Teilöffentlichkeiten und ihren Ressourcen ab. Hierunter fallen die Anzahl der Gruppenmitglieder, der Grad massenmedialer Verbreitung und die relative Bedeutung der Meinungsführer.¹⁹⁶ Die sich bildende *öffentliche Meinung* gewinnt häufig in dieser Phase Einfluss auf den Gesetzgeber. Für die Organisation ist entscheidend, dass sie ihren schon beengten Handlungsspielraum nutzt, um ihren Einfluss auf ein mögliches Gesetzgebungsverfahren zu behalten. Die Organisation trifft auf *Politiker*, die sich des Themas bereits angenommen haben und das politisierte Anliegen gemäß ihren Interessen zu einem Abschluss bringen möchten. Aufgrund des hohen Grades der öffentlichen Exponiertheit wird jeder Problemlösungsvorschlag von den Teilöffentlichkeiten sorgsam geprüft und beurteilt. Ob eine gerichtliche Auseinandersetzung in Kauf genommen oder ein Verhaltenskodex geschlossen wird, hat nicht selten entscheidenden Einfluss darauf, ob der Druck der Öffentlichkeit im Übergang zur institutionellen Phase ab- oder zunimmt.

Schließlich tritt in der *institutionellen Phase* ein neues Gesetz in Kraft, welches die gefundene Problemlösung implementiert. Der Handlungsspielraum der Organisation ist dann durch die veränderte Gesetzeslage bestimmt. Sowohl das Medieninteresse als auch das Interesse anderer Teilöffentlichkeiten sinkt. Nur die Umsetzung der neuen Richtlinien durch die Organisation ist weiter Gegenstand des öffentlichen Interesses. In der Endphase einer Themenkarriere finden sich die Akteure mit dem *Status quo* ab und bewegen sich innerhalb des neu gesetzten, quasi-legalen Handlungsraumes. Es

¹⁹⁴ Vgl. FURUBOTN (1994), S. 27 f., BIKHCHANDANI *et al.* (1998) und BIKHCHANDANI *et al.* (1992), die im Rahmen der ökonomischen Analyse von Diffusionsprozessen auf «fads» und «informational cascades» eingehen. Vgl. hierzu auch die Verschränkungen der einzelnen Teilöffentlichkeiten in Grafik 5.3 auf Seite 148.

¹⁹⁵ HALLAHAN (2001), S. 39 spricht von „aroused publics“.

¹⁹⁶ Vgl. BÖRNER (1994), S. 269.

findet eine Anpassung an veränderte Realitäten statt. Zwar nimmt die öffentliche Exponiertheit der Organisation ab, dennoch verbleibt der Handlungsspielraum aufgrund der veränderten Gesetzeslage unterhalb des Ausgangszustands.

Es gilt, frühzeitig aktiv in die Themenkarriere einzugreifen; möglichst schon zu einem Zeitpunkt, zu dem ein Issue noch nicht von einer Teilöffentlichkeit aufgegriffen worden ist.¹⁹⁷ Dies setzt auf der einen Seite voraus, dass ein enger Kontakt mit Meinungsführern gehalten wird und die relevanten Themen und Lösungsansätze erkannt werden. Dazu ist *die Identifikation und Bestimmung des Aktivitätsgrades von Teilöffentlichkeiten* notwendig, sind doch Themen direkt an die Probleme von Akteuren geknüpft. Die Beeinflussung einer Themenkarriere setzt also direkt an den (potenziellen) Teilöffentlichkeiten einer Organisation an.¹⁹⁸

Je weiter sich ein Thema ausdifferenziert, desto mehr Mitteilungen sind verfügbar und desto mehr Lösungsvorschläge sind bereits erarbeitet. Vorläufige, labile Erwartungshaltungen erhärten sich zu festen Argumentationsketten.

„Je früher im Verlauf des Lebenszyklusses Organisationen aktiv werden, desto größer ist auf der einen Seite die Ungewissheit über den genauen Ausgang, desto größer ist auf der anderen Seite aber auch die Gestaltungsfreiheit.“¹⁹⁹

Da insofern von einem im Zeitablauf sinkenden *Handlungsspielraum* auszugehen ist, muss eine Organisation versuchen, schon die Emergenzphase abzuwenden.

Börner fordert eine Veränderungsbereitschaft der Organisation, um den verschiedenen Ansprüchen der Teilöffentlichkeiten gerecht zu werden.²⁰⁰ Da jedoch Ansprüche häufig konfliktieren, ist diese Forderung undurchführbar. Stattdessen ist unter den Voraussetzungen einer zuvor bestimmten legitimitätsorientierten *Organisationsstrategie* situativ zu entscheiden.²⁰¹ Beispielsweise ist die harte Haltung des DRV im Nitrofen-Skandal gegenüber der Einrichtung eines Hilfsfonds für geschädigte Bauern durch eine vorher festgelegte Strategie der «Defiance» zu erklären.²⁰² Schließlich sind die institutionellen Erwartungen zurückgewiesen worden, um sich die *Legitimität* gegenüber der Teilöffentlichkeit der Futtermittelhersteller als einer wichtigen Ressourcenquelle zu bewahren. Demnach war der Strategie des DRV ein Abwägungsprozess zwischen der relativen Bedeutung der Futtermittelhersteller und dem Legitimitätsver-

¹⁹⁷ Vgl. RÖTTGER (2001), S. 20 sowie DYLLICK (1990), S. 247 und zum Transfer des Aspektes auf Teilöffentlichkeiten GRUNIG und REPPER (1992), S. 150.

¹⁹⁸ Vgl. GRUNIG und REPPER (1992), S. 146. Vgl. ebenfalls Kapitel 5.1.4 auf Seite 149.

¹⁹⁹ DYLLICK (1990), S. 236. Die Unsicherheit bezieht sich auf die kognitive Komponente. Ökonomisch und soziale Auswirkungen der Themen sind meist nicht hinreichend abgesichert, so das großer Interpretationsspielraum verbleibt. Vgl. BANSAL und PENNER (2002), S. 322.

²⁰⁰ Vgl. BÖRNER (1994), S. 271.

²⁰¹ Vgl. Kapitel 4.4.3 zu den Notwendigkeiten legitimitätsorientierter Organisationsstrategien.

²⁰² Vgl. hierzu die Ausführungen zur Defiance-Strategie in Kapitel 4.4.3 auf Seite 117. Vgl. zum Hilfsfonds O. V. (2002a) sowie zum medialen Schlagabtausch zwischen den Akteuren aus Verbänden und der Politik auch WINDBERGS (2002b) und BETHGE *et al.* (2002).

lust bei Bauern und Politikern vorausgegangen. Erst nach der Strategiewahl kommt eine generelle *Kooperations- und Dialogorientierung* zum Einsatz, um einen Eintritt in die Emergenzphase abzuwenden bzw. im weiteren Verlauf der Themenkarriere Kompromissbereitschaft zu signalisieren.

Werden *Ansprüche* nicht rechtzeitig identifiziert bzw. ist die Erzielung eines Konsenses zwischen Meinungsführern und der Organisation nicht möglich, weitet sich der Konflikt aus. Die gestiegene Anzahl öffentlicher Stellungnahmen erfordert eine erhöhte Reaktionsgeschwindigkeit der Organisation. Die Anforderungen an kommunikatives Handeln steigen. Denn einerseits sind manche Teilöffentlichkeiten nach wie vor unbefriedigt, andererseits kommen neue Teilöffentlichkeiten mit ihren Ansprüchen hinzu. Die Erzielung eines Konsenses wird durch eine steigende Zahl der Beteiligten erschwert. Daher sinkt der relative Einfluss der Organisation im Zeitablauf.

„Ist es erst einmal zu einem Skandal oder einem Konflikt gekommen, bei dem das Unternehmen negativ von den Medien bewertet wird, dann entwickelt die Berichterstattung eine Eigendynamik, die nur schwer, beinahe überhaupt nicht zu beeinflussen ist.“²⁰³

Über die personale Kommunikation hinaus gewinnen (massen)mediale Kommunikationsformen in der akuten Phase an Gewicht.²⁰⁴ Dabei sind Mißverständnisse zwischen neu hinzugekommenen Teilöffentlichkeiten und der Organisation kaum abzuwenden. Risiken bestehen vorwiegend darin, dass nun die Forderungen von Teilöffentlichkeiten über die *Medien* weit stärker Gehör finden als in der Latenz- und der Emergenzphase. Ihr Einfluss hängt vom Grad der Mediatisierung und Politisierung des Themas ab.²⁰⁵ In der Regel findet eine Polarisierung der Problemlösung in ein einfaches «Ja» oder «Nein» statt.²⁰⁶ Um die eigene Position abzusichern und zu legitimieren, sind *Interessenkoalitionen* mit anderen Organisationen zu schmieden. Insbesondere hängt die Durchsetzungsmacht von der Unterstützung durch Medien und Politik ab. Daher ist für Organisationen insbesondere der persönliche Kontakt zu Politikern und Medienvertretern bedeutsam. Trotz massenmedialer Kommunikationszusammenhänge ist ein handlungsprägender Einfluss in Situationen der *Kopräsenz* anzustreben, um mit sachdienlichen Argumenten bestehenden Fehlurteilen und zukünftigen Falschaussagen argumentativ begegnen zu können.²⁰⁷

Im Übergang zur institutionellen Phase schwächt sich das mediale Interesse ab. Obwohl der Handlungsspielraum der Organisation vergleichsweise gering ist, bleiben insbesondere die komplexen Details in der Berichterstattung weitgehend ausgespart.

²⁰³ SCHERER (1995), S. 79.

²⁰⁴ Vgl. BEGER (1989), S. 146 f.

²⁰⁵ Vgl. KEPPLINGER (1998), S. 166.

²⁰⁶ Vgl. GRUNIG und REPPER (1992), S. 149.

²⁰⁷ Vgl. zu diesem Zusammenhang BÖRNER (1994), S. 272 sowie Kapitel 4.4.4 auf Seite 122.

Im Rahmen der gesetzgeberischen Linie können *Spezialprobleme* mit Politikern verhandelt werden. Nach Inkrafttreten des Gesetzes, ist die Einhaltung der neuen Richtlinien durch die Organisation herauszustellen, sowie zu betonen, dass eventuelle Nachforderungen seitens einer Teilöffentlichkeit einer legitimen Grundlage entbehren. Von besonderer Bedeutung in dieser Phase ist es, zukünftige (skandalträchtige) Entwicklungen zu antizipieren, die eine thematische Verwandtschaft aufweisen könnten.²⁰⁸

Außerdem kommt es für eine Organisation darauf an, sich nicht durch von außen aufgezwungene Themen dominieren zu lassen, sondern Themenfelder aktiv zu besetzen.²⁰⁹ Organisationen wählen dazu unter Berücksichtigung der *Organisationsstrategie* Themen aus, die für ihre Teilöffentlichkeiten relevant sind.²¹⁰ Obwohl das Management von Issues keinesfalls auf eine Kontrolle des öffentlichen Meinungsbildungsprozesses hinausläuft, kann über eine Issue-Orientierung der Weg zu einer permanenten, öffentlichen Kommunikation eingeschlagen werden. Grundsätzlich sind zwei Alternativen denkbar. Nach Gerhards und Neidhardt besteht zum einen die Möglichkeit, durch eine *Themenkonkretisierung* ein stärkeres Involvement der Teilöffentlichkeiten zu erreichen.²¹¹ Die Themen sind der Lebenswelt der Teilöffentlichkeiten anzupassen. Hierdurch lassen sich individuelle Erfahrungen und eine Nähe zum Paradigma herstellen, die die Bereitschaft zu aktivem kommunikativen Handeln erhöht.²¹² Zum anderen kann vermittels einer übergeordneten Abstraktionsebene die Einbindung eines konkreten Aspektes in ein Thema von allgemeinem Interesse gelingen. Auch diese Vorgehensweise zielt auf eine bessere Verständlichkeit des Themas. Anders als bei einer Konkretisierung verweist die *Abstraktion* auf Sachverhalte, zu denen die Teilöffentlichkeiten ohnehin schon Zugang besitzen. Beispielsweise stehen mit dem Nitrofen-Skandal die allgemeinen Themen ökologisches Wirtschaften, Lebensmittelsicherheit und Verbraucherschutz in Zusammenhang.²¹³ Um eine Verbindung zur Organisation zu garantieren, ist auf eine Verknüpfung zur situationsübergreifenden Symbolik der Formalstruktur hinzuarbeiten.

Damit werden Führungskräften Verfahrensregeln an die Hand gegeben, mit denen sie ihre eigene *gesellschaftliche Verantwortung* prüfen, ausrichten und nach außen

²⁰⁸ Vgl. dazu die inhaltlichen Bezüge zwischen BSE und Nitrofen, die eine der Hauptursachen für das Aktualitätsmoment des Nitrofen-Skandals gewesen sind. Vgl. ALVENSLEBEN (2002), S. 11 sowie die Ausführungen auf S. 163.

²⁰⁹ Dabei ist hervorzuheben, dass die Identifikation von Themen geringere Schwierigkeiten bereitet als die konkrete Handhabung des Einwirkens – wie an der Themenkarriere ablesbar ist.

²¹⁰ Damit werden allgemeine Aussagen hinsichtlich des Verhältnisses von Organisation und Teilöffentlichkeit im Themenprozess präzisiert. Anhand eines Zitats von HEATH und NELSON (1986), S. 212 ist die bisherige Vagheit stellvertretend zu illustrieren. „Issues groups can be ignored only when they are too weak to cause damage. But issues managers should not fear conflict.“

²¹¹ Vgl. dazu GERHARDS und NEIDHARDT (1991), S. 73 ff.

²¹² Vgl. zur Aktivierung von Teilöffentlichkeiten Kapitel 5.1.4 auf Seite 149.

²¹³ Vgl. exemplarisch zu den genannten Themen <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,198658,00.html> vom 31. Mai (Stand: Januar 2003) und <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,202176,00.html> vom 15. Juli (Stand: August 2003) sowie DEISING (2003), S. 15-17.

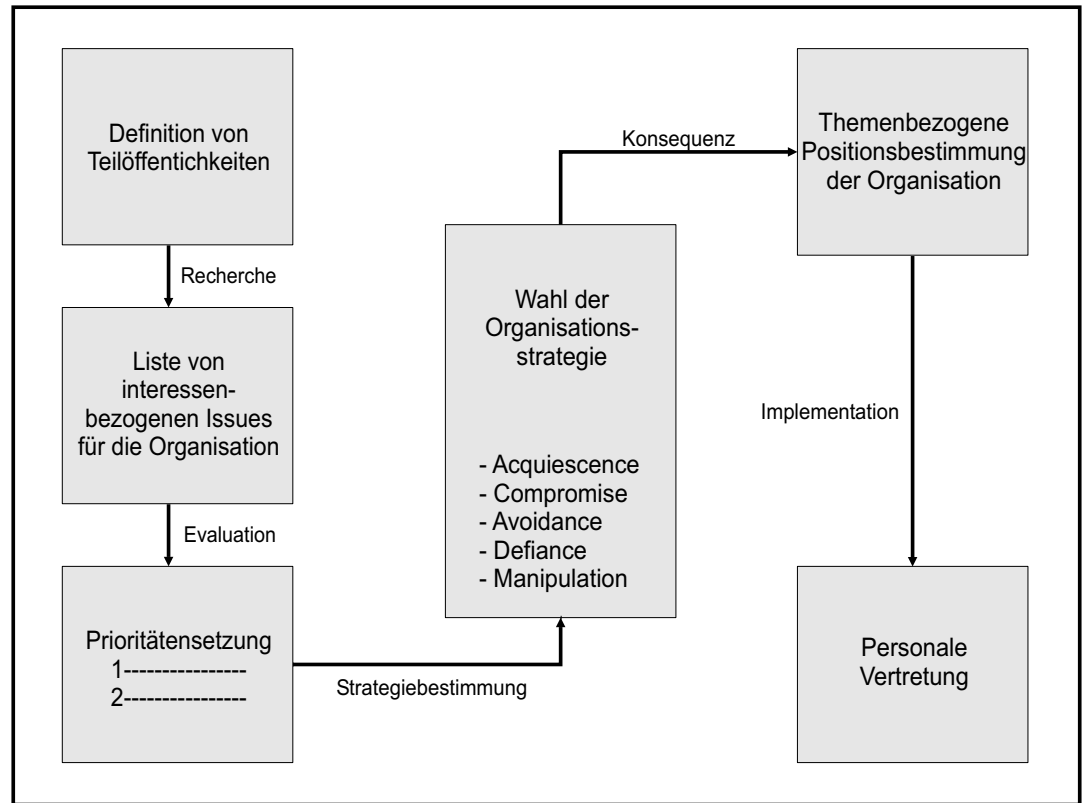


Abbildung 5.7: Issue Management Prozess
In Erweiterung von GRUNIG und HUNT (1984), S. 297.

umsetzen können. Im Folgenden ist zu klären, in welcher Art und Weise sie diese allgemeinen Handlungsanleitungen umsetzen können.

5.2.4 Führungskräfte - Die personale Vertretung der Organisation

Die Organisation symbolisiert bestimmte sozioökonomische Handlungsorientierungen und bewegt sich in einem bestimmten thematischen Umfeld. Die Umsetzung erfolgt jedoch durch die Mitglieder einer Organisation, wobei die *Kommunikationsprozesse* nicht gleichverteilt stattfinden, sondern mit der Formalstruktur gekoppelt sind. Die Kommunikationsbeziehungen konzentrieren sich an speziellen Punkten.²¹⁴ Vorliegend seien diese Punkte mit Führungskräften besetzt. Durch ihr Einfluss- und Machtpotenzial kommt ihnen eine herausgehobene Repräsentationswirkung zu.²¹⁵

Damit wird die *klassische Zweiteilung* zwischen interpersonaler und organisationaler Kommunikationsebene aufgehoben.²¹⁶ Eine Organisation ist weder eine ei-

²¹⁴ Vgl. SCHENK (1984), S. 74 f., der statt Formalstruktur von strukturaler Morphologie spricht. Das Begriffspaar ist synonym zu setzen. Vgl. allgemein zum Einfluss von Führungskräften auf die Organisation GRUNIG und HUNT (1984), S. 56.

²¹⁵ Vgl. THEIS (1992), S. 33.

²¹⁶ Grunig führt diese strikte Trennung auf GOFFMAN (1959) sowie GOFFMAN (1974) als einem Hauptvertreter des «Impression Managements» zurück.

genständige kollektive Einheit, die quasi über den Personen steht, noch eine reine Aggregation einzelner Individuen.²¹⁷ Die Organisation entsteht aus den Interaktionen von Personen und wird über die Verdinglichung von einzelnen Führungskräften vertreten. Diese greifen auf die Symbolkomplexe der Organisation zurück, um über Nachrichten, Themen und Meinungen kommunikativ zu handeln und damit die *Konturen der Organisation* zu schärfen.²¹⁸ Führungskräften kommt also eine symbolische Wirkungsmächtigkeit für das Image ihrer Organisation zu. Sie personifizieren, wofür Organisationen stehen.²¹⁹ In einer Zuspitzung formulieren Pincus et al., dass die Führungsmannschaft bzw. der Vorstand und die Organisation öffentlich gleichgesetzt werden.²²⁰ Gibt die Führung keine überzeugenden Antworten auf gesellschaftspolitische und ökonomische Fragestellungen, die die Organisation betreffen, bleiben daher *Gestaltungsspielräume* ungenutzt.

Um ihre Organisation zu vertreten, müssen Führungskräfte die Grenze zwischen der Organisation und den Teilöffentlichkeiten überschreiten. Mit White ist diese Grenze als *Kommunikationsbarriere* zu reformulieren.²²¹ Er führt aus, dass geteilte Bedeutungen wesentlich leichter innerhalb einer Grenze aufgebaut als über Grenzen hinweg etabliert werden.²²² Infolgedessen isoliert sich eine Organisation gegenüber ihren Teilöffentlichkeiten, wenn interne Formulierungen in externen Kommunikationsbeziehungen beibehalten werden. Diesen fällt es schwer, den Aussagen die intendierte Bedeutung zuzumessen. Entsprechend schwieriger sind sie von der Organisation gerichtet zu beeinflussen. Für Führungskräfte stellt sich daher die Aufgabe – einem Relais gleich – einerseits ihre Sprachwahl der Identität der Organisation anzupassen und andererseits eine Sprache zu wählen, die eine Nähe zur jeweiligen Teilöffentlichkeit herstellt, um über eine *Verständigung* handlungsprägend zu wirken. Während der Programmdebatte der SPD im August 2003 strebte ihr Generalsekretär Scholz an, die Begriffe «soziale Gerechtigkeit» und «demokratischer Sozialismus» aus dem kollektiven Vokabular der Partei zu streichen.²²³ Zwar handelt es sich bei diesen Begriffen um einen wesentlichen Teil des Identitätskerns der Partei. Dennoch versuchte Scholz eine zeitgemäße Antwort auf politische Fragen zu finden, die mit den alten Begriffen nicht zu leisten

²¹⁷ Damit wird die postulierte Beziehung zwischen Individuum bzw. dominanter Koalition und Organisation inhaltlich fortgeführt. Vgl. Kapitel 4.4.1 auf Seite 101 ff.

²¹⁸ Vgl. zu den kommunikativen Eingriffsmöglichkeiten von Führungskräften MAST (1992), S. 20.

²¹⁹ Vgl. GRUNIG (1993b). Einschränkend ist jedoch hinzuzufügen, dass das personale Image der Führungskräfte mit dem Image der Organisation zu harmonisieren hat, um überhaupt den Auf- und Ausbau eines organisationalen Images vorantreiben zu können.

²²⁰ Vgl. PINCUS *et al.* (1991).

²²¹ Vgl. WHITE und DOZIER (1992), S. 99 ff. sowie zur Bedeutung von Sprache im Rahmen der personalen Vertretung einer Organisation auch ASHFORTH und GIBBS (1990). Die theoretischen Erörterungen hierzu finden sich auf den S. 137 ff.

²²² Vgl. MEYER und ROWAN (1977), S. 349 sowie MARCH und SIMON (1958), S. 186, die ausführen, dass eine gemeinsame Sprache und Stimme auf ein abgestimmtes Handeln der Akteure innerhalb der Organisationsgrenze hinweist sowie LUEKEN (1995), S. 362.

²²³ Vgl. SOLDT (2003), S. 8 sowie BANNAS (2003), S. 1.

gewesen seien. Am Widerstand der Mitglieder zeigte sich zum einen, wie problematisch eine sprachliche Modifikation des Selbstverständnisses der Partei ist.²²⁴ Auf der anderen Seite scheint Scholz erkannt zu haben, dass die *Bedeutungszuschreibung* der SPD-Mitglieder zu den Begriffen zwar nach wie vor handlungsleitende Assoziationen weckt, dies im weiteren Umfeld bzw. in den relevanten Teilöffentlichkeiten aber nicht mehr der Fall ist. Ziel ist es, eine aktuelle Sprachvariante einzuführen, die unterschiedliche *Kontexte* vergleichbar macht.²²⁵

Führungskräfte greifen in diesem Zusammenhang auf *kommunikative Kompetenzen* zurück. Hierunter sind allokativen und autoritativen Kommunikationsressourcen zu fassen. Unter allokativen Kommunikationsressourcen werden die materiellen Voraussetzungen subsumiert, die für Mitteilungs- und Verstehenshandlungen notwendig sind.²²⁶ *Autoritative Kommunikationsressourcen* werden definiert als die sozialen Voraussetzungen von Mitteilungs- und Verstehenshandlungen. Im Zuge eines hohen Anspruchs an die Repräsentationsfähigkeiten müssen Führungspersönlichkeiten nicht nur über Fachkompetenz verfügen, sondern auch über die Fähigkeit, Körper, Sprache und Gestik medial einzusetzen.²²⁷ Zur Legende ist die erste Fernsehdebatte zwischen Kennedy und Nixon deswegen geworden, weil der starke Bartwuchs Nixons einen düsteren Eindruck beim Publikum hinterließ. Während nach der Debatte das Stimmungsbarmometer der Fernsehzuschauer zugunsten Kennedys ausschlug, gewannen die Radiohörer einen gegenteiligen Eindruck.²²⁸ Daneben zählen die situationsgerechte Initiierung von Kommunikationssequenzen und die adäquate Art der Anschlusskommunikation zu wichtigen Ressourcen, d. h. Führungskräfte müssen erkennen, wann eine Debatte stockt und damit ein neues Thema zu beginnen ist. Desgleichen muss sich der Kommunikator den unterschiedlichen Medien anpassen können. In einem Radiointerview sind beispielsweise wesentlich mehr Inhalte unterzubringen als in einem knappen Kommentar für die 20.00 Uhr Nachrichten im Fernsehen. Gleiches gilt für Organisationspublikationen, die nach den entsprechenden journalistischen und typografischen Anforderungen zu gestalten sind.

Während die genannten Aspekte auf die Fertigkeit aktiven Mitteilens von Führungskräften abzielen, ist auch die Befähigung zur situativ zweckmäßigen Aktualisierung von Verstehenshandlungen von Bedeutung.²²⁹ Hierzu gehören Fertigkeiten, die es ermöglichen, zwischen sachdienlichen Argumenten und emotionalen Aussagen zu unterscheiden. Es geht darum, einzelne Argumente in einen größeren Kontext einzuordnen und dem Gesprächspartner das Gefühl geben zu können, richtig zugehört zu

²²⁴ Scholz sichert sich durch zusätzliches Legitimitätspotenzial wissenschaftlichen Beistandes ab.

²²⁵ Vgl. KNYPHAUSEN-AUFSESS (1995), S. 342.

²²⁶ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 189 sowie zu autoritativen Ressourcen ebenfalls FN 106 auf Seite 76.

²²⁷ Vgl. SCHERLER (1996), S. 102-110 sowie ACHLEITNER und ANSOFF (1983), S. 80 f.

²²⁸ Vgl. HOLTZ-BACHA (2002), S. 23.

²²⁹ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 191.

haben. Insoweit ist von unterschiedlichen Kommunikationssituationen auszugehen, in denen manipuliert, überredet oder überzeugt werden kann. Folglich sind die Formen der kommunikativen Handlungsprägung, also die *Kommunikationsstile*, genauer zu untersuchen, um Handlungsanweisungen zu erarbeiten, wann eine Führungskraft über Ankündigungen informieren bzw. auf Argumente zurückgreifen sollte und wann persuasive Methoden wie Imperative und Belehrungen einzusetzen sind.²³⁰

Eine offene, argumentative Herangehensweise bedeutet die «Ermöglichung begründeter Einsicht» in die Berechtigung und Wahrhaftigkeit eines Anspruchs.²³¹ Sobald Argumente Verwendung finden, wird an die Vernunft im Sinne einer rationalen Verständigung appelliert.²³² Mit Argumenten wird der Zweck verfolgt, eine bestimmte Situationsdeutung zu unterstreichen. Eine Verstehensleistung ist dabei von der jeweiligen sozioökonomischen Handlungsorientierung abhängig. Hierin liegt zugleich die Einflussmöglichkeit. Es kann nicht darum gehen, die fixen inneren Motive zu beeinflussen. Vielmehr ist die *Situationsdeutung* des Kommunikationspartners zu verändern. Lueken führt aus, dass Handlungsorientierungen durch neu auftretende, sichtbar werdende Alternativen aufbrechen können. Das Führen eines argumentativen Dialoges trägt über den Austausch unterschiedlicher Perspektiven und des Abwägens von Gründen zu einer Unsicherheitsreduktion bei, die Voraussetzung für die Anwendung eines neuen Paradigmas ist.²³³ Gleichsam hat sich die Interpretation der Realität auf Seiten des Rezipienten zu wandeln.²³⁴ Es handelt sich um einen dynamischen Prozess des Perspektivtausches.²³⁵ Dabei handelt es sich mitnichten um List, Täuschung und Suggestion. Nur der Druck der Realität und nicht der des Kommunikationspartners ist für den argumentativen Kommunikationsstil entscheidend.

²³⁰ Vgl. ZERFASS (1996a), S. 29. Wenn WÜRZBERG (1998) auf S. 348 davon spricht, dass eine Organisation immer beeinflussen müsse, um ihre Ziele zu erreichen, ist ihm zuzustimmen. Dies kann jedoch mit verschiedenen Kommunikationsstilen erfolgen. Vgl. zur Bedeutung des Kommunikationsstils in komplexen Situationen auch BONUS (1999), S. 114. Die Unterscheidung in manipulative, argumentative und informative Kommunikationsstile ist idealtypischer Natur; in der Praxis sind Mischformen anzutreffen. Vgl. hierzu insbesondere KUHLMANN (1993), S. 49 f. Zu einer alternativen, jedoch nicht überschneidungsfreien Einteilung in verschiedene Kommunikationsstile vgl. FEISTEL und SEBALD (1993), S. 29-32. Der dortigen Einteilung liegt eine starke Anlehnung an Rollenkonzepte zugrunde, die dem hier verwendeten Ansatz widersprechen.

²³¹ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 184 unter Verweis auf KUHLMANN (1993), S. 40 ff. und LUEKEN (1996), S. 66 ff.

²³² Vgl. HABERMAS und LUHMANN (1971), S. 101 ff. und HABERMAS (1987b), S. 114 sowie insbesondere die Ausführungen auf S. 132 f.

²³³ Vgl. S. 64 sowie LUEKEN (1996), S. 69. LINDENBERG (1993), S. 236 spricht von »relative weights of preferences«.

²³⁴ Vgl. KUHLMANN (1993), S. 39 f.

²³⁵ Vgl. LUEKEN (1995), S. 372. Er beschreibt diesen Prozess auf S. 384 als „Regelanwendung [...], Regelverletzung, Regeltransformationen und das Erfinden oder Herstellen neuer Regeln sowie weitreichende Verschiebungen begrifflicher Netze.“ Damit sind deutliche Parallelen zur paradigmatischen Handlungsorientierung zu erkennen. Im Rahmen des Kapitels 4.1.2 auf Seite 61 wurde dort auf das Verhältnis von Hollands regelgeleitetem Ansatz zum Paradigma hingewiesen Vgl. FN 38, S. 64 und FN 42, S. 65. Vgl. zur Auflösung von Dissens über sachgründige Argumente HABERMAS (1987b), S. 114.

„Es geht um eine Art von Einfluss, die sicherstellen soll, dass A gerade möglichst autonom, d. h. nur selbstbestimmt, so wie er unbeeinflusst von anderen handeln würde, handelt.“²³⁶

Damit richtet sich das primäre Ziel eines Kommunikationsprozesses – die Situationsveränderung – zwar am eigenen subjektiven Interesse aus, zweckgerichtet geht es jedoch um die Erarbeitung einer gemeinsamen Lösung. Obgleich ein Konsens in der Sache angestrebt wird, kann ein *argumentativer Kommunikationsstil* auch dann zu Problemlösungen beitragen, wenn eine strittige Situationsdeutung geklärt bzw. ein Dissens genau umschrieben wird.²³⁷ Mit einem argumentativen Kommunikationsstil ist eine explizite Berücksichtigung des Rezipienten als Subjekt verbunden, den die Führungskraft zu einer dialogischen Auseinandersetzung mit den eigenen Positionen anregt.²³⁸ Mit dieser Vorgehensweise ist zwar ein ex-ante festgelegtes Ergebnis nicht zu erzielen. Der Eintritt in einen Prozess der *Problemlösung* stabilisiert jedoch die wechselseitigen sozioökonomischen Handlungsorientierungen und baut Umweltunsicherheiten ab. Der argumentative Kommunikationsstil umfasst damit sowohl die Absicht, die andere Seite zu verändern, als auch diejenige, eine eigene Veränderung in Kauf zu nehmen.²³⁹

Der persuasive Kommunikationsstil hingegen ist durch eine *Strategie des Überredens* – nicht des Überzeugens – gekennzeichnet.²⁴⁰ An die Stelle eines abwägenden Meinungsaustausches tritt eine einseitig gefärbte Darstellung der Situation. Hierunter fallen kommunikative Handlungen zur Ablenkung und Verheimlichung von Krisen bzw. eine einseitige Darstellung der Situation,²⁴¹ so etwa die Verschleierung der Verbindungen der NSP zum Genossenschaftssektor im Nitrofen-Skandal.²⁴² Es kann sich dabei um Täuschungen im Sinne einer Verstellung oder der Mehrdeutigkeit von Aussagen handeln. Denkbar sind daneben veritable Lügen, sowie ausweichende Antworten und die Betonung neuer, weniger relevanter Themen.²⁴³ Demnach ist für den persuasiven Kommunikationsstil die systematische Ausblendung bestimmter Informationen charakteristisch. Dem Rezipienten wird suggeriert, dass es sich um allgemein anerkannte Tatsachen handelt. Anders als im argumentativen Kommunikationsstil wird kein Vorschlag präsentiert, der Gegenstand einer Verhandlung werden und damit eine

²³⁶ KUHLMANN (1993), S. 42. Er spricht denn auch von Paradoxien, die einen argumentativen Kommunikationsstil kennzeichnen. Durch besonders überzeugende Argumente soll sichergestellt werden, dass der Effekt einer geänderten Situationsdeutung erreicht wird, andererseits soll die Entscheidung des Rezipienten unabhängig und frei sein.

²³⁷ Vgl. LUEKEN (1996), S. 75 f. sowie die Ausführungen auf S. 108 ff.

²³⁸ Vgl. HABERMAS (1987b), S. 114 sowie LUEKEN (1996), S. 66 ff.

²³⁹ Vgl. hierzu LUHMANN (1984), S. 65 sowie FN 71 auf Seite 141 zur Ergebnisoffenheit.

²⁴⁰ Vgl. KUHLMANN (1993), S. 45 f.

²⁴¹ Vgl. DERIETH (1995), S. 137.

²⁴² Vgl. S. 15.

²⁴³ Vgl. zu diesen drei Punkten der Themenablenkung und der (nicht-)sprachlichen Täuschung WESTERBARKEY (1991a), S. 175 f. sowie 180 ff.

Veränderung der eigenen Interessenposition einschließen kann.²⁴⁴ Vielmehr wird eine *fertige Problemlösung* unterbreitet, die das Risiko des Kommunikators reduziert, von seinem Standpunkt abweichen zu müssen. Diese Vorgehensweise hat keine direkte Änderung der inneren Motive des Rezipienten zum Ziel, sondern setzt an der Interessenlage des Kommunikationspartners an, um unter Ausnutzung der mit einer bestimmten Situation verbundenen Aspekte eigene Zwecke durchzusetzen.²⁴⁵ Die bestehende sozioökonomische Handlungsorientierung wird unterschwellig verstärkt, abgeschwächt bzw. schleichend modifiziert. Persuasion setzt nicht offen auf eine Veränderung der Situationsdeutung, sondern formt die Interpretation der Realität sublim um.²⁴⁶ Im Unterschied zur argumentativen Vorgehensweise ist der persuasive Kommunikationsstil vorwiegend monologisch geprägt. Der Rezipient ist nicht aufgefordert, die Behauptungen in Frage zu stellen. Es wird unterstellt, dass der Kommunikator ein besseres Verständnis der Situation besitzt und Möglichkeiten der verdeckten Einflussnahme kennt. Der Hauptunterschied liegt in einer „[...] systematischen Vermeidung und Verhinderung des offenen Diskurses.“²⁴⁷ Trotzdem ist der Erfolg der kommunikativen Handlung vom Rezipienten abhängig. Persuasion ist ein von außen kommender *Beeinflussungsversuch*, der zwar auf innere Motive abstellt, aber auf die Bereitschaft treffen muss, sich beeinflussen zu lassen.²⁴⁸ Um von einer erfolgreichen Persuasion zu sprechen, muss der Rezipient folglich die Mitteilungshandlung verstehen, sie unhinterfragt annehmen und sie in seiner Handlungsorientierung verankern.²⁴⁹

Mit einem Persuasionsversuch sind stets Gefahren verbunden. Wird dieser offengelegt, treten Widerstand und Ablehnung auf. Die Kommunikationspartner fühlen sich getäuscht. Ein *Glaubwürdigkeitsverlust* ist evident. Persuasion kann daher insbesondere in Krisenzeiten Gefahrenpotenzial für eine Organisation bergen. Aufgrund einer themenbedingten Fokussierung der Aufmerksamkeit forschen Journalisten stärker nach.²⁵⁰ Schwachstellen und vordergründig wahrheitsgetreue Aussagen werden als bewusste Verschleierungstaktik gewertet und einem breiten Publikum kommuniziert.

Damit wird die eingangs formulierte Notwendigkeit zur Unterscheidung in Überreden oder Überzeugen, also Appell oder Argument, in den beiden Kommunikationsstilen erfasst. Nichtsdestoweniger ist beispielsweise bei relativ neutralen Medien wie Pressemitteilungen, Rundschreiben, Briefen und Broschüren ein ausgeprägtes Maß an

²⁴⁴ Vgl. HABERMAS (1987b), S. 51 f.

²⁴⁵ Vgl. zu ähnlichen Definitionen KUHLMANN (1993), S. 45 ff. sowie STEINMANN und ZERFASS (1995), S. 26 ff. Vgl. insbesondere die Ausführungen in Kapitel 4.1.1 auf Seite 59, um die Konstanz der Präferenzen bei einer Modifizierung des Eigeninteresses nachzuvollziehen. Vgl. auch das Zitat von Lindenberg in FN 233 auf Seite 171.

²⁴⁶ Vgl. KUHLMANN (1993), S. 47 sowie HEATH und NELSON (1986), S. 200 f.

²⁴⁷ Vgl. KUHLMANN (1993), S. 50.

²⁴⁸ RONNEBERGER (1992), S. 142.

²⁴⁹ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 186. Vgl. zu einer elaborierten Darstellung von Stufenmodellen der Wirkungsforschung UNGER (1989), S. 214 ff.

²⁵⁰ Vgl. HEATH und NELSON (1986), S. 226.

Objektivität im Spiel, welches sich nicht in der getroffenen Differenzierung widerspiegelt. Scheinbar handelt es sich im Zuge der *Vermittlung neutraler Informationen* um eine reine Bedeutungsvermittlung, deren Zweck die Herstellung von Interessentransparenz ist – als handle es sich beim Kommunikator um eine objektive Schiedsstelle, die «Legitimation durch Information» erlangt.²⁵¹ Dennoch ist der informative Kommunikationsstil ein eigenständiger Modus der Beeinflussung. Zwar ist die Aktualisierung von Informationen auf den ersten Blick schlicht eine Notwendigkeit, die den beiden anderen Kommunikationsstilen vorangeht.²⁵² Gleichwohl kann ein Informationsaustausch stattfinden, ohne dass direkte weitere Effekte eintreten. Heath betont jedoch, dass neue Informationen die Debatte über ein Thema bereichern und zu neuen Schlussfolgerungen führen können.²⁵³ Mit einer verstandenen Mitteilungshandlung geht folglich eine *Änderung der Entscheidungsbasis* des Rezipienten einher. Damit zeitigt auch der informative Kommunikationsstil eigenständige Wirkungen.²⁵⁴

	Argumentation	Persuasion	Information
Art der Einflussnahme	Ermöglichung begründeter Einsicht	Durchsetzung fertiger Problemlösungen	Unbewusst oder ambivalent
Primäres (perlokutionäres) Kommunikationsziel	Initiierung eines gemeinsamen Problemlösungsprozesses	Realisierung subjektiv festgelegter, inhaltlicher Ziele	Unbewusst oder ambivalent
Sekundäres Kommunikationsziel	Verständigung	Verständigung	Verständigung (erscheint als primäres Kommunikationsziel)

Abbildung 5.8: Schematisierung von Kommunikationsstilen
Siehe ZERFASS (1996b), S. 188.

Dem informativen Kommunikationsstil kommt auch dann eine eigenständige Bedeutung zu, wenn Mitteilungshandlungen an eine Vielzahl heterogener Adressaten mit unterschiedlichen Interessenlagen gerichtet werden. Die *Heterogenität der Adressaten* verhindert die Auswahl selektiver Informationen bzw. macht die Auswahl von

²⁵¹ Vgl. zum gleichnamigen Buch RONNEBERGER (1977) sowie zur Objektivität GRUNIG und HUNT (1984), S. 21 ff. sowie GRUNIG (1992a), S. 18.

²⁵² Vgl. zu dieser Auffassung STEINMANN und ZERFASS (1995), S. 28 f. und ZERFASS (1996b), S. 187.

²⁵³ Vgl. HEATH und NELSON (1986), S. 79.

²⁵⁴ Trotz der Wirkungen muss ein Paradigmenwechsel nicht sofort eintreten. Vgl. dazu Kapitel 4.1.2.

gruppenspezifischen Argumenten schwierig. Daher wird eine reine Bedeutungsvermittlung angestrebt. Janisch spricht von adressateninvarianten Kommunikationshandlungen, die aufgrund sehr verschiedener sozioökonomischer Handlungsorientierungen unterschiedliche Wirkungen entfalten.²⁵⁵ Damit steht das sekundäre Ziel einer Bedeutungsvermittlung im Vordergrund. Obgleich die Mitteilungshandlungen im Adressatenkreis Situations- und Absichtsänderungen auslösen können, kann es dem Kommunikator nicht primär um die Herbeiführung «einer» bestimmten Änderung gehen. Daneben ist eine Informationsvermittlung keineswegs immer Ausfluss einer aktiv wahrgenommenen Handlung.²⁵⁶ So bleibt der an Dritte dringende Informationsgehalt von *Routinehandlungen* dem Kommunikator verborgen.

Dennoch unterliegen auch Führungskräfte kognitiven Begrenzungen. Es kommt daher nicht darauf an, die «richtige» Wahrnehmung der Außenwelt durch die Führungskräfte zu thematisieren, sondern die vorliegenden Probleme als Konstrukte zu begreifen, die sich aus der kontinuierlichen Produktion und Reproduktion sozialer Interaktionen ergeben.²⁵⁷ Damit handelt es sich nicht mehr um ein Management anhand von Daten und Fakten, sondern um die *Beherrschung eines interpretativen Kontextes* aus Sprache, Werten, Normen und Symbolen – um das Management eines Differentials verschiedener sozioökonomischer Handlungsorientierungen.

5.3 Legitimitätsorientierte Kommunikationsstrategien

Nun fragt sich, welchen *zusätzlichen* Beitrag Kommunikation zur gesellschaftlichen Integration von Organisationen in ihrem speziellen Handlungsumfeld leisten kann. Also wird in Kapitel 5.3.1 zunächst das Verhältnis von Legitimation und Kommunikation geklärt, bevor die Ausführungen in den darauf folgenden Kapiteln 5.3.2 und 5.3.3 die personale Vertretung der Organisation durch Führungskräfte im Nah- und Fernbereich präzisieren.

5.3.1 Legitimation durch Kommunikation

Leitfaden der bisherigen Ausführungen war, dass Kommunikation zur Realisierung von Interessen eingesetzt wird. Soziale Interaktionen sind jedoch *latent konfliktionär*. Folglich fragt sich, wie die eigenen Interessen mit denen der Teilöffentlichkeiten abzustimmen sind bzw. welche Mittel eingesetzt werden können, um eine Situation in einen neuen Zustand zu transformieren. Neben dem Beitrag instrumenteller und symbolsystemischer Handlungen ist dafür das zusätzliche Integrationspotenzial von

²⁵⁵ Vgl. JANICH (1992), S. 151 ff. sowie ZERFASS (1996a), S. 30 und zum Paradigma S. 66.

²⁵⁶ Vgl. HARRAS (1983), S. 170 f.

²⁵⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen in KNYPHAUSEN-AUFSESS (1995), S. 307, LAWRENCE und LORSCH (1967) sowie SMIRCICH und STUBBART (1985) in Anlehnung an WEICK (1976).

Mitteilungs- und Verstehenshandlungen und damit die *Anschlussfähigkeit organisationaler Interessen* relevant.²⁵⁸ Hierbei wird dreistufig unterschieden.²⁵⁹

Erstens kann Kommunikation unmittelbar der Realisierung von Interessen dienen. Organisationen setzen unter Zuhilfenahme von Kommunikation ihre Ziele um. Mit der inhaltlichen Gestaltung einer Werbebotschaft z. B. zielen Organisationen auf eine Steigerung des Absatzes von Produkten und Dienstleistungen. Im gesellschaftlichen Umfeld bleiben sie aber auf die Mitwirkung anderer Akteure angewiesen. Daher setzen Organisationen Mitteilungshandlungen ein, um durch die *Verständigung über Interessen* und einer damit einhergehenden Beeinflussung der Paradigmen Dritter ihren Handlungsspielraum abzusichern.²⁶⁰ Zweitens trägt Kommunikation mittelbar zur Interessendurchsetzung bei, wenn Handlungszusammenhänge koordiniert und damit Konflikte vermieden werden. Diese Funktion von Kommunikation ist ein indirekter, weniger vom Inhalt als von der Situation bestimmter Beitrag zur Interessendurchsetzung. Drittens ermöglicht ein Kommunikationsprozess die Erarbeitung einer geteilten *Situationsdeutung* und schafft somit die Voraussetzungen für die Vermeidung von situativen Handlungskonflikten.²⁶¹

Während Kommunikation über Verständigung Handlungen koordiniert und damit dem Primat einer *Legitimitätsorientierung* gerecht wird, bedarf es bei nicht-sprachlichen Handlungen immer einer direkten Einflussnahme des Interaktionspartners. Damit wird die Dringlichkeit kommunikativen Handelns offensichtlich. Einerseits ist das Rezipieren von Mitteilungshandlungen mit der Absicht verbunden, über zusätzliche Informationen die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns der eigenen Handlungen zu minimieren.²⁶² Andererseits kommt es nicht nur darauf an, Teilöffentlichkeiten mit Zahlen und Fakten über die Organisationstätigkeit zu informieren. Vielmehr muss es das Ziel sein, die eigenen Leistungen auch in den Köpfen der Anderen zugeschrieben zu bekommen. Diese Verständigung ist Voraussetzung für eine gesellschaftliche Rechtfertigung organisationalen Handelns. Kommunikationsstrategien zielen daher auf die Erarbeitung von Deutungsmustern und Rechtfertigungsformeln zur *Vermittlung von gesellschaftlichen Zielen*, die mit der Organisationstätigkeit verknüpft sind.²⁶³

²⁵⁸ Vgl. zu den folgenden Ausführungen insbesondere ZERFASS (1996b), S. 208 ff. Im Unterschied dazu wird nicht die gesellschaftliche Funktion von Kommunikation Gegenstand der Ausführungen sein, sondern deren organisationale Funktion.

²⁵⁹ BURKART (2002), S. 27 f. unterscheidet zweifach. Er spricht von einer inhaltsbezogenen, direkten und einer situationsbezogenen, indirekten Form der Interessenrealisierung durch Kommunikation. Vgl. im Gegensatz dazu ZERFASS (1996b), S. 209 zu einer Dreiteilung, die zusätzlich Kommunikation als Selbstzweck umfasst. Aufgrund der Ausführungen in Kapitel 4.1.1 sowie 5.1.1 wird diese Einteilung abgelehnt.

²⁶⁰ Vgl. KUNCZIK (1996), S. 211 ff.

²⁶¹ AXELROD (1976), S. 83 ff. hat diesen Sachverhalt mit verschiedenen «cognitive maps» erklärt. Vgl. zum Kommunikationsprozess als Voraussetzung einer parallelen Informationsverarbeitung auch COHEN (1981).

²⁶² Vgl. KUNCZIK (1996), S. 213.

²⁶³ Vgl. MAST (1992), S. 17. Sie hebt dabei explizit auf eine dialogorientierte Kommunikation ab.

Das Wirkungspotenzial von Kommunikation zeigt sich insbesondere dann, wenn in Situationen eines Legitimitätsverlustes eine Führungskraft mit Verve und Überzeugungsmacht in der Lage ist, einen Dissens bzw. eine Meinungsverschiedenheit zugunsten der Organisation aufzulösen. Dass es sich beim *Abbau von Missverständnissen* und Vorurteilen um einen langwierigen Prozess handelt, wird zumeist erst im Nachhinein erkannt. Daher ist eine Kommunikationsstrategie langfristig anzulegen, damit bei kurzfristigen Veränderungen der Rahmenbedingungen, beispielsweise in Form des Nitrofen-Skandals, nicht nur eine Nachsorge möglich ist, sondern der bereits bestehende Handlungsspielraum effizient genutzt werden kann. Insofern ist Kommunikation ein Mittel, um interdependente Handlungskontexte zu strukturieren und gemeinsame Handlungsorientierungen aufzubauen. Kommunikation senkt somit das Konfliktpotenzial und schafft die Voraussetzungen einer gesellschaftlichen Integration. Insoweit sind sowohl die ökonomische Fitness wie auch die Legitimität von Organisationen kommunikationsabhängig.²⁶⁴

5.3.2 Legitimitätsorientierung im Nahbereich

Im Nahbereich sehen sich die Akteure Situationen der Kopräsenz gegenüber, in denen alle Spielarten der direkten, personalen Gesprächsführung eingesetzt werden können. Ob Diskussion, Vertragsverhandlung oder Beratungsleistung, die gesellschaftliche Integration stellt sich zunächst als eine *Bedeutungsvermittlung* dar. Zuerst ist die Hürde der Verständigung zu überspringen, bevor das primäre Ziel einer Beeinflussung und damit eine Senkung des Konfliktpotenzials gelingen kann. Am Beispiel des Nitrofen-Skandals wird deutlich, dass die Frage, ob es sich um eine nicht-intendierte Folge einer DDR-Hinterlassenschaft handelte oder ob Kontrollen generell missachtet wurden, erheblichen Einfluss auf die Verständigung über einen Hilfsfonds für betroffene Bauer hatte.²⁶⁵ Während im ersten Fall eine direkte Verantwortung der Genossenschaften nicht zu erkennen ist, kann im zweiten Fall von einer moralischen und wirtschaftlichen Verpflichtung ausgegangen werden. Daher machen sich an unterschiedlichen Situationsdeutungen Mittelkonflikte fest. Um diese zu entschärfen, bedarf es der *Aktualisierung von Mitteilungs- und Verstehenshandlungen*. Diese ermöglichen eine Angleichung der Situationsdeutung, die Voraussetzung zur Konsenserzielung ist. Es bedarf der unterstützenden Integrationskraft von Kommunikation.

Wenngleich im Nitrofen-Skandal ein gemeinsames Interesse hinsichtlich der Gewährleistung eines Höchstmaßes an Sicherheit und Qualität für den Verbraucher und die zukünftige Vermeidung von Lebensmittelskandalen bestand, gelang es nicht, eine Einigung über adäquate Mittel herbeizuführen. An dieser Stelle setzt die *inten-*

²⁶⁴ Vgl. zu dieser Korrelation auch RUST (1996), S. 9.

²⁶⁵ Vgl. zum Ablauf des Nitrofen-Skandals Kapitel 2.1 auf Seite 7 sowie zum Hilfsfonds S. 15.

tionale Integration qua Argumentation an. Im Gegensatz zu einseitigen Angleichungen stehen im Rahmen dieses Kommunikationsstils alle Möglichkeiten einer gesellschaftlichen Integration zur Verfügung.²⁶⁶ Das betrifft einerseits das Ausräumen gegensätzlicher Situationsdeutungen und Handlungsinterpretationen. Die argumentative Vorgehensweise ermöglicht, situationsspezifische Problemstellungen zu reflektieren und so beispielsweise die Vorwürfe «krimineller Machenschaften» bzw. «ungeheuerlicher Entgleisungen» zu entkräften. Andererseits ist Kommunikation dasjenige Instrument, welches über eine *Änderung von Interessenlagen* eine gesellschaftliche Integration ermöglicht. Nicht allein über instrumentelle Handlungen wird eine Änderung der Zielvorstellungen einer Organisation bzw. einer Teilöffentlichkeit erreicht, sondern über deren kommunikative Vermittlung. Obwohl im Rahmen der sozialtheoretischen Erweiterung auf das Integrationspotenzial eigendynamischer Prozesse bzw. der (De)Stabilisierung von Erwartungen hingewiesen wurde, sind diese Mechanismen nur die Hintergrundfolie, vor der im *Einzelfall* eine Integration erreicht werden soll. Also bleibt das Beeinflussungspotenzial von Handlungsmodifikationen und Änderungen der Erwartungshaltungen auf wiederholte, faktisch erlebte Situationen angewiesen, während Kommunikation einen direkten Zugang zur Interessenposition ermöglicht.

Wenngleich in der personalen Vertretung der Organisation unterschiedliche Kommunikationsstile zum Einsatz kommen, bleibt der Erfolg immer vom Rezipienten abhängig. Um einen *gemeinsamen* Handlungszusammenhang etablieren zu können, ist stärker auf den argumentativen Kommunikationsstil denn auf Persuasion oder Information zu setzen.²⁶⁷ Eine beidseitige Erarbeitung von Kompromisslinien führt zu einer stärkeren *Stabilisierung der Interaktionsbeziehung* als eine Überredung oder die reine Information über die Organisationstätigkeit.²⁶⁸

Nichtsdestoweniger implizieren divergente sozioökonomische Handlungsorientierungen immer auch *unterschiedliche Deutungsmuster* und Interpretationsspielräume. Daher treten insbesondere im Kontakt mit Teilöffentlichkeiten, deren Lebenswelt durch andere Institutionen bestimmt wird, Verständigungsschwierigkeiten auf. Dieser Gesichtspunkt ist ein Hinweis darauf, dass eine zunehmende Distanz sozioökonomischer Handlungsorientierungen die Integrationskraft von Kommunikation mindert.²⁶⁹ Zur *Überbrückung der Kommunikationsbarriere* haben Führungskräfte vermehrt auf ihre kommunikativen Kompetenzen zurückzugreifen. Um den Bezug zu legitimen institutionellen Handlungsorientierungen herzustellen, ist der Einsatz des richtigen Vokabulars entscheidend. Kommunikation, die auf die institutionellen Begebenheiten ab-

²⁶⁶ Vgl. hierzu die Ausführung in Kapitel 4.4.2 auf Seite 110.

²⁶⁷ Vgl. zu dieser Schlussfolgerung Kapitel 4.4.2 auf Seite 111 sowie die Ausführungen auf S. 171.

²⁶⁸ Vgl. zu diesem Standpunkt auch PETERS (1993), S. 230 ff. sowie ULRICH (1986) und STEINMANN und SCHREYÖGG (2000), S. 78 ff. im Rahmen des verständigungsorientierten Handelns.

²⁶⁹ Vgl. MALETZKE (1998), S. 95 sowie BURKART (2002), S. 86 ff. unter dem Begriff der Sprachbarrieren und S. 169.

gestimmt ist, vermittelt nach außen ein rationales und legitimes Bild der Organisation. Demgemäß setzen Führungskräfte durch Kommunikation Institutionen und integrieren damit ihre Organisationen gesellschaftlich.²⁷⁰

Ohne von dem grundsätzlichen Plädoyer einer offenen, rationalen Herangehensweise an Konflikte abzuweichen, müssen die Ausführungen vor dem Hintergrund bestehender *Organisationsstrategien* differenziert werden. Sie sind es, die in ihrer Ausprägung zwar nicht der Form der Konfliktlösung Grenzen setzen, die aber Kompromisslinie festlegen. Im Nitrofen-Skandal war es die Strategie des DRV und der beteiligten Genossenschaften die Einrichtung eines Hilfsfonds zu vermeiden.²⁷¹ Dabei kann die Strategiewahl auf die im Vergleich zu den betroffenen Bauern einflussreiche Position der Futtermittelhersteller im DRV zurückgeführt werden. Als potenzielle Einzahler des Fonds übten sie Druck auf die dominante Koalition des DRV aus. Insofern wurde die gesellschaftliche Integration durch den Abwägungsprozess zwischen einer Sicherung der allokativen Ressourcenbasis der Genossenschaften und des Eingehens auf die Forderungen betroffener Bezugsgruppen erschwert. Auch im Rahmen der Beteiligungsverhältnisse der NSP hatte die strategische Ausrichtung Einfluss auf die Konfliktlösungsmöglichkeiten. Die strategische Ausrichtung dort war es, sich vom Konfliktgegenstand zu entkoppeln, indem belehrt wurde, dass die NSP kein Mitglied des Verbandes sei. Dabei stellt sich die Taktik des Buffering als eine nur selektive und gefilterte Preisgabe von Informationen dar. Aufgrund der vorab definierten Organisationsstrategie kommt weder eine reine Informationstätigkeit über die Beteiligungsverhältnisse in Frage, noch ist der argumentative Kommunikationsstil anwendbar. Dem Einsatz des persuasiven Kommunikationsstils liegt somit ein *Abwägungsprozess* zwischen den Kosten der Gefährdung der legitimen Beziehungen zu den Bezugsgruppen im Falle einer Enthüllung und der Sicherung des Handlungsspielraumes zugrunde.

Somit ist dem argumentativen Kommunikationsstil im Nahbereich generell eine Vorrangstellung einzuräumen. Situationsbedingt kommen persuasive als auch informative Vorgehensweisen dann zum Einsatz, wenn eine vorab gewählte Organisationsstrategie die argumentative Integrationsmöglichkeit einschränkt.

5.3.3 Legitimitätsorientierung im Fernbereich

In der Repräsentation der Organisation im Fernbereich sehen sich Führungskräfte der Tatsache gegenüber, dass sie mit Teilöffentlichkeiten indirekt, über eine *mediale Vermittlung* kommunizieren. Regelmäßig agieren sie dabei vor dem Hintergrund räumlicher und zeitlicher Distanzen, so dass situationsspezifische Konfliktlösungsmöglichkeiten hinter allgemeine, *situationsübergreifende Integrationsmechanismen* zurück-

²⁷⁰ Vgl. BONFADELLI und JARREN (2001), S. 25.

²⁷¹ Vgl. zur Strategie der Avoidance S. 116 f. sowie S. 15.

treten. Fraglich ist, welchen unmittelbaren Beitrag Kommunikation im Fernbereich zur Integration leisten kann und welche indirekte Funktion ihr beim Einsatz «abstrakter Integrationsformen» wie evaluativen, regulativen und kognitiv gestützten Formen der Legitimierung zukommt.²⁷²

Im Fernbereich treten persönliche Gespräche hinter *abstrakte Handlungszusammenhänge* zurück. Wo in Situationen der Kopräsenz Dritte als konkrete Personen wahrgenommen werden, beherrschen Stereotype den Fernbereich.²⁷³ Die räumlichen und zeitlichen Distanzen führen über Verzerrungen und Übersimplifizierungen zu einem erhöhten Unsicherheitspotenzial. So bleiben z. B. die persönlichen Eigenschaften des Interaktionspartners trotz eines Telefongesprächs weitgehend im Verborgenen. Dadurch wird die Integration prinzipiell erschwert.²⁷⁴ Um im Fernbereich überhaupt eine Einigung über Kommunikation erzielen zu können, müssen die Akteure ein hinreichendes Vertrauen in die Quelle von Informationen haben bzw. von der Richtigkeit der Einschätzungen von Meinungsführern überzeugt sein. Anhand dieser Zusammenhänge wird jedoch auch deutlich, dass *Images und Issues* als Ersatz für konkrete Erfahrungen in personalen Handlungszusammenhängen Entscheidungen im Fernbereich stützen.²⁷⁵ Insoweit besteht nur eine *partielle Rückkopplung* an die Realität. Obgleich damit einer Rückbindung abstrakter Integrationsmechanismen an konkrete Situationen der Kopräsenz im Nahbereich das Wort geredet wird, besteht die prinzipielle Differenz zwischen real-faktischer und konstruierter Wirklichkeit fort. Handlungsprägungen beruhen daher im kommunikativen Bereich vorwiegend auf Äußerungen Dritter. Insoweit ist festzuhalten, dass ohne Kommunikation eine Beeinflussung im Fernbereich nicht denkbar bzw. Kommunikation die notwendige Voraussetzung für eine gesellschaftliche Integration ist.²⁷⁶

Welche Mittel können Führungskräfte nun einsetzen, um über themenspezifische Äußerungen und eine Bezugnahme auf Images ihre Organisation im Kommunikati-

²⁷² Vgl. zur Notwendigkeit abstrakter Integrationsmechanismen auch BONUS (1989), S. 20, der diese unter dem Stichwort Metanormen diskutiert. Damit wird die Vorgehensweise von ZERFASS (1996b), S. 213 ff. adaptiert. Mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand – die externe Kommunikation – werden sie modifiziert. Vgl. hierzu auch die Ausführungen in FN 283 auf Seite 109. Zerfaß seinerseits greift auf die Medientheorien von Habermas und Parsons zurück. Vgl. PARSONS (1980a), PARSONS (1980b), PARSONS (1980c), HABERMAS (1980) und HABERMAS (1987b). KÜNZLER (1989) vermittelt einen Überblick über die dort verwendeten Integrationsmechanismen Märkte, Prestige- und Wertordnungen, sowie administrative Macht. Zusätzlich ist auf die Einteilungen von BOULDING (1973), S. 109, LINDBLOM (1977), S. 37 ff. und FREY (1977), S. 24 ff. zu verweisen, die eine Einteilung in Austausch-, Droh- bzw. Integrationssysteme respektive Tausch, Autorität bzw. Überredung sowie Preis, Demokratie, Hierarchie und Verhandlung vornehmen.

²⁷³ Vgl. PRICE und ROBERTS (1989), S. 798 sowie grundlegend S. 83 f.

²⁷⁴ Vgl. DROLET und MORRIS (2000), S. 29 sowie Kapitel 4.4.4 auf Seite 122 ff.

²⁷⁵ Vgl. zum Image Kapitel 5.2.2 auf Seite 158 ff. sowie zur notwendigen Unsicherheitsreduktion im Rahmen paradigmatischen Handelns Kapitel 4.1.2 auf Seite 64. Grundlegend zur Funktion von Images unter Unsicherheit auch ALVESSON (1993), S. 117. Er geht davon aus, dass Images gerade unter hoher Produkt- und Branchenunsicherheit relevant sind.

²⁷⁶ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 215.

onsraum zu legitimieren? Zur Verfügung stehen alle drei Kommunikationsstile. Anders als im Nahbereich agiert im Fernbereich jedoch zumeist eine Vielzahl heterogener Teilöffentlichkeiten. Hier findet der informative Kommunikationsstil Anwendung. Wenngleich mit persuasiven Vorgehensweisen immer die Labilität einseitiger Anpassungsprozesse einhergeht, ist ihre Relevanz für den Fernbereich besonders hoch. Obwohl mit der partiellen Reintegration eines konstruierten Images die Gefahr eines Widerspruchs verbunden ist bzw. die Glaubwürdigkeit einer Organisation in Frage steht, bleiben im Fernbereich eigene Überzeugungen immer auf die Meinungen Dritter angewiesen. Daher können aufgrund der Dualität zwischen Nah- und Fernbereich bzw. zwischen direkten und indirekten Kommunikationsprozessen Images erodieren. Dessen ungeachtet hängt die (De)Stabilisierung eines Images sowohl von der Divergenz zwischen Realität und konstruierter Wirklichkeit ab als auch von der *Anzahl* der (negativen) Erfahrungen. Eine imaginäre Scheinwelt hat daher eine gewisse Bestandskraft, bevor sie vor der *Realität des Faktischen* zusammenfällt. Dieser Sachverhalt ist ebenfalls am Themenprozess festzumachen. Die kommunikative Umsetzung eines Issue-Managements stellt sich als inhaltliche Integration in gesellschaftliche Zusammenhänge dar.²⁷⁷ Das Thema ist der Anknüpfungspunkt für einzelne Standpunkte der Organisation. Über diese wird eine Legitimierung in der öffentlichen Auseinandersetzung angestrebt. Die situationsbezogene, inhaltliche Konkretisierung bringt es mit sich, dass die Aktualität des Themas nur auf einen kurzen Zeitraum begrenzt ist. Demgemäß ist selbst im Fall einer Enthüllung einer persuasiven Vorgehensweise nicht gesagt, dass alle ursprünglichen Rezipienten diese wahrnehmen. So sind die Beteiligungsverhältnisse der NSP erst ein Jahr nach dem Nitrofen-Skandal in Zeitungen beschrieben worden.²⁷⁸ Zu diesem Zeitpunkt war die Aufmerksamkeit bereits gesunken. Überdies führt die themenspezifische Persuasion nur zur Erosion einer Imagefacette, die zwar nicht unverbunden, aber auch nicht stellvertretend für ein Image steht. Nichtsdestoweniger ist vor dem Hintergrund der *Labilität einseitiger Anpassungsprozesse* auch im Fernbereich an der postulierten situativen Dominanz des argumentativen Kommunikationsstils festzuhalten.²⁷⁹ Dies gilt umso mehr, als die Formation eines glaubwürdigen Images ein langsamer Prozess ist, während dessen Erosion bei einer starken Überhöhung und Verfälschung der Realität schnell vonstatten gehen kann.²⁸⁰

Damit sind die unmittelbaren, direkten Integrationsbeiträge von Kommunikation erläutert worden. Wie aus Grafik 5.9 ersichtlich, sind dies die Integration im Nah- und Fernbereich sowie die Integration über Image- und Issueprozesse. Daneben leistet Kommunikation jedoch einen mittelbaren, indirekten Beitrag, indem auf weiter-

²⁷⁷ Vgl. DERIETH (1995), S. 208.

²⁷⁸ Vgl. dazu den Artikel von ROHWETTER (2003), S. 21.

²⁷⁹ Vgl. hierzu auch RONNEBERGER (1977), S. 14, der die Integrationsleistung eines (massen)medial vermittelten (argumentativen) Dialogs betont und persuasive Vorgehensweisen ablehnt.

²⁸⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen zur Imagegenese in Kapitel 5.2.2 auf Seite 158 ff.

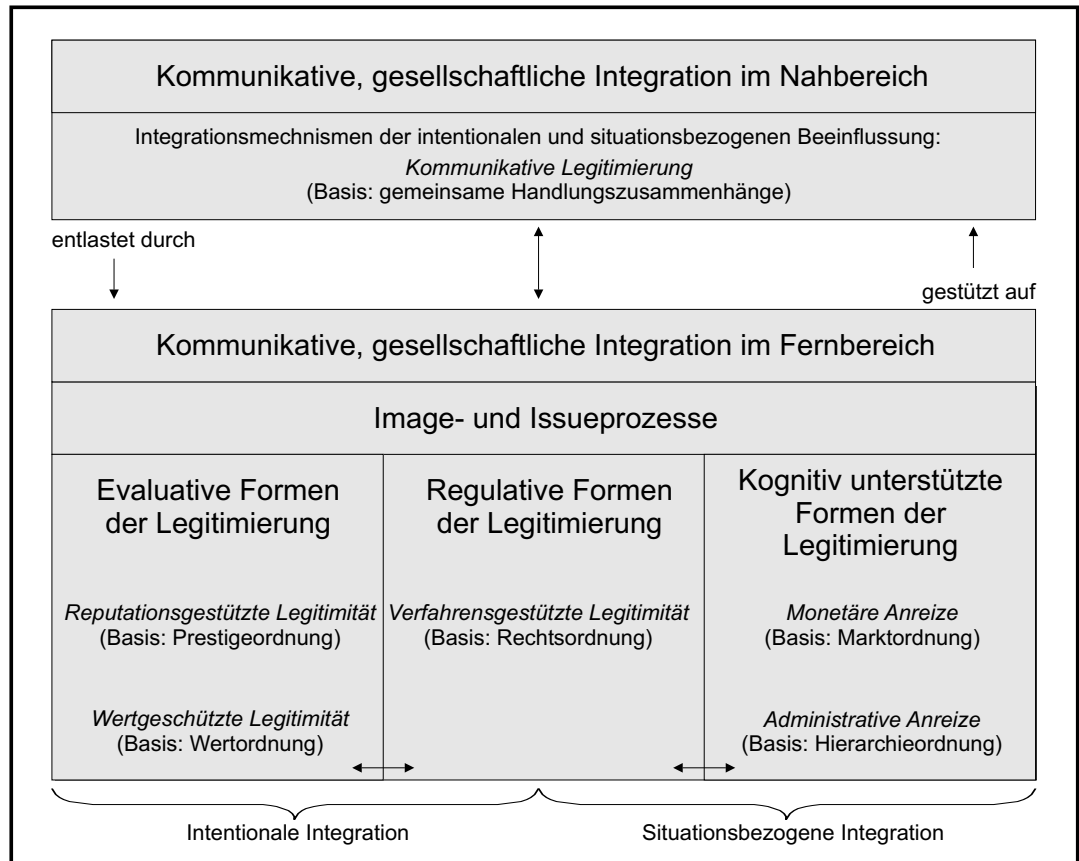


Abbildung 5.9: Legitimation einer Organisation durch Kommunikation
In Anlehnung an ZERFASS (1996b), S. 217.

führende *abstrakte Integrationsmechanismen* verwiesen wird. Deren Notwendigkeit ergibt sich insbesondere aus der Vielzahl heterogener Bezugsgruppen.²⁸¹ Über den Aufbau von Wert-, Prestige- und Rechtspositionen sowie mit dem Verweis auf eine Markt- und Hierarchieordnung, erlangt die Organisation langfristig Legitimität. Dabei ist hervorzuheben, dass evaluative Formen der Legitimierung primär an den Intentionen der Teilöffentlichkeiten ansetzen, während die kognitiv gestützten Formen situationsbezogen legitimieren. Verfahrensregulierte Formen der Integration haben eine Zwitterstellung inne. Die Rechtsprechung nimmt Anstöße aus intentionalen Kommunikationszusammenhängen auf, um sie in kodifizierte Rechtsnormen zu gießen.

Das *Primat der gegenseitigen Beeinflussung* durch Argumentation im Fernbereich ist aber nicht uneingeschränkt haltbar. In massenmedialen Auseinandersetzungen werden differenzierte Begründungen und Standpunkte oftmals nicht wahrgenommen. Statt auf spezifische, im Zweifel schwer verständliche Argumentationsketten oder auf besondere Umstände der Situation zu verweisen, bedarf es situationsübergreifender, ge-

²⁸¹ Die Notwendigkeit abstrakter Integrationsmedien ergibt sich aus der fortschreitenden Ausdifferenzierung der Gesellschaft, die allgemeinere und formale Bezugsysteme verlangt, um eine Verständigung zu erzielen. Vgl. HABERMAS (1987b), S. 267.

neralisierter Bedeutungskomplexe, die Führungskräfte kommunikativ einsetzen können.²⁸² Um handlungsprägend wirken zu können, müssen sie auf einer normativen Hintergrundstruktur aufbauen, d. h. ihnen muss Sanktionspotenzial innewohnen. Im evaluativen Bereich sind informelle Steuerungsmedien wie Werte und Reputation anzuwenden. Sie *entlasten* die Kommunikationsbeziehung im Fernbereich durch eine Einschränkung der möglichen Handlungsinterpretationen.²⁸³

Dabei ist die *Reputation* ein erster Gesichtspunkt. Sie ist in Anlehnung an Bonus als das durch Dritte zugeschriebene Maß an Vertrauenswürdigkeit zu definieren.²⁸⁴ Dem Interaktionspartner wird dann vertraut, wenn bei ihm verlässliche institutionelle Handlungsorientierungen internalisiert sind, d. h. wenn in zurückliegenden Handlungen eine *Konsistenz und Kontinuität* zu beobachten war, die ihn glaubwürdig erscheinen lässt.²⁸⁵ Gleichwohl sind gerade im Fernbereich einzelne Sachverhalte nicht eigens nachprüfbar. Die Akteure verlassen sich daher auf Experten, denen eine wahrheitsgemäße Einschätzung der Sachlage zugetraut wird.²⁸⁶ Während sich im Nahbereich die Reputation im gemeinsamen Handlungszusammenhang erst bestätigen muss, um dann auf- und ausgebaut zu werden, fehlt dieser Kontrollmechanismus im Fernbereich weitgehend. Die Akteure greifen daher auf *geltende Prestigeordnungen* zurück, in deren Folge bestimmten Personen und Organisationen entsprechend ihrer Glaubwürdigkeit ein spezifisches Einflussgewicht zukommt.²⁸⁷ Für die Einflussnahme auf den Kommunikationsprozess scheint daher die sich äußernde Person genauso relevant zu sein wie die inhaltliche Botschaft.²⁸⁸ Folglich ist nicht mehr von

²⁸² Vgl. HABERMAS (1987b), S. 272 f. und KÜNZLER (1989), S. 15.

²⁸³ Vgl. HABERMAS (1987b), S. 412 sowie zur Entlastungsfunktion hinsichtlich der Einsparung von Zeit und Informationen KÜNZLER (1989), S. 20.

²⁸⁴ Vgl. BONUS (1999), S. 108. Vgl. zur Reduktion von Transaktionskosten durch Vertrauen BONUS und RONTE (1993), S. 3 f.; zum Vertrauen im Rahmen von Public Relations KÜCKELHAUS (1998), S. 332 ff. Vgl. ZERFASS (1996b), S. 219 dessen Differenzierung von Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Reputation im Unklaren bleibt. HOVLAND *et al.* (1953), S. 35 f. spalten die Reputation eines Kommunikators in Sachkenntnis bzw. Expertise und Vertrauenswürdigkeit bzw. soziale Kompetenz auf. Vgl. zum Übergang von personalem zu Systemvertrauen RIPPERGER (1998), S. 164-234.

²⁸⁵ Wie Reputation erst erworben werden muss, ist sie kein statisches Konstrukt, sondern unterliegt einer immanenten Dynamik. Sie bedarf der ständigen, faktischen Unterlegung und schwindet in dem Maße, wie Fehleinschätzungen öffentlich und offensichtlich werden. Vgl. zu den Faktoren Konsistenz und Kontinuität im Rahmen der sozialtheoretischen Auseinandersetzung mit diesem Themenkomplex S. 94. Vgl. LUHMANN (1973) sowie zum Vertrauensvorschuss HABERMAS (1987b), S. 267. Der Vertrauensvorschuss ist keinesfalls altruistisch, sondern entspringt dem rationalen Kalkül, dass im Falle einer opportunistischen Handlung der Gegenseite die Einbuße an Reputationskapital Kosten verursacht. Solange der geschätzte, kurzfristige Gewinn aus einer Ausbeutung der Situation geringer ist als der langfristige Nutzen aus dem Reputationskapital, wird der Interaktionspartner gemäß dem zugewiesenen Vertrauen handeln. Vgl. ERLEI *et al.* (1999), S. 230 und THEURL (2002), S. 110.

²⁸⁶ Vgl. im Rahmen der Kunstökonomik BONUS und RONTE (1997).

²⁸⁷ Vgl. BONUS (1997), S. 106 und S. 113, insbesondere auch unter dem Aspekt, dass Expertenwissen häufig idiosynkratisch ist, d. h. „such knowledge is impossible or extremely costly to transfer.“ BONUS (1997), S. 111 unter Bezugnahme auf JENSEN und MECKLING (1992). Daher ist Reputation gerade bei Expertenwissen unerlässlich.

²⁸⁸ Vgl. SCHENK (2002) im Rahmen der Wirkungsforschung. Vgl. zu empirischen Untersuchungen des Faktors Glaubwürdigkeit MCGUIRE (1969), S. 177-200.

einer primär kommunikativen Legitimierung auszugehen, sondern von einem Rekurs auf Prestigeordnungen. Reputation erleichtert daher die *Integration disparater Handlungszusammenhänge*. Kommunikation wirkt dabei nur unterstützend. Als Summe der Erfahrungen mit dem Interaktionspartner ist die evaluative institutionelle Handlungsorientierung der Reputation stets an die (kommunikativen) Integrationsmechanismen des Nahbereichs rückgekoppelt.²⁸⁹

Die Bezugnahme von Führungskräften auf ihre Reputation ist eine Form der intentionalen Einflussnahme.²⁹⁰ Wird einzelnen Individuen oder Organisationen eine hohe Reputation zugesprochen, bezieht sich diese Einschätzung auf ein besonderes Maß an Fähigkeiten in technischer oder sozialer Hinsicht. Hinter allen Formen der Reputation steht die Auffassung, dass auf den Kommunikationspartner aufgrund des in der Vergangenheit erworbenen *Ansehens* belehrend eingewirkt werden kann, ohne aktuelle, auf die spezifische Situation bezogene Gründe, anführen zu müssen.²⁹¹ Dies gilt umso mehr, als ein Verstoß gegen die geltende Prestigeordnung sozial sanktioniert wird. Reputation kann daher als Surrogat für persuasive Kommunikationsmaßnahmen betrachtet werden. Entgegen einer argumentativen Debatte entfaltet sich die Integration nicht über die Klärung strittiger Situationsdeutungen, sondern über eine *dozierende, instruierende Meinungsäußerung*, die die Intention des Gesprächspartners entweder befürworten oder ablehnen kann. Auf der Grundlage ungleich verteilten Wissens wird eine Konfliktlösung herbeigeführt. Die Integration erfolgt dabei nicht über einzelne, nachprüfbar kommunizierte Handlungen, sondern über das prinzipielle Vertrauen in eine *wissensbasierte Vormachtstellung* des Gegenüber.²⁹²

Werte können als ein weiteres generalisiertes Integrationsmedium, das primär an den Absichten der Teilöffentlichkeiten ansetzt, interpretiert werden.²⁹³ Der Einsatz von Werten ist dazu geeignet, offene Konflikte einzudämmen. Der kommunikative Verweis auf einen gelten Wertekanon ermöglicht es den Führungskräften, Konflikte auf der Basis eines gemeinsamen Deutungsrahmens einer Lösung zuzuführen. Statt zu belehren, appellieren die Akteure, geltende Wertvorstellungen und *wünschenswerte Standards* einzuhalten bzw. verfolgen vor deren Hintergrund bestimmte – dann als legitim bewertete – Interessen. Mit der Ermahnung, geltende Werte zu respektieren, verbinden sich situationsübergreifende Handlungsprägungen, „[...] ohne im einzelnen Gründe anzuführen oder Legitimationen nachzuweisen.“²⁹⁴ Da die Fähigkeiten

²⁸⁹ Vgl. HABERMAS (1987b), S. 273.

²⁹⁰ Vgl. KÜNZLER (1989), S. 39. Im Gegensatz zu Habermas wird bei einem situativen Einsatz von Reputation nicht von Manipulation gesprochen, sondern in Anbetracht eines reflexionsmächtigen, sozioökonomisch orientierten Handelns von persuasiven Elementen. Vgl. HABERMAS (1987b), S. 410 f. sowie zu Manipulation versus Persuasion S. 118.

²⁹¹ Vgl. HABERMAS (1980), S. 91.

²⁹² Vgl. PARSONS (1980b), insbesondere S. 153 sowie JENSEN (1980), S. 36 ff.

²⁹³ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 220 unter Bezugnahme auf HABERMAS (1987b), S. 267.

²⁹⁴ HABERMAS (1987b), S. 408.

zur Integration laut Parsons ungleich verteilt sind, wird es den Akteuren ermöglicht, sogenannte «commitments» (Wertbindungen) zu etablieren.²⁹⁵

Aus kommunikativer Sicht wird mit der Orientierung von Mitteilungs- und Verstehenshandlungen an gemeinsamen Werten die Basis für eine Legitimierung der Organisation gelegt, weil sie bereits internalisierte oder grundlegend geteilte, externe Handlungsorientierungen darstellen und so auf die Interessenlage Einfluss gewinnen.²⁹⁶ Häufig werden sie ohne Anschauung von Alternativen in das Paradigma übernommen bzw. sind bereits Teil dessen.²⁹⁷ Trotz unterschiedlicher sozioökonomischer Handlungsorientierungen existieren *verbindende Werte*. Je fundamentaler ein Wert ist, desto stärker ist er über verschiedene sozioökonomische Handlungsorientierungen hinweg verbreitet. Obwohl Politiker, Medienvertreter und Genossenschaften verschiedene Interessen haben, erkennen sie doch die soziale Marktwirtschaft grundsätzlich an. Im Detail mögen unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich der Ausgestaltung fortbestehen. Der Verweis auf geltende Werte wirkt allerdings nur dann handlungsprägend, wenn der Akteur selber als *legitimer Verwalter* dieser evaluativen Handlungsorientierungen angesehen wird; sonst verliert der Wertebezug seine legitimierende Kraft.²⁹⁸

In den Bereich der verfahrensregulierten Integration fallen gesellschaftspolitische Beziehungen, die durch Gesetze und Verordnungen vorstrukturiert sind. Die *Rechtsordnung* stellt eine regulative institutionelle Handlungsorientierung bereit, die in zweierlei Hinsicht zur gesellschaftlichen Integration beiträgt.²⁹⁹ Über die *Rechtsgenese* werden erstens legale Handlungsräume gesetzt, die einen legitimen Bezugspunkt für die Bewältigung von situationsbezogenen Mittelkonflikten bilden. So stabilisieren kodifizierte Normen – gleich der Formalstruktur in Organisationen – die Wert- und Prestigeordnung. Zweitens trägt die *Rechtsanwendung* direkt zu einer legitimen Klärung von Interessen- und Mittelkonflikten bzw. Situationsdeutungen bei. Zwar verstoßen Akteure auch immer wieder gegen geltende Gesetze, nichtsdestoweniger stellen ordentliche Gerichtsverfahren eine gesellschaftlich akzeptierte und konfliktentlastende Sanktion dar.

Verantwortlich für die Rechtsgenese ist das politisch-administrative Feld und hier insbesondere das parlamentarische System. Gleichwohl steht es nicht unabhängig, sondern bleibt auf die Peripherie aus Bürgerinitiativen, Verbänden und Gewerkschaften angewiesen. Bildet doch die gesellschaftspolitische Öffentlichkeit den Nähragar für erkannte und anerkannte Problemlagen, vor dessen Hintergrund die politischen

²⁹⁵ Vgl. dazu PARSONS (1980c) sowie in einer zusammenfassenden Einleitung zur Medientheorie PARSONS auch JENSEN (1980). Vgl. MÜNCH (1995), S. 214 ff. unter dem Begriff moralische Achtung.

²⁹⁶ Vgl. LUEKEN (1996), S. 65 f. zur Wertvermittlung sowie BONUS und RONTE (1993), S. 15.

²⁹⁷ Vgl. zu diesem Themenkomplex die Ausführungen auf S. 71.

²⁹⁸ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 221.

²⁹⁹ Vgl. zur integrativen Wirkung der Rechtsetzung HABERMAS (1992), S. 150 sowie zur Rechtsanwendung PETERS (1991), S. 273 ff. und MÜNCH (1995), S. 193 ff. zu diesbezüglichen Paradoxien.

Entscheidungsträger ihre Vorgehensweise legitimieren müssen. Im Wettstreit der Parteien durchlaufen die Problemlösungen demokratische, rechtsstaatliche Verfahren.

„Dadurch werden mehrheitsfähige Meinungen in machtbewehrte Entscheidungen transformiert, die im Zuge der Rechtsetzung gesellschaftsweite Wirkung entfalten können.“³⁰⁰

Ausdruck dessen ist die sich ständig wandelnde Zuordnung von Verfügungsrechten. So hatte der Nitrofen-Skandal Auswirkungen auf das Lebensmittel- und Verbraucherschutzgesetz und setzte damit *neue Handlungsbedingungen*. Im Zuge dieses Prozesses ist der Übergang von intentionalen Formen der Integration zu einer situationsbezogenen Handlungskoordination zu beobachten. Im Rahmen der Rechtsanwendung werden situative Integrationsmechanismen bereitgestellt. Beispielsweise sind Ausführungsgesetze zur Kontrolle im Lebensmittelsektor konkrete, situationsbezogene Verfahrensweisen, die als sanktionsbewehrte, kodifizierte Restriktionen aufzufassen sind. Die Rechtsgenese geht demgegenüber auf eine Veränderung von Absichten zurück.

Hieraus ist der *ambivalente Charakter* regulativer Formen der Legitimierung ersichtlich. Die Rechtsordnung nimmt primäre Kommunikationsprozesse aus dem Nahbereich, wie den Umweltschutz, die Atomkraft oder die Globalisierung auf, sind doch in erster Linie Problemlagen an alltägliche, handlungspraktische Erfahrungen geknüpft.³⁰¹ Sie führt über eine argumentative Auseinandersetzung zu einer Verabschiedung, Kodifizierung und Anwendung von Gesetzen. Einerseits entfaltet die Rechtsordnung damit eine konsensorientierte, *intentionale Integrationskraft*. Andererseits spiegelt sich in der Anwendung geltender Gesetze eine instrumentelle Macht, deren *faktische Handlungszwänge* den Gegenpol zu legitimen Handlungsspielräumen bilden.³⁰² Verfahrensgestützte Regulierungen dienen folglich einer situationsbezogenen Handlungskoordination. Sie stellen Handlungsanweisungen bereit, die inhaltlich und prozessual eine direkte Integrationskraft entfalten, indem sie einzelnen Interessen, Mitteln und Situationsdeutungen eine positive oder negative Bewertung zusprechen.

Dennoch darf nicht übersehen werden, dass regulative Formen der Legitimierung immer nur einen *Teil der Realität* widerspiegeln.³⁰³ Trotz rechtlicher Vorgaben werden Konflikte auftreten.³⁰⁴ In diesen Situationen wird Legitimität durch die *Prestige- und Wertordnungen* bereitgestellt, die Kraft ihrer Appelle an das Gute, Gerechte und

³⁰⁰ ZERFASS (1996b), S. 224. In Anlehnung an PETERS (1991), HABERMAS (1992), S. 405 ff. und MÜNCH (1995), S. 27 ff. Luhmann vertritt hingegen die Auffassung, dass in ausdifferenzierten Gesellschaften, das politische System keine ausgleichende Funktion innehat. Vgl. LUHMANN (1993), S. 407 ff. insbesondere S. 417 f.

³⁰¹ Vgl. HABERMAS (1992), S. 460, der gesellschaftspolitische Umwälzungen weniger auf politisch-administrative Eliten zurückführt, denn auf Betroffene und soziale Bewegungen. Er macht diesen Sachverhalt an einer größeren Sensibilität für neue Probleme fest.

³⁰² Vgl. HABERMAS (1992), S. 135 ff.

³⁰³ Vgl. SETHI (1977), S. 329 und SCHERER (1995), S. 54.

³⁰⁴ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 225.

Wahre eine Einordnung der Themenlage ermöglichen. Dass der alleinige Verweis auf Rechtsordnungen zu kurz greift, ist im Nitrofen-Skandal an den Äußerungen des Anwalts der GS agri zu erkennen. Dort ist übersehen worden, dass ein Konflikt nicht nur um die sachliche Richtigkeit geführt wird, sondern im Laufe der Auseinandersetzung eine moralische Bewertung erfährt.³⁰⁵

Der intermediäre Charakter regulativer Formen der Legitimierung verweist auf die *Vermittlungsleistung zwischen intentionalen und situationsbezogenen Formen der Koordination*. Letztere werden notwendig, weil Konflikte eben nicht nur auf die (unvereinbaren) Interessen einzelner Akteure zurückzuführen sind, sondern sich bereits an den situativen Handlungsbedingungen und damit an der Mittelwahl festmachen. Unter diesem Gesichtspunkt erlangen *monetäre und administrative Anreize* Relevanz.³⁰⁶ Ihr Integrationspotenzial beruht auf den Medien *Geld und Macht*. In Anlehnung an Habermas wird postuliert, dass diese beiden Steuerungsmedien Kommunikation ersetzen.³⁰⁷ Anders als Reputation und Wertbindungen fungieren sie nicht als Interpretations- und Verständigungshilfe, sondern verringern den Interpretationsaufwand. Damit bewältigen diese Mechanismen gleichzeitig das Risiko eines Abbruchs der Handlungskoordination. Nichtsdestoweniger bleiben monetäre und administrative Anreize auf geteilte institutionelle Handlungsorientierungen angewiesen. Wenn administrative Anreize eingesetzt werden, müssen alle Beteiligten über den dahinter liegenden hierarchischen Status und die Konsequenzen bei Nichterfüllung informiert sein; monetäre Anreize funktionieren nur vor dem institutionellen Hintergrund einer marktwirtschaftlichen Ordnung. Insofern kommt Kommunikation weiterhin eine unterstützende Rolle zu.

Werden *monetäre Anreize* eingesetzt, verändern sich die Handlungsbedingungen dergestalt, dass zweckgerichtete Handlungen und Mitteleinsätze mit einem *Entgelt* verbunden werden.³⁰⁸ Als Steuerungsmedium übermittelt Geld Informationen und drückt symbolischen Gehalt aus.

„Money [...] can be considered as a special case of a very general phenomenon: language. It is in fact a very highly specialized language.“³⁰⁹

In seiner Eigenschaft als symbolsystemisches Medium kann es seine Koordinationsfunktion nur auf der Ebene von Tauschprozessen innerhalb einer geltenden markt-

³⁰⁵ Vgl. zur GS agri Kapitel 2.2 auf Seite 11 f. sowie zu ähnlichen Beispielen DERIETH (1995), S. 100 und SCHERER (1995), S. 72.

³⁰⁶ Vgl. PARSONS (1980a), S. 73 zum Machteinsatz sowie HABERMAS (1987b), S. 414, wobei monetäre Anreize selbstredend sowohl negativ als auch positiv sein können.

³⁰⁷ Vgl. HABERMAS (1987b), S. 273 ff. und S. 393. Abzulehnen ist die Ansicht von Habermas, dass durch den Verzicht auf eine sprachliche Rückkopplung keine zurechnungsfähigen Akteure erforderlich sind. Wie die Analyse von Geltungsansprüchen erfordert der Tauschprozess Reflexionsmächtigkeit; siehe derselbe auf S. 412.

³⁰⁸ Vgl. HABERMAS (1987b), S. 395 f.

³⁰⁹ PARSONS (1968), S. 470.

wirtschaftlichen Rahmenordnung erfüllen.³¹⁰ Ein Bieterwettbewerb um ein bestimmtes Produkt läuft über das Internet prinzipiell ohne Kommunikation ab. In einzelnen Schritten erhöht sich der Geldeinsatz. Die Teilnehmer können ihre Handlungen über einzelne Angebote koordinieren. Die symbolische Bedeutung von Geld liegt in einer subjektiven Beurteilung der Handlungsalternativen «Erhöhung» des Gebots oder «Ausstieg» aus dem Bietverfahren. Folglich ist davon auszugehen, dass Geld Kommunikation vollständig ersetzen kann. Dennoch erleichtert Kommunikation Tauschbeziehungen, indem z. B. Unsicherheiten hinsichtlich der Qualität eines Produktes über weiterführende Informationen ausgeräumt werden. Damit flankiert Kommunikation monetäre Anreize.³¹¹

Im Fernbereich liegt die Instruktion eines untergeordneten Akteurs nahe. Der Einsatz administrativer Anreize beruht auf einem hierarchischen Status, der von allen Beteiligten anerkannt wird und sanktionierbar ist. Durch die Sanktionen verändern sich die individuellen Vorteilhaftigkeiten einer Mittelwahl bzw. einer Zwecksetzung und insoweit die situativen Handlungsbedingungen. Nach Kenntnis des Sanktionspotenzials gelangen die Akteure daher zu anderen handlungsleitenden Entscheidungen. Zur gesellschaftlichen Integration durch *administrative Anreize* ist weder eine Kooperationsbereitschaft auf Seiten des Subordinierten noch eine Kompromissbereitschaft des Machtausübenden notwendig.³¹² Bezugspunkt ist vielmehr die direkte Interessenumsetzung einerseits und die Zielkonformität der Handlungsorientierung des Subordinierten andererseits. Administrative Anreize kommen in hierarchisch gegliederten Organisationen zum Einsatz. Eine mit Weisungsbefugnis ausgestattete Führungskraft ordnet die Erfüllung bestimmter Aufgaben unter Hinweis auf den Gebrauch spezieller Mittel an. Offensichtlich sind derartige Abhängigkeiten im Bereich *externer* Kommunikationsstrategien kaum gegeben. Schließlich ist nicht vom Machteinsatz in Systemen die Rede, sondern zwischen Systemen.³¹³ Dennoch sind vergleichbare Vertragsbeziehungen erkennbar. Der Nitrofen-Skandal zeigt, dass die Schließung des Betriebes der GS agri durch die Politiker gegen den erklärten Willen der Führungskräfte stattfand und damit auf Instruktionen beruhte.³¹⁴ Gleichwohl kann der Machteinsatz zwischen Systemen nicht auf gemeinsamen Interessen aufbauen wie sie innerhalb eines Systems zwischen Führungskraft und Subordiniertem gelten. Schließlich ist in

³¹⁰ Vgl. HABERMAS (1987b), S. 397 ff. sowie zum Steuerungsmedium Geld auch PARSONS (1980a), S. 68 ff. und PARSONS (1980b), S. 139 ff. Im Anschluss daran auch HABERMAS (1980), S. 80 ff. und überblicksartig JENSEN (1980), S. 35 f.

³¹¹ Der Ausdruck einer kommunikativen Flankierung geht auf ZERFASS (1996b), S. 228 zurück. Wenn der Anbieter eines Produktes aufgrund der schlechten Qualität einen niedrigeren Preis als den unter regulären Umständen erwartbaren nennt, teilen sich über die Preisrelationen hinaus auch andere Signale bzw. Informationen mit. Vgl. zum Signalling allgemein ERLEI *et al.* (1999), S. 157 ff.

³¹² Vgl. zur Kooperationsbereitschaft HABERMAS (1987b), S. 401.

³¹³ Vgl. zu Arbeiten, die die Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter untersuchen HABERMAS (1987b), S. 401 und S. 406 und ZERFASS (1996b), S. 229.

³¹⁴ Vgl. zu diesem Sachverhalt Kapitel 2.2 auf Seite 11.

verschiedenen Systemen von unterschiedlichen sozioökonomischen Handlungsorientierungen auszugehen.³¹⁵

Als Steuerungsmedium für administrative Anreize ist *Macht* zu benennen.³¹⁶ Ihr symbolischer Gehalt zeigt sich in einer Prokura, dem Amtsbonus eines Kanzlers, Titeln und in der Entscheidungshoheit in einem durch Verfügungsrechte zugewiesenen Bereich. Die Symbolik manifestiert sich in einer Befolgung oder Ablehnung von Imperativen und führt somit zu einer binären Schematisierung der Handlungsmöglichkeiten. Voraussetzung ist, dass der Einsatz von Macht zur Durchsetzung legitimer Interessen und Zwecke gerechtfertigt erscheint und mit einem *Sanktionspotenzial* belegt ist.³¹⁷ Dabei geht der Einsatz von Macht auf Hierarchieordnungen zurück, die über vorgängige Konsense die Gewalt über Verfügungsrechte spezifizieren.³¹⁸

*„Letzten Endes kann fehlender Konsens immer durch den Einsatz von Gewalt kompensiert werden. Worauf es ankommt, ist die legitime Disposition über [.] Gewalt.“*³¹⁹

Macht ersetzt Kommunikation. Gleichwohl kann Kommunikation den Machteininsatz flankieren.³²⁰ Im Gegensatz zum Geld, dessen Integrationspotenzial weitgehend unabhängig von Kommunikation Bestand hat, bleibt Macht auf eine kommunikativ herbeigeführte *Legitimationsbasis* angewiesen.³²¹ Das Steuerungsmedium Macht trägt somit zu einer Entlastung und Risikominderung der sprachlichen Integration bei, erfüllt aber im Vergleich zum Geld diese Funktion weit weniger autark. Mittels Gestik und Sprache können Aufforderungen und Verbote aktualisiert werden. Insoweit ist davon auszugehen, dass Kommunikation den persuasiven Einsatz von administrativen Anreizen vorstrukturiert.

³¹⁵ Wo ZERFASS (1996b), S. 54 die monolithischen und bisweilen unklaren Begriffsverständnisse von Unternehmung und Organisation anprangert, erscheint es im internen Verhältnis zwischen Führung und Basis als inkonsequent, von einer gemeinsamen Zielausrichtung bzw. Interessenlage zu sprechen. Pointiert schreibt MICHELS (1949), S. 406: „By a universally applicable social law, every organ of the collectivity, brought into existence through the need for the division of labor, creates for itself, as soon as it becomes consolidated, interests peculiar to itself. The existence of these special interests involves a necessary conflict [. . .].“ Vgl. zum Einsatz des generalisierten Mediums Macht in Bereichen der Interessendivergenz MÜNCH (1995), S. 160.

³¹⁶ Vgl. zum Medium Macht HABERMAS (1987b), S. 400 ff., JENSEN (1980), S. 34 f. und ausführlicher PARSONS (1980a) sowie auch zur politischen Macht MÜNCH (1995), S. 159 ff. Vgl. zu einer kritischen Einschätzung der Eigenschaften des Mediums Macht KÜNZLER (1989), S. 61 f.

³¹⁷ Vgl. PARSONS (1980a), S. 70.

³¹⁸ Weder die intentionalen Formen der Integration, deren Einwirkungsgegenstand die Interessen der Interaktionspartner sind, noch die situationsgebundene Integration über monetäre Anreize benachteiligt im Vorherein eine einzelne Partei. Weil bei der Ausübung von Macht der integrierende Bezugsrahmen einer gemeinsamen Zielsetzung nicht vorausgesetzt werden kann, ist der Einsatz administrativer Anreize gesondert zu legitimieren. Vgl. HABERMAS (1987b), S. 404 f.

³¹⁹ REESE-SCHÄFER (2001), S. 86.

³²⁰ Vgl. ZERFASS (1996b), S. 230.

³²¹ Vgl. HABERMAS (1987b), S. 406.

5.4 Fazit – Kommunikationsverständnis als Analyseinstrument

Kommunikation ist als spezifische Form sozioökonomischen Handelns gekennzeichnet worden. Über das sekundäre Ziel einer *Verständigung* wird das primäre Ziel einer *Beeinflussung* der Absichten bzw. der situativen Handlungsbedingungen des Kommunikationspartners erreicht. Aufbauend auf diesen elementaren Zusammenhängen wurden die Prozessdimensionen von Kommunikation beschrieben. Aus kommunikativer Sicht stellen sich Interaktionen als wechselseitige Aneinanderreihung einzelner Mitteilungs- und Verstehenshandlungen dar, deren Aktualisierung in Form von Beratungen, Verhandlungen und Diskussionen erfolgt. Über die Darstellung der Akteure im Kommunikationsprozess gelang eine Rückbindung an das organisationale Handlungssystem in der Gesellschaft und eine Spezifizierung der dialektischen Bezüge zwischen Organisation und Koalitionsteilnehmer bzw. betroffenen Bezugsgruppen. Dabei wurde deutlich, dass die *Trennlinie zwischen Organisation und Öffentlichkeit* schwimmt. Dieser Sachverhalt ist am Einfluss autoritativer Ressourcen auf

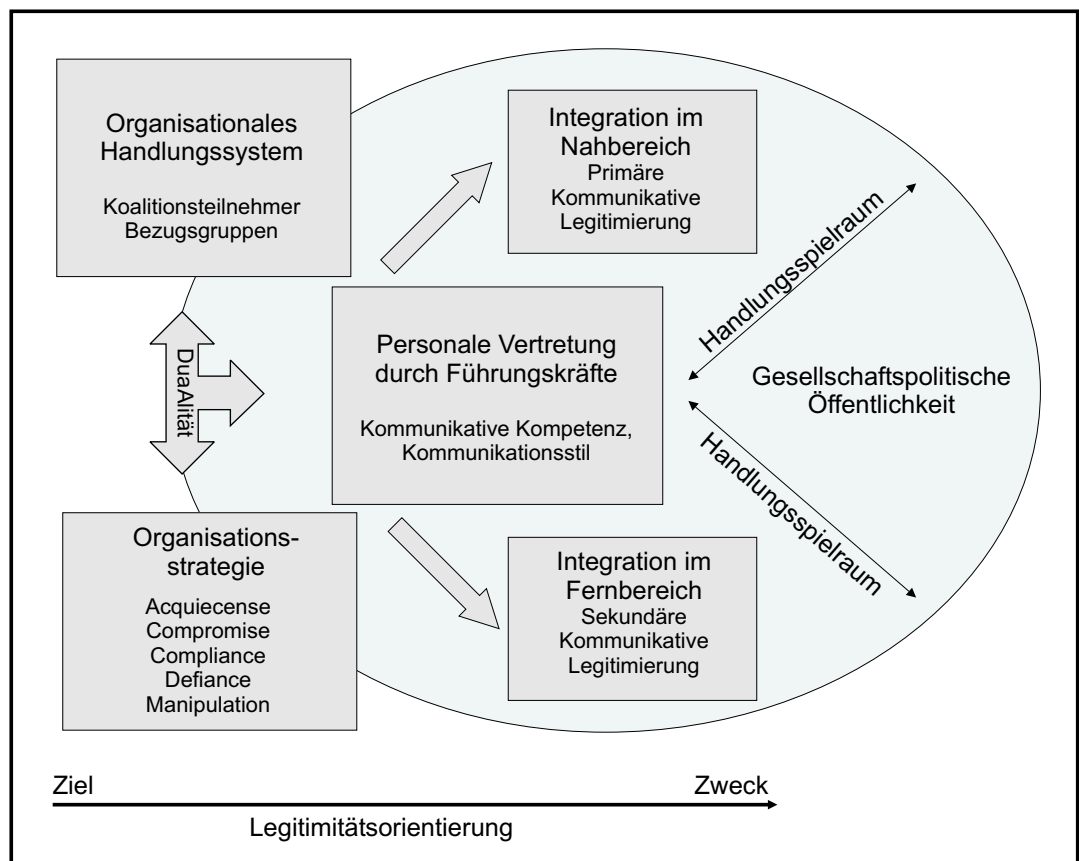


Abbildung 5.10: Schema der kommunikationstheoretischen Erweiterung
Eigene Darstellung.

die Verteilung von Verfügungsrechten abzulesen. Folglich verlangt die Sicherung des Handlungsspielraumes der Organisation, die wechselseitige Verschränkung verschie-

dener Teilöffentlichkeiten und deren unterschiedliche Aktivitätsgrade zur Kenntnis zu nehmen. Eine wesentliche Rolle spielen dabei massenkommunikative Phänomene. Ihr Einfluss auf die Themensetzung und die Imagebildung hat einerseits für die Aktivierung von Teilöffentlichkeiten enorme Bedeutung. Andererseits sind es gerade mediale Image- und Issueprozesse, die *Handlungsprägungen* seitens der Organisation gegenüber einer Vielzahl von Akteuren ermöglichen.

Dies ist der Ansatzpunkt für die Darstellung der Organisation als Image- und Themenkomplex. Während Images direkt am Symbolgehalt der Formalstruktur einer Organisation ansetzen, sind über Themen stärker situative Aspekte einzubinden. Die konkrete Umsetzung obliegt den Führungskräften einer Organisation. Sie sind es, die eine gesellschaftliche Integration der Organisation im *Nah- und Fernbereich* voranbringen, um latente Konfliktpotenziale zwischen Organisation und Teilöffentlichkeiten zu entschärfen.

Im Nahbereich können Führungskräfte das gesamte Spektrum der Kommunikationsstile und -kompetenzen einsetzen. Für den Fernbereich gilt, dass zwar eine direkte Integration über *Image- und Issueprozesse* möglich ist, aber aufgrund der Heterogenität der Teilöffentlichkeiten ebenso *abstrakte Integrationsmechanismen* erforderlich sind. Auf der Basis der sozialtheoretischen Erkenntnisse sind Reputation, Wertbindungen sowie die Rechtsetzung und -anwendung als intentionale generalisierte Integrationsmedien. Situationsbezogen sind monetäre und administrative Anreize heranzuziehen, um eine Integration der Organisation in ihr gesellschaftliches Umfeld zu garantieren. In diesen Fällen unterstützt und flankiert Kommunikation die gesellschaftliche Integration.

Damit ist eine *fundierte Einsicht* in die Formen der kommunikativen Legitimierung organisationalen Handelns gewonnen, auf deren Basis im Folgenden die spezifische Ausgestaltung genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien erarbeitet wird.

6 Eine sektorweite Kommunikationsstrategie

Die Analyse der kommunikativen Vermittlung der *Genossenschaftsidee* fußt auf der Vorstellung einer einheitlichen Kommunikationsstrategie des Genossenschaftssektors für Politiker und Medienvertreter. Wie aber kann einheitlich kommuniziert werden, was auf den ersten Blick als heterogener Branchen- und Produktmix erscheint? Was verbindet eine Volks- und Raiffeisenbank mit der benachbarten landwirtschaftlichen Genossenschaft? Und schließlich, besteht überhaupt ein gemeinsames Interesse an einer abgestimmten Vorgehensweise?

Einen Einstieg in den Fragenkomplex gewähren die Funktionen des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes (DGRV). Trotz unterschiedlicher und in Teilen sogar gegenläufiger Interessen der Genossenschaften verschiedener Branchen, ist es seine Aufgabe, die Förderung und Vertretung *einheitlicher Grundpositionen* wahrzunehmen. Das Aufgabengebiet des DGRV bezieht sich daher vorwiegend auf die ideellen und allgemeinen gesellschaftspolitischen Fragestellungen, die alle Genossenschaften gleichermaßen betreffen. Als Träger der Genossenschaftsidee „[...] schafft er Voraussetzungen für die Verwirklichung der spartenbezogenen Genossenschaftsaufgaben in der Gesellschaft.“¹ Insoweit gehört es zu den Aufgaben des DGRV, die Genossenschaftsidee zeitgemäß zu interpretieren und damit einen wesentlichen Beitrag zur Verwirklichung des genossenschaftlichen Förderauftrages zu leisten.²

Offensichtlich ist die Genossenschaftsidee jedoch in den Hintergrund gerückt. Die Kenntnisse über Genossenschaften insbesondere bei ihren Mitgliedern, aber auch in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit allgemein sind nicht als ausgeprägt zu bezeichnen.³ Insoweit stellt sich die Genossenschaftsidee nicht mehr als weithin geteilter wünschenswerter Grundgedanke dar. Ihre Vermittlung stößt auf *Akzeptanz- und Legitimationsprobleme*. Salopp formuliert: Für Politiker und Journalisten als Maximierer von Wählerstimmen und Aufmerksamkeit besteht wenig Anreiz, die Genossenschaftsidee zu berücksichtigen. Dieser Sachverhalt zeitigt drei Konsequenzen.

Wenngleich Branchenunterschiede vielfach den Blick auf das Gemeinsame verstellen, hat die fehlende Institutionalisierung der Genossenschaftsidee erstens zur Folge, dass jede einzelne Genossenschaft nur unter erschwerten Bedingungen auf die politische bzw. journalistische Agenda gelangt. *Heterogene Interpretationen* der Genossenschaftsidee verhindern, dass der einzelne Journalist bzw. Politiker eine schlüssige,

¹ MUSIOL (1998), S. 60.

² Vgl. VIEHOFF (1980), S. 84 f.

³ Vgl. KÜCKING-KIPSHOVEN (1993), insbesondere S. 125.

gesellschaftlich anerkannte Institution Genossenschaft wahrnimmt. Einheitliche und positive Attribute sind jedoch erforderlich, um die Verbreitung des Genossenschaftsgedankens als wünschenswert anzusehen. Schließlich geht es nicht allein darum, mit einem Thema auf die Agenda zu gelangen, sondern um die Sicherung eines legitimen Handlungsspielraumes für Genossenschaften.⁴

Zweitens ist zwar davon auszugehen, dass eine gemeinsame sozioökonomische Handlungsorientierung im Genossenschaftssektor existent ist. Diese wird jedoch unterschiedlich stark aktualisiert. Dennoch setzt sich in vielen Bereichen die Erkenntnis durch, dass die Genossenschaftsidee ein wirksames Instrument zur *Differenzierung von Wettbewerbern* ist.⁵ Jüngstes Beispiel ist die stärker mitgliederorientierte Imagekampagne des BVR. Der Genossenschaftsidee wächst somit die Funktion einer Image- und Themenfacette zu, die in ihren inhaltlichen Grundzügen – wenn auch nicht in ihrer Umsetzung – allgemein anerkannt und damit unabhängig von unterschiedlichen Symboliken, Produkten und Branchenstrategien ist. Demnach ist eine abgestimmte Vermittlung der Genossenschaftsidee nur ein nachsorgender Strategieansatz, der die Realität des Faktischen kommunikativ begleitet und ein Abheben von Wettbewerbern ermöglicht.

Drittens bestehen *Imageverbände*, die kommunikativ abzusichern sind. Einen Einblick gewährt der Nitrofen-Skandal. Dessen Auswirkungen blieben keineswegs auf den landwirtschaftlichen Bereich beschränkt. So ist beispielsweise die R+V Versicherung als Hauptversicherer der GS agri mehrfach im Zusammenhang mit dem Nitrofen-Skandal erwähnt worden.⁶ Dieser Aspekt ist ein Hinweis darauf, dass viele Genossenschaften ihre Geschäfte prioritär innerhalb des Verbundes tätigen. Zudem zählt die Genossenschaftsorganisation in Deutschland 30 Millionen Mitglieder – einschließlich Mehrfachmitgliedschaften. Der Branchen- und Imagetransfer läuft also nicht nur über Unternehmensverflechtungen, sondern auch über Kommunikatoren, die in mehreren Genossenschaften Mitglied sind. Im Falle eines Skandals wächst daher die Gefahr, dass *Imageverluste* einer Organisation bzw. einer Branche auf andere Bereiche des Sektors ausstrahlen.

Aus diesen Ausführungen geht die *aktuelle Dringlichkeit* einer sektorweiten Kommunikationsstrategie hervor. Es reicht jedoch nicht aus, sich auf die Forderung nach einer verstärkten Aktivität des DGRV zurückzuziehen, noch eine eigene Kommunikationsabteilung anzumahlen. Vielmehr ist nach den Chancen einer Revitalisierung der Genossenschaftsidee auf den einzelnen Ebenen des Genossenschaftssektors zu fra-

⁴ Die Ausführungen sind somit dem Forschungsfeld Agenda-Setting sowie mit der Vermittlung von Attributen eines Themas dem second-order Agenda-Setting zuzuordnen. Vgl. WEAVER *et al.* (1997).

⁵ „In Zeiten wachsender Informationstransparenz und der Austauschbarkeit gleichartiger Produkte wird das unverwechselbare Profil eines Anbieters zum zentralen strategischen Erfolgsfaktor.“ Vgl. PLEISTER (2001), S. 16.

⁶ Vgl. HOFFMANN (2002a), S. 6.

gen. In Anbetracht der Tatsache, dass eine wissenschaftlich fundierte Interpretation der «Genossenschaftsidee heute» noch aussteht,⁷ kann es in dieser Arbeit nur darum gehen, den inhaltlichen und symbolischen Gehalt einer Kommunikationsstrategie anhand von genossenschaftlichen Merkmalen beispielhaft aufzuzeigen. Daher wird in Kapitel 6.1 zunächst ein Merkmalskatalog erarbeitet, um grundlegende Interessen der Genossenschaften bestimmen zu können, bevor die Zielvorstellungen von Politikern und Medienvertretern geklärt werden. Dem subsidiären Aufbau des Genossenschaftssektors folgend werden im Anschluss die Aufgaben und Funktionen der Primärgenossenschaften in Kapitel 6.2 sowie diejenigen der Regional- und Bundesverbände in den Kapitel 6.3 und 6.4 untersucht.

6.1 Sozioökonomische Handlungsorientierungen der Gegenstandsbereiche

Organisationen sehen sich in ihrem Umfeld stets vor die Herausforderung gestellt, auf andere Handlungsorientierungen einzugehen und einen gemeinsamen Bezugsrahmen zu erarbeiten. Indem die Spielregeln anderer Systeme berücksichtigt werden, verschaffen sie sich Legitimität und damit den Handlungsspielraum, den sie zur Umsetzung ihrer (wirtschaftlichen) Ziele benötigen.

Wer ein System von außen zu prägen sucht, muss diejenigen Zugangsstellen identifizieren, die die Kommunikationen aktualisieren und damit zu einer Verständigung über Systemgrenzen hinweg beitragen. Damit rücken diejenigen Individuen an prominente Stelle, die aufgrund ihrer Spezialisierung und der Zuweisung von Verantwortlichkeit einen direkten Außenkontakt innehaben. Sie formulieren die Fakten, über die das System entscheidet. Dem steht die Formalstruktur entgegen, die den Führungskräften Verantwortlichkeiten für Entscheidungen zuweist. Daher ist die kombinierte Kenntnis sowohl der Verantwortungsstruktur als auch der Zugangsstellen zu den Systemen Politik und Medien eine wesentliche Bedingung für deren Beeinflussbarkeit durch Kommunikation.⁸ Was ist aber der Inhalt der Beeinflussung? Welche Interessen verfolgen Genossenschaften?

6.1.1 Zur sozioökonomischen Handlungsorientierung im Genossenschaftssektor

Mitte des 19. Jahrhunderts sahen sich Kleinbauern und Kleingewerbe existenziellen Problemlagen gegenüber.⁹ Im ländlichen Bereich galt es, die monopolistischen Ab-

⁷ Vgl. zu einer institutionenökonomischen Analyse der «Genossenschaftsidee heute» KOCK (2004).

⁸ Vgl. LUHMANN (1964), S. 188 f.

⁹ Vgl. zu einem geschichtlichen Abriss der Genossenschaftsbewegung FAUST (1977), S. 323 ff. und KLUGE (1991), S. 46 ff.

hängigkeiten der Bauern gegenüber dem weiterverarbeitenden Gewerbe zu internalisieren.¹⁰ Innerstädtisch führte die Gründung des Zollvereins zu einer erhöhten Wettbewerbsintensität. Das Kleingewerbe konnte jedoch von den städtischen Banken keine Kreditlinien für Investitionen erhalten.¹¹ Während Kleinbauern und Gewerbetreibende sich daher zu Genossenschaften zusammenschlossen, um nach außen kreditwürdig zu werden und notwendige Investitionen vornehmen zu können, erzielten Handwerker durch die Zusammenlegung von Ressourcen bessere Einkaufskonditionen.¹²

Aufgrund der relativen Kleinheit der lokalen Genossenschaften wuchs im Laufe der Zeit die Notwendigkeit, *regionale Sekundär-genossenschaften* zu gründen, die solche Aufgaben wahrnehmen sollten, die von Primär-genossenschaften nicht bewältigt werden konnten.¹³ Auch heute erweist sich für den Bankensektor etwa der regionale Liquiditätsausgleich über die Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank eG (WGZ-Bank) als sinnfällig.¹⁴ Für den landwirtschaftlichen Bereich steht die Raiffeisen-Waren-Zentrale Rhein-Main eG beispielhaft für Serviceleistungen rund um die Agrartechnik sowie die Erfassung, Aufbereitung und Lagerung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen. Eigentümer der Sekundärstufe sind die Primär-genossenschaften.

Daneben stellen *Spezialinstitute*, wie die Deutsche Milch-Kontor GmbH oder die Bausparkasse Schwäbisch Hall, Leistungen z. B. in Form von Exportdienstleistungen und Bausparverträgen bereit und erweitern so das Angebot der Primär-genossenschaften. Den national operierenden Organisationen kommt ebenso wie den regionalen Entitäten ein subsidiärer, unterstützender Charakter für die lokale Ebene zu.¹⁵ In diesem Sinne agieren die *Regional- und Bundesverbände*. Sie übernehmen Dienstleistungen und die Interessenvertretung für die Genossenschaften vor Ort.

Der Aufbau des Genossenschaftssektors verdeutlicht, dass die Akteure sehr heterogen sind. Gleichwohl unterliegen sie größtenteils einheitlichen institutionellen Rahmenbedingungen und weisen einen hohen Interaktionsgrad auf. Diese beiden Faktoren sind der Ausgangspunkt für die These, dass eine *geteilte sozioökonomische Hand-*

¹⁰ Milch als verderbliches Lebensmittel konnte weder über weite Strecken transportiert, noch lange gelagert werden. Da im Umkreis zumeist nur eine einzige Molkerei verfügbar war, musste der Bauer den Preis akzeptieren, den die Molkerei ihm bot. Um Einfluss auf die Preis- und Geschäftspolitik der Molkerei zu gewinnen, organisierten sich die Bauern genossenschaftlich. Ihr Eigentum am Molkereibetrieb kompensierte die ausgeprägte Abhängigkeitsposition durch Mitspracherechte. Vgl. BONUS (1987a), S. 17.

¹¹ Gemessen am Transaktionsvolumen des Kredits waren die Kosten der Kreditwürdigkeitsprüfung und der Überwachung zu hoch, um für die städtischen Banken interessant zu sein. Vgl. BONUS (1986a), S. 316.

¹² Vgl. BONUS und SCHMIDT (1990), S. 189, BONUS (1987a), S. 8 und POLSTER (2001), S. 306, der von der Institution einer Solidarhaft spricht.

¹³ Vgl. BONUS (1988a), S. 13. Mit der Verabschiedung des Genossenschaftsgesetzes von 1889 wurde die Bildung von Zentralgenossenschaften ermöglicht. POHL (1986), S. 77.

¹⁴ Vgl. zu den Aufgaben der Zentralbanken im Finanzverbund auch MUSIOL (1998), S. 51. Sie nennt Geldmarkt-, Kapitalmarkt-, Dispositions- und Dienstleistungsfunktionen.

¹⁵ Vgl. zu einer prägnanten Differenzierung in Innen- und Außensicht des genossenschaftlichen Finanzverbundes POLSTER (2001), S. 293 ff.

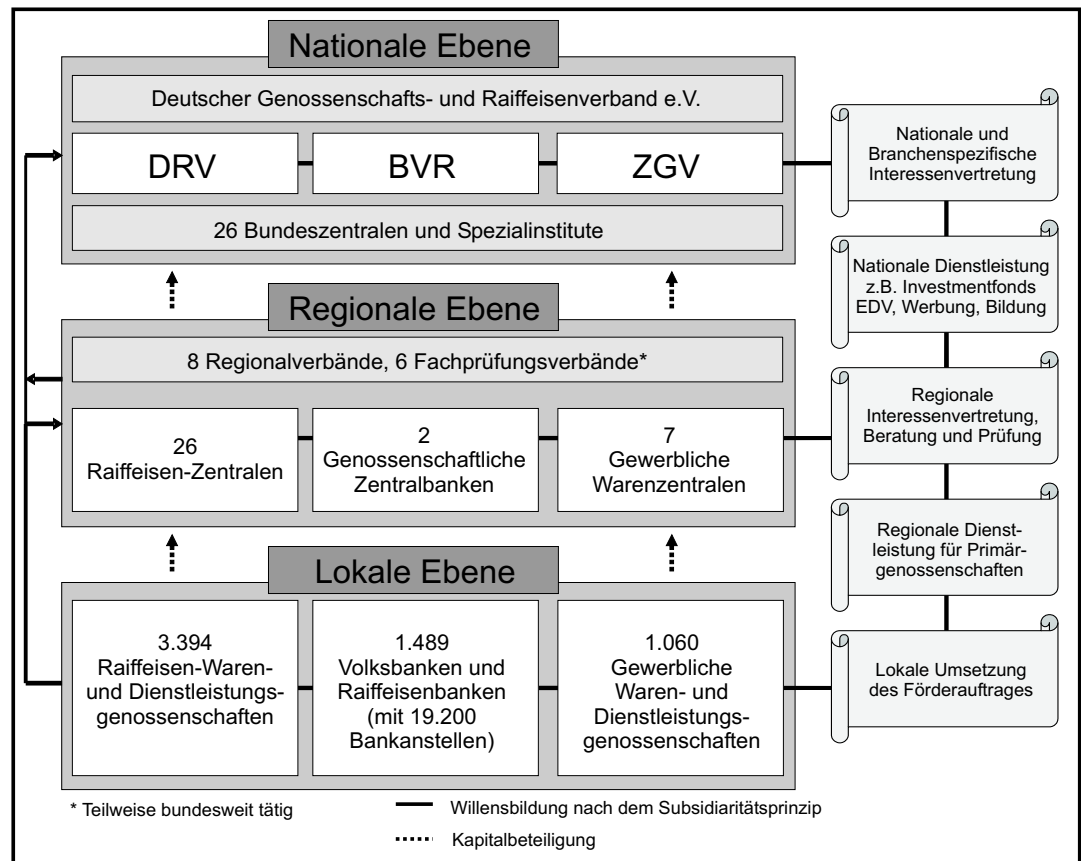


Abbildung 6.1: Aufbau des genossenschaftlichen Sektors
In Anlehnung an DGRV (2003).

lungorientierung existent ist und daher vom Genossenschaftssektor als Subsystem des Wirtschaftssystems gesprochen werden kann.¹⁶ Dabei sind die Verbände, Spezialinstitute und regionalen Zentralen Ausdruck einer emergierten und zunehmend strukturierten *Arbeitsteilung im Verbund*, deren Kennzeichen eine ausgeprägte wechselseitige Ertragsabhängigkeit ist.¹⁷ So sind die Primär-genossenschaften auf die Dienstleistungen der regionalen und nationalen Ebene angewiesen, um ihre Angebotspalette abzurunden. Wenngleich Spezialinstitute und regionale Zentralen ihre Produktpalette und damit auch ihren Kundenkreis zu diversifizieren suchen und damit innersystemische Geschäftsbeziehungen der Tendenz nach abnehmend sind, bleiben die Primär-genossenschaften eine wesentliche Säule ihrer Ertragskraft. Was hier zunächst als reines Phänomen der Arbeitsteilung erscheint, mündet in einer eingeschränkten Selektion der Geschäftspartner und damit einem erhöhten Interaktionsgrad, der sich auch

¹⁶ Damit werden die Erkenntnisse hinsichtlich der Formation einer sozioökonomischen Handlungsorientierung zwischen Individuen auf Organisationen übertragen. Zugleich wird auf Erkenntnisse der soziologischen Institutionisten zu organisationalen Feldern zurückgegriffen, die anhand dieser beiden Faktoren isomorphes Handeln von Organisationen zu begründen suchen. Vgl. SCOTT (1995), S. 103, DIMAGGIO (1983), DIMAGGIO (1986) und POWELL (1988). Vgl. auch S. 83 zu isomorphem Handeln.

¹⁷ Vgl. MUSIOL (1998), S. 42.

heute noch in der *Verbundtreue* äußert.¹⁸ Insoweit kommt es über die Interaktionsverhältnisse der Akteure zur Entwicklung einer genossenschaftlichen, sektorüberspannenden Handlungsorientierung.¹⁹ Die kontinuierliche Entwicklung und die über einen langen Zeitraum reproduzierten Handlungsorientierungen legen eine Internalisierung bestimmter Werte und Normen nahe, wobei davon auszugehen ist, dass die sozioökonomische Handlungsorientierung um so homogener ist, je stärker die Ressourcen an der Basis, also bei den Primärgenossenschaften, zentralisiert sind.²⁰

Unter der Prämisse, dass eine geteilte sozioökonomische Handlungsorientierung traditionell existiert, liegt es nahe, diese auf ihren aktuellen Realitätsgehalt zu überprüfen. Dazu wird das Interaktionsverhältnis zwischen Mitglied und Primärgenossenschaft anhand von Merkmalen spezifiziert. Zu besprechen sind die Mitgliederförderung bzw. das Prinzip der Uneigennützigkeit, die relative Kleinheit und Dezentralität, die Konzentration auf den Menschen im Mittelpunkt der Geschäftsbeziehung und Aspekte unter dem Stichwort Mitgliederdemokratie und Kontrolle.²¹

Basis des Geschäftserfolges der frühen Genossenschaften war die Identität zwischen Kunden und den Nutznießern der Erträge – den Eigentümer.²² Aus ihr ließen sich die Mitgliederförderung und das Prinzip der Uneigennützigkeit stringent ableiten, da sich die Mitglieder durch die *materielle Förderung* des Erwerbs und der Wirtschaft mit den Ressourcen des Genossenschaftsbetriebes aus den existenziellen Problemlagen befreien konnten. Sowohl das Identitätsprinzip als auch die wirtschaftliche Abhängigkeit der Mitglieder haben jedoch heute kaum mehr Bestand. War bis 1974 das Mitgliedergeschäft rechtlich vorgeschrieben, ist es heute gängige Praxis unterschiedslos auch mit Nur-Kunden in Geschäftsbeziehungen einzutreten. Gleichzeitig ist die wirtschaftliche Unabhängigkeit der Mitglieder gestiegen, so dass materielle Anreize tendenziell an Bindungskraft verloren haben. Insofern ist spätestens seit den 70er Jahren von einer *Funktionserosion des Förderprinzips* und damit auch einer Abnahme der Systemidentität auszugehen.

Gleichwohl gibt es Gründe, am Förderauftrag festzuhalten.²³ Zum einen stellen Mitglieder Teile des Eigenkapitals bereit und sichern damit die Kapitalbasis einer Primärgenossenschaft langfristig ab. Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Wett-

¹⁸ Vgl. CAMPBELL und LINDBERG (1991), S. 328. Ausdruck dessen ist die hohe personelle Verflechtung. Besonders ausgeprägt ist dies etwa bei den Leitungsorganen der Verbände bzw. auch bei den Spitzeninstitutionen wie etwa der DZ Bank der Fall. Einzelne Führungskräfte kommen auf bis zu sieben verbundinterne Mandate in Beiräten und Aufsichtsräten. Vgl. KLINGENBERGER (1997), S. 34 f.

¹⁹ Vgl. zu dieser grundlegenden These auch KODOLITSCH-JONAS (1997), S. 184 ff. sowie die Ausführungen in Kapitel 4.1.4.

²⁰ Vgl. DIMAGGIO und POWELL (1983), S. 148 f. sowie LAUMANN und KNOKE (1987), S. 72.

²¹ Vgl. BONUS und GREVE (1996), S. 286 ff. und HAMMERSCHMIDT (2003), S. 255-261 sowie ursprünglich BONUS (1994), S. 62-79.

²² Vgl. HAMMERSCHMIDT (2003), S. 256 und zum Identitätsprinzip auch KEMMETMÜLLER und SCHMIDT (1998), S. 36.

²³ Vgl. zur Rolle des Mitgliedes in Genossenschaften BONUS und GREVE (1996), S. 280-282.

bewerbsdrucks sowie einer vielfach offensichtlichen Austauschbarkeit von Produkten gewinnt die aktive Mitgliedschaft als *Differenzierungsinstrument* vom Wettbewerber an Bedeutung. Mitglieder können zudem als die wertvolleren Kunden angesehen werden. Hammerschmidt zeigt am Beispiel der Volks- und Raiffeisenbanken, dass Mitglieder erstens eine stabilere, langfristige Kundenbindung eingehen als Nur-Kunden.²⁴ Zweitens wird die Bankverbindung stärker in Anspruch genommen. Drittens ist die Zufriedenheit signifikant höher. Daher bewerten Mitglieder das Image einer Primärbank besser als die Nur-Kunden.²⁵ Damit ist der wirtschaftliche Erfolg der Genossenschaften an eine aktive Umsetzung des Förderauftrages gekoppelt. Musiol arbeitet jedoch heraus, dass Kreditgenossenschaften zwar erkannt haben, welche Vorteile die Mitgliedschaft im heutigen Wettbewerbsumfeld hat, ihnen jedoch weitgehend unklar bleibt, wie der moderne Förderauftrag denn umzusetzen sei.²⁶

Somit kann die *Mitgliederförderung* als eine internalisierte und weiterhin geltende evaluative Handlungsorientierung angesehen werden, die zudem als eigentliches Organisationsziel zu werten ist. Gleichwohl steht eine *Konkretisierung* aus. Damit ist der Förderauftrag eine häufig kommunizierte, aber im faktischen Alltag nicht erlebbare Handlungsorientierung. Gerade weil dem Förderauftrag unter Mitgliedern auch heute noch eine Bedeutung und damit verbunden eine bestimmte Erwartungshaltung zugeschrieben wird, löst die gegenwärtige, inhaltliche Leere Erosionstendenzen aus. Diese Entwicklung ist für Genossenschaften deswegen besonders prekär, weil die Entfremdung innerhalb der Organisationsgrenze emergiert.²⁷ Aus ihr resultieren gesplante sozioökonomische Handlungsorientierungen.

Ein vitales Binnenverhältnis ist jedoch die inhaltliche Basis einer Vermittlung der Genossenschaftsidee.²⁸ Insoweit muss es darum gehen, Ansatzpunkte einer Revitalisierung aufzuzeigen. Trotz ihrer scheinbar wirtschaftlichen Unabhängigkeit,²⁹ ist erstens eine Intensivierung der Bindung zwischen Mitglied und Primärgenossenschaft über materielle Anreize aussichtsreich. Wenngleich z. B. für die Privatkunden einer VR-Bank die Bankverbindung keine existenzielle Frage mehr ist, trifft für Firmenkunden das Gegenteil zu. Gerade KMUs haben mit Blick auf das heutige komplexe Förder- und Finanzierungsgeflecht einen hohen Beratungsbedarf, da sie zumeist nicht über eigene Spezialisten verfügen.³⁰ Für den gewerblichen und landwirtschaft-

²⁴ Vgl. HAMMERSCHMIDT (2003), S. 319-328 und STAPPEL und HENNINGSEN (2003), S. 29 f. sowie allgemein auch BACKHAUS und BÜSCHKEN (1995).

²⁵ Diese Aussage wird von einer Umfrage der Icon Navigations Group GmbH untermauert. Danach stehen 79 % der Gesamtbevölkerung der Mitgliedschaft in VR-Banken positiv gegenüber. Im Kundenkreis sind es 87 %. Dem steht eine Mitgliedsquote von nur 51 % entgegen. Mitglieder weisen darüber hinaus eine höhere Loyalität zur Genossenschaftsbank auf als Kunden. Vgl. O. V. (2003b), S. 9.

²⁶ Vgl. MUSIOL (1998), S. 287.

²⁷ Vgl. zu den Grenzen einer Organisation Kapitel 4.4.1 auf Seite 105 ff.

²⁸ Vgl. KÜCKELHAUS (1998), S. 349-357.

²⁹ Vgl. BONUS und GREVE (1996), S. 286.

³⁰ Vgl. BONUS (1994), S. 60.

lichen Bereich gilt zudem, dass z. B. einzelne Bauern und Supermarktbetreiber gar nicht überlebensfähig wären. Die heutigen Wettbewerbsbedingungen erfordern eine virtuelle Größe, die gerade die Genossenschaft als enges Netzwerk von Wirtschaftsbeziehungen bietet.³¹

Während die materielle Förderung über *zusätzliche* monetäre Anreize, wie etwa Vorzugskonditionen und Rückvergütungen, daher wenig Bindungskraft entfaltet, ist es gerade die materielle Förderung über die Mitgliedschaft, die etwa für Firmenkunden ein optimales Maß der Arbeitsteilung mit der Genossenschaft ermöglicht. Hierüber lassen sich Kosten senken und neue Ertragspotenziale erschließen.³²

„Die Erfüllung des Förderauftrages bedeutet nicht materiell zu subventionieren, sondern heißt insbesondere, die wirtschaftliche Eigenständigkeit der Mitglieder, durch [...] organisatorische Maßnahmen abzusichern.“³³

In dieser Bedeutungszuweisung ist der Förderauftrag nicht nur Teil einer zeitlosen sozioökonomischen Handlungsorientierung, sondern gewinnt vor den aktuellen Rahmenbedingungen erneut Gewicht. Wenn Produkte und Dienstleistungen unter diesem Aspekt angeboten und diskutiert werden, sind für die Mitglieder *zeitgemäße Bezüge* zum Förderauftrag herstellbar. Auch neue Formen der Arbeitsteilung im Verbund, die der Erschließung von Erfolgspotenzialen und Kostensenkungen dienen, sind unter den Primat der Mitgliederförderung zu stellen.

Um die Mitgliederbindung zu erhöhen, sind zweitens verstärkt *immaterielle Faktoren* heranzuziehen.³⁴ Sie äußern sich in einer *Uneigennützigkeit* der Geschäftsbeziehung,³⁵ d. h. in einer verlässlichen, ausgewogenen Beratung und in einer auf die spezifischen Notwendigkeiten des Mitgliedes zugeschnittenen Dienstleistung. Gerade in Krisenzeiten ermöglicht die intime Kenntnis der örtlichen Gegebenheiten, dass z. B. in Finanznöte geratene Mittelständler länger gestützt werden können, ohne dass die Ertragsbasis der Genossenschaft insgesamt gefährdet wird.³⁶ Insoweit zielt Uneigennützigkeit auf die stärkere Berücksichtigung von Mitgliederinteressen denn isolierte Kapitalinteressen des Organbetriebes. Damit ist die Uneigennützigkeit der Geschäftsbeziehung eine moderne Interpretation des (immateriellen) Förderauftrages.

³¹ Vgl. THEURL (2002), S. 111.

³² Vgl. KODOLITSCH-JONAS (1997), S. 135 unter dem Begriff ökonomische Effizienz sowie THEURL (2002), S. 107.

³³ HOFINGER (1998), S. 194 und JÄGER (1991), S. 10 f.

³⁴ Vgl. HAMMERSCHMIDT (2003), S. 256 sowie zusammenfassend auch KODOLITSCH-JONAS (1997), S. 189.

³⁵ Vgl. BONUS und GREVE (1996), S. 287 f., BONUS (1994), S. 37, S. 77 und DETTLING (2001), S. 120.

³⁶ Ursächlich dafür ist das Insiderwissen und der lokale Informationspool aus dem die Genossenschaft vor Ort schöpfen kann. So können Unsicherheiten bezüglich der Managementfähigkeiten und der spezifischen Umfeldbedingungen stärker reduziert werden als dies Großunternehmen vermögen. Die Verlässlichkeit geht daher nicht mit einem höheren Geschäftsrisiko einher.

Auch das *Prinzip der relativen Kleinheit und Subsidiarität* steht in direkter Linie zum Kerngedanken der ursprünglichen Genossenschaft.³⁷ Von jeher haben sich Genossenschaften vor Ort engagiert. Dennoch konstatiert z. B. der BVR im Berichtsjahr 2002 eine durchschnittliche Mitgliederzahl der Genossenschaftsbanken von stattlichen 10198.³⁸ Die hieraus erwachsene *Anonymität* zwischen Mitglied und Organisationsvertretern ist eine der wesentlichen Herausforderungen für das Geschäftsmodell Genossenschaft. Schließlich ist aus ökonomischer Sicht die lokale Präsenz Bedingung für die Attraktivität landwirtschaftlicher und gewerblicher Genossenschaften in der Fläche und für die Banken ein originärer Wettbewerbsvorteil.³⁹ Dies gilt freilich nur unter der Bedingung, dass die *Kernkompetenz* eines mitgliederorientierten Beziehungsmanagements in den Mittelpunkt der strategischen Ausrichtung rückt.⁴⁰ Eine hohe Mitglieder- und Kundennähe ist die Grundvoraussetzung, um als Problemlöser im individualisierten Mengengeschäft und dazu komplementär als Partner für kleine Unternehmen und den Mittelstand auftreten zu können.⁴¹ Genau diesen Sachverhalt spiegeln Befragungen im Mittelstand wider.⁴² Dieser fordert schnelle Entscheidungswege, kompetente Beratung und eine aktive Kommunikationspolitik vor Ort. Die Praxis hingegen sah bisher mit der dezentralen Struktur des Genossenschaftssektors eine höhere Kostenbelastung sowie ein geringes Angebotspotenzial verbunden und forderte eine erhöhte Fusionstätigkeit ein.⁴³ Obwohl Brunn aufzeigt, dass das damit verbundene Ziel einer Effizienzsteigerung eine Chimäre ist,⁴⁴ haben sich die Mahnungen seitens des BVR bereits in einer *Fusionswelle* sowohl im Banken- als auch im Landwirtschaftsbereich manifestiert. Sie ist zwar nicht mit einem direkten Rückzug aus der Fläche gleichzusetzen, hat aber einen Filialabbau zur Folge.⁴⁵ Während dieser einerseits zu kurzfristigen Kosteneinsparungen führen kann, geht andererseits langfristig die Nähe zum Markt und damit potenzielle Ertragskraft verloren.⁴⁶

³⁷ Nicht einer bestimmten optimalen Mitgliederzahl bzw. eines Geschäftsvolumens wird das Wort geredet, sondern einer im Vergleich zu ihren Konkurrenten geringeren Größe. Vgl. zu Vor- und Nachteilen der Kleinheit BONUS (1987b), S. 16 ff. sowie zur relativen Kleinheit BONUS (1994), S. 109-113 und BONUS und GREVE (1996), S. 288 f. Vgl. allgemein zur Ortsnähe auch PLEISTER (2001), S. 12.

³⁸ Vgl. BVR (2003), S. 103 ff.

³⁹ Vgl. zu dieser Schlussfolgerung BONUS (1987a).

⁴⁰ Vgl. dazu POLSTER (2001), S. 310 und S. 332 sowie in Ansätzen BONUS *et al.* (1999), HEINZELMANN (2001), S. 36 und MUSIOL (1998), S.262 f.

⁴¹ Bonus betont, dass KMUs ihrerseits Vorteile aus der Kleinheit schöpfen. Sie benötigen Partner, die sich hinreichend mit den Spezifika vor Ort auskennen und die Erfolgchancen neuer Projekte richtig einschätzen können. BONUS (1994), S. 59 f. Nach ASCHHOFF und HENNINGSEN (1995), S. 83 sind bis zu 80 % der Handwerker, Kaufleute und Landwirte Mitglieder einer Genossenschaftsbank.

⁴² Vgl. SCHMOLL (1998), S. 12.

⁴³ Vgl. BVR (1999a), S. 45 ff und BVR (1999b), S. 61 f.

⁴⁴ Vgl. BRUNN (2004).

⁴⁵ Die Anzahl der Filialen im Bankensektor ist im Berichtszeitraum 1997-2002 von 19.147 auf 14.377 gesunken. Vgl. BVR (2003), S. 103 sowie BVR (2002b), S. 53 ff.

⁴⁶ Vgl. POLSTER (2001), S. 335, MUSIOL (1998)83 f. und KLINGENBERGER (1997), S. 28 ff., dort in Bezug auf Banken sowie BONUS (1994), S. 53 f. zur Beweisführung der Ertragskraft kleiner Kreditgenossenschaften.

Neben die kleinzellige, dezentrale Struktur tritt das wichtige Element der *Subsidiarität*. Diese Institution zählt zum unmittelbaren Kern eines genossenschaftlichen Selbstverständnisses.⁴⁷ Im Gegensatz zu Konzernstrukturen oder dem Franchising bleibt die Genossenschaft vor Ort selbständig. Es liegt allein bei den Führungskräften einer einzelnen Genossenschaft inwieweit sie mit Sekundärgenossenschaften und Spezialinstitutionen zusammenarbeiten. Gerade in komplexen Tätigkeitsgebieten wie z. B. der Landwirtschaft muss der Bauer auch heute den richtigen Zeitpunkt für die Aussaat mit Erfahrung und Fingerspitzengefühl bestimmen. Sein Ermessensspielraum, seine *Selbstständigkeit vor Ort* sind notwendige Bedingungen für einen effizienten Ressourceneinsatz. Die Erträge aus seiner Geschäftstüchtigkeit kommen ihm selbst zugute, so dass keine weiteren Anreizsysteme notwendig werden. In einen landwirtschaftlichen Konzern integriert, bedürfte es Vorschriften und Anreizsystemen, um die Motivations- und Koordinationsprobleme zu begrenzen.⁴⁸

Nichtsdestoweniger ist die Subsidiarität in einzelnen Bereichen, insbesondere im Finanzverbund, durch eine zunehmende *Vermachtung* gefährdet.⁴⁹ Diese zeigt sich im Bankensektor besonders deutlich. Während juristisch gesehen die Verfügungsrechte an den Zentralbanken nach wie vor bei den Primärbanken konzentriert sind, findet diese Zuordnung ökonomisch keine Bestätigung.⁵⁰ Im Gegenteil, an der uneinheitlichen Struktur des Finanzverbundes ist ablesbar, dass sich die Verfügungsrechte in den Oberbau verlagert haben und damit die Rückbindung an die lokalen Gegebenheiten vor Ort unterminiert wird.⁵¹ Gerade in jüngerer Zeit ist jedoch Bewegung in die Strategiedebatte gekommen. So will sich die DZ Bank weniger auf Großkredite, sondern stärker auf ihre Dienstleistungsfunktion gegenüber den Genossenschaften konzentrie-

⁴⁷ Vgl. BONUS (1994), S. 40-46 sowie BONUS (1988a), S. 13, der diesen Sachverhalt anhand der Kategorie plastischer Produktionsfaktoren illustriert. Nell-Breuning führt zur Subsidiarität aus, dass eine höher stehende Einheit nicht erst dann einzugreifen habe, wenn eine untergeordnete gescheitert ist, sondern über komplementäre Dienstleistungen und Produkte vorausschauend zu ihrer Aufgabenerfüllung beiträgt. Vgl. NELL-BREUNING (1990).

⁴⁸ Vgl. die Ausführungen zum Handlungssystem Organisation in Kapitel 4.4.1.

⁴⁹ Vgl. DUNSCH und MUSSLER (2003), S. 14 sowie POLSTER (2001), S. 297 ff., HAMMERSCHMIDT (2003), S. 250 und zur Reform der Sicherungseinrichtung auch O. V. (2002b), S. 13. So hat sich der BVR im Rahmen der Einführung des Gesamtbanksteuerungssystems VR Control das Recht auf einen Eingriff in die Geschäftspolitik gesichert, wenn sich das Rating einer Bank deutlich verschlechtert.

⁵⁰ Vgl. zur Differenz zwischen juristischem und ökonomischem Gehalt eines institutionellen Arrangements BONUS (1987a), S. 36. Pappenheim betont den Unterschied zwischen formellen und materiellen Verfügungsrechten. Trotz formeller Entscheidungsgewalt kann die materielle Entscheidungshoheit bei anderen als dem Rechteinhaber liegen. Grundsätzlich gilt für Vorstandsvorsitzende, dass sie zwar formell zugewiesene Befugnisse haben, ihre Entscheidungen jedoch zumeist auf den beratenden Stab zurückgehen. Das materielle Verfügungsrecht liegt dann dort. Vgl. PAPPENHEIM (2001), S. 111.

⁵¹ Die Diskussion wird im Rahmen der Entwicklung zu einer Zweistufigkeit des Bankensektors diskutiert. Heute ist die Dreistufigkeit nur noch für Westfalen und das Rheinland gültig – das Einzugsgebiet der WGZ-Bank. Hinter diesem Prozess erkennt Bonus das Motiv einer Umkehrung der Hierarchie in einen Quasi-Konzern mit einem Machtzentrum DZ Bank. Vgl. BONUS (1988a) und BONUS (1988b), S. 66 f. sowie KLINGENBERGER (1997), S. 22-28, der eine kritische Position zur Arbeitsteilung im Verbund einnimmt und vor allem auf die mangelnde Operationalisierung des Subsidiaritätsprinzips eingeht.

ren, um die Form der Arbeitsteilung zu optimieren und damit den Erhalt von Filialen in der Fläche erleichtern.⁵² In die gleiche Richtung geht auch die «Initiative RFV» der WGZ-Bank, die eine Befreiung der Primärgenossenschaften von administrativen Tätigkeiten zum Ziel hat.⁵³

Bezüglich der relativen Kleinheit und Subsidiarität ist daher ein *Schwebezustand* zwischen ortsnaher, subsidiärer Marktorientierung und zentraler Organisation zu konstatieren. Die Einschätzung hinsichtlich des Realitätsgehaltes der sozioökonomischen Handlungsorientierung fällt daher ambivalent aus. Sie kann nur insoweit als allgemeines Interesse eingeschätzt werden, als die Selbständigkeit vor Ort aufgrund ihrer Anreizwirkungen erhalten bleiben muss. Die weitergehende Verteilung der Verfügungsrechte ist nicht mehr als strikt subsidiär anzusehen.

Die Konzentration auf den Menschen im Mittelpunkt der Geschäftsbeziehung ist ebenfalls zur sozioökonomischen Handlungsorientierungen des Genossenschaftssystems zu zählen. Im Zentrum der Genossenschaftsidee steht die Überführung von Fremdabhängigkeiten in gegenseitige Hilfe zur Selbsthilfe, also der *Förderung von Selbstständigkeit* und Eigenverantwortung der Genossen.⁵⁴ Damit ist die Abstimmung über die einzuschlagende Vorgehensweise im Innenverhältnis und die Qualität der Geschäftsbeziehung im Außenverhältnis unmittelbar verbunden. Institutionellen Niederschlag findet der erste Aspekt in der *Mitgliederdemokratie*. Nicht das eingebrachte Kapital soll entscheiden, sondern die einzelne Stimme des Mitglieds;⁵⁵ folglich die Kraft bzw. Stichhaltigkeit des Arguments und seine Eloquenz. Im Außenverhältnis betonten Raiffeisen und Schulze-Delitzsch ehemals, dass die Vorschußvereine und Darlehnskassen mehr als gewöhnliche Banken seien.⁵⁶ Neben das Prinzip der Selbsthilfe trat eine ausgeprägte *Solidarität*. Wie Bonus hervorhebt, konnte sich diese nur aufgrund der wirtschaftlichen Zwänge und der damit verbundenen Abhängigkeiten so stark entfalten, dass Raiffeisen von einer familiären Bindung und einem erzieherischen Auftrag sprechen konnte.⁵⁷

„Diese Balance zwischen Solidarität innerhalb der Gruppe einerseits und geschäftstüchtiger Individualität auf dem Markt andererseits wurde konstitutiv für die klassische Genossenschaft.“⁵⁸

⁵² Vgl. KNIPPER *et al.* (2003), S. 17.

⁵³ Vgl. OTTO (2003), S. 21.

⁵⁴ Vgl. BONUS (1987a), S. 16.

⁵⁵ Vgl. BONUS (1993), S. 13.

⁵⁶ Vgl. zu höheren sittlichen Zielen RAIFFEISEN (1887), S. 53 und S. 59. SCHULZE-DELITZSCH (1909), S. 75 hebt die Prinzipien Selbsthilfe und Solidarität hervor.

⁵⁷ Vgl. BONUS (1994), S. 43. „Den Mitgliedern, welche in ihrer Persönlichkeit und durch Zuverlässigkeit des Charakters [...] die erforderliche Garantie für gute Verwendung der Darlehn bieten und gute Sicherheit stellen können, muss unter allen Umständen geholfen werden, und es darf der Vorstand nicht ruhen, bis er die nötigen Geldmittel dazu herbeigeschafft hat.“ RAIFFEISEN (1887), S. 73.

⁵⁸ BONUS (1994), S. 36.

Die finanzielle Unabhängigkeit der Mitglieder von der Genossenschaft und die zeitgeistbedingte Individualisierung sprechen gegen eine derart emotionale Beziehung. Die Bindung an Genossenschaften ist heute stärker in einer persönlichen, kontinuierlichen (Geschäfts)Beziehung zwischen Genossenschaft und Mitglied zu sehen. Theurl diagnostiziert eine Verbindungslinie zwischen Individualisierung und Interessenrealisierung durch die Unterstützung von Eigeninitiativen und selbstbestimmtem, selbständigem Handeln.⁵⁹ In die gleiche Richtung argumentiert Hofinger, wenn er betont, dass die Nutzenmaxime der Mitglieder stärker in den Vordergrund gerückt werden müsse, um einen solidarischen Zusammenhalt zu gewährleisten.⁶⁰ Hier bieten die relative Kleinheit und Dezentralität sowie die geringe Fluktuationsrate der Mitarbeiter Ansatzpunkte.⁶¹ Die *persönliche Beziehung* zwischen Angestelltem und Mitglied steht im Vordergrund. Wo Schmoll andernorts das Lippenbekenntnis «Kunden- respektive Mitgliederorientierung» beklagt, gehört sie für Genossenschaften zum internalisierten Kern einer sozioökonomischen Handlungsorientierung und muss nicht erst neu bekundet werden.⁶² Die Orientierung am Menschen kann daher als ein allgemein geteiltes Interesse eingeschätzt werden.

Mitgliederdemokratie und Kontrolle ist als letzter Aspekt der sozioökonomischen Handlungsorientierungen des Genossenschaftssystems zu identifizieren.⁶³ Durch die Identität von Kunde und Eigentümer entsteht ein *konsistentes Anreizset*.⁶⁴ Ausdruck dieses Systems gegenseitiger Kontrolle war die gelebte Mitgliederdemokratie in klassischen Genossenschaften.⁶⁵ Da die Mitglieder in einer existenzbedrohenden Abhängigkeit zur Genossenschaft standen, machten sie von ihrem Widerspruchsrecht auf Mitgliederversammlungen Gebrauch, wenn ihre Belange nicht berücksichtigt wurden.⁶⁶ Erleichtert wurde die Bewertung der Geschäftspolitik des Vorstandes durch einfach strukturierte, verständliche Prozesse im wirtschaftlichen Alltag.⁶⁷ Eine funktionierende Mitgliederdemokratie war auch deswegen von großer Bedeutung, weil

⁵⁹ Vgl. THEURL (2002), S. 102 und grundsätzlich zur Realisierung von Mitgliederinteressen auch KUIJPERS (2002), S. 194.

⁶⁰ Vgl. HOFINGER (1998), S. 211.

⁶¹ Vgl. BONUS (1994), S. 114 zur geringeren Fluktuation in Genossenschaftsbanken.

⁶² Vgl. SCHMOLL (1998), S. 11.

⁶³ Damit wird von der originären Einteilung von BONUS und GREVE (1996), S. 290 f. abgewichen. Das Ehrenamt ist heute kein Einflussfaktor mehr. Wie Bonus schon 1994 ausführte, widerspricht die Komplexität der Anforderungen gerade im Bankensektor, aber auch zunehmend im landwirtschaftlichen und gewerblichen Bereich einer Laienaufsicht. Vgl. BONUS (1994), S. 74.

⁶⁴ Vgl. THEURL (2002), S. 107 f. zu Fragen der internen Kontrollproblematik in Genossenschaften.

⁶⁵ Jedem Mitglied war grundsätzlich eine Stimme zugeordnet. Da die Genossenschaft in den Anfängen zunächst auf das Humankapital der Genossen zurückgriff, d. h. auf deren Fähigkeiten und Arbeitseinsatz baute, waren die Geschäftsanteile vorwiegend symbolischer Natur. Sie entsprachen nicht dem haftenden Kapital. Insoweit hätte es im Widerspruch zum genossenschaftlichen Selbstverständnis gestanden, wäre das Stimmrecht in Abhängigkeit von der Höhe der Geschäftsanteile vergeben worden. Vgl. BONUS (1994), S. 37.

⁶⁶ Vgl. zu den Mechanismen «exit» und «voice» HIRSCHMANN (1970) und in Bezug auf Genossenschaften BONUS (1994), S. 45 f.

⁶⁷ Vgl. HAMMERSCHMIDT (2003), S. 259.

Kapital und Boden eingeschränkt fungibel und die Mobilität der erstellten Produkte begrenzt war. Daher kam Abwanderung als zweiter grundsätzlicher Kontrollmechanismus kaum zum Tragen. In klassischen Genossenschaften gehörte das *Demokratieprinzip* zum institutionellen Kern; „es ging um die institutionelle Zähmung der latenten Abhängigkeit jedes einzelnen Mitgliedes von seiner [...] Genossenschaft [...]“. ⁶⁸

Die heutigen Rahmenbedingungen stellen sich jedoch anders dar. ⁶⁹ Erstens ist das Nicht-Mitgliedergeschäft vielerorts ausgeweitet worden. Zweitens hat eine Genossenschaft heute wesentlich mehr Mitglieder. Durch den Rückgang des individuellen Stimmengewichtes sieht sich jedes Mitglied einem Verlust an Einfluss gegenüber. ⁷⁰ Verstärkt wird dieser Trend durch den *Übergang von General- zu Vertreterversammlungen*. ⁷¹ In Generalversammlungen können Mitglieder selbst das Wort ergreifen und eigene Entscheidungen treffen, in Vertreterversammlung delegieren sie diese Aufgabe. Die direkte Einflussmöglichkeit entfällt. Daneben sieht sich ein gewöhnliches Mitglied nicht in der Lage, die Qualität der Bankdienstleistung ausreichend einschätzen und kontrollieren zu können. Alltagserfahrungen reichen nicht aus, die Komplexität des Geschäfts zu durchdringen. Zwar mögen die Mitglieder Probleme wahrnehmen und eine individuelle Betroffenheit konstatieren. Dennoch ist aufgrund der hohen Restriktionen nicht davon auszugehen, dass sie sich aktiv an den Entscheidungsfindungen beteiligen werden. ⁷² Aufgrund dieser Faktoren ist insgesamt davon auszugehen, dass das Demokratieprinzip an praktischer Bedeutung verloren hat und damit die häufig konstatierten Anreizprobleme erklärlich werden. ⁷³ Mit der Entfernung der Mitglieder vom zentralen Kern entsteht zum einen ein *formales Kontrolldefizit*. Zum anderen resultieren latente, fortbestehende Interessendivergenzen in Abwanderungstendenzen. Wenngleich eine Abwanderung nicht mit der Rückgabe der Mitgliedschaftsrechte einhergehen muss, sind Nachfragerückgänge nach Dienstleistungen des Genossenschaftsbetriebes immanent. ⁷⁴

Bonus hat diesen Sachverhalt auf den Punkt gebracht, indem er ausführt, dass eine formale Kontrolle der Geschäftstätigkeit aufgrund der begrenzten Möglichkeiten des Mitgliedes wirkungslos und daher obsolet geworden ist. Die Kontrolle fällt Aufsichtsrat und Prüfungsverband zu. ⁷⁵ Hingegen ist die soziale Kontrolle weiterhin als

⁶⁸ BONUS (1987a), S. 1.

⁶⁹ Vgl. MUSIOL (1998), S. 85 f.

⁷⁰ Vgl. BONUS (1994), S. 65.

⁷¹ Vgl. BONUS und GREVE (1996), S. 290.

⁷² Vgl. zu dieser Feststellung Kapitel 5.1.4 auf Seite 149 ff.

⁷³ Vgl. THEURL (2002), S. 10, BONUS (1987a), S. 39 f. und BONUS (1987c), S. 3.

⁷⁴ Für landwirtschaftliche Genossenschaften z. B. eine Weingenossenschaft zeigt sich die Abwanderung in einem Angebotsrückgang.

⁷⁵ Vgl. BONUS (1994), S. 71 und BONUS (1987b), S. 14 f. Umso stärker ist darauf zu dringen, dass die Aufsicht über den Prüfungsverband nicht länger durch die einzelnen Vorstände wahrgenommen wird. Bisher prüfen die Geprüften den Prüfer. Bonus hebt diesen Sachverhalt bereits 1987 als latente Interessengegensätze hervor. Vgl. BONUS (1987c), S. 4. Ursprünglich hatten ehrenamtliche Vorstände

eine *identitätsstiftende Klammer* zwischen Mitglied und Genossenschaftsbetrieb zu betrachten. Trotz der de facto eingetretenen Erosion sozialer Kontrolle, ist die Kontrollierbarkeit weitgehend unabhängig von der Größe einer Primärgenossenschaft. Auch nach raschem Wachstum kann die drohende Anonymität durch Aufrechterhaltung der lokalen Geschäftseinheiten und Traditionen aufgefangen werden.⁷⁶

„Wohlgemerkt: die wirklich professionell und kompetent geführte Bank kümmert sich auch heute noch intensiv darum, dass die soziale Bindung zu den Mitgliedern lebendig bleibt [...].“⁷⁷

Diese These expliziert Hammerschmidt am Beispiel der Kundenbindung im Finanzverbund.⁷⁸ Er kennzeichnet die *soziale Kontrolle* als rationale Vorgehensweise zur Ausschöpfung von Erfolgspotenzialen. Exemplarische Umsetzungsinstrumente sind die Einbindung des Mitglieds in die Produktgestaltung und ein Beschwerdemanagement, das dem Mitglied das Gefühl vermittelt, direkt etwas bewirken zu können. Daher ist zwar die formale Kontrolle durch die Mitglieder nicht mehr als ein geteiltes Interesse anzusehen. Hingegen kann die soziale Kontrolle weiterhin als gültiges Element einer genossenschaftlichen sozioökonomischen Handlungsorientierung gelten.

Zusammenfassen ist festzustellen, dass sich aus den regulativen Rahmenbedingungen des Genossenschaftssystems Merkmale ableiten lassen, die spezifischen geteilten Wahrnehmungen und wünschenswerten Standards Gültigkeit verleihen. Damit lassen sich erste Ansatzpunkte für eine inhaltliche und symbolische Konkretisierung genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien ableiten. Wenn Kommunikation jedoch erfolgreich sein soll, müssen die Interessen derjenigen Akteure geklärt werden, auf die sie gerichtet ist. Nur wenn Kommunikationen Handlungsempfehlungen aktualisieren, die sowohl Medienvertretern als auch Politikern im eigenen Interesse opportun erscheinen, sind sichtbare Ergebnisse möglich. Mit dieser Problemstellung beschäftigen sich die beiden folgenden Kapitel.

6.1.2 Zugang zum Mediensystem: Sozioökonomische Handlungsorientierung von Journalisten

Oberstes Ziel des Mediensystems ist es, *Aufmerksamkeit* zu erzielen.⁷⁹ Unter den Begriff des Mediensystems werden alle Akteure bzw. Organisationen subsumiert, „[...]

die Aufsicht über den Verband, deren originäres Interesse eine strenge Prüfung der eigenen Genossenschaft sein musste.

⁷⁶ Vgl. BONUS (1988a), S. 13 sowie BONUS (1987a), S. 43.

⁷⁷ BONUS (1987b), S. 13. In diesem Sinne auch SCHMOLL (1998), S. 12.

⁷⁸ Vgl. HAMMERSCHMIDT (2003), S. 260.

⁷⁹ Das Mediensystem ist als eigenständige Teilöffentlichkeit mit ihren eigenen Zielen und Interessen zu verstehen. Vgl. zur Autonomie des Mediensystems bzw. zum Journalismus als System ALTMEPPEL (1999), S. 27 ff., BLÖBAUM (1994), CHOI (1995), S. 10 und S. 41, EILDERS (2000) sowie FAULSTICH (2002), S. 250 ff. Vgl. zu einer historischen Herleitung der Etablierung des Teilsystems Medien GERHARDS (1994), S. 85-87.

die Medienprodukte erstellen und/oder auf Märkten absetzen.“⁸⁰ „Medien sind (folglich) komplexe institutionalisierte Systeme um organisierte Kommunikationskanäle von spezifischem Leistungsvermögen.“⁸¹ Darunter fallen Hörfunk- und Fernsehstationen sowie Zeitschriften- und Zeitungsverlage.⁸²

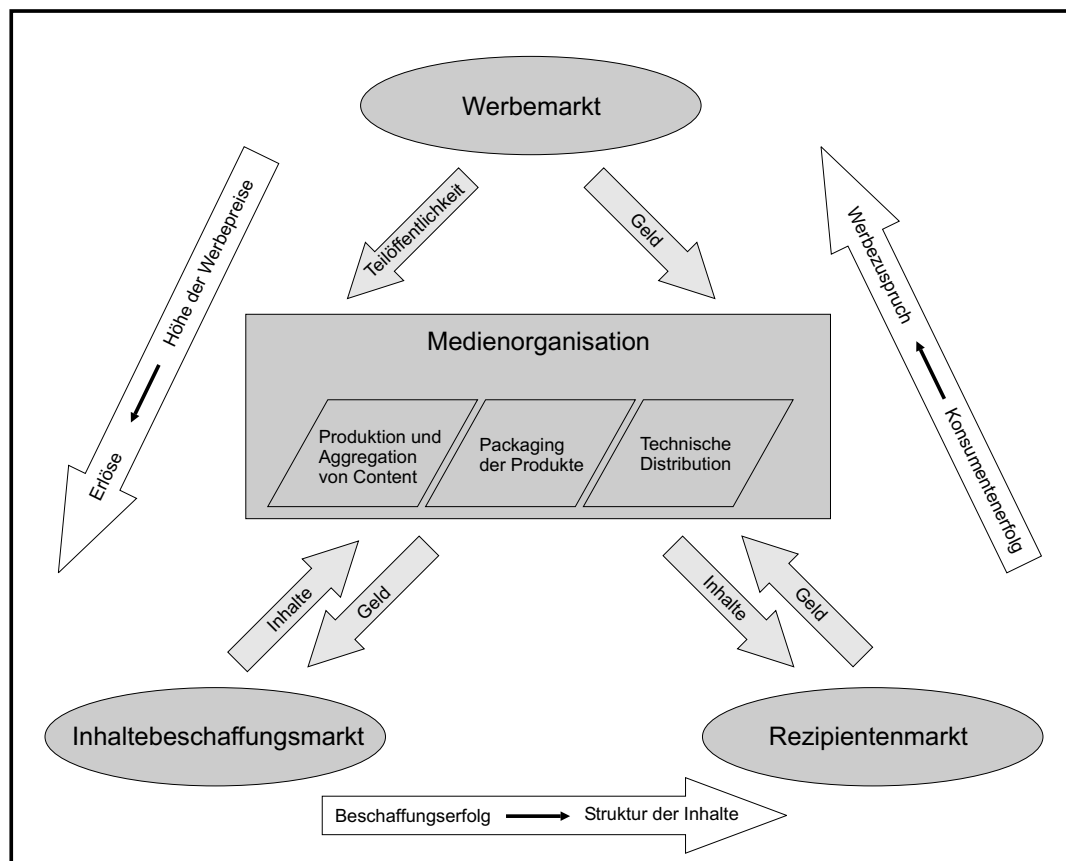


Abbildung 6.2: Die Medienorganisation im Marktumfeld
Vgl. WIRTZ (2001), S. 22 und 49.

Organisationen im Mediensystem verfolgen zumeist *publizistische und ökonomische Ziele*. Dabei sind sie auf zwei Beschaffungsmärkten tätig.⁸³ Erstens akquirieren Medienorganisationen Werbung. Hier ist das Erfolgskriterium die Erreichbarkeit bestimmter Teilöffentlichkeiten der inserierenden Kunden. Die so erzielten Einnahmen finanzieren neben etwaigen Verkaufserlösen und Gebühren die eigene Leistungserstel-

⁸⁰ WIRTZ (2001), S. 9. Vgl. auch die Definition von Medien auf S. 142. Vgl. zur Zuordnung des Handlungsbegriffes auf Medienorganisationen SCHERER (1997), S. 49 f. sowie zu Handlungsorientierungen in der Journalismusforschung BLÖBAUM (1994), S. 48.

⁸¹ SAXER (1999), S. 6.

⁸² Selbstverständlich sind auch Geschäfte mit Tonträgern, Filmen, Büchern und Buchgemeinschaften unter den Begriff der Medienorganisationen zu subsumieren. Diese werden jedoch als für die Untersuchung einer auf (aktuellen) Wirtschaftsinformationen beruhenden Kommunikationsstrategie ausgeschlossen. Vgl. zu der grundlegenden These einer gemeinsamen sozioökonomischen Handlungsorientierung WEISCHENBERG (1995), S. 449 und KUNCZIK und ZIPFEL (2001), S. 129 ff.

⁸³ Vgl. WIRTZ (2001), S. 18 ff. Davon dass Beschaffungsmärkte über Zweitverwertungsrechte auch gleichzeitig Absatzmärkte von Medienorganisationen sind, wird abstrahiert.

lung. Hierunter fallen Dokumentationen, Spielfilme und Textbeiträge, deren Auswahl und (tägliche) Zusammenstellung in der Redaktion geleistet wird. Zweitens kaufen Medienorganisationen Informationen und Unterhaltung (Content) von Presseagenturen und Produktionsfirmen, um ihr Programm abzurunden. Dort wo sie ihre Leistungen absetzen, konkurrieren Medienorganisationen um Leser, Zuschauer, Hörer und User. Auf dem Rezipientenmarkt produzieren sie eine Vielfalt von Leistungsangeboten von möglichst hoher publizistischer Qualität.

Aus der Graphik 6.2 wird ersichtlich, dass der strukturelle Zugang zum Mediensystem im Bereich der *Eigenerstellung des Contents* liegt.⁸⁴ Über die Produktion von Nachrichtensendungen und Artikeln sowie deren nachfolgende Auswahl und redaktionelle Bearbeitung werden Themen beeinflusst, gesetzt, unterdrückt und Images geformt. Die personelle Eingangstür zum Mediensystem sind folglich die für Medienorganisationen tätigen *Journalisten*. Sie sind es, die den Außenkontakt zu anderen Systemen herstellen und damit die Inhalte formulieren, über die die Medienorganisationen entscheiden. Gleichwohl sind die Journalisten in die organisatorischen Zwänge einer Redaktion und in die übergeordnete Zielverfolgung von Medienorganisationen eingebunden. Daher sind im Folgenden sowohl die institutionellen Rahmenbedingungen, unter denen Medienorganisationen ihre Ziele formulieren, als auch die Verantwortungsstrukturen innerhalb einer Medienorganisation zu beleuchten.⁸⁵

Die grundlegende *regulative Handlungsorientierung* für das Mediensystem ist Art. 5 des Grundgesetzes. Aus ihm erwachsen einerseits Rechte, seine Meinung frei zu äußern und zu verbreiten (Meinungsfreiheit), sich aus allgemein zugänglichen Quellen zu unterrichten (Informationsfreiheit) und die Freiheit der Massenmedien (Presse-, Rundfunk- und Filmfreiheit).⁸⁶ Andererseits lässt sich eine *publizistische Vielfalt* als verfassungsrechtlicher Zielwert ableiten. Durch eine ausgewogene Berichterstattung und Meinungsvielfalt wird der demokratische und soziale Rechtsstaat gesichert.⁸⁷ In-

⁸⁴ Diese Zusammenhänge sind grundsätzlich für alle Medienorganisationen gültig. Nur die primären Aktivitäten sind vergegenständlicht. Die sekundären Aktivitäten wie etwa Marketing, Verwaltung und Vertrieb unterscheiden sich nicht von anderen Organisationen. Vgl. HEINRICH (1994), S. 158.

⁸⁵ An dieser Problemstellung wird die notwendige Verknüpfung von System- und Handlungstheorie deutlich. Medienorganisationen und Journalismus können nicht synonym gebraucht werden wie dies etwa BLÖBAUM (1994), S. 13 unterstellt. Zwar agieren beide in Abhängigkeit von Geld, Blöbaum übersieht jedoch, dass der Journalismus nur ein Teilbereich des Mediensystems ist und in personaler Hinsicht der Journalist als Mitglied einer Organisation tätig ist. Insofern orientieren sich die folgenden Ausführungen zwar an der Journalismusforschung, jedoch unter dem Primat der Organisationsforschung. Vgl. zu einer vergleichbaren, wenngleich stärker am Rollenhandeln orientierten Vorgehensweise WEISCHENBERG (1995), S. 41 ff., WEISCHENBERG (1998), S. 71, HEINRICH (1994), SHOEMAKER und REESE (1996), S. 64 ff., KUNCZIK und ZIPFEL (2001), S. 129 ff. insbesondere S. 159 ff. und ESSER (1998).

⁸⁶ Medienvertreter genießen gesetzlich verankerte Rechte, so z. B. das Recht die Aussage vor Gericht zu verweigern, um das Vertrauensverhältnis zu Informanten nicht zu gefährden. Begrenzung finden diese Rechte durch allgemeine Gesetze zum Schutz der Jugend und den Persönlichkeitsrechten. Vgl. ausführlicher LÖFFLER und RICKER (2000).

⁸⁷ Vgl. WEISCHENBERG (1998), S. 130 ff., BRANAHL (1992), S. 85 ff. zur publizistischen Vielfalt als Rechtsgebot und zur Meinungsvielfalt WIRTZ (1994), S. 204 und HOFFMANN-RIEM (1991), S. 15.

sofern muss es das Ziel staatlicher Ordnungspolitik sein, die publizistische Vielfalt zu garantieren.⁸⁸ Aus dieser Auslegung folgt jedoch nicht per se ein öffentlicher Auftrag für Medienorganisationen. Vielmehr ist sicherzustellen, dass nicht eine einzelne gesellschaftliche Gruppe überragenden Einfluss auf die Meinungsbildung gewinnt. Meinungsvielfalt wird daher für privatwirtschaftliche Anbieter über den Wettbewerb erreicht (Außenpluralismus), während in öffentlich-rechtlichen Anstalten der Binnenpluralismus über eine Vertretung von gesellschaftlichen Gruppen in den Aufsichtsgremien gewährleistet wird.

Unterhalb dieser Ebene sind *evaluative Handlungsorientierungen* publizistischer Berichterstattung angesiedelt, die das Mediensystem entwickelt hat. Hierunter fallen die *Qualitätsmerkmale* Aktualität⁸⁹, Objektivität, Relevanz für die Meinungsbildung, kommunikativer Erfolg in Form von Sprache und Stil sowie die politischen Vorgaben Ausgewogenheit und Meinungsvielfalt.⁹⁰ Fraglich bleibt jedoch, wie diese Qualitätsmerkmale aktualisiert werden.

Heinrich nennt den *Pressekodex* des deutschen Presserates.⁹¹ Während die dem Kodex zugrundeliegenden Werte stets im Rahmen von Medienaffären wie dem Gladbecker Geiseldrama oder dem Tod Prinzessin Dianas aktualisiert werden, bleiben sie in der alltäglichen Arbeit blass. Dahingehend ist der Kodex stark kritisiert worden. Als berufsethisches, *individuelles* Entscheidungsprogramm fehle ihm der soziale Bezug.⁹² So seien beispielsweise die Merkmale Objektivität und Relevanz subjektive Konstruktionen der Wirklichkeit, die nicht in eine *objektive* Norm gefasst und sanktioniert werden könnten.⁹³ Überdies solle ein ethischer Kodex individuelle Handlungsanleitungen vermitteln, wenn regulative Normen nicht ausreichen. In einem Mediensystem, welches organisatorischen Zwängen unterliegt, sei der Einfluss Einzelner jedoch begrenzt.⁹⁴ Insoweit bleibt die Verfolgung publizistischer Werte von den situativen Handlungsbedingungen abhängig, unter denen die Akteure agieren. Damit ist die Frage nach den organisatorischen Zwängen von Journalisten angesprochen. Um das Wesen der Medienorganisationen im *Spannungsfeld zwischen publizistischen und ökonomischen Faktoren* zu erkennen, sind die marktlichen Imperative zu erläutern.

⁸⁸ Vgl. allgemein WEISCHENBERG (1998), S. 130 ff.

⁸⁹ Aktualität ist medienspezifisch auszulegen. Für Spielfilme ist Aktualität weniger bedeutend als für Wirtschaftsnachrichten.

⁹⁰ Vgl. HEINRICH (1994), S. 95 und RAGER (1994), S. 193. Weischenberg argumentiert, dass die Medien und ihre Journalisten Kinder der Aufklärung und daher diesen philosophischen Werten verpflichtet sind. Vgl. WEISCHENBERG (1998), S. 171.

⁹¹ Vgl. HEINRICH (1994), S. 147. Zu den Aufgaben des Presserates zählen die Erarbeitung von Grundsätzen publizistischer Arbeit, die Behandlung von Beschwerden, der Ansprechpartner für Leser zu sein und im Rahmen der Selbstkontrolle Rügen auszusprechen. Vgl. zu anderen Einrichtungen der Selbstkontrolle KUNCZIK und ZIPFEL (2001), S. 211.

⁹² Vgl. BERMES (1991), S. 80 und RÜHL und SAXER (1981), S. 501.

⁹³ Vgl. RIEGAS und VETTER (1990), S. 77.

⁹⁴ Vgl. WEISCHENBERG (1998), S. 228.

Der Medienmarkt ist durch drei *Struktureffekte* gekennzeichnet.⁹⁵ Erstens ist die Medienproduktion durch hohe Fixkostenanteile geprägt. Sie fallen z. B. für die Bereitstellung von Studios und die redaktionelle Bearbeitung an. Unter der Prämisse eines zunehmenden Kosten- und Effizienzdrucks ist es das Ziel der Medienorganisationen, deren Anteil zu senken.⁹⁶ Dieses Ziel kann über eine Auflagensteigerung erreicht werden. Da die Distributionskosten nur unterproportional steigen, sinken die Kosten pro Zeitung bzw. Rezipient. Zweitens bedingen die hohen Fixkosten und die Sättigung des Marktes, dass hohe Eintrittsbarrieren für neue Anbieter vorliegen. So sind seit 1954 lediglich 25 Versuche unternommen worden, neue Tageszeitungen einzuführen; der überwiegende Teil ist gescheitert.⁹⁷ Drittens schließlich stehen die einzelnen Märkte nicht unverbunden. Vielmehr sind die Bindungen zwischen Content- und Rezipientenmarkt bzw. zwischen Werbe- und Rezipientenmarkt sehr eng. Je höher der Verbreitungsgrad des Mediums ist, desto höhere Einnahmen können auf dem Werbemarkt generiert werden. Werden diese in Qualitätsverbesserungen des Contents reinvestiert, sind sukzessiv höhere Marktanteile wahrscheinlich. Diese Anzeigen-Auflagen-Spirale führt zu einer konsequenten Begünstigung großer Anbieter.

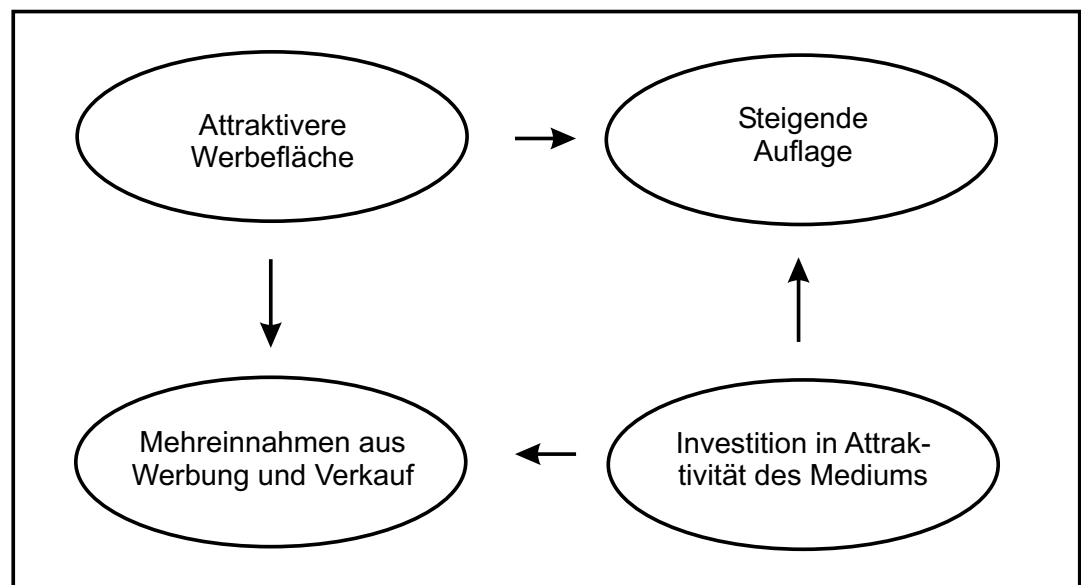


Abbildung 6.3: Die Anzeigen-Auflagen-Spirale
Eigene Darstellung.

Dabei ist klar, dass die Medienorganisationen grundsätzlich das Ziel verfolgen müssen, diese *doppelte Marktsituation* zu optimieren, wollen sie im Wettbewerb be-

⁹⁵ Vgl. MEIER und TRAPPEL (2001), S. 178, WIRTZ (2001), S. 18 ff., MAIER (2000), S. 62 und WEISCHENBERG (1998), S. 258 sowie HEINRICH (1994), S. 115-124 zu Größenvorteilen, Verbundeffekten und Transaktionskosten als Begründungen für Konzentrationsprozesse im Medienbereich.

⁹⁶ Vgl. zur ausgeprägten Medienkonkurrenz und dem Einbruch des Werbemarktes sowie dem daraus entstehenden Handlungsdruck PÄTZOLD und RÖPER (2003), S. 15 ff.

⁹⁷ Vgl. WEISCHENBERG (1998), S. 260.

stehen.⁹⁸ Medienorganisationen handeln folglich im ökonomischen Wettbewerb nach den Kriterien Gewinn, Marktanteil bzw. Umsatz. Darüber hinaus stehen sie über ihre Medienprodukte in einem publizistischen Wettbewerb.⁹⁹ Mit ihnen werden die ökonomischen Kriterien verfolgt. Der ökonomische Wettbewerb bedingt jedoch, dass sich der publizistische Wettbewerb nicht allein an den klassischen Qualitätskriterien ausrichtet, sondern dass Medienorganisationen die zunehmende Nachfrage nach populärer, massenkultureller Unterhaltung berücksichtigen und als (nicht-)intendierte Folge diese Nachfrage selbst stützen und steigern.¹⁰⁰ Damit werden die klassischen evaluativen Erwartungen an das Mediensystem in Form einer ausgewogenen und sachdienlichen Berichterstattung verletzt. In diesem Zuge spricht Weischenberg von einer «eingebauten Schizophrenie» zwischen allgemeinen Erwartungen, die auf den publizistischen Qualitätskriterien fußen und jenen Leistungen der Akteure, die diese sich umzusetzen in der Lage sehen.¹⁰¹

Je höher der Werbeanteil an der Finanzierung einer Medienorganisation ist, desto stärker sind die Anreize, die veränderte Nachfrage direkt zu bedienen.¹⁰² Es kommt hinzu, dass die Optimierung der Wettbewerbssituation auf dem Werbemarkt zu einer *Fokussierung des Contents* auf die Teilöffentlichkeiten führt, die der Werbepartner ansprechen möchte.

„The first and most serious mistake that an analyst of the television industry can make is to assume that TV stations are in business to produce programs. They are not. TV stations are in business of producing audiences. These audiences, or means of access to them, are sold to advertisers.“¹⁰³

Eine journalistische Objektivität ist damit nicht mehr gegeben. Zwar wird dieser zirkelnde Zusammenhang durch Verkaufserlöse und solche aus dem Rechte- und Lizenzenhandel bzw. über Entgelte für den Medienzugang (z. B. Anmeldegebühren bzw.

⁹⁸ Vgl. zu dieser Schlussfolgerung KARMASIN (1998), S. 158.

⁹⁹ Vgl. zur Unterscheidung in einen ökonomischen und publizistischen Wettbewerb KANTZENBACH (1988), S. 79 ff. Abzulehnen ist seine These, dass der publizistische Wettbewerb ein reiner Ideenwettbewerb ohne wirtschaftliche Konsequenz sei. Vgl. GERHARDT und JAHN (2003), S. 13 zu einer illustrativen Schilderung des Problemkreises.

¹⁰⁰ Vgl. MÜLLER-DOOHM und NEUMANN-BRAUN (1991), S. 18. Die Ausführungen wenden sich damit gegen die Ansicht von GROTHE und SCHULZ (1994), S. 67, die ökonomische Handlungen im Mediensystem als nicht-intendierte Handlungsfolgen einer publizistischen Grundorientierung klassifizieren.

¹⁰¹ Vgl. WEISCHENBERG (1998), S. 171. Dass Medienorganisationen nach partikularen Interessen handeln, die denen der anderen Akteure diametral entgegenstehen können, betont MERTEN (2001), S. 46. Diesen Sachverhalt beobachtet auch Karmasin. Während der Verleger als ideologischer Unternehmer für publizistische Qualität Renditeeinbußen hinnimmt, hat mit der Entstehung von Medienkonzernen eine Überordnung wirtschaftlicher Interessen stattgefunden. Vgl. KARMASIN (1998), S. 284 sowie DONGES und JARREN (1997), S. 198.

¹⁰² Beispielsweise finanzieren sich Zeitungen zu einem Drittel über den Vertrieb und zu zwei Dritteln über Annoncen. Vgl. WEISCHENBERG (1998), S. 253.

¹⁰³ OWEN *et al.* (1974), S. 4. Vgl. zur Verallgemeinerung auf den gesamten Mediensektor WIRTZ (2001), S. 26 sowie HEINRICH (1994), S. 149. Eine direkte Verbindung zwischen Werbung und Content findet sich beispielsweise bei Dauerwerbesendungen wie «Der Preis ist heiß».

Archivnutzung) abgemildert, jedoch ist der Anteil der Werbefinanzierung beträchtlich. Diese Zusammenhänge gelten damit gleichfalls für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten.¹⁰⁴ Diese finanzieren sich zwar zu einem großen Teil durch Subventionen und Gebühren, sind jedoch gleichfalls von Werbeeinnahmen abhängig.¹⁰⁵ Dieser Sachverhalt gilt insbesondere dann, wenn die Werbeeinnahmen rückläufig sind und nicht durch öffentliche Gelder ausgeglichen werden. Der allgemeine Grundversorgungsauftrag kann infolgedessen nur noch unzureichend erfüllt werden.¹⁰⁶ Insofern ist festzuhalten, dass private Medienorganisationen prinzipiell das Ziel der Gewinnmaximierung verfolgen, während öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten zunächst ihrem *Grundversorgungsauftrag* nachgehen, jedoch unter der restriktiven Nebenbedingung der Maximierung von Werbeeinnahmen.

Dennoch ist keineswegs zu konstatieren, dass die publizistische Qualität zur Restgröße verkommt, wie etwa Hienzsch dies einschätzt.¹⁰⁷ Der Kosten- und Effizienzdruck führt lediglich dann zu einem Verlust an publizistischer Qualität, wenn die Strategie einer reinen Kostenführerschaft verfolgt wird. Das ist jedoch nicht der Fall. Vielmehr ist von einer *Differenzierung der Wettbewerber* in verschiedene Qualitätssegmente auszugehen.¹⁰⁸

Aufgabe der *Redaktion* ist „[...] die strategische Implementierung, Steuerung und Sicherung publizistischer Qualität in Verbindung mit Markterfolg [...]“. ¹⁰⁹ Ziel ist es, einen Mehrwert für den Rezipienten zu schaffen. Dazu legt sie (täglich) die Themen der Berichterstattung fest. Ausgelöst durch den zunehmenden Kosten- und Effizienzdruck, ist eine verstärkte Einbindung der Redaktion in organisatorische Zwänge und Zielsetzungen der Medienorganisationen zu beobachten. Das geht mit einer erhöhten Rigidität im Redaktionsmanagement einher. Tendenziell verringert sich dadurch der *Handlungsspielraum* einzelner Journalisten. Gleichwohl wird aus den Faktoren Information, Unterhaltung und Bildung ein komplexes Produkt erstellt, dessen Entstehungsprozess wenig transparent und hinsichtlich seiner Qualität, schwerlich zu bewerten ist. Insbesondere die hohe Dynamik des Umfeldes verhindert eine *kleinschrittige Arbeitsteilung*. Daher kommen Recherche, Überprüfung und Bewertung weiterhin

¹⁰⁴ Beispielsweise argumentiert SCHWARZ (1999), S. 35 in diesem Sinne, wenn er betont, dass private und öffentlich-rechtliche Sender die gleichen Kalküle bei einer Entscheidung «Make oder buy» unterstellen. Dieser Sachverhalt spiegelt sich auch in der jüngst geführten Debatte über ein Werbeverbot für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten. Anlass sind die sinkenden Werbeeinnahmen und die damit gefährdete Konkurrenzfähigkeit der privaten Sender. Vgl. SIEBENHAAR (2003b), S. 21 und SIEBENHAAR (2003a), S. 18.

¹⁰⁵ Vgl. dazu WEISCHENBERG (1998), S. 279.

¹⁰⁶ Vgl. SJURTS (1996), S. 212 f. am Beispiel des ZDF.

¹⁰⁷ Vgl. HIENZSCH (1990).

¹⁰⁸ Vgl. sinngemäß MOSS (1998), S. 89. Auch WYSS (2000), S. 152 betont, dass Qualität nur in Relation zu einer bestimmten Teilöffentlichkeit zu interpretieren ist. Richtig ist, dass Wiederholungen, Mehrfachbewertungen in unterschiedlichen Märkten und Standardisierungen durchaus eine Abnahme des publizistischen Niveaus bedeuten, nicht jedoch der Produktqualität. Vgl. HEINRICH (1994), S. 167 ff.

¹⁰⁹ MECKEL (1999), S. 22 sowie im Überblick JARREN (2003) S. 23 f.

aus einer Hand.¹¹⁰ Insofern kann trotz der intensivierten Bemühungen um ein redaktionelles Personal- und Kostenmanagement nicht von einer deterministischen Redaktionsarbeit ausgegangen werden.¹¹¹ Neumann hebt in diesem Sinne hervor, dass ein an ökonomischen Kennzahlen orientiertes Redaktionsmanagement die komplexe Kombination aus kreativ publizistischen und ökonomischen Notwendigkeiten nicht abbildet.¹¹² Anhand dieses Vorverständnisses lässt sich der redaktionelle Organisations- und Produktionszusammenhang in zwei Phasen präzisieren.¹¹³

Die *erste Phase* beschreibt den journalistischen Selektionsprozess, in dem Hinweise auf Themen, Nachrichten und Bildmaterial gesammelt und gesichtet werden. Grundlage sind *journalistische Paradigmen*, also Kognitions- und Selektionsmuster bzw. Vorstellungen, die zu Ausschlüssen, Akzentuierungen und Gewichtungen führen und damit Mitteilungen strukturieren und bewerten. Das journalistische Paradigma umfasst zum einen interne, subjektive Motive; so fließen Redewendungen, Nebensätzen und Andeutungen ein, die die individuelle Meinung des Journalisten ausdrücken. Auf diese hat die Redaktionsleitung aufgrund der nur subjektiven Bewertbarkeit von Stil, Argumentation und Objektivität keinen direkten Einfluss.¹¹⁴ Dieser Handlungsspielraum erlaubt es Journalisten, ihre eigenen Ziele und Interessen durch Tendenzangaben, Andeutungen und latente Kontextkonstellationen zu verfolgen.¹¹⁵ Neben diese subtile Einflussmöglichkeit tritt die Vorauswahl von Mitteilungen, die in einen Beitrag einfließen. Die selektive Wahrnehmung eines Journalisten entscheidet darüber, welche Mitteilungen in den späteren redaktionsinternen Selektionsprozess einbezogen werden. In dieser Weise setzen Journalisten nicht nur *Themen*, sondern sind in der Lage, spezielle Aspekte eines Themas hervorzuheben.¹¹⁶ Damit stellen sie einen Be-

¹¹⁰ Vgl. ALTMIPPEN (1999), S. 105. Im Vergleich dazu ist in den USA (DONSBACH (1993), S. 148) bzw. in England (ESSER (1998), S. 319-360) eine ausgeprägte Arbeitsteilung feststellbar.

¹¹¹ Meckel legt eben dieses klassische Organisationsverständnis zugrunde. Unter dem Aspekt dualitärer Zusammenhänge zwischen sozioökonomischer Handlungsorientierung und Institution ist dies abzulehnen. Vgl. Kapitel 4.3.1 auf Seite 86 ff. und MECKEL (1999), S. 22. Vgl. auch HEINRICH (1996), S. 179, der einen Rückgang der intrinsischen Motivation durch ein rein marktorientiertes redaktionelles Management befürchtet.

¹¹² Vgl. zu diesem Sachverhalt und zur empirischen Evidenz NEUMANN (1997). Auch Heinrich betont den relativ selbständigen und objektorientierten Charakter der Redaktion. Vgl. HEINRICH (1994), S. 165. Insbesondere ist eine direkte Ergebniskontrolle journalistischer Tätigkeit nicht möglich. Vgl. ALTMIPPEN (2000), S. 48 sowie detailliert KARMASIN (1998), S. 291 ff. Die Wirkungsforschung ist bisher nicht in der Lage, eine genaue Quantifizierung zu ermöglichen. Vgl. zu dieser Einschätzung KUNCZIK und ZIPFEL (2001), S. 154.

¹¹³ Vgl. zu dieser Zweiteilung WEISCHENBERG (1998), S. 332 ff. sowie im Überblick JONSCHER (1995), S. 379 f. Im Folgenden werden die Erkenntnisse des Kausal- und Finalmodells der Nachrichtenauswahl sowie der News-Bias-Forschung kombiniert.

¹¹⁴ Vgl. WIRTZ (2001), S. 34 und HEINRICH (1994), S. 101. Die daraus abgeleitete These eines Marktversagens ist abzulehnen. Zwar herrscht Qualitätsunsicherheit vor, dennoch bricht der Markt aufgrund der Häufigkeit der Transaktionen und des daraus resultierenden vergleichbar einfachen Reputationaufbaus nicht zusammen. Vgl. auch WYSS (2000), S. 152 zu einer Systematisierung der Einflussfaktoren auf die Qualität sowie die Ausführungen auf S. 208.

¹¹⁵ KEPPLINGER (1994), S. 226 f. spricht von instrumenteller Aktualisierung.

¹¹⁶ Dieser Prozess der Herstellung eines Bezugsrahmens wird als Framing bezeichnet. Vgl. GHANEM



Abbildung 6.4: Redaktioneller Organisations- und Produktionsprozess
In Anlehnung an WEISCHENBERG (1998), S. 336.

zugsrahmen für ein Thema her, der erheblichen Einfluss auf die Verstehenshandlungen der Rezipienten gewinnt.¹¹⁷ Hat sich ein themenbezogenes Paradigma und damit auch die *Einordnung des Themas* einmal etabliert, bleibt es weitgehend stabil.¹¹⁸

Zu diesen subjektiven Entscheidungskriterien treten *internalisierte Werte* – die publizistischen Qualitätskriterien.¹¹⁹ Danach verstehen sich deutsche Journalisten in erster Linie als objektive, unparteiliche Informationsvermittler, die den Anspruch des Aufdeckens von Missständen konsequent verfolgen.¹²⁰ Erst in zweiter Linie sehen sie sich als Orientierungshilfe für den Rezipienten bzw. verstehen ihre Arbeit auch als Unterhaltung. Nur wenige Journalisten schätzen sich als Instanz ein, die den Staat kon-

(1997), S. 8 sowie ausführlich und anhand illustrativer Fallstudien KUYPERS (2002). Vgl. grundlegend TVERSKY und KAHNEMAN (1987). In dieser Arbeit wird weiterhin von Paradigmen gesprochen, da es neben einer situationsbezogenen Integration, die das Framing nahelegt, auch um die langfristige, intentionale Handlungsprägung von Journalisten geht.

¹¹⁷ Gerade auf Teilöffentlichkeiten, die keine ausgeprägten Kenntnisse über Genossenschaften haben, kann die Attribuierung eines Themas erheblichen Einfluss gewinnen. Vgl. SCHENK (2002), S. 302.

¹¹⁸ Vgl. grundlegend Kapitel 4.1.2 auf Seite 67. Insbesondere durch Schlüsselereignisse können journalistische Paradigmen aufgebrochen werden. Vgl. BROSIUS und ESSER (1995), S. 13 ff., die dies anhand der Debatte um Brandanschläge auf Asylantenheime untersuchten.

¹¹⁹ Vgl. WEISCHENBERG *et al.* (1994), S. 154 und S. 160 f. zum Folgenden.

¹²⁰ Diesen Sachverhalt untermauern SCHÖNBACH *et al.* (1994) und ESSER (1998), S. 89.

trolliert; genauso befürwortet nur ein geringer Anteil, eigene Meinungen einbringen zu wollen. Mit diesen internalisierten Werthaltungen wird der individuelle Anspruch an eine qualitativ hochwertige publizistische Arbeit umgesetzt. Zugleich korrelieren sie mit dem wichtigsten Anreizelement journalistischer Tätigkeit – der Investition in den eigenen (Marken-)Namen.¹²¹ Über die Qualität der Berichte, Beiträge und Sendungen wird der eigenen Karriere vorgearbeitet.¹²²

Die *zweite Phase* manifestiert sich in organisatorischen und ökonomischen Rahmenbedingungen, die zu weiteren Selektionskriterien führen.¹²³ In organisatorischer Hinsicht ist einerseits auf den Einfluss des Chefredakteurs als Vertreter der redaktionellen Linie zu verweisen, der die Berichterstattung inhaltlich vorstrukturiert.¹²⁴ Andererseits in von einem institutionalisierten, redaktionellen Aushandlungsprozess auszugehen, der durch Zeit- und Platzmangel geprägt ist. In diesem Sinne fungieren bestimmte quasi-objektive Nachrichtenwerte als institutionelle Selektionshilfe.¹²⁵ Die *Nachrichtenwert-Theorie* besagt, dass Ereignisse einen umso höheren Nachrichtenwert haben, je größer der Kreis der Betroffenen ist, je existenzieller die Folgen und je dauerhafter der Einfluss des Ereignisses ist.¹²⁶ Dazu werden verschiedene Kriterien herangezogen, die sich nach Wyss folgendermaßen systematisieren lassen:¹²⁷

¹²¹ Vgl. zu journalistischen Anreizen HEINRICH (1994), S. 152 ff.

¹²² Dies gilt umso mehr, als zukünftig allgemein berichtende Journalisten zunehmend durch Nachrichtenagenturen substituiert werden dürften, aber der Bedarf an wissensbasierter Berichterstattung und damit an Experten steigen wird. Vgl. KARMASIN (1998), S. 358.

¹²³ Vgl. WEISCHENBERG (1998), S. 335. Offensichtlich rufen *technische Veränderungen*, wie etwa neue Informations- und Kommunikationssysteme, andere Arbeitsweisen und höhere Aktualitätsbezüge hervor. Zudem sind neue Anforderungen hinsichtlich des Layouts und der Lese- und Konsumgewohnheiten zu berücksichtigen. Vgl. WEISCHENBERG (1995), Kapitel 3.3. Vielfach werden die technischen Neuerungen als Grund für eine sich verschlechternde publizistische Qualität angesehen. Diese Kritik greift jedoch laut SCHWEDA und OPPERDEN (1995), S. 43 zu kurz. Sie ist lediglich Ausfluss des Primats des Ökonomischen.

¹²⁴ Redaktionelle Linie heißt, dass bestimmte Themen in den Vordergrund gerückt werden, andere hingegen unberücksichtigt bleiben. Vgl. EILDERS (2000), S. 7. Vgl. zur Position des Chefredakteurs HEINRICH (1994), S. 162, der jedoch auf den Kontrollaspekt abhebt. Vgl. zur Rolle von Ideologien im Entscheidungskalkül PAPPENHEIM (2001), S. 66, dort jedoch in Bezug auf politische Parteien. Vgl. SCHRÖTER (1993), S. 289 zur inhaltlich-politischen Ausrichtung des Chefredakteurs. Diese Zusammenhänge gelten unbeschadet der Tatsache, dass einzelne Medien wie die Tageszeitung oder die FAZ eine kollegiale Redaktionsleitung haben.

¹²⁵ Vgl. SAXER (1996). Er macht ein Spannungsverhältnis aus objektivistischen Tendenzen der Nachrichtenwert-Theorie und einem strategisch handelnden und konfliktfähigen Journalisten aus. In diesem Sinne auch SCHEUFELE und BROSIUS (1999), S. 410 sowie ausführlich zum subjektiven Einfluss auf Medieninhalte SHOEMAKER und REESE (1996), S. 87-91.

¹²⁶ Damit sind Nachrichtenwerte „[...] Mittel zur Erreichung des übergeordneten Ziels der Aufmerksamkeitszentrierung und des Erhalts von Einschaltquoten und Auflagenhöhen.“ GERHARDS (1994), S. 91.

¹²⁷ Vgl. WYSS (2001), S. 273 f. sowie ergänzend BLÖBAUM (1994), S. 57 und grundlegend STAAB (1990). Eine konzise Zusammenfassung der Debatte über die Nachrichtenwert-Theorie bietet KUNCZIK und ZIPFEL (2001), S. 245 ff. Sie stellen heraus, dass die Nachrichtenfaktoren kulturabhängig, zeitgeistbezogen und themenabhängig sind. Daher ist die nachstehende Auflistung als eine zwar zeitgemäße, auf die deutsche Kultur abgestimmte, jedoch nicht als erschöpfende Auflistung anzusehen. Wie KEPPLINGER (1998), S. 142 feststellt, sind Nachrichtenwerte zudem in Abhängigkeit der Gültigkeit der journalistischen Berufsnormen zu sehen.

- *Ablauf*: bestimmter Ort, bestimmte Zeit und klarer Anfangs- und Endpunkt.
- *Anlass*: Überraschung, Neuigkeit, Aktualität, Anschluss an Themen.
- *Modalität*: Dramatik, Verletzung institutioneller Handlungsorientierungen, Interessendivergenz, Eindeutigkeit, Relevanz, Konsonanz¹²⁸.
- *Folge*: Negativität, Schaden, Nutzen.
- *Akteure*: Macht, Einfluss, Prestige.

Schließlich spiegeln die ökonomischen Sachzwänge die Kapitalanforderungen der Eigner bzw. des Verlegers wider.¹²⁹ Damit führen die Folgen des verstärkten Kosten- und Effizienzdrucks in diesem Aushandlungsprozess dazu, dass Journalisten zusätzliche Anforderungen hinsichtlich des Unterhaltungswertes bzw. unterschiedlicher Qualitätsstandards (Bild versus FAZ) zu berücksichtigen haben.¹³⁰

Insofern bleibt festzuhalten, dass zwar auf der Institutionenebene *vielfältige Veränderungen* stattfinden, dem einzelnen Journalisten jedoch aufgrund der Natur publizistischer Produktion weiterhin Handlungsspielräume verbleiben – anders ließe sich die journalistische Tätigkeit von Klaus Bednarz wohl kaum erklären.¹³¹

6.1.3 Zugang zum Politiksystem: Sozioökonomische Handlungsorientierung von Politikern

Die zentrale Aufgabe des Politiksystems ist die Sicherstellung allgemein verbindlicher Handlungsgrundlagen.¹³² Individuen, die an der Erfüllung dieser Systemfunktion qua Repräsentantenamt mitwirken bzw. sich um ein solches bemühen, sind als Politiker zu bezeichnen.¹³³ Begrenzung finden die Handlungen der Politiker durch die *Verfassung*.¹³⁴ Sie schreibt bestimmte Staatsziele fest; etwa den Umweltschutz oder

¹²⁸ Die Übereinstimmung mit Handlungserwartungen heißt Konsonanz.

¹²⁹ Vgl. zu einem historischen Abriss über die hauptsächlich monetären Anreize des Verlegers BLÖBAUM (1994), S. 164-167.

¹³⁰ Normativ formuliert drängt die zunehmende Ökonomisierung des Mediensystems das «publizistische Ethos» zurück. Vgl. ALTMEPPEN (1996), S. 258 sowie NEVERLA und WALCH (1993). Dieser Sachverhalt lässt auch an dem sich wandelnden Selbstverständnis hinsichtlich des Unterhaltungswertes ablesen, den Journalisten bieten wollen.

¹³¹ Diese Bemerkung geht auf Baum zurück, der damit die These eines nutzenmaximierenden Entscheidungskaküls von Journalisten desavouiert. Vgl. BAUM (1996), S. 238. Heinrich stellt diese These im Rahmen einer institutionenökonomischen Analyse vor und argumentiert daher in Anlehnung an diese Arbeit. Vgl. HEINRICH (1994), S. 151. Vgl. in diesem Sinne auch KARMASIN (1998), S. 289.

¹³² Vgl. JARREN *et al.* (1993), S. 5.

¹³³ Vgl. DAUMANN (1999), S. 104. Damit werden Bürokraten aus der Analyse ausgeschlossen. Die Administration ist unabhängig von Wählerstimmen und unterliegt daher anderen Zielfunktionen. Sie ist nicht zum politischen System im engeren Sinne zu zählen. Vgl. DONGES und JARREN (2001), S. 426. Vgl. zur dreifachen Differenzierung des Politiksystems in Verwaltung, Parteien und Publikum LUHMANN (1987), S. 148.

¹³⁴ Vgl. ERLEI *et al.* (1999), S. 419 ff.

die Verwirklichung sozialer Gerechtigkeit. Als Ordnungsrahmen gedacht, legt sie allgemein gültige Spielregeln hinsichtlich des materiellen Inhalts von Gesetzen und des formellen Ablaufs der *Gesetzgebung* fest.

Der *Impuls* zu einem Gesetz kommt aus den Parteien, von Verbänden, aus der Ministerialbürokratie oder von den Bürgern.¹³⁵ Im zuständigen Ministerium wird ein *Referentenentwurf* erarbeitet, der in ständiger, enger Abstimmung mit dem Regierungskabinet diesem als Entwurf zugeleitet wird.¹³⁶ Nach der Stellungnahme des Bundesrates und einer Entgegnung der Bundesregierung wird der Entwurf dem Bundestag übergeben. In erster Lesung wird der *Gesetzesentwurf* den Parlamentsausschüssen zugewiesen.¹³⁷ Deren Beschlussvorlage wird nach der zweiten und dritten Lesung im Parlament zur Abstimmung gestellt. Das *Gesetz* wird durch den Bundespräsidenten ausgefertigt und im Bundesgesetzblatt veröffentlicht.

Aus funktionaler Sicht ist es die Aufgabe der *Parteien*, die Interessen der Bürger zu formulieren, zu aggregieren und in den politischen Entscheidungsprozess einzubringen.¹³⁸ Das Parteiengesetz spezifiziert diese Aufgaben.¹³⁹ Demnach sind Parteien dazu aufgefordert, über die Rekrutierung von Kandidaten und die Konzeptionalisierung von Politik die Interessen der Bürger wahrzunehmen. Über die Mobilisierung von Öffentlichkeit und die Arbeit im Parlament wirken sie an der Gesetzgebung mit.

Der Grad der Umsetzung der *Parteiziele* ist an den Anteil an Wählerstimmen gekoppelt, die eine Partei auf sich vereinen kann, denn die Anzahl der Wählerstimmen determiniert, wieviel Abgeordnete in das Parlament entsandt werden.¹⁴⁰ Um möglichst viele Wählerstimmen zu gewinnen, verfolgt die Partei das Ziel einer Maximierung politischer Legitimität. Das dazu verwendete Instrument ist der Wahlkampf.¹⁴¹

Die *Zielverfolgung* ist an möglichst exakte Informationen über die Interessen der Wähler und die Auswirkungen politischer Maßnahmen geknüpft.¹⁴² Umgekehrt muss aber auch der Wähler einschätzen können, wofür eine Partei steht. Die meisten Gesetzesinitiativen sind jedoch so komplex, dass der einzelne Wähler eine Orientierungsgröße benötigt. Diese Aufgabe übernimmt die *Ideologie* einer Partei. Eine Ideologie

¹³⁵ Vgl. PAPPENHEIM (2001), S. 129 sowie RUDZIO (2003), S. 267 ff. Es wird von einem Gesetz ausgegangen, das nicht den Bundesrat passieren muss.

¹³⁶ Vgl. KÖNIG (1987) Durch die enge Verzahnung von Referentenentwurf und Vorstellungen des Bundeskabinetts ist eine eigene Willensbildung bzw. ein signifikanter Handlungsspielraum der Referenten nicht zu erkennen. Nicht nur formal, sondern auch inhaltlich ist die Ministerialbürokratie daher im Weiteren aus der Analyse auszuschließen.

¹³⁷ Vgl. zum Prozedere KRETSCHMER (1986).

¹³⁸ Vgl. GERHARDS (1994), S. 93.

¹³⁹ Vgl. RUDZIO (2003), S. 117.

¹⁴⁰ Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass jeder Abgeordnete einer Partei zuzuordnen ist bzw. von ihr aufgestellt wurde.

¹⁴¹ Vgl. zur Legitimität Kapitel 4.4.2 auf Seite 108 ff. PAPPENHEIM (2001), S. 65 sieht die Gewinnung von Ressourcen als Organisationsziel an. Ressourcen fließen der Partei aus Mitgliedsbeiträgen, staatlicher Wahlkampferstattung und Spenden zu, werden jedoch in Wählerstimmen transformiert. Vgl. dazu DENZAU und MUNGER (1986), S. 99.

¹⁴² Vgl. VANBERG und BUCHANAN (1994), S. 169.

ist ein durch tief verwurzelte Werte und Normen geprägtes Weltbild, das von einer Hauptidee beherrscht wird. Es kann definiert werden als „[...] a set of beliefs about the social world and how it operates, containing statements about the rightness of certain social arrangements and what action would be undertaken in the light of those statements.“¹⁴³ Die Ideologie gibt dem Wähler Aufschluss darüber, welches die typischen Zueignungseigenschaften der Politiker einer Partei sind.¹⁴⁴ Schlägt ein Politiker die Reduktion von Arbeitslosigkeit vor, so verrät erst die ideologische Ausrichtung der Partei, welche Maßnahmen typischerweise ergriffen werden (z.B. expansive Fiskalpolitik oder eine Deregulierung des Arbeitsmarktes). Die Unsicherheiten über zukünftige Maßnahmen werden reduziert und die Wahrnehmung der Partei stabilisiert. Die Ideologie trägt daher über die Senkung von Informationskosten und den Aufbau von Reputation zu einer *Maximierung des Unterstützungspotenzials* bei.¹⁴⁵

Gleichzeitig ist die Ideologie jedoch auch eine kognitive und evaluative *institutionelle Klammer*, die eine Partei zusammenhält. Sie erleichtert die gemeinsame Wahrnehmung eines Problems und die Ableitung einer wünschenswerten Lösung. Für die CDU können Teile der katholischen Soziallehre sowie neo- und ordoliberalen Vorstellungen als internalisierte Handlungsorientierungen gelten. Für die SPD legt das Godesberger Grundsatzprogramm von 1959 die bis heute geltenden Werte fest.¹⁴⁶ Daher nimmt es nicht Wunder, dass unterschiedliche Parteien sich auf die Basis der sozialen Marktwirtschaft berufen, sie aber im Lichte ihrer ideologischen Ausrichtung gänzlich anders interpretieren.¹⁴⁷ Damit bestimmt die Ideologie einerseits, welche Wahlberechtigten die Partei als maßgeblich ansieht bzw. an welchen Wählerschichten sich die Politik ausrichtet.¹⁴⁸ Andererseits trägt die Ideologie einer Partei dazu bei, dass unpopuläre politische Vorhaben durchgesetzt werden.¹⁴⁹

Die Abgeordneten einer Partei bilden im Parlament eine *Fraktion*.¹⁵⁰ Ihr kommt

¹⁴³ WILSON (1973), S. 91 f.

¹⁴⁴ Vgl. S. 138.

¹⁴⁵ Dieser Zusammenhang geht auf DOWNS (1968), S. 93-138 zurück. Vgl. auch GERHARDS (1994), S. 91 f. und ERLEI *et al.* (1999), S. 321.

¹⁴⁶ Vgl. dazu grundlegend SARCINELLI (1987), S. 144 ff.

¹⁴⁷ Zum Unterschied von Paradigma und Ideologie: Die Formation eines Paradigmas ist ein Prozess, während Ideologie stärker auf Inhalte abstellt. Paradigmen helfen Individuen, Mitteilungshandlungen zu interpretieren. Ideologien hingegen sind ein System von Glaubensgrundsätzen bzw. ein fest gefügter Rahmen von Ideen. Vgl. OLIVER und JOHNSTON (2000).

¹⁴⁸ Vgl. BENDER und LOTT (1996), S. 85. Anreize zu ideologischem Handeln sind in der Politik ausgeprägt, weil der politische «Markt» erstens durch Unteilbarkeiten gekennzeichnet ist. So werden zumeist Maßnahmenbündel gehandelt, die nur im Ganzen an- oder abzulehnen sind. Daneben ist die Kontrolle nur zum Wahlzeitpunkt möglich sowie der Aufwand für einen einzelnen Wähler, die Maßnahmen zu kontrollieren, hoch. Die Angebotsseite ist oligopolistisch und durch hohe Marktzutrittsbarrieren geprägt. Es bedarf zur Parteigründung einer hohen Reputation. Zudem ist die fünf Prozent-Hürde zu überspringen. Vgl. KALT und ZUPAN (1984), S. 283 sowie zum Kontrolldefizit auch ERLEI *et al.* (1999), S. 341.

¹⁴⁹ Vgl. PAPPENHEIM (2001), S. 157.

¹⁵⁰ Vgl. zur Dominanz der Fraktion, insbesondere ihrer Rechte gegenüber Abgeordneten sowie zur rechtlichen Einordnung ISMAYR (1997), S. 386 ff.

eine doppelte Funktion zu. Sie ist einerseits ein Mittel, die Mehrheitsbildung im Parlament zu befördern. Dies wird im Rahmen der *Fraktionsdisziplin* erreicht.

„*Fraktionsdisziplin lässt sich [...] definieren als das Bestreben der Fraktion ein einheitliches Agieren in der politischen Arbeit durch vorbereitende intrafraktionale Willensbildung zu erreichen, ohne dem Abgeordneten im Konfliktfall die Freiheit zum abweichenden Verhalten zu nehmen.*“¹⁵¹

Wechselnde Mehrheiten werden so verhindert. Damit wird die Herstellung von bindenden Handlungsgrundlagen durch Regierung und Parlament erst möglich. Andererseits kann das Parlament nur arbeitsteilig funktionieren. Eine optimale Arbeitsteilung ist aber nur bei Geschlossenheit der Fraktion garantiert. Schließlich führt die *Spezialisierung* auf einzelne Sachgebiete dazu, dass andere Abgeordneten auf die sachkundige Interessenvertretung in den Parlamentsausschüssen und Arbeitskreisen vertrauen müssen.¹⁵² Im Zuge der parlamentarischen Meinungsbildung sind daher Kompromisse und ihre disziplinarische Durchsetzung erforderlich.¹⁵³

Kennzeichen der Arbeitsteilung des politischen Geschäftes sind die *Parlamentsausschüsse*.¹⁵⁴ Der weitaus größte Teil der parlamentarischen Arbeit wird in den Ausschüssen erledigt. Sie orientieren sich im Zuschnitt an den jeweiligen Ministerien. Zu spezifischen Themen gibt es jeweils nur wenige Experten in den Fraktionen. Der Anreiz, sich ein vertieftes Wissen zu erarbeiten, ist zweifältig.¹⁵⁵ Einerseits steigen die Wiederwahlchancen, wenn politische Entscheidungen korrekt eingeschätzt werden können. Andererseits erhöht sich das *Einflusspotenzial* in der Fraktion, gegenüber der Bürokratie, aber auch in der Öffentlichkeit. Die Expertenmacht der Ausschussmitglieder steigert ihre Reputation innerhalb dieses Themenbereiches, was ihnen in komplexen Sachfragen einen entscheidenden Einfluss in der Fraktion sichert. Darüber hinaus sind Ausschussmitglieder mit Expertise in der Öffentlichkeit ein gefragter

¹⁵¹ FRANKEN (1982), S. 484 sowie KASTEN (1985), S. 478. Damit ist die Fraktion nicht ein einheitlicher Akteur wie dies etwa PAPPENHEIM (2001) auf S. 65 betont. Die Praxis zeigt, dass diese Annahme unrealistisch ist (Friedrich Merz, Horst Seehofer). Die Erkenntnisse aus Kapitel 4.1.4 und Kapitel 4.4.1 weisen ebenfalls darauf hin, dass es sich um einen Zusammenschluss von Individuen handelt, die eine gemeinsame sozioökonomische Handlungsorientierung teilen, jedoch situativ unterschiedliche Zwecke verfolgen bzw. Mittel ergreifen können.

¹⁵² Vgl. KASTEN (1985), S. 477.

¹⁵³ Diese Aussagen gehen konform mit dem Selbstbild von Abgeordneten. Danach halten 97 % die Abstimmung mit der Fraktion für wichtig. Vgl. PATZELT (1996), S. 477 f. Das Drohpotenzial der Fraktionsführung ist im Ausschluss aus Fraktion bzw. in der (Um-)Besetzung der Ausschüsse zu sehen. Vgl. PAPPENHEIM (2001), S. 64 f.

¹⁵⁴ Vgl. zum Ausschusssystem ZEH (1989). Zur Funktion und politökonomischen Erklärung von Ausschüssen stehen lediglich amerikanische Ansätze zur Verfügung. Sie führen Ausschüsse auf Tauschgewinne zwischen Politikern bzw. auf Informationsgewinne zurück. Vgl. zu einer Synopse und einer nur eingeschränkten Übertragbarkeit auf das deutsche Institutionengefüge PAPPENHEIM (2001), S. 132-147. Im Folgenden werden Implikationen beider Theorien herangezogen. Vgl. zur Vereinbarkeit der Ansätze SHEPSLE und WEINGAST (1994), S. 166 sowie WEINGAST (1989). Die Einrichtung von Ausschüssen ist in § 54 Abs. 1 der Geschäftsordnung des Bundestages sowie nach Art. 45, 45a und 45c des Grundgesetzes geregelt.

¹⁵⁵ Vgl. SHEPSLE und WEINGAST (1994), S. 158-161 und PAPPENHEIM (2001), S. 139.

Gesprächspartner und Meinungsführer. Sie sichern sich damit Bekanntheit und Anerkennung, die sie in Wählerstimmen transformieren.¹⁵⁶

„Die Parlamentsdebatte dient somit weniger dazu, politische Ansichten zu artikulieren und zu diskutieren, als die bereits in den Ausschüssen gefallenen Entscheidungen zu dokumentieren.“¹⁵⁷

Trotz formeller Entscheidungshoheit des Parlamentes sind daher „die Inhaber des materiellen politischen Verfügungsrechts über ein bestimmtes Politikfeld [...] zum einen das zuständige Ministerium und zum anderen der jeweilige Parlamentsausschuss“¹⁵⁸. Viele politische Vorhaben werden aus den Ausschüssen heraus von den Regierungsfractionen angestoßen. Die gesetzestechnische Ausarbeitung wird der Regierung überlassen. Daneben geht ein Großteil der *Gesetzesinitiativen* auf die Regierung zurück. Dieser Anteil steigt noch, wenn man sich vor Augen hält, dass die Initiativen häufig von der Regierung angestoßen werden, jedoch formell aus der Fraktion kommen.¹⁵⁹ Regierung und Fraktion treten damit häufig als eine Handlungseinheit auf, die Gesetzentwürfe so erarbeitet, dass eine endgültige Fassung dem Parlament zugeleitet wird.¹⁶⁰ Aufgrund der geringen Spezialkenntnisse im Parlament ist es folgerichtig, dass nur selten Änderungen in zweiter oder dritter Lesung vorgenommen werden.¹⁶¹ Das Parlament bekommt nur dann seine Gestaltungsfreiheit zurück, wenn Gesetzesvorhaben anstehen, die von hoher Bedeutung für das Allgemeinwohl sind und in der gesellschaftspolitischen Öffentlichkeit kontrovers diskutiert werden.¹⁶²

Welche Konsequenzen lassen sich hinsichtlich der sozioökonomischen Handlungsorientierung von Politikern aus diesen Zusammenhängen ziehen? Cassel postuliert zu diesem Sachverhalt das Folgende:

„Politische Entscheidungsträger werden – analog zu den Entscheidern im Markt – als eigeninteressierte, rationale Nutzenmaximierer modelliert, da es unplausibel ist, dass sich dieselben Menschen unterschiedlich verhalten, je nachdem, ob sie im Markt oder im politischen Bereich agieren.“¹⁶³

Sie lehnt sich mit dieser Aussage an die Public-Choice-Theorie an, deren Erkenntnisgewinne bezüglich der politischen Entscheidungsmechanismen unstrittig sind. Gleichwohl muss es in Anbetracht der Formation der sozioökonomischen Handlungsorientierung erstaunen, dass trotz verschiedener institutioneller Handlungsorientierungen in

¹⁵⁶ Vgl. zu Meinungsführern S. 124.

¹⁵⁷ CHOI (1995), S. 73.

¹⁵⁸ PAPPENHEIM (2001), S. 130. Vgl. auch S. 201.

¹⁵⁹ Durch diese Vorgehensweise wird Zeit eingespart, da parlamentarische Initiativen nicht erst dem Bundesrat zur Stellungnahme zugeleitet werden müssen. Vgl. RUDZIO (2003), S. 273.

¹⁶⁰ Vgl. ISMAYR (1997), S. 385 zur parteipolitischen Prägung der Regierung.

¹⁶¹ Vgl. RUDZIO (2003), S. 249 ff.

¹⁶² Vgl. GRAWERT (1991), S. 107 sowie ZEH (1993), S. 359.

¹⁶³ CASSEL (2001), S. 27.

Markt und Politik gleiches Handeln unterstellt wird.¹⁶⁴ Cassel übersieht, dass Eingang in die Politik nur findet, wer sich für die Beförderung der gesellschaftlichen Entwicklung, für das Gemeinwohl oder die Berücksichtigung von Bürgerinteressen engagiert. Diese Faktoren sind als *interne Motive* eines Politikers zu werten und werden vor dem Hintergrund der ideologischen Ausrichtung einer Partei auf der individuellen Ebene in politische Ziele umgesetzt.¹⁶⁵ Illustrativ ist die Debatte um Volksentscheide. Während einige Parteien in der stärkeren Beteiligung der Bürger am politischen Entscheidungsprozess eine höhere Transparenz und eine verbesserte Rückbindung des Staates an die Interessen der Bürger erkennen, vermuten andere Parteien, dass Laieninteressen hinderlich für die Umsetzung wohlverstandener, theoretisch abgesicherter Interessen der Bürger sind. Offensichtlich stehen hinter diesen unterschiedlichen Interpretationen divergente ideologische Vorstellungen von der Rolle des Wählers im demokratischen Prozess respektive einer gesellschaftlichen Wirklichkeit.

Hingegen sind die Faktoren Macht und Einfluss, die in der Public-Choice-Theorie als interne Motive betrachtet werden,¹⁶⁶ schlicht der Systemlogik geschuldet und damit den *externen Motiven* zuzurechnen. Wenn die Funktion des Politiksystems die Herstellung kollektiv verbindlicher Entscheidungen ist, dann gelingt dies den Akteuren nur unter Rückgriff auf *Hierarchie- und Prestigeordnungen*. So greift der Bundeskanzler qua Amt auf ein bestimmtes Machtpotenzial, seine Richtlinienkompetenz oder persönliche Reputation zurück, um Regierung und Fraktion zur Durchsetzung seiner internen Motive zu bewegen.¹⁶⁷ Erst im Rahmen der *Internalisierung* institutioneller Handlungsorientierungen kann Macht Teil paradigmatischen Handelns werden.¹⁶⁸

Letztadressaten der Politiker sind die *Wähler*. In der repräsentativen Demokratie delegieren sie politische Verfügungsrechte für einen bestimmten Zeitraum.¹⁶⁹ Damit

¹⁶⁴ Vgl. zur sozioökonomischen Handlungsorientierung die Ausführungen in Kapitel 4.1.4.

¹⁶⁵ Vgl. zu den internen Motiven KEPPLINGER (1998), S. 181 sowie ausführlich NIEDERMAYER (1997). Im Selbstbild auch HOFFMANN (2003), S. 124, PATZELT (1996), S. 464 ff. und PUHE und WÜRZBERG (1989), S. 15 sowie zur Ideologie von Politikern PERSSON und TABELLINI (2000), S. 11.

¹⁶⁶ Vgl. ERLEI *et al.* (1999), S. 326 f. und CASSEL (2001), S. 77.

¹⁶⁷ Vgl. zur Macht als Quintessenz des politischen Systems LUHMANN (2000), S. 75.

¹⁶⁸ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4.1.4 auf Seite 71 ff.

¹⁶⁹ Gleichwohl dem Volk die formelle Entscheidungshoheit zum Wahlzeitpunkt zugeordnet werden kann, geht diese nach dem Wahlgang auf die Politiker über. Der einzelne Abgeordnete ist nicht an den Wählerwillen gebunden, sondern nur seinem eigenen Gewissen verpflichtet Vgl. dazu § 38, Abs. 1 GG. Da Wahlen nicht permanent erfolgen und direkte plebiszitäre Elemente wenig ausgeprägt sind, erlangen sie Entscheidungshoheit. Vgl. zum Folgenden RICHTER und FURUBOTN (2003), S. 521-524 und ERLEI *et al.* (1999), S. 328 f. Wahlversprechen können nicht gerichtlich durchgesetzt werden. Zwischen Wählern und Politikern wird ein relationaler Vertrag geschlossen, dem kaum glaubwürdige Bindungen zugrunde liegen. Vgl. NORTH (1993b). Der Wähler kann erstens nicht genau einschätzen, ob andere Politiker eher seine Interessen umsetzen. Zweitens können Umweltfaktoren für die Nichterfüllung der Wählerinteressen verantwortlich gemacht werden. Diese Thematik wird in der Prinzipal-Agent-Theorie unter dem Stichwort moralisches Risiko behandelt. Vgl. MILGROM und ROBERTS (1992). In Koalitionsregierungen müssen zudem Kompromisse geschlossen werden, die nicht die ursprünglichen Intentionen des Wählers berücksichtigen können. „Es bleibt festzuhalten, dass in der praktischen Politik die Wähler – bis auf den Zeitpunkt der Wahl [...] – weder ein formelles noch ein materielles politisches Verfügungsrecht besitzen.“ PAPPENHEIM (2001), S. 129 f.

ist der entscheidende Gestaltungsspielraum der Politiker unter die restriktive Nebenbedingung der *Wiederwahl* gestellt. Eine Abwahl impliziert einen Wechsel von der Regierungsbank in die Opposition.¹⁷⁰ Es liegt daher im Interesse der Politiker einen Verlust an Prestige, Macht und Einkommen zu vermeiden. Der hier vorgenommene *Perspektivenwechsel* ist entscheidend für die Handlungsprägung der Politiker durch Kommunikation. Insbesondere die intentionale Integration setzt auf die Kraft des Argumentes. Überzeugen kann jedoch nur der, der die internen Motive des Gegenüber kennt. Erst im zweiten Schritt werden interne Motive vor dem Hintergrund von Restriktionen auf ihre Realisierungschancen geprüft – respektive das Interesse des Politikers formuliert.¹⁷¹

Die Opposition zu vermeiden, kann nur gelingen, wenn Politiker Wählerstimmen maximieren.¹⁷² Nach Downs ist das *Wählerkalkül* durch vier Faktoren bestimmt.¹⁷³ Erstens ist das Parteidifferential, also die erwartete subjektive Nutzendifferenz zwischen der Regierungsübernahme der favorisierten Partei und den anderen Parteien, zu beachten. Der zweite Faktor ist die Relevanz der eigenen Stimme für den Wahlausgang – der Stimmenwert. Drittens berücksichtigen Wähler den Partizipationswert, d. h. den Wert, der sich aus dem Akt der Stimmabgabe ergibt. Diesen Nutzwerten stehen viertens Informationskosten gegenüber. Aus dem Wählerkalkül ergeben sich Konsequenzen für politisches Handeln. Je höher der *Nutzenzuwachs* für die Wähler ist, desto eher ist die Wiederwahl gesichert.¹⁷⁴ Dafür müssen die Maßnahmen von der Klientel als solche auch erkannt werden. Daher sind sie möglichst einfach zu gestalten und so zu konzipieren, dass der zeitliche Abstand zwischen Verabschiedung des Gesetzes und Nutzenwirkung gering ist.¹⁷⁵ Dann kann der einfache Wähler Versteherhandlung anschließen und sich die Inhalte der Gesetze erschließen. Zudem muss die Abgrenzung zu anderen Parteien Berücksichtigung finden.¹⁷⁶ Je höher das *Involvement* der Wähler ist, desto höher schätzen sie die Relevanz der eigenen Stimmabgabe ein. Daher sind die Maßnahmen auf eine maximale Betroffenheit auszurichten.¹⁷⁷

Was hier illustrativ als rationalistische Entscheidungskalküle von Wählern und Politikern vorangestellt wurde, muss jedoch mit Blick auf die *Charakteristika der pa-*

¹⁷⁰ Diese Differenzierung geht auf LUHMANN (1986), S. 170 zurück.

¹⁷¹ Vgl. zu Effektivitätsgesichtspunkten der Einflussnahme auf Politiker und nicht auf eine gesamte Fraktion die Debatte zwischen Luhmann und Scharpf um die Zugangsmöglichkeiten zu Systemen und damit deren gerichtete Beeinflussung in REESE-SCHÄFER (2001), S. 94 f.

¹⁷² Vgl. DOWNS (1968) und GERHARDS (1994), S. 95.

¹⁷³ Vgl. zu diesen vier Faktoren DOWNS (1968), S. 260 ff.

¹⁷⁴ Vgl. DAUMANN (1999), S.155. Je umfassender das Staatsbudget ist, desto mehr monetäre Transfers an die eigene Klientel sind finanzierbar.

¹⁷⁵ Es ist grundsätzlich beobachtbar, dass sich Wähler nicht an einer verbesserten Allokation und damit an langfristig anfallenden positiven Effekten orientieren, sondern an kurzfristigen Verteilungswirkungen interessiert sind. Vgl. FRITSCH *et al.* (2003), S. 360 ff.

¹⁷⁶ Vgl. GERHARDS (1994), S. 98.

¹⁷⁷ Vgl. zum Involvement S. 150.

radigmatischen Handlungsorientierung relativiert werden. Erstens ist die Differenz zwischen Nutzen und Kosten eines Wahlganges zumeist negativ. Man spricht vom «Paradoxon des Wählens». Danach ist der Nutzen aus der Wahl von der Wahrscheinlichkeit abhängig, die entscheidende Stimme für den Wahlausgang abzugeben. Bei einer großen Wähleranzahl ist der erwartete Wahlnutzen stets geringer als die *Kosten eines Wahlganges* in Form von Zeit- und Informationsaufwand.¹⁷⁸ Die Stimmabgabe muss folglich auf soziale Aspekte, insbesondere evaluative institutionelle Handlungsorientierungen in Form einer «Bürgerpflicht», zurückzuführen sein.¹⁷⁹ Das gilt auch deswegen, weil der einzelne Bürger komplizierte Gesetzesinitiativen kaum bewerten kann. Noch weniger ist aus den zur Wahl stehenden Parteiprogrammen die subjektiv erwartbare Nutzendifferenz zu bestimmen.¹⁸⁰

*„For a variety of simple, easy-to-measure and important-to-constituent-well-being policies, constituents may be well informed, but beyond such straightforward policy issues ideological stereotyping takes over [...]„*¹⁸¹

Folgerichtig bewerten die soziologischen Institutionen die Politik als *ideologische Sinnstiftung* und Identitätsbildung. Institutionelle Reformen auf dem Arbeitsmarkt werden weniger unter den Aspekten einer Zweck-Mittel-Relation geprüft, sondern als ein handlungsleitendes Symbol für Innovationsbereitschaft interpretiert.¹⁸² Politiker orientieren sich daher weniger an Effizienz-, sondern vielmehr an Legitimitätsgesichtspunkten. Da sich Politiker konfliktionären Anforderungen aus dem Umfeld ausgesetzt sehen, sind daher auch die Handlungsarten «talk» und «action» auseinander zu halten.¹⁸³ Kepplinger spezifiziert diesen Zusammenhang.

*„Politiker agieren seit jeher in zwei Arenen. In der einen Arena geht es um die Lösung von Problemen [...]. In der anderen Arena geht es um die Zustimmung zu den handelnden Personen – der Mehrheit innerhalb der Partei, im Parlament und unter den Wählern.“*¹⁸⁴

Wo früher Politik über die Mitglieder der Parteien in das gesellschaftliche Umfeld hineingetragen bzw. über die Parteipresse aktualisiert wurde, sind die Politiker heute

¹⁷⁸ Vgl. RIKER und ORDESHOOK (1968), S. 28.

¹⁷⁹ RIKER und ORDESHOOK (1968) nennen fünf Erklärungsmöglichkeiten. Erstens stiftet der Wahlgang aus einem Verantwortungsgefühl heraus einen positiven Nutzen. Zweitens entsteht ein Nutzen aus der Unterstützung des demokratischen Systems an sich. Drittens mag der Nutzen darin bestehen, eine Präferenz für eine bestimmte Partei zu offenbaren. Viertens stiftet der Wahlgang an sich soziale Befriedigung. Fünftens sehen die Bürger im Wahlgang die einzige Möglichkeit einer Beeinflussung des politischen Systems. Vgl. zu einer kritischen Einschätzung CASSEL (2001), S. 90, FN 41.

¹⁸⁰ Vgl. zum Unsicherheitspotenzial der Wähler hinsichtlich des zukünftigen Nutzens DAUMANN (1999), S. 112.

¹⁸¹ NORTH (1993a), S. 61 sowie FURUBOTN (1994), S. 29.

¹⁸² Vgl. dazu HASSE und KRÜCKEN (1999), S. 27, der sich an DIMAGGIO und POWELL (1983), ZUCKER (1991) und MARCH und OLSEN (1989) anlehnt.

¹⁸³ Vgl. BRUNSSON und OLSEN (1993), S. 192.

¹⁸⁴ KEPPLINGER (1998), S. 157.

stärker auf eine *mediale Vermittlung* angewiesen, um die eigene Macht- und Prestigebasis zu sichern.¹⁸⁵ Der politische Erfolg ist daher in der zweiten Arena an die Akzeptanz durch die Medien geknüpft. Daher kommunizieren Politiker „[...] im Hinblick auf die Tatsache, dass es ein Beobachtungssystem gibt und versuchen selbst mit ihren Handlungen, das Bild in den Medien zu gestalten“¹⁸⁶.

Treten durch die Medien schlagartig eine Vielzahl von Teilöffentlichkeiten hinzu bzw. wird über die Medien ein oftmals *heterogenes Wählerklientel* angesprochen, ist die Anwendung eines informativen und nicht argumentativen Kommunikationsstils erforderlich.¹⁸⁷ Dabei ist der Einsatz von Symbolen unerlässlich. Einerseits sehen sich Politiker einem zunehmend eng umgrenzten Handlungsspielraum gegenüber. Das gilt hinsichtlich materieller Gratifikationen für die eigene Klientel, der gewachsenen Macht der Organisationen und der heutigen Struktur des Föderalismus. Damit greifen Politiker auf Deutungsmuster und Begrifflichkeiten zurück, die sie im politischen Alltag möglichst wenig binden. Andererseits setzen Politiker Symbole ein, um sich zu legitimieren. Drei idealtypische Aktivitäten sind abzugrenzen. Die symbolische *Besetzung eines Themas* dient erstens einer Elaborierung der ideologischen Grundhaltung einer Partei. Dazu sichert man sich die Deutungshoheit in diesem Bereich. Zudem besteht die Möglichkeit, sich auf eine Werteebene zurückzuziehen, die kein direkt überprüfbares und im Zweifel konflikträchtiges Handeln nach sich zieht, sondern grundlegende, geteilte sozioökonomische Handlungsorientierungen aktualisiert. Als mittelbare Folge ergibt sich zweitens eine Abgrenzung zur Ideologie anderer Parteien, die nicht länger thematisch gebunden, sondern *wertorientiert und fundamental* ist. Drittens ermöglicht symbolische Politik eine weitgehende Personalisierung. Sie dient der Komplexitätsreduktion. Symbolische Handlungen wie etwa die Grundsteinlegung einer neuen Chipfabrik oder die Darstellung des Kanzlerkandidaten Edmund Stoibers als fürsorgender Familienvater ermöglichen den Aufbau handlungsprägender *Images*,¹⁸⁸ die eine Identifikation des Wahlvolkes mit dem einzelnen Politiker erleichtern und Politik anschaulich und vermittelbar machen. Sarcinelli hat diese Aspekte in seiner Definition symbolischer Politik zusammengefasst:

*Komplexe politische Sachverhalte, Wertvorstellungen und Persönlichkeitsmerkmale werden symbolisch auf möglichst suggestiv fassbare Akzeptanzalternativen verdichtet. Die politische Problemkomplexität wird gleichsam auf Binärcodes reduziert. Die in der Regel graduellen Differenzen werden zu prinzipiellen Alternativen mit axiomatischem Gewissheitsanspruch hochstilisiert [...].*¹⁸⁹

¹⁸⁵ Vgl. DONGES und IMHOF (2001), S. 122 und LUHMANN (1990a), S. 182.

¹⁸⁶ GERHARDS (1994), S. 97.

¹⁸⁷ Vgl. zur Abgrenzung dieser beiden Stile die S. 171 und 174.

¹⁸⁸ Die Schattenseite solcher Handlungen ist in Frankfurt (Oder) oder im Hause Pieper spürbar.

¹⁸⁹ SARCINELLI (1987), S. 243 vgl. alternativ auch KEPPLINGER (1998), S. 158. Vor allem in Wahl-

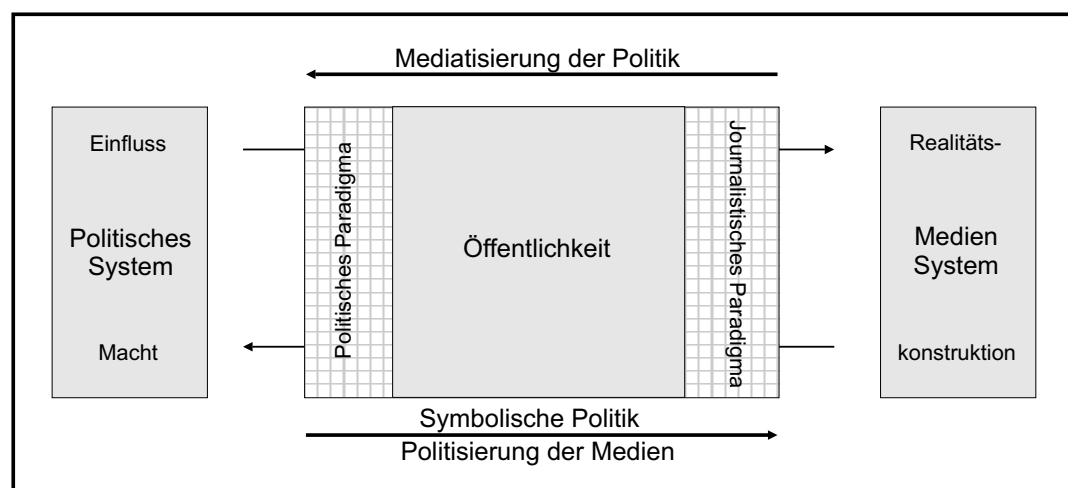


Abbildung 6.5: Mediatisierung und Politisierung im Wechselspiel
Eigene Darstellung.

Ist die eine Arena durch symbolische Politik – also deren (mediale) Darstellung – gekennzeichnet, werden in der anderen Arena *kollektive Entscheidungen* hergestellt. Auf dieser Entscheidungsebene dominieren Routineaktivitäten der Politiker.¹⁹⁰ Sie verlaufen weitgehend unabhängig von den Medien. In dieser Arena ist daher eher von einer themen- denn symbolbezogenen Politik auszugehen. Der Ausgang der Wahl ist nicht zuletzt davon abhängig, inwieweit Politikern die Kompetenz zur Lösung anstehender Probleme zugeschrieben wird.¹⁹¹ In dieser Phase spielen Interessenvertreter bzw. Verbände eine herausragende Rolle. Sie stellen Informationen über ihre Mitgliedsorganisationen zur Verfügung und bereiten damit den Boden für Entscheidungen. Auf diesen Punkt wird noch genauer zurückzukommen sein.¹⁹²

Statt ganz generell von „Themenverschleiß und Themenbeschleunigung“¹⁹³ oder dem sklavischen Andienen der Politik an die Medien zu sprechen und damit eine wertende Haltung einzunehmen, sind einige *institutionelle Trends* aufzuzeigen, welche für die Handlungsprägung von Politikern von Relevanz sind.¹⁹⁴ Zum einen ist eine Abnahme von Wertbindungen zwischen Partei und Wähler zu konstatieren.¹⁹⁵ Damit werden Meinungen zu aktuellen Fragen wahlentscheidend. Die *Wechselwähler* gewinnen für die Politiker an Bedeutung. Sie jedoch sind Spielball medialer Aktivität. Aus diesem

kämpfen beobachtet REDLICH (1992), S. 110 f. eine vermehrte Suggestion und Emotionalisierung der Politik. Das Konzept der symbolischen Politik geht auf EDELMAN (1976) zurück

¹⁹⁰ Vgl. BEYME (1994), S. 328 ff.

¹⁹¹ Einige Vertreter gehen soweit zu sagen, dass das Image Vorrang vor dem Thema habe bzw. die Symbolik über die Substanz siegt. Das ist jedoch so nicht haltbar. Vgl. 159 f.

¹⁹² Vgl. dazu die Kapitel 6.3.2 und 6.4.2.

¹⁹³ OBERREUTER (1989), S. 38.

¹⁹⁴ Eine kritische Haltung zur Entwicklung der Politik nehmen beispielsweise MÜNCH (1995), RONNEBERGER (1974), S. 195 und HABERMAS (1971) ein.

¹⁹⁵ Ein Drittel der Wähler sind ohne mittel- oder längerfristige Bindung an eine Partei. Vgl. ROTH und JUNG (2002), S. 4 und KIELMANSEGG (2003).

Trend ist ein zunehmend stärkerer Einfluss der Medien auf breite Bevölkerungsschichten und damit auf die Politik ablesbar.¹⁹⁶ Nach Neidhardt geraten Politiker immer dann besonders unter Handlungsdruck, wenn sich die veröffentlichte Meinung von Medienorganisationen und die Bevölkerungsmeinung decken.¹⁹⁷ Zum anderen überträgt sich die «Aktualitätsspirale» in den Medien auf die Politik.¹⁹⁸ Während heute nur noch eine Themenresonanz zu beobachten ist, sind früher ausführliche Meinungsstreits geführt worden. Damit hängt unmittelbar zusammen, dass von der Politik zwar ein systematisches Vorgehen gegen Missstände erwartet wird, von den Medien jedoch nur eine fallweise Intervention.¹⁹⁹ Folglich müssen sich Politiker immer stärker auf einzelne *spektakuläre Vorfälle* konzentrieren und eine situationsbezogene Problemlösung anbieten,²⁰⁰ die im Zweifel im Konflikt mit vorherigen Entscheidungen steht; so etwa Bundesaußenminister Joschka Fischer zum Fall des Exportes der Hanauer Plutoniumanlage nach China. Im Jahre 2003 titulierte Fischer den geplanten Verkauf als «bittere Pille», die hinzunehmen sei. Im Jahr 1986 hatte er als Umweltminister Hessens die Zuverlässigkeit der Betreiber kritisch hinterfragt und 1991 die Intimität zwischen Siemens und politischen Eliten gegeißelt. Damit äußerte er sich zu eben jenen Punkten ablehnend, die auch 2003 im Brennpunkt der Diskussion standen, aber seiner heutigen Auffassung nach nicht zu einem Exportverbot führen.²⁰¹ Insoweit können Handlungen der Politiker unabgestimmt und orientierungslos erscheinen. Sie enttäuschen die Erwartungen der Wähler umso mehr, als diese Urteils- und damit auch Handlungskonstanz erwarten. Ergebnis ist eine Delegitimierung von Politikern.²⁰² Zum Dritten wächst durch die Mediatisierung der Politik der *Druck zur Geschlossenheit* in der Partei. Hat eine Polarisierung der öffentlichen Meinung in «Ja» und «Nein» stattgefunden, wirkt eine parteiliche Stimmenvielfalt delegitimierend.

Mit Kepplinger ist abschließend festzuhalten, dass Politiker auf den gewachsenen Einfluss der Medien reagieren. Sie handeln rational, wenn sie symbolische Politik betreiben – sie richten sich an (neuen) institutionellen Handlungsorientierungen aus.²⁰³ Die Dualität von Institution und sozioökonomischer Handlungsorientierung ist in der Tatsache zu erkennen, dass symbolische Politik nicht nur aus den Zwängen der Mediatisierung resultiert, sondern zunehmend als legitimes Mittel der Politik – als Wert an sich – angesehen wird.²⁰⁴

¹⁹⁶ Vgl. KEPPLINGER (1998), S. 180 f. sowie HOLTZ-BACHA (2002), S. 26 und zur zunehmenden Bedeutung von Meinungsumfragen auch CULBERTSON (1991), S. 47 f.

¹⁹⁷ Die beiden Konstrukte werden als unterschiedliche Größen angesehen, die sich decken oder divergieren können. Vgl. NEIDHARDT (1994), S. 7.

¹⁹⁸ Vgl. DONGES und IMHOF (2001), S. 123.

¹⁹⁹ Vgl. KEPPLINGER (1998) und GAMSON und MEYER (1996), S. 288.

²⁰⁰ Vgl. DRUCKER (1989), S. 133 ff.

²⁰¹ Vgl. GILLMANN und GOFFART (2003), S. 4.

²⁰² Vgl. zur Urteils- und Handlungskonstanz KEPPLINGER (1998), S. 162.

²⁰³ Vgl. zu den Gründen für ein höheres Machtpotenzial der Medien KEPPLINGER (1998), S. 162 f.

²⁰⁴ Vgl. KEPPLINGER (1998), S. 161 sowie zur Dualität Kapitel 4.3.

6.2 Lokale medienpolitische Legitimierung von Genossenschaften

In diesem Abschnitt wird die Rolle der Primärgenossenschaft innerhalb einer sektorweiten Kommunikationsstrategie untersucht.²⁰⁵ Dazu werden die Relationen zwischen lokalen Politikern bzw. Journalisten und den Führungskräften der Primärgenossenschaft unter dem Blickwinkel der jeweiligen Interessenlagen analysiert. Kapitel 6.2.1 beschäftigt sich mit dem Handlungssystem Primärgenossenschaft und seinen Strategieoptionen, bevor die kommunikative Handlungsprägung medienpolitischer Teilöffentlichkeiten in Kapitel 6.2.2 untersucht wird. Daran schließt sich eine Analyse des Spannungsfeldes aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit vor dem Hintergrund der lokalen gesellschaftlichen Öffentlichkeit in Kapitel 6.2.3 an. Kapitel 6.2.4 fasst die Stellung der Primärgenossenschaft innerhalb einer sektorweiten Kommunikationsstrategie zusammen.

Der *Begriff des Lokalen* meint zusammenhängende Kommunikationsräume, die sich an die Verbreitungsgebiete lokaler Medien anlehnen, jedoch nicht immer deckungsgleich mit einer kommunalen Gebietskörperschaft sein müssen.²⁰⁶ Von lokaler Kommunikation wird gesprochen, wenn die Akteure einer Gemeinde, einer Stadt oder eines Kreises zielgerichtet über Informationen und Symbolkomplexe mit sozialem Integrationspotenzial Situationen zu verändern suchen.²⁰⁷

6.2.1 Das Handlungssystem Primärgenossenschaft

Was zeichnet das Handlungssystem Primärgenossenschaft aus und welche legitimitätsorientierten Strategiemöglichkeiten lassen sich daraus ableiten? Eine Beantwortung setzt bei den Koalitionsteilnehmern und den im lokalen Umfeld der Genossenschaft betroffenen Bezugsgruppen an.

Die strategische Ausrichtung einer Primärgenossenschaft geht auf die dominante Koalition zurück. Sie agiert dabei innerhalb des vom Genossenschaftsgesetzes vorgegebenen Rahmens. Während der Vorstand für die konkreten Entscheide im Alltagsgeschäft verantwortlich zeichnet, obliegt es formell dem Aufsichtsrat die generellen Leitlinien zu beurteilen und zu kontrollieren. Da die Geschäftstätigkeit jedoch zunehmend komplexer geworden ist, agiert der Vorstand aus materieller Sicht weitgehend unabhängig.²⁰⁸ Dort, wo ehrenamtliche Aufsichtsräte tätig sind, reicht das Laienverständnis nicht aus, um eine wirkungsvolle Kontrolle des Vorstandes zu gewährleisten. Sind Experten – etwa ehemalige Vorstände – im Aufsichtsrat tätig, bleibt die Kontrolle zeitpunktbezogen. Da die Anzahl der Mitglieder von Genossenschaften generell

²⁰⁵ Vgl. DEMUTH (1988), S. 21 zur Ebeneneinteilung in lokal, regional und national.

²⁰⁶ Vgl. PÄTZOLD und RÖPER (2003), S. 148 und JARREN (1994), S. 298.

²⁰⁷ Vgl. JONSCHER (1995), der jedoch die regionale Ebene einbezieht sowie den Verständigungsaspekt in den Vordergrund stellt. Vgl. zur Definition von Kommunikation in dieser Arbeit S. 135.

²⁰⁸ Vgl. KLUGE (1991), S. 305-319 sowie die Ausführungen unter Punkt 6.1.1 auf Seite 203 f.

stark angestiegen ist und dies mit einer abnehmenden *Kontrollintensität* einhergeht, können auch sie die Handlungen des Vorstandes nicht vorab beeinflussen, sondern höchstens im Nachhinein auf der General- oder Vertreterversammlung legitimieren. Damit liegen gerade solche Entscheidungen allein in der Hand des Vorstandes, die in ihrer Außenwirkung als lokale Themen emergieren. Das betrifft beispielsweise die Schließung bzw. den Aufbau von Filialen, Fusionen sowie Entlassungen von Mitarbeitern. Der organisationsinterne Handlungsspielraum des Vorstandes, auf Reaktionen aus dem Umfeld zu reagieren und damit *legitimitätsorientierte Kommunikationsstrategien* festzulegen, ist daher groß.

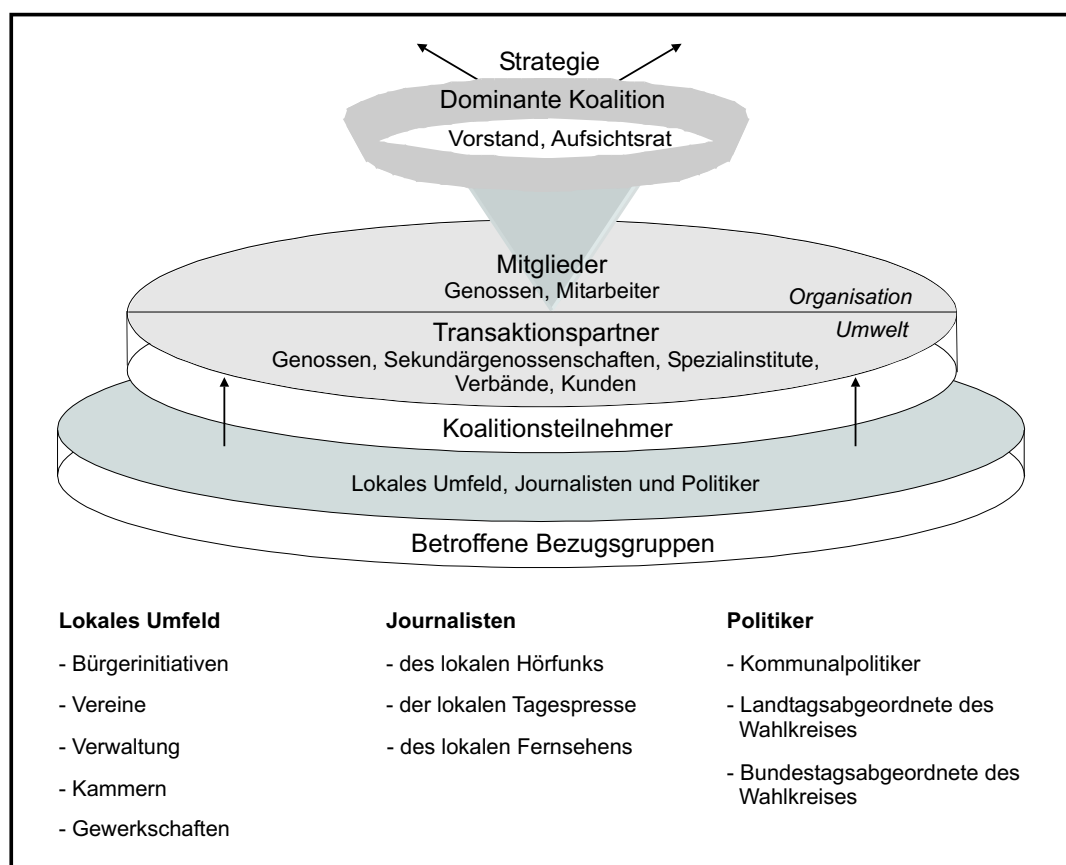


Abbildung 6.6: Die Primärgenossenschaft in ihrem gesellschaftlichen Umfeld
Eigene Darstellung.

Gleichwohl können die Transaktionspartner Einfluss auf die Wahl legitimitätsorientierter Strategien gewinnen und damit den Handlungsspielraum des Vorstandes begrenzen, wenn sie Zugriff auf die Ressourcenbasis der Primärgenossenschaft erlangen.²⁰⁹ Obwohl die einzelne Genossenschaft vor Ort selbständig ist, tragen die Sekundärgenossenschaften, Spezialinstitute und Verbände entscheidend zur Sicherung der allokativen Ressourcenbasis bei und garantieren damit deren Überlebensfähig-

²⁰⁹ Vgl. dazu FN 271 auf Seite 106.

keit. Kluge kommt zu dem Schluss, dass hierdurch die *Autonomie* einer einzelnen Genossenschaft stark eingeschränkt ist.²¹⁰ Zwar sind die Primärgenossenschaften im Besitz der formellen Verfügungsrechte über die Ressourcen der Transaktionspartner; sie können diese jedoch aufgrund ihrer Anzahl und Heterogenität nur unvollständig ausüben. Infolgedessen hat sich die materielle Ausübung der Verfügungsrechte weitgehend in den Oberbau verlagert.²¹¹ Daher nimmt es nicht Wunder, dass eine Reihe strategischer Entscheide aus den Reihen der Verbände bzw. Sekundärgenossenschaften initiiert und durchgesetzt worden sind.²¹² Der Einfluss der Transaktionspartner ist vor allem im Bankensektor spürbar. Dort treten die Genossenschaften unter einem einheitlichen Markenzeichen auf und beteiligen sich an gemeinsamen *Imagekampagnen*, die vom BVR initiiert werden. So hat etwa das neue Logo der Volks- und Raiffeisenbanken einen sehr hohen Verbreitungsgrad, wie auch der Slogan «Wir machen den Weg frei!» fast einheitlich Anwendung findet. Ähnliche Grundstrukturen finden sich auch in anderen Bereichen des Genossenschaftssektors; beispielsweise der gemeinsame Auftritt der Raiffeisen-Märkte oder Imagekampagnen der Wohnungsbaugenossenschaften.²¹³ Hingegen bleibt die *thematische Konkretisierung* weitgehend den einzelnen Genossenschaften überlassen. Weder branchenübergreifend noch in den einzelnen Bereichen des Genossenschaftssektors sind einheitliche thematische Standards und damit Kommunikationsrichtlinien gültig. Das hat nicht zuletzt der Nitrofen-Skandal gezeigt. Schließlich hat weder der zuständige Regionalverband noch aktiv der DRV die Handlungen der Vorstände der beteiligten Primärgenossenschaften zu beeinflussen gesucht. Eine Eingriffsmöglichkeit wurde sogar öffentlich negiert.²¹⁴ Somit war der Handlungsspielraum des Vorstandes hinsichtlich der Wahl der Organisationsstrategie auch durch die Transaktionspartner kaum begrenzt.

Betroffene Bezugsgruppen gewinnen dann Einfluss auf die Strategieformulierung einer örtlichen Genossenschaft, wenn sie Kraft autoritativer Ressourcen handlungsprägend wirken und infolgedessen institutionelle Handlungsspielräume neu definieren können.²¹⁵ Dass der Einfluss von Bezugsgruppen auf die allokativen Ressourcenbasis von den Vorständen der Primärgenossenschaften unterschätzt wird, wird im Beispiel des Nitrofen-Skandals an der kurzzeitigen Schließung der GS agri deutlich.²¹⁶ Dahinter steht die Tatsache, dass Vorstände sich zunächst dem engeren Kreis der Koalitionsteilnehmer verpflichtet fühlen und daher gegenüber den Bezugsgruppen eher auf

²¹⁰ Vgl. KLUGE (1991), S. 255. Er bezieht sich dabei auf die Pflichtmitgliedschaft in den Regionalverbänden. Vgl. BONUS (1987a), S. 37 f. zur Feststellung, dass Primärgenossenschaften ohne den Verbund nicht überlebensfähig sind.

²¹¹ Vgl. dazu die Diskussion unter Punkt 6.1.1 auf Seite 201.

²¹² Abseits kommunikativer Strategien betrifft dies etwa die «Bündelung der Kräfte».

²¹³ Vgl. <http://www.wohnungsgenossenschaften.de/> (Stand: Dezember 2003).

²¹⁴ Vgl. Kapitel 2.2 auf Seite 14.

²¹⁵ Vgl. grundlegend dazu die Ausführungen in Kapitel 4.3 auf Seite 85 ff.

²¹⁶ Vgl. S. 13.

die Strategien «Avoid», «Defy» und «Manipulate» denn auf «Acquise» und «Compromise» setzen.²¹⁷ Um diesen Tatbestand zu erklären und diesbezügliche Handlungsempfehlungen abzuleiten, ist das lokale Umfeld einer Genossenschaft zu analysieren. Dieses ist in der Hauptsache durch Vereine, Bürgerinitiativen, die öffentliche Verwaltung sowie Gewerkschaften und berufsständische Kammern geprägt. Ihnen ist gemein, dass sie eine Verschiebung der Handlungsspielräume zumeist nur indirekt erreichen können.²¹⁸ Um die Öffentlichkeit für ihre Positionen einzunehmen, bedienen sie sich in der Regel Medienvertretern. Eine zweite Möglichkeit der Einflussnahme ist der Zugang zu Politikern. Gerät ein Thema auf die politische Tagesordnung, sind Einschränkungen der Handlungsspielräume der Genossenschaft durch Gesetzesinitiativen möglich. Daher sind diese beiden Teilöffentlichkeiten im Folgenden zu untersuchen.²¹⁹

Medienvertreter informieren die Öffentlichkeit durch Wort und Bild und nehmen darüber Einfluss auf die gesellschaftliche Legitimität einer Genossenschaft. Um der Gefahr einer *Delegitimierung* zu entgehen, sollte die Genossenschaft daher Kommunikationsbeziehungen zu Medienvertretern etablieren und deren Integrationspotenzial nutzbar machen. Ihr Status als Teilöffentlichkeit ist anhand der Kriterien «Problem Recognition», «Involvement» und «Constraint Recognition» zu bestimmen.²²⁰

Entscheidend für den Aktivitätsgrad der medialen Teilöffentlichkeiten ist der Themenbezug der Primär-genossenschaft. Wenn etwa die GS agri während des Nitrofen-Skandals nationale Bedeutung erlangt, nehmen auch (über)regionale Medienvertreter lokale Genossenschaften wahr. In der Regel sind es jedoch vorwiegend die Lokaljournalisten, die auf örtliche Themen spezialisiert sind. So wurden beispielsweise Umsatzeinbrüche der GS agri durch den Nitrofen-Skandal als *Problem* interpretiert und thematisiert. Aufgrund des direkten lebensweltlichen Kontaktes mit der Genossenschaft sowie persönlicher Beziehungen zu Mitarbeitern oder Mitgliedern, ist das *Involvement* tendenziell stärker ausgeprägt als bei ihren (über)regionalen Kollegen. Das *Restriktionsniveau* eines Medienvertreters macht sich an Sachzwängen fest, denen er in seiner Organisation unterliegt. Er ist angehalten, Mitteilungen mit einem hohen Nachrichtenwert und einem breiten Kreis von Betroffenen zu selektieren.²²¹ Für Genossenschaften gilt, dass sie aufgrund ihrer Ortsnähe zwar einen relativ hohen lokalen Nachrichtenwert besitzen, ihre relative Kleinheit jedoch einen begrenzten Kreis

²¹⁷ Vgl. Kapitel 4.4.1 auf Seite 108 und S. 148 zur unterschätzten Macht von Bezugsgruppen und Kapitel 4.4.3 auf Seite 114 ff. zu den Organisationsstrategien.

²¹⁸ Vgl. dazu die Zusammenhänge in Kapitel 4.4.1 auf Seite 106 sowie DYLLICK (1990), S. 184.

²¹⁹ Vgl. zu Medienvertretern als eigenständige Teilöffentlichkeit JESCHKE (1993), S. 74. Börner betont zwar, dass Medienvertreter nicht als Teilöffentlichkeit zu betrachten sind, gibt aber auch zu bedenken, dass Journalisten ein «eigenständiger Faktor» sind. Sie treten nicht neutral auf, sondern verfolgen eigene «wirtschaftliche Interessen». Vgl. BÖRNER (1994), S. 336. Dass es Aufgabe der Führungskräfte ist, Kontakt zu Medienvertretern und Journalisten zu halten, betont MUSIOL (1998), S. 180.

²²⁰ Vgl. zu den Kriterien S. 149 ff.

²²¹ Vgl. ausführlich S. 212 ff.

von Betroffenen bedingt. Daher ist von einem mittleren Restriktionsniveau auszugehen. Auf der regionalen und nationalen Ebene steigt das Restriktionsniveau. Erst wenn die lokale Genossenschaft einen Anschluss an (über)regionale Themen gewinnt bzw. Nachrichtenfaktoren wie Schaden oder Negativität hinzutreten, verringert es sich.

Gleichwohl ist die Selektion von Nachrichten und damit der *Aktivitätsgrad* der Lokaljournalisten von den organisatorischen Zwängen in den verschiedenen Medienorganisationen abhängig, die im lokalen Kommunikationsraum aktiv sind, etwa die lokale Tageszeitung bzw. der Lokalteil eines (über)regionalen Printmediums, der lokale Hörfunk sowie lokale Fernsehsender.²²²

Die *Lokalzeitung* kann trotz einer verstärkten intramedialen Konkurrenz als Leitmedium betrachtet werden.²²³ Sie bietet mit ihrem hohen Anteil von 90 % ortsbezogener, journalistischer Information einen breiten Themenkatalog.²²⁴ Die Hauptthemen sind Politik, das gesellschaftliche Leben sowie der Sport. Die Artikel sind hinsichtlich der Kriterien Präzision und Plausibilität von guter Qualität. Defizite sind in der Ausgewogenheit der Berichterstattung, der Darstellung des Kontextes und der Hintergrundberichterstattung zu erkennen. Grundsätzlich ist die lokale Tageszeitung jedoch das Medium mit dem höchsten journalistischen *Qualitätsstandard*.

Das vorherrschende Sendeformat des lokalen Hörfunks ist im Vergleich zur Tagespresse durch einen stärker unterhaltenden Charakter gekennzeichnet.²²⁵ Mitteilungen werden über Nachrichtenblöcke und Serviceinformationen verbreitet. Aufwändige journalistische Beiträge wie Kommentare und Dokumentationen sind zwar (noch) nicht charakteristisch für das *Lokalradio*;²²⁶ ihnen werden jedoch in Abhängigkeit von der Produktivität der Lokalredaktionen Sendeplätze eingeräumt. Daher schwankt der lokale Informationsbezug zwischen 22 % und 60 %.²²⁷ Das Radio gewinnt damit zunehmend ein eigenes lokalpolitisches Profil.²²⁸ Die übrige Sendezeit ist hauptsächlich

²²² Vgl. dazu SHOEMAKER und REESE (1996), DONSBACH und WOLLING (1995) sowie WEISCHENBERG (1998). Von Anzeigenblättern, Stadtmagazinen oder offenen Fernsehkanälen wird im Folgenden abstrahiert, da sie nur eine randständige Ergänzung des lokalen Informationsangebotes darstellen und insbesondere für die Wirtschaftsberichterstattung keine Rolle spielen. Vgl. zu diesem Standpunkt JONSCHER (1995), S. 233.

²²³ Vgl. zur Charakterisierung der Lokalzeitung PÄTZOLD und RÖPER (2003), S. 182. Der Einfluss von Leitmedien geht vor allem auf die Position innerhalb des Mediensystems zurück. An ihnen richten sich andere Journalisten aus. Vgl. KEPPLINGER (1994), S. 223.

²²⁴ Die restlichen 10 % des Lokalteils sind Serviceangebote.

²²⁵ Grundsätzlich müssen sich laut Urteil des BVerfG vom 24. März 1987 auch die privaten Anbieter den gleichen Anforderungen hinsichtlich der Gewährleistung der Meinungsvielfalt stellen wie sie für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk gelten. Im sechsten Rundfunkurteil vom 5. Februar 1991 wird diese Ansicht vom BVerfG bestätigt. Vgl. zu den rechtlichen Rahmenbedingungen des Hörfunks allgemein GOLDHAMMER (1996), S. 55-65.

²²⁶ Vgl. ALTMEPPEN (1999), S. 97.

²²⁷ Vgl. LATSCH (2002) (Zitiert nach PÄTZOLD und RÖPER (2003), S. 129 f.). JÜRGENS und NIELAND (1991), S. 43 ff. stellen für «Radio Duisburg» heraus, dass nur 8,5 % lokalpolitische Themen gesendet werden. Vgl. zum geringen lokalpolitischen Anteil im Hörfunk KURP (1994), S. 360.

²²⁸ Die Themenselektion der Lippewelle Hamm weicht deutlich von der der lokalen Presse ab. 29 % exklusive Themen werden aktualisiert, über die in der Presse nicht berichtet wird. Dem stehen 47,6 %

dem Musikprogramm sowie der Moderation vorbehalten. Überwiegend wird der regionale bzw. nationale Mantel der lokalen Radioprogramme zentral erstellt.²²⁹

Auch *lokale Fernsehprogramme* sind durch einen stärker unterhaltenden Charakter gekennzeichnet. In den Sendungen WDRpunkt Dortmund bzw. WDRpunkt Köln ist die lokalpublizistische Leistung im Vergleich zum gesamten lokalen Informationsangebot gering.²³⁰ Das gilt unbeschadet der Tatsache, dass der Informationsanteil mit rund 90 % sehr hoch ist. Es steht zu vermuten, dass das niedrige publizistische Niveau sich aus den medienspezifischen Unterschieden zur Presse ergibt.²³¹ Visualisierungs- und Personalisierungszwänge erschweren eine lokale Berichterstattung.

Hinsichtlich des *Aktivitätsgrades* kann daher festgehalten werden, dass das Involvement lokaler Medienvertreter aufgrund des Ortsbezuges grundsätzlich hoch ist. Wegen des breiten Themenspektrums, verfügen die Journalisten über ein vergleichsweise ausgeprägtes Problembewusstsein. Da die Abhängigkeit der Journalisten von lokalen Mitteilungen in der Tagespresse beträchtlich ist, kann zudem von einem geringen Restriktionsniveau ausgegangen werden. Ihnen ist daher der Status einer «Problem-facer-Teilöffentlichkeit» zuzuordnen.²³² Journalisten des lokalen Hörfunks sehen sich aufgrund ihrer nur eingeschränkten lokalen Berichterstattung vergleichsweise hohen Restriktionen gegenüber. Zudem kann aufgrund des stärker unterhaltenden Charakters von einem geringeren Problembewusstsein ausgegangen werden. Beschäftigte dieses Mediums sind daher als «Routine-Teilöffentlichkeit» zu bezeichnen. Beim Fernsehen ist darüber hinaus von noch stärkeren Darstellungszwängen auszugehen, so dass dort tätige Journalisten in der «Fatalistic-Teilöffentlichkeit» zu verorten sind.²³³

Auch *Politiker* sind nicht per se als aktive Teilöffentlichkeit der Primärgenossenschaft zu betrachten. Auf Landes- und Bundesebene wird eine einzelne Genossenschaft nur dann als Problem wahrgenommen, wenn sich ein Thema zu einer regionalen bzw. nationalen Krise ausweitet bzw. Anchlüsse an (über)regionale Debatten möglich sind. Im Speziellen sind es sowohl die lokalen Politiker als auch die entsprechenden Bundes- und Landtagsabgeordneten des Wahlkreises, die ein Bewusstsein für die *Probleme* der Genossenschaft vor Ort entwickeln. Dies macht sich an der Funktion der Genossenschaft als Arbeitgeber und an ihren positiven Ausstrahlungseffekten auf das örtliche Gemeinwesen fest.²³⁴ Das persönliche *Involvement* wird durch die Mitgliedschaft bzw. durch den Kontakt zu Mitgliedern gestärkt. Daher kann davon

exklusive Themen des örtlichen Westfälischen Anzeigers gegenüber. Auch hinsichtlich der Akteure, die Gegenstand von Mitteilungen sind und der Interviewpartner zeigt sich eine andere Schwerpunktsetzung. Vgl. PÄTZOLD und RÖPER (2003), S. 207 f. sowie S. 232 und 269 f.

²²⁹ Vgl. BREUNING (2001), S. 457. Diese Aufgabe nimmt in Nordrhein-Westfalen «radio NRW» wahr.

²³⁰ Vgl. PÄTZOLD und RÖPER (2003), S. 132 ff. und S. 338 sowie auch BREUNING (2001), S. 464.

²³¹ Vgl. PÄTZOLD und RÖPER (2003), S. 182.

²³² Vgl. dazu die Graphik auf S. 151.

²³³ Vgl. zu den Konsequenzen aus der Einteilung der Teilöffentlichkeiten S. 152 ff.

²³⁴ Z. B. sind 85 % der Genossenschaftsbanken in der Fläche tätig. Vgl. MUSIOL (1998), S. 166 f.

ausgegangen werden, dass das Involvement auf der lokalen Ebene höher ist als auf der Landes- und Bundesebene.²³⁵ Das *Restriktionsniveau* eines Politikers ist abhängig von den Opportunitäten der Darstellung und der Interessenvertretung, über die er Wählerstimmen maximieren kann. Die relative Kleinheit der Genossenschaft vor Ort sowie die aktuell mangelnde Anschlussfähigkeit des Themas «Genossenschaftsidee» lassen ein relativ hohes Restriktionsniveau vermuten.

Gleichwohl ist auch bei lokalen Politikern davon auszugehen, dass die *Aktivitätsgrade* verschieden sind. Schließlich sind die Parteien vor Ort arbeitsteilig organisiert, so dass Politiker in ihren Funktionen unterschiedlichen Zwängen unterliegen und damit auch die kommunikative Anschlussfähigkeit an die Genossenschaftsidee variiert. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die lokalen Parteien nicht einer Fernsteuerung durch die nationale Parteispitze unterliegen, sondern durch die spezifischen Institutionen vor Ort als ein eigenes *Handlungssystem* zu verstehen sind.²³⁶ Dies macht sich zunächst an der lokalen Parteistruktur und hier am starken Personalmangel fest. Parteiübergreifend haben die Parteien Schwierigkeiten, adäquates Personal zu rekrutieren, da die häufig ehrenamtliche Tätigkeit in der Politik – in Abhängigkeit von der Funktion – einer halbtäglichen Beschäftigung gleichkommt.²³⁷ Daher ist der *Kandidatenkreis* für Führungspositionen stark begrenzt.²³⁸ Infolgedessen kommt es zu einer Identität der politischen Führungskräfte in Partei und Fraktion. Während der Legislatur werden die Parteien daher vorwiegend über ihre Fraktionen repräsentiert.²³⁹ Die überwiegende Anzahl von Gesetzesvorlagen geht folglich auf einen kleinen Kreis von Meinungsführern zurück.²⁴⁰ Dies sind die Fraktions-, Partei- und Ratsausschussvorsitzenden der Mehrheitsparteien.²⁴¹ Je nach Professionalität der Parteiarbeit bzw. des Fraktionsmanagements gewinnen auch einzelne Ausschüsse Einfluss auf Entscheidungen.²⁴² Da jedoch häufig kurzfristige (administrative) Sachentscheidungen zu treffen sind, ist ihr Einfluss und auch der der einfachen Parteimitglieder begrenzt.

Für die Primärgenossenschaft ergibt sich daraus ein deutliches Aktivitätsgefälle innerhalb der kommunalpolitischen Teilöffentlichkeiten.²⁴³ Für den begrenzten Per-

²³⁵ Seit der aktiven Förderung der Wohnungsbaugenossenschaften in den 70er und 80er Jahren sind (über)regionale Anknüpfungspunkte zu großen Themen der Politik nicht mehr erkennbar. Vgl. BONUS (1986b), S. 19.

²³⁶ Vgl. JONSCHER (1995), S. 59 und HOLTMANN (1994), S. 259.

²³⁷ Vgl. zur Arbeitszeit RONGE (1994), S. 271 ff.

²³⁸ Vgl. ALEMANN (1992), S. 126-129 und NASSMACHER (1997), S. 432.

²³⁹ Vgl. NASSMACHER (1997), S. 430 und S. 438. Nur vor den Wahlen kommt es zu erhöhter parteipolitischer Aktivität.

²⁴⁰ Vgl. WINKLER-HAUPT (1988), S. 187.

²⁴¹ Vgl. JONSCHER (1995), S. 67 sowie zur unterschiedlichen Gewichtung der materiellen Entscheidungsmacht in Abhängigkeit der spezifischen Kommunalverfassung RUDZIO (2003), S. 405. Vgl. grundsätzlich auch BENTELE *et al.* (1997), S. 231. Der Einfluss der Verwaltung bleibt aus der Analyse ausgeschlossen. Vgl. S. 215 f.

²⁴² Vgl. NASSMACHER (1997), S. 439 und NASSMACHER (1989), S. 182 ff.

²⁴³ Vgl. grundlegend S. 231 f.

sonenkreis der Entscheider ist davon auszugehen, dass ein relativ hohes *Problembewusstsein* für genossenschaftliche Aktivitäten besteht. Dieses ergibt sich zum einen aus dem genauen Einblick in das Steueraufkommen und die Arbeitsplatzleistung der Genossenschaft. Zum anderen treten Probleme häufig erst im Rahmen der Erarbeitung und Anwendung von Ausführungsgesetzen auf. In diese haben in der Regel nur die politischen Führungskräfte Einblick. *Restriktionen* in Form von Darstellungszwängen sind im kommunalen Bereich in der Regel nicht zu erkennen. Die kommunale politische Elite hat daher den Status einer «Problem-facer-Teilöffentlichkeit». Einfache Parteimitglieder sind der «Routine-Teilöffentlichkeit» zuzuordnen, da sowohl ihr Problembewusstsein als auch das Restriktionsniveau als niedrig anzusehen sind. Aufgrund der langjährigen politischen Arbeit und den daraus abzuleitenden direkten Kontakten zu örtlichen Wirtschaftsunternehmen ist von einem durchschnittlich hohen *Involvement* auszugehen.

6.2.2 Lokale kommunikative Handlungsprägung medienpolitischer Teilöffentlichkeiten

Das in der kommunikationstheoretischen Erweiterung der NIÖ entwickelte Kommunikationsverständnis lässt sich auf die Handlungsprägung der lokalen medienpolitischen Teilöffentlichkeiten übertragen. Insoweit ist im Folgenden zu klären, wie die Primärgenossenschaft die Genossenschaftsidee vor dem Hintergrund der Interessenpositionen von Politik und Medien kommunikativ vermitteln kann.

Der enge Kreis von Entscheidern im lokalen Kommunikationsraum ermöglicht es den genossenschaftlichen Führungskräften, direkt und persönlich auf die entsprechenden Politiker und Medienvertreter zuzugehen.²⁴⁴ Daher kommt der Integration im Nahbereich eine große Bedeutung zu.²⁴⁵ Dabei sind jedoch einige institutionelle Besonderheiten zu beachten. So gilt für lokale Medienredaktionen, dass ihre personelle Ausstattung gering ist.²⁴⁶ Die dünne Personaldecke bedingt eine hohe Flexibilität in der Besetzung von Funktionen,²⁴⁷ so dass zwar Themenschwerpunkte bestehen, *Spezialkenntnisse* jedoch nur unzureichend aufgebaut werden können.²⁴⁸ Das Dilemma der Lokalredaktion besteht in den wachsenden Anforderungen der Leser an die Qualität

²⁴⁴ Vgl. Graphik 5.1.3 auf Seite 144.

²⁴⁵ Vgl. zum Nahbereich grundlegend S. 177 ff.

²⁴⁶ Für den Printbereich ermittelt Jonscher eine durchschnittliche Anzahl von fünf fest angestellten Redakteuren. Auch für die Redaktion des Lokalfunks gilt diese Größenstruktur. Hier sind zwischen 2 und 12 fest angestellte Journalisten tätig. Vgl. JONSCHER (1995), S. 261 f. Vgl. exemplarisch für lokale Fernsehsender <http://www.wdr.de/studio/koeln/wdrpunkt> und <http://www.wdr.de/studio/dortmund/wdrpunkt/>. Nur größere Regionalzeitungen unterhalten personell stärker besetzte Lokalredaktionen.

²⁴⁷ Vgl. ALTMEPPEN (1999), S. 104 ff.

²⁴⁸ Vgl. WEISCHENBERG (1998), S. 299. Die journalistische Fachkompetenz ist bei Hörfunkjournalisten geringer ausgeprägt als bei ihren Kollegen der Tagespresse. Vgl. KURP (1994), S. 357. Dessen ungeachtet steigt das Ausbildungsniveau der Lokaljournalisten. Vgl. JACOBI (1993), S. 21.

der Artikel und der vor allem im Politik- und Wirtschaftsbereich fehlenden Kompetenz, Ereignisse richtig einzuschätzen.²⁴⁹ Auch für die kommunalen Spitzenpolitiker gilt, dass sie mit Problemen aus unterschiedlichen Bereichen konfrontiert sind. Daher sind auch nur zwei Drittel dieser Politiker auf einen bestimmten Bereich spezialisiert.²⁵⁰ Die Konzentration auf Themen wie Handel, Gewerbe und Wohnen, die für Genossenschaften von besonderer Relevanz sind, ist überdies eher selten. Damit ist die Primär-genossenschaften für Politiker und Journalisten zwar faktisch erlebbar, die Kenntnisse über Genossenschaften sind jedoch stärker intuitiv, denn wissenschaftlich fundiert. Sie beruhen auf individuellen Berufs- und Lebenserfahrungen.²⁵¹

Insoweit empfehlen sich zur situationsbezogenen Integration im Nahbereich monologische Kommunikationsinstrumente.²⁵² Sie haben den Vorteil, dass die Führungskräfte der Genossenschaft vorab entscheiden können, welche Inhalte von den Adressaten verstanden werden sollen. Insoweit sind sie gut plan- bzw. gestaltbar und eignen sich insbesondere für konkrete Problemstellungen. Obwohl die örtliche Lebenswelt eine gemeinsame Situationsdeutung erleichtert, ist es aufgrund der geringen Detailkenntnisse über Genossenschaften dringend geboten, die Erläuterung des speziellen Problems in einen Gesamtzusammenhang zu stellen. Damit wird es einerseits möglich, über ein Anreichern des Bezugsrahmens das *Verständnis für die Genossenschaftsidee* zu vertiefen und dabei sublim zu modifizieren.²⁵³ Andererseits machen sich an konkreten Themen auch divergierende Erwartungshaltungen und damit Mittelkonflikte fest, die jedoch durch einen gemeinsamen Bezugsrahmen in Form des Verständnisses für den Förderauftrag und die Traditionen der Genossenschaftsbewegung entschärft werden können.²⁵⁴

Gegenüber Journalisten eignet sich das Kommunikationsinstrument *Interview* vor allem deswegen, weil es einen stabilen Interaktionszusammenhang absichert, der auf komplementären Erwartungen basiert.²⁵⁵ Während Journalisten vertrauliche Informationen bzw. exklusive Details erhalten, generieren genossenschaftliche Führungskräfte optimale Publizität für ihre Themen.²⁵⁶ Für Politiker kommen Vorträge in Frage. Obwohl die Genossenschaft die Kommunikationsprozesse steuert, werden dem Politi-

²⁴⁹ Vgl. DERNBACH und HEUER (2000). Ähnlich und KURP (1994), S. 235. Die Lokalredakteure werden durch eine Vielzahl von freien Mitarbeiter entlastet. Da diese jedoch ihrer journalistischen Tätigkeit hauptsächlich nebenberuflich nachgehen und in der Regel über keine fundierte journalistische Ausbildung verfügen, wächst der Redigieraufwand in der Redaktion. Die Qualität der Berichterstattung leidet. Vgl. JONSCHER (1995), S. 260 sowie explizit für den Lokalfunk RAGER *et al.* (1992), S. 199.

²⁵⁰ Vgl. KERSTING (1994), S. 13.

²⁵¹ Vgl. KURP (1994), S. 241.

²⁵² Vgl. Kapitel 5.1.3 auf Seite 140.

²⁵³ Vgl. zu dieser Form der Handlungsprägung S. 92 f.

²⁵⁴ Vgl. zur Themenkonkretisierung auch S. 167.

²⁵⁵ Vgl. THEIS (1992), S. 32, JARREN *et al.* (1993), S. 23 sowie SAXER (1993), S. 298, dort jedoch in Bezug auf Politiker und Journalisten.

²⁵⁶ Vgl. zu den Mediatisierungsregeln von Interviews HOFFMANN (2003), S. 179.

ker hiermit sowohl Hilfestellungen für bestimmte Problemlagen geboten als auch eine Bühne, auf der er Wählerstimmen maximieren kann.²⁵⁷

Da gerade aktive Teilöffentlichkeiten auf bereits ausformulierte Paradigmen zurückgreifen, muss die Integration im Nahbereich auch an den Intentionen der Akteure ansetzen. Sie lassen sich weniger durch wiederholte Erfahrungen beeinflussen, sondern eher durch eine gerichtete Ressourcenverschiebung.²⁵⁸ Um diesen Prozess effektiv steuern zu können, müssen die Verständigungsleistungen der medienpolitischen Teilöffentlichkeiten beobachtbar sein. Dazu sind implizit reziproke Kommunikationsprozesse bzw. Feedbacks jedoch nur unzulänglich geeignet.²⁵⁹ Damit wird der persönliche Dialog zum Erfolgsfaktor der Genossenschaften.²⁶⁰ Dies gilt umso mehr, als Politiker und Medienvertreter für lokale genossenschaftliche Führungskräfte direkt erreichbar sind und die Unwägbarkeiten eines dialogischen Kommunikationsprozesses durch die konkreten Interaktionszusammenhänge im Lokalen abgefedert werden.²⁶¹

Die Veränderung von *Interessenpositionen* kann nicht instrumentell erzwungen werden, sondern nur durch Überzeugung gelingen. Daher ist von einem Primat des argumentativen Kommunikationsstils auszugehen.²⁶² Gegenüber Kommunalpolitikern ist der argumentative Kommunikationsstil insbesondere auch deswegen angezeigt, weil auf der Ortsebene nicht die offizielle Parteilinie, sondern die persönliche Meinung ausschlaggebend ist. Damit dominieren sachpolitische Fragen ideologische Richtungsentscheide.²⁶³ Zudem ist die Offenlegung eines persuasiven Kommunikationsstils aufgrund der intimen, lokalen Kenntnisse von Politikern wahrscheinlich. Der dann immanente *Vertrauensverlust* würde die Legitimationsbasis der Primär-genossenschaft gefährden. Diese ist aufgrund der langen Verweildauer einzelner Personen in Führungspositionen nur schwer wieder aufzubauen.²⁶⁴ Die mögliche Gefährdung der Vertrauensbasis begründet ebenfalls den Vorrang einer argumentativen Herangehensweise gegenüber Lokaljournalisten.²⁶⁵ Überdies muss es im Interesse der Genossenschaft liegen, Journalisten für ihre Positionen durch Argumente einzunehmen. Schließlich bilden diese den Bezugsrahmen, vor dessen Hintergrund die Berichterstattung erfolgt.²⁶⁶

Eine Variante dieser direkten, persönlichen und dialogischen Integration ist das *Hintergrundgespräch*. Es bietet sich gerade bei komplexen und wichtigen Themen an und dient der vertiefenden Darstellung der eigenen Position, der persönlichen Ein-

²⁵⁷ Vgl. dazu die Ausführungen auf S. 222 sowie GERHARDS (1994), S. 93 ff.

²⁵⁸ Vgl. zu den Mechanismen Kapitel 4.3 auf Seite 85 sowie zu den paradigmatischen Voraussetzungen Kapitel 4.1.2.

²⁵⁹ Vgl. zu dieser Schlussfolgerung S. 140 f.

²⁶⁰ Vgl. MUSIOL (1998), S. 94.

²⁶¹ Vgl. FN 71 auf Seite 141.

²⁶² Vgl. S. 178 zum Primat des argumentativen Kommunikationsstils.

²⁶³ Vgl. zur Sachorientierung in der Kommunalpolitik HOLTSMANN (1994), S. 264-267.

²⁶⁴ Vgl. zur personellen Konstanz in Führungspositionen NASSMACHER (1997), S. 432.

²⁶⁵ Vgl. dazu auch die Ausführungen in HOFFJANN (2001), S. 235 f.

²⁶⁶ Vgl. zum Bezugsrahmen S. 213.

schätzung anderer kommunaler Eliten und Wettbewerber bzw. der Erläuterung der strategischen Lage und anstehender Projekte. Über eine Wissensvermittlung hinaus wird angestrebt, den medienpolitischen Teilöffentlichkeiten eine bessere Einordnung des tagesaktuellen Geschehens zu ermöglichen. Für Führungskräfte verbindet sich damit das Ziel, eine korrekte Aktualisierung von angestrebten Wahrnehmungs- und Deutungsmustern der Genossenschaftsidee zu erreichen. Zudem besteht die Möglichkeit, über schlüssige Argumentationsketten direkt an den Interessen der Akteure anzusetzen und sie für die eigene Position einzunehmen. Interessendivergenzen können so abgebaut und zukünftige Konflikte vermieden werden.

Für Journalisten sind Hintergrundgespräche eine wichtige *Informationsquelle*, die sie sich aufgrund des Kosten- und Effizienzdrucks im Alltagsgeschäft ansonsten nur mühsam erschließen können. Daher akzeptieren Journalisten, dass vertrauliche Mitteilungen nicht veröffentlicht werden. Gleichwohl werden Informationen aus Hintergrundgesprächen Bestandteil von Reportagen und Kommentaren. Daran ist die Führungskraft einer Genossenschaft gerade interessiert. Schließlich erhöht sich durch einen intensiven Kontakt die Wahrscheinlichkeit interessenkonformer Anschlusskommunikationen.²⁶⁷ Die intentionale Integration lokaler Spitzenpolitiker wird dadurch erschwert, dass sie sowohl Leser als auch Gegenstand der Hauptquelle ihrer Informationen – der Tageszeitung – sind. Insofern stabilisieren sich ihre Paradigmen rekursiv und sind damit relativ festgefügt.²⁶⁸ Dieser Zusammenhang unterstreicht erstens die Notwendigkeit einer Ergebnisoffenheit seitens der genossenschaftlichen Führungskräfte, andererseits werden aber auch die Grenzen der Integrationsbemühungen deutlich, wenn sie sich auf die politische «Problem-facer-Teilöffentlichkeit» begrenzt.²⁶⁹

Ein Ansatzpunkt auch latente mediale Teilöffentlichkeiten anzusprechen, sind *Pressekonferenzen, Informationsabende und Podiumsdiskussionen*. Obwohl sie über den engen Rahmen eines Zwiegespräches hinausgehen, sind sie dennoch als direkte, dialogische Kommunikationsinstrumente des Nahbereichs zu klassifizieren. Durch den Umstand, dass hierbei zumeist nur einzelne Fragen zugelassen werden, ist jedoch die Funktion der dritten Sequenzposition weitgehend ausgeschaltet.²⁷⁰ Insoweit geht die Ausweitung der Integrationsbemühungen mit der Tatsache einher, dass nicht nachprüfbar ist, ob die Aussagen genossenschaftlicher Führungskräfte in der intendierten Weise verstanden werden.

Da die Mitteilungen auf einer Pressekonferenz durch die Führungskräfte stark selektiert werden, kommt ihr eine *Doppelrolle* zu. Eine Pressekonferenz befriedigt auf der einen Seite das Informationsbedürfnis einer Vielzahl von Journalisten, auf der

²⁶⁷ Dass diese Problematik kaum Gegenstand empirischer Untersuchungen ist, merkt SCHANTEL (2000), S. 82 kritisch an.

²⁶⁸ Vgl. REDLICH (1992), S. 124 f.

²⁶⁹ Vgl. S. 233.

²⁷⁰ Vgl. dazu Kapitel 5.1.3 auf Seite 142 sowie BÖRNER (1994), S. 340.

anderen Seite kann die Inszenierung aber auch von denjenigen Tatsachen ablenken, die nicht an die Öffentlichkeit gelangen sollen.²⁷¹ Insofern sind Pressekonferenzen tendenziell persuasiv und damit risikobehaftet, denn sie erfordern erstens eine aktive Verarbeitung von Informationen und zweitens werden sie vor dem Hintergrund einer bestimmten Erwartungshaltung besucht. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit einer nicht-intendierten Interpretation.²⁷² Bisher benutzen jedoch nur ca. 30 % der Primärbanken Pressekonferenzen.²⁷³ Vor dem Hintergrund stabiler Interaktionssysteme gerade in kleineren Ortschaften ist dies nur folgerichtig, da Interviews und Hintergrundgespräche Pressekonferenzen aufgrund des engen Adressatenkreises gut ersetzen.

Da lokale öffentliche Ausschusssitzungen und Ratsversammlungen kaum Interesse bei den Wählern wecken,²⁷⁴ nutzen lokale Politiker auch kleinere Bühnen, um ihre politischen Inhalte darzustellen. Auf *Informationsabenden und Podiumsdiskussionen* können sowohl strittige kommunalpolitische Themen, zu denen Vertreter unterschiedlicher Parteien geladen werden, als auch nationale Themen, zu denen lokale Politiker ihre Einschätzung abgeben, angesprochen werden. Aufgrund ihrer relativen Kleinheit ist die Primärgenossenschaft für Politiker höherer Ebenen zunächst nicht von Interesse. Über größere Veranstaltungen wie *General- und Vertreterversammlungen*, Jubiläen und Feste können jedoch auch Landes- und Bundespolitiker effektiv integriert werden.²⁷⁵ Überdies pflegen (über)regionale Politiker ihre Kontakte zu den örtlichen Parteimitgliedern intensiv.²⁷⁶ Dies dient einerseits dem Machterhalt in der eigenen Partei, andererseits aber auch der Aufnahme neuer Impulse und Ideen aus dem kommunalen Bereich. Insoweit ist die Kommunikationsbeziehung zu Kommunalpolitikern auch unter dem Aspekt der innerparteilichen Meinungsbildung und der gesellschaftlichen Integration von Landes- und Bundespolitikern nicht zu unterschätzen.

Der *Fernbereich* spielt aufgrund der geringen räumlichen Distanzen im Lokalen eine nur untergeordnete Rolle.²⁷⁷ Gleichwohl dient er zum einen der Integration latenter und passiver Teilöffentlichkeiten und zum zweiten der weiterführenden Integration aktiver Teilöffentlichkeiten, wenn zeitliche Restriktionen eine Legitimierung im Nahbereich nicht zulassen. Da der Einsatz medialer Kommunikationsformen das Un-

²⁷¹ Im Zweifel können auch direkt institutionelle Handlungserwartungen verletzt werden, um ein (neues) Thema zu platzieren. Vgl. PFETSCH (1993), S. 97.

²⁷² Diesen Sachverhalt hat Grossenbacher in einer Analyse von 53 Pressekonferenzen nachgewiesen. Er stellt die Verarbeitungs- und Ergänzungsleistungen heraus. Vgl. GROSSENBACHER (1989), S. 28 ff. Die Selektion, Reduktion, Kommentierung und Gewichtung geht auf die sozioökonomische Handlungsorientierung der Journalisten zurück. Vgl. Kapitel 6.1.2 auf Seite 212 ff.

²⁷³ Vgl. MUSIOL (1998), S. 201 f.

²⁷⁴ Vgl. NASSMACHER (1997), S. 430.

²⁷⁵ Das Zeitbudget von Landes- und Bundespolitikern im Wahlkreis zeigt, dass von 54 Wochenstunden vier für Diskussionen und vier für gesellschaftliche Veranstaltungen zur Verfügung stehen. Vgl. PATZELT (1996), S. 483.

²⁷⁶ Die Kontaktpflege halten immerhin 82 % der Parlamentarier für wichtig.

²⁷⁷ Vgl. S. 179 ff.

sicherheitspotenzial erhöht,²⁷⁸ öffnet sich im Fernbereich prinzipiell die Schere zwischen Realität und konstruierter Wirklichkeit. Der enge lokale Kommunikationsraum stellt dazu ein Gegengewicht dar. Da gerade aktive medienpolitische Teilöffentlichkeiten über eine ausreichende Erfahrungsbasis verfügen, werden persönliche *Sympathien bzw. Antipathien* zu Faktoren des Verständigungsprozesses.²⁷⁹ Neben die quasi-objektive Nachrichtenauswahl von Journalisten tritt eine subjektive Komponente.²⁸⁰ Auch Politiker beurteilen Konflikte nicht allein nach ihrer ideologischen Ausrichtung und der Maximierung von Wählerstimmen, sondern sind ebenfalls in stabile Interaktionssysteme eingebunden. So ist auch erklärbar, dass lokale medienpolitische Teilöffentlichkeiten häufig andere Meinungspositionen einnehmen als ihre (über)regionalen Pendanten. Im Falle einer Krise werden Mitteilungen nicht mit Stereotypen abgeglichen, sondern mit dem Gesamteindruck, der durch eine Vielzahl von Kontakten im Nahbereich abgesichert ist.

Bei spezifischen Problemstellungen sollte die Genossenschaft einzelne Akteure direkt, z. B. brieflich, ansprechen. Dabei sind auch solche regionalen und nationalen Entscheidungen zu thematisieren, die auf die einzelne Genossenschaft vor Ort Auswirkungen haben.²⁸¹ Diese Vorgehensweise trifft auf eine entsprechende Nachfrage von Politikern, denn insbesondere *Landes- und Bundespolitiker* beklagen, dass nur 34 % der örtlichen Organisationen sie über ihre Probleme informieren.²⁸² Daher können schriftliche Mitteilungen effektiv zu einer Verständigung zwischen Primärgenossenschaft und politischer Teilöffentlichkeit beitragen. Hingegen hat der (Leser)Brief aufgrund der Informationsflut, die Journalisten in der täglichen Arbeit zu bewältigen haben, eine nur geringe Bedeutung. Neben monologischen Kommunikationsinstrumenten können im Fernbereich auch dialogische Formen, wie z. B. das Telefon, eingesetzt werden. Dies erfordert jedoch eine offene Haltung der Genossenschaft, d. h. sie muss zur Reflexion und Korrektur ihrer eigenen Interessenposition bereit sein.

Um auch latente und passive Teilöffentlichkeiten integrieren zu können, sind indirekte Kommunikationsformen einzusetzen.²⁸³ Da die Adressaten oftmals heterogen sind, liegt der Schwerpunkt auf einer neutralen Vermittlung eigener Interessen, dem *informativen Kommunikationsstil*.²⁸⁴ Das entsprechende Kommunikationsinstrument gegenüber Politikern ist das Rundschreiben. Journalisten sind über Pressemitteilungen anzusprechen.²⁸⁵ Ziel ist es dabei, die sachliche Kernaussage der Primär-

²⁷⁸ Vgl. Graphik 5.1.3 auf Seite 144.

²⁷⁹ Vgl. JONSCHER (1995), S. 292.

²⁸⁰ Vgl. dazu die Ausführungen in den Kapitel 6.1.2 und 6.1.3.

²⁸¹ Dass die Wahlkreisarbeit für den Machterhalt eines Politikers von großer Bedeutung ist, konstatiert ISMAYR (1997), S. 386.

²⁸² Vgl. PATZELT (1996), S. 484.

²⁸³ Vgl. S. 143.

²⁸⁴ Vgl. Kapitel 5.2.4 auf Seite 174.

²⁸⁵ Vgl. zu der grundlegenden Debatte und dem Einfluss von Public Relations auf das Mediensystem via

genossenschaft kurz und knapp darzustellen sowie den Kommunikationszweck – das «Warum?» – zu transportieren.

Pressemitteilungen werden Bestandteil journalistischer Beiträge. Der Anteil des Materials, welches übernommen wird, bemisst sich nach der Motivation, einen qualitativ hochwertigen Beitrag zu erstellen, der Möglichkeit zur Recherche und der kritischen Distanz zu den Informanten.²⁸⁶ Das geringe Spezialisierungsniveau sowie der chronische Zeitmangel führen im Lokalen zu einer oberflächlichen und rein darstellenden Berichterstattung.²⁸⁷ Überdies sind auf der Ortsebene keine Presseagenturen tätig, so dass die Lokaljournalisten auf eigene Recherchen und zeitaufwändige Ortstermine angewiesen bleiben, wollen sie Pressemitteilungen nicht zur alleinigen Basis von Artikeln machen.²⁸⁸ Überdies sind die Berichte stark auf die lokalen Eliten ausgerichtet. Je regelmäßiger der Journalist in diesen Kreisen verkehrt, desto schwieriger wird er seine objektive Vermittlungs- und Kontrollfunktion ausüben können.²⁸⁹ Ohnehin ist er aufgrund der fehlenden Anonymität im Lokalen den täglichen Folgen seiner Berichterstattung ausgesetzt.²⁹⁰ Insoweit tritt die anwaltschaftliche Vermittlung kontroverser Standpunkte bzw. die Vertretung der Interessen der Bürger in den Hintergrund.²⁹¹ Daher steht zu vermuten, dass der Anteil an Pressemitteilungen in der lokalen Presse, der direkt übernommen bzw. nur geringfügig bearbeitet wurde, besonders hoch ist.²⁹² Für Führungskräfte heißt dies in erster Konsequenz, sie verstärkt zur Handlungsprägung einzusetzen. Grundvoraussetzungen hierfür sind die *Zuverlässigkeit der Information* und deren professionelle Aufbereitung.²⁹³ Zweitens ist der Nachrichtenwert von Mitteilungen unter Beachtung der (in)direkten Auswirkungen auf die Kommune und den

Pressemitteilungen BAERNS (1987), BAERNS (1991) und GROSSENBACHER (1986). Sie konstatieren einen hohen Einfluss. Kritisch nehmen SAFFARNIA (1993), S. 417, SCHWEDA und OPPERDEN (1995), S. 129 ff. und PFETSCH (1993), S. 67 Stellung. Insoweit streuen die Ergebnisse beträchtlich. Eine empirische Bestätigung der Determinationshypothese steht aus.

²⁸⁶ Vgl. JONSCHER (1995), S. 293 und HOFFJANN (2001), S. 239.

²⁸⁷ Vgl. KURP (1994), S. 248. Er urteilt zu Recht, dass es sich auf lokaler Ebene eher um einen Termini denn einen Themenjournalismus handelt. Für den lokalen Rundfunk kommt hinzu, dass die Ereignisberichterstattung im Vordergrund steht und damit eine direkte Übernahme von kurzen Pressemitteilungen besonders wahrscheinlich ist. Vgl. JÜRGENS und NIELAND (1991), S. 25 und S. 40 in Bezug auf Radio Duisburg.

²⁸⁸ Vgl. WEISCHENBERG *et al.* (1994), S. 158 und PFETSCH (1993), S. 73 zur überdurchschnittlichen Stundenanzahl, die lokale Journalisten für die Recherche aufwenden.

²⁸⁹ Dieser Sachverhalt gilt insbesondere für freie Mitarbeiter der Medienorganisationen, da sie ihrer Tätigkeit weniger aus monetären Anreizen nachgehen, denn aus Prestige Gründen. Sie erhalten Zugang zu lokalen Eliten, werden gesondert begrüßt und erhalten kleine Vergünstigungen wie Präsente oder Eintrittskarten. Vgl. JONSCHER (1999), S. 13 f. und JONSCHER (1995), S. 267 f.

²⁹⁰ Vgl. JACOBI (1993), S. 21.

²⁹¹ Vgl. exemplarisch PÄTZOLD und RÖPER (2003), S. 335.

²⁹² BACHMANN (1997) bestätigt diese These auf S. 219. Zwar sind 81 % der Pressemitteilungen verändert worden. Von einer journalistischen Eigenleistung kann dennoch nicht gesprochen werden, da ihr Inhalt weiterhin auf die ursprüngliche Pressemitteilung zurückzuführen ist. Vgl. ebenso JONSCHER (1999), S. 14, der sich explizit auf das Lokale bezieht; ähnlich auch FRÖHLICH (1992).

²⁹³ Vgl. LÖFFELHOLZ (1997), S. 198. Letztere erhöht sich, wenn die Pressemitteilung digitalisiert vorliegt und damit direkt weiterverarbeitet werden kann. Hanke konstatiert folgerichtig eine höhere Veröffentlichungschance. Vgl. HANKE (1993), S. 10 f.

Anschluss an bereits etablierte Themen zu erhöhen.²⁹⁴ Drittens sind Pressemitteilungen häufig nur der Auslöser für eine weitergehende Recherche bzw. eine Aufbereitung und Ausweitung des Themas. Daher sind direkte Ansprechpartner zu benennen und weiterführende Informationen auf den Internetseiten bereitzustellen.

Da bei Teilöffentlichkeiten mit einem geringen Aktivitätsgrad der handlungsprägende Einfluss von neuen Informationen besonders hoch ist, sind diese ebenfalls gesellschaftlich zu integrieren.²⁹⁵ Aufgrund des zunehmenden Lokalkolorits im Rundfunk bietet es sich gerade für Repräsentanten der lokalen Genossenschaften als Funktions- und Entscheidungsträger von nachgeordneter Bedeutung an, diesen in der Medienplanung zu berücksichtigen.²⁹⁶ Dies gilt umso mehr, als die Arbeit beim lokalen Rundfunk zumeist ein Sprungbrett für die weitere Karriere in (über)regionalen Medien ist und wegen des hohen Involvements ohnehin eine routinemäßige Überprüfung der journalistischen Paradigmen stattfindet.²⁹⁷ Die Berücksichtigung latenter bzw. passiver politischer Teilöffentlichkeiten ist aufgrund zweier Besonderheiten im Lokalen besonders zu empfehlen.²⁹⁸ Da sie erstens zeitlich weniger stark belastet sind, ist die Kontaktmöglichkeit bei ihnen deutlich höher als bei kommunalen Spitzenpolitikern. Zweitens steigt der Einfluss auf den fraktionsinternen Meinungsbildungsprozess, wenn eine Vielzahl von Politikern angesprochen wird.²⁹⁹

Auch wenn medienpolitische Teilöffentlichkeiten einem Thema negativ bzw. ablehnend gegenüberstehen, sind Gespräche mit ihnen zu führen.³⁰⁰ Erstens ermöglichen Mitteilungen Neubewertungen eines Themas. Zweitens setzt sich die Organisation selbst in ein besseres Licht als andere Meinungsführer dies täten. Drittens wohnen jedem Thema Aspekte inne, die das Eigeninteresse auch gegensätzlich eingestellter Akteure befördern können. Viertens muss die inkonforme Anschlusshandlungen nicht auf Interessendivergenzen beruhen. So können sich etwa Journalisten redaktionsinternen Vorgaben ausgesetzt sehen, die eine erwünschte Deutung nicht zulassen. Auch die politische *Anschlusskommunikation* ist nicht individuenzentriert, sondern Spielball eines komplexen Abstimmungsprozesses zwischen Fraktion und Partei.³⁰¹ Daher ist trotz der Überzeugung einzelner Politiker keineswegs klar, dass die letztendliche politische Handlung den Erwartungen der Genossenschaft entspricht. Aufgabe eines Repräsentanten ist es nämlich, Konflikte zwischen Sonder- und Gemeinwohlinteressen

²⁹⁴ Vgl. dazu GAZLIG (1999), S. 191 ff.

²⁹⁵ Vgl. dazu die S. 152 f.

²⁹⁶ Vgl. zur Marktstellung und zur stärkeren Orientierung in das Lokale PÄTZOLD und RÖPER (2003), S. 116 ff. und SCHÖNBACH (1997), S. 117.

²⁹⁷ Vgl. zur Routine-Teilöffentlichkeit S. 151.

²⁹⁸ Vgl. zur Rolle von Hinterbänkclern in der Partei NASSMACHER (1989), S. 186.

²⁹⁹ KERSTING (1994), S. 48 konstatiert, dass gerade die Partei entscheidend für neue Themen auf der Agenda ist.

³⁰⁰ Vgl. HILLEBRAND (1998), S. 129. Vgl. zu den folgenden Aspekten vertiefend die Ausführungen auf S. 153 f.

³⁰¹ Vgl. zum kommunalen Entscheidungsprozess KURP (1994), S. 63.

zum Ausgleich zu bringen.³⁰² Zudem werden gerade in kleineren ländlichen Gemeinden große Themen im parteiübergreifenden Konsens entschieden.³⁰³ Darüber hinaus findet die tatsächliche Entscheidung zumeist unter Ausschluss der Öffentlichkeit statt. Insofern muss der Schwerpunkt der genossenschaftlichen Führungskräfte darin liegen, lokale Entscheidungsprozesse im Vorhinein zu strukturieren. Dass sie diese nicht determinieren können, darf zu keinem Abbruch der Integrationsbemühungen führen.

Über den Nah- und Fernbereich hinaus leistet Kommunikation einen eigenständigen Integrationsbeitrag über *Image- und Issueprozesse*. Dabei muss die inhaltliche Schwerpunktsetzung am Organisationsziel ansetzen, um die Erwartungshaltungen aktiver Teilöffentlichkeiten nicht zu enttäuschen.³⁰⁴ Daher ist die Genossenschaftsidee und insbesondere ihre konkrete Umsetzung in Bezug auf den Förderauftrag der Kristallisationspunkt einer lokalen Themenarbeit. In medienpolitischen Teilöffentlichkeiten, die Mitteilungen passiv prozessieren, kommt es hingegen zu einer schleichenden Modifikation ihrer Handlungsorientierung, wenn die Genossenschaftsidee stärker in den Vordergrund gerückt wird.³⁰⁵ Insoweit ist ihr über Themen eine neue Bedeutung sublim zuzuweisen, wobei diese Vorstrukturierungen erst im Bedarfsfall in ein bestehendes Paradigma integriert werden.³⁰⁶ Anders als die direkte Integration über autoritative Ressourcen bleibt eine Veränderung des journalistischen Paradigmas dann auf wiederholte Thematisierungen und faktische Ereignisse angewiesen. Hierdurch wird eine kontinuierliche und konstante Modifikation von Mitteilungen erforderlich.³⁰⁷

Hinsichtlich der Integration von Journalisten sind Nachrichtenfaktoren zu erkennen bzw. zu untersuchen, um die Aufmerksamkeitsschwelle der Journalisten zu überwinden.³⁰⁸ Zwischen 55 % und 69 % der Mitteilungen beziehen sich auf das gesellschaftliche Leben.³⁰⁹ Eben diesen Bereich decken die *Basistätigkeiten* der Genossenschaften aber nicht ab.³¹⁰ Eine Kommunikationsstrategie, die sich auf die Vermitt-

³⁰² Vgl. PATZELT (1996), S. 468.

³⁰³ Vgl. NASSMACHER (1997), S. 440 f. In größeren Städten ist eine Verbindung aus konsensualer Sachorientierung und parteistaatlicher Konkurrenz zu beobachten. HOLTSMANN (1994), S. 256 f. konstatiert eine zunehmende Politisierung mit wachsender Ortsgröße. Damit sind die Aussagen, die hinsichtlich des Selbstverständnisses von Lokaljournalisten getroffen wurden, auch für Politiker gültig. Sie unterliegen einem unmittelbaren Legitimitätsdruck, der sich im direkten sozialen Umfeld niederschlägt. Vgl. REDLICH (1992), S. 119. Für Landes- und Bundespolitikern gilt dies nur eingeschränkt.

³⁰⁴ Vgl. S. 121 f.

³⁰⁵ Ähnlich auch ALTMETZEN (1999), S. 53 ff.

³⁰⁶ Vgl. KÜCKELHAUS (1998).

³⁰⁷ Vgl. zu den Mechanismen der Handlungsprägung Kapitel 4.3.

³⁰⁸ Solange die Selektion anhand von Nachrichtenwerten Routine ist, kann sie Gegenstand einer schleichenden Modifikation werden. Vgl. BARTH und DONSBACH (1992), S. 163.

³⁰⁹ Vgl. PÄTZOLD und RÖPER (2003), S. 307. Detaillierte Erkenntnisse hinsichtlich der Themenschwerpunkte stehen nicht zur Verfügung. Seit Mitte der 80er Jahre wird eine Analyse der lokalen Berichterstattung kaum mehr betrieben. KURP (1994), S. 210 folgert nach der Rezeption der einschlägigen Literatur, dass immerhin ein Drittel der Berichterstattung sich mit den Themen Verbrechen, Vergehen, Unfall, Kunst und Kultur, Baumaßnahmen, Jubiläen, Vereinswesen und Personalien befasst.

³¹⁰ Vgl. zur Ebeneneinteilung in die Legitimierung von Basistätigkeiten, ex-post-Legitimierung und globale Legitimierung Kapitel 4.4.2 auf Seite 113.

lung solcher und angrenzender Bereiche beschränkt, spricht daher nur Journalisten der Wirtschaftsredaktionen an. Redakteure anderer Ressorts bleiben außen vor. Im Sinne einer globalen Legitimierung ergeben sich jedoch vielfältige thematische Anknüpfungspunkte, die je nach Region variieren.³¹¹ So kann das Umweltbewusstsein vor Ort unterschiedlich und die Kommune städtisch, ländlich oder stark durch den Mittelstand geprägt sein. Aus diesen lokalen Besonderheiten lassen sich Themenfelder ableiten, über die auch Journalisten eines wirtschaftsfremden Ressorts anzusprechen sind bzw. ihr Problembewusstsein für die Genossenschaftsidee zu steigern ist.³¹² Die *globale Legitimierung* wird auch deshalb zur dominanten Strategie, weil gerade Lokalredakteure grundsätzlich Allrounder und aufgrund der hohen Fluktuationsrate häufig mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten befasst sind.

Lokalpolitik ist Sachpolitik.³¹³ Das ergibt sich erstens aus einer nur wenig ausgeprägten parteipolitischen Differenzierung, welche insbesondere in kleineren, ländlichen Gemeinden das soziale, nachbarschaftliche Gefüge stören könnte.³¹⁴ Zweitens legt die Aufgabenverteilung zwischen Bund, Ländern und Gemeinden das kommunale Themenspektrum fest. Im Vordergrund stehen der Straßenbau, Verkehr bzw. die Müll- und Abwasserbeseitigung. Während diese Themen bei der lokalen gesellschaftlichen Öffentlichkeit eine direkte Betroffenheit auslösen, sind andere Sachgebiete wie etwa Gewerbesteuern, Genehmigungsverfahren und ein allgemein investitionsfreundliches Klima weniger relevant. Gleichwohl ist mit der langjährigen Debatte um den Standort Deutschland eine Werteverchiebung in Gang gekommen, die eine Rückbesinnung auf Arbeitsethik, bürgerliche Werte und Eigenverantwortung befördert.³¹⁵ Damit sind auch die Grundlagen dafür gelegt, dass sich die Politik – wie auf der nationalen Ebene zu beobachten – wieder stärker diesem Themenkomplex widmet.

Thematische Anknüpfungspunkte für Genossenschaften finden sich zum einen auf der Ebene der *Basistätigkeiten*.³¹⁶ So liegt beispielsweise die lokale Stärkung des Mittelstandes im direkten Eigeninteresse der Volks- und Raiffeisenbanken.³¹⁷ Für landwirtschaftliche Genossenschaften bietet es sich an, die Bedeutung der Raiffeisenmärkte für den lokalen Raum zu betonen. Schließlich ist die «Vermarktung vor Ort» ein elementarer Beitrag zur Aufrechterhaltung einer lokalen Identität und regionaler Wirtschaftskreisläufe.³¹⁸ Im Zuge der staatlichen Deregulierung sind weitere Ansatzpunkte

³¹¹ Je stärker die gesellschaftspolitische Funktion der Genossenschaft herausgestellt wird, desto eher wird sie Gegenstand einer medialen Thematisierung. Vgl. GAZLIG (1999), S. 198.

³¹² Vgl. MUSIOL (1998), S. 306 ff. zu Praxisbeispielen aus dem Finanzverbund.

³¹³ Vgl. JONSCHER (1995), S. 59 ff. sowie BERENS (2001), S. 80. Vgl. SCHNEIDER (1997), S. 421 zu der Aussage, dass Kommunalpolitiker weniger programmatisch, denn auf kurze bis mittlere Frist situationsbezogen Politik betreiben.

³¹⁴ Vgl. NASSMACHER (1997), S. 440 f.

³¹⁵ Vgl. NOELLE (2003), S. 5.

³¹⁶ Vgl. zu den Ebenen der Legitimität S. 113.

³¹⁷ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 6.1.1 auf Seite 200.

³¹⁸ Vgl. dazu auch HÖLZLE (2004) S. 64.

wie z. B. die kommunale Abwasserentsorgung zu erkennen.³¹⁹

Über die erste Ebene der Legitimität hinaus sind Themen mit einer *gesellschaftlichen Problemstellung* aufzugreifen. Thematische Bezüge auf die Bereiche Umwelt, Kultur und Sport erhöhen die Anzahl der betroffenen Politiker. Überdies besteht eine direkte Verbindungslinie zwischen globaler Legitimierung und der intrinsischen Motivation von Politikern.³²⁰ Die Verknüpfung von Eigenverantwortung und Solidarität ist nicht nur in Genossenschaften Tradition, sondern gerade im lokalen Raum mit direkten persönlichen Anreizen für den Kommunalpolitiker verbunden. Auch er profitiert von einer vitalen Kommune mit hoher Lebensqualität, in der das Gemeinwohl und die gesellschaftliche Entwicklung aktiv befördert werden. Mit einer über die Basistätigkeiten der Genossenschaft hinaus reichenden Legitimierung verbindet sich daher eine erhöhte politische Akzeptanz.

Durch *Imageprozesse* werden Themen symbolisch unterfüttert.³²¹ Bisherige Kampagnen blieben aber weitgehend ohne konkreten Bezug zur Genossenschaftsidee. Lediglich der Finanzverbund rückt seit 2004 die Mitgliederorientierung stärker in den Vordergrund, um das Potenzial der Genossenschaftsidee zu einer Differenzierung von Wettbewerbern zu nutzen.³²² Damit verbinden sich jedoch konkrete Anforderungen an die einzelne Genossenschaft vor Ort. Wenngleich ein Image ein konsentiertes, mentales Abbild der Realität ist und damit handlungsleitend wirkt, schließt es lediglich Erfahrungslücken, kann aber Erfahrungen im Nahbereich nicht dauerhaft ersetzen.³²³ Insoweit kann der Förderauftrag zwar symbolisch vermitteln werden, muss aber auch im Lokalen umgesetzt werden.³²⁴ Dadurch, dass die örtliche Genossenschaft in der lokalen Lebenswelt verankert und faktisch erfahrbar ist, erkennen gerade aktive journalistische und politische Teilöffentlichkeiten den Unterschied zwischen einer imaginären Mitgliederorientierung und der Realität. Insoweit ist insbesondere im Lokalen eine aktive Förderung der genossenschaftlichen Mitglieder stets zu gewährleisten.

6.2.3 Institutionelle Spannungsfelder im lokalen Resonanzboden

Mit den Grundlagen des Handlungssystems Primär-genossenschaft und ihren Möglichkeiten, auf medienpolitische Teilöffentlichkeiten einzuwirken, kann das Spannungsfeld aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit im lokalen Kommunikationsraum erklärt werden. Dazu sind die *Anreizkonstel-*

³¹⁹ Vgl. LADEWIG (2001), S. 59.

³²⁰ Vgl. S. 219 f.

³²¹ Vgl. dazu Kapitel 5.2.2 auf Seite 158 sowie DILENSCHNEIDER (1992), S. 24.

³²² Anders die landwirtschaftlichen Genossenschaften; sie werden generell mit traditionellen bzw. konservativen Attributen identifiziert, konnten bisher jedoch kein geschäftsstrategisches Image entwickeln. Vgl. BONUS (1986b), S. 18.

³²³ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 5.2.2 auf Seite 158 ff.

³²⁴ Vgl. BONUS und BYER (1999), S. 16.

lationen von Politikern und Medienvertretern im Verlaufe einer Themenkarriere zu erläutern.³²⁵ Dies erfordert den Einbezug des Resonanzbodens für Politiker und Medienvertreter, die lokale gesellschaftliche Öffentlichkeit. Bei ihr „handelt es sich [...] um einen Kommunikationsprozess von relevanten oder für relevant gehaltenen Inhalten, die in lokalen Räumen als Themen etabliert werden.“³²⁶ Ziel ist es, *Handlungsempfehlungen* für genossenschaftliche Führungskräfte im Umgang mit dieser Öffentlichkeit zu geben, d. h. zu empfehlen, wie sie im Spannungsfeld aus publizistischen und politischen Zwängen und kommunikativer Handlungsprägung agieren sollten.

Als Auslöser für eine *Themenkarriere* kommen aus Sicht der Primär-genossenschaft z. B. Entlassungen oder Standortfragen in Betracht. Sie sind als intendierte Handlungen einzustufen, die zu einer Interessendivergenz zwischen Genossenschaft und gesellschaftlichen Bezugsgruppen führen.³²⁷ Auch aus nicht-intendierten Handlungskonsequenzen resultieren Konflikte. So setzen aufgrund von strategischen Entscheidungen der Führungskräfte nachgeordnete Instanzen ihre Arbeit unter anderen Prämissen fort. Infolgedessen kommt es zu Spannungen mit lokal Betroffenen.³²⁸

Erste Anhaltspunkte für einen latenten *Konflikt* ergeben sich durch eine gehäufte Anzahl von Einzelprotesten in Form von Leserbriefen oder Stellungnahmen, die zumeist von Bürgerinitiativen, Vereinen oder Gewerkschaften an die Primär-genossenschaft gerichtet werden.³²⁹ Dabei werden zumeist raumbezogene, auf einen konkreten Sachverhalt gerichtete Anliegen vertreten.³³⁰ Gleichwohl ist es vorwiegend von der Berichterstattung in den Medien abhängig, ob sich Teilöffentlichkeiten formieren, sich Meinungspositionen bilden und in konkreten Forderungen gegenüber der Primär-genossenschaft münden.³³¹

Journalisten ordnen einem emergierenden Konflikt aus mehreren Gründen *hohe Nachrichtenwerte* zu.³³² Erstens geraten Organisationen selten in Konflikte. Daher sind sie stets überraschend und haben damit hohe Aktualität. Zweitens sind sie zwangsläufig negativ. Drittens wird über einen Konflikt zumeist mehrmals berichtet. Es treten neue Aspekte hinzu, so dass sich Konfliktsituationen dramaturgisch inszenieren lassen. Da die Rezipienten der lokalen Medien direkt betroffen sind, stünde zu erwarten, dass sich die weitere Themenkarriere idealtypisch entwickelt.³³³ Wird kritisch berichtet, kommt es zu einer starken Einengung des innovativen Handlungs-

³²⁵ Vgl. zur Themenkarriere das Kapitel 5.2.3 auf Seite 162 ff.

³²⁶ KURP (1994), S. 27.

³²⁷ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4.4.2 auf Seite 109.

³²⁸ Vgl. BÖRNER (1994), S. 279.

³²⁹ Folglich sind nur solche Konflikte relevant, die durch Kommunikation aktualisiert werden. Vgl. HOFFJANN (2001), S. 244 f.

³³⁰ Vgl. JONSCHER (1995), S. 55.

³³¹ Vgl. S. 163 ff.

³³² Vgl. dazu HOFFJANN (2001), S. 253 f. und zu Nachrichtenwerten S. 214.

³³³ Vgl. KLENK (1989), S. 31 f., der dadurch eine Verschiebung der Balance zwischen Journalist und Führungskraft ausmacht.

spielraumes der Primärgenossenschaft, da sich die journalistischen Paradigmen zunehmend an hohen Nachrichtenwerten ausrichten und damit quasi-objektiven, institutionellen Selektionskriterien der Medienorganisationen folgen.³³⁴ Da Konflikte geltende Deutungsmuster und Wertvorstellungen verletzen, werden zudem die internalisierten Werthaltungen des Mediensystems direkt angesprochen. Diese institutionellen Verhärtung des Paradigmas wird durch eine zusätzliche Abnahme subjektiver Beeinflussbarkeit gestützt. Da Konflikte eine *Interessenkollision* mit geltenden institutionellen Handlungsorientierungen offenbaren, kommt es zu einem Abbruch von Eigendynamiken, d. h. schleichende Modifizierungen können nicht mehr handlungsprägend eingesetzt werden.³³⁵ Überdies werden durch den Konflikt Erwartungen destabilisiert, was sich in einer Abnahme des handlungsprägenden Potenzials manifestiert. Überdies erhöht sich der Aktivitätsgrad der medialen Teilöffentlichkeiten und damit auch die Rezeption von Informationen aus unterschiedlichen Quellen.³³⁶ Dadurch wird eine gerichtete Ressourcenverschiebung erschwert.

In der Regel ist jedoch davon auszugehen, dass die Themenkarriere abbricht, weil die Nachrichtenwerte Schaden, Konflikt und Negativität auf der lokalen Ebene eine geringe Bedeutung haben.³³⁷ Ursächlich dafür sind abstrakte Integrationsmechanismen.³³⁸ Da die Anonymität eines journalistischen Kürzels auf der lokalen Ebene nicht existiert,³³⁹ sehen sich die Medienvertreter den täglichen Folgen ihrer Berichterstattung direkt ausgesetzt. Dadurch werden Konflikte von den Medienvertretern zwar wahrgenommen, aber nicht artikuliert. Das soziale Sanktionspotenzial verweist auf eine *Hierarchieordnung*, die die lokalen Eliten schützt.³⁴⁰ Pointiert schreibt Herrmann:

„Folge von Konfliktunfähigkeit und Verdrängung ist die öffentliche Amnesie der dörflichen Probleme.“³⁴¹

Zudem ist davon auszugehen, dass die langjährigen Interaktionssysteme zu einer Annäherung und *Adaption von Werten* führen.³⁴² Durch diesen gemeinsamen Deutungsrahmen werden latente Konfliktpotenziale entschärft. Mühlberger spricht deshalb von einem eher kooperativen denn kritischen Verhältnis – einer stillen Integration – zwischen Lokaljournalist und kommunaler Elite.³⁴³ Die soziale Nähe des Lokaljourna-

³³⁴ Vgl. zum journalistischen Paradigma Kapitel 6.1.2 auf Seite 212 ff.

³³⁵ Vgl. zu den Mechanismen der Handlungsprägung Kapitel 4.3.

³³⁶ Vgl. zur Beeinflussbarkeit von Teilöffentlichkeiten S. 152 ff.

³³⁷ Vgl. JONSCHER (1995), S. 287 sowie zur empirischen Evidenz KEPPLINGER (1994), S. 224 ff.

³³⁸ Vgl. zur Systematisierung dieser Mechanismen S. 183 ff.

³³⁹ Vgl. JONSCHER (1995), S. 337.

³⁴⁰ Es ist von einer Entscheidungshoheit über soziale Verfügungsrechte in der örtlichen Kommune auszugehen. Vgl. zur grundlegenden Auseinandersetzung mit dem Steuerungsmedium Macht Kapitel 5.3.3 auf Seite 188 f. Wenn Kritik geäußert wird, richtet sie sich normalerweise nicht gegen Personen. Vgl. JONSCHER (1995), S. 471 ff.

³⁴¹ HERRMANN (1993), S. 53.

³⁴² Vgl. die Ausführungen zur inhärenten Internalisierung in Kapitel 4.2.3 sowie zu Werten S. 184 ff.

³⁴³ Vgl. MÜHLBERGER (1979), S. 101 sowie JONSCHER (1995), S. 62. TEICHERT (1982), S. 25 hebt

listen zu den Personen, über die er kritisch berichten soll, ist daher als das „Dilemma lokaler Berichterstattung“³⁴⁴ zu bezeichnen. Solange die Primärgenossenschaften den geltenden Rechtsrahmen beachten, ist ihre Legitimität im Lokalen gesichert.³⁴⁵ Schließlich ist die Rechtsordnung nur der Kristallisationspunkt einer gültigen Wertordnung und diese ist im Lokalen besonders stabil.

Konfliktmindernd wirken sich auch *monetäre Anreize* der lokalen Journalisten aus. Um Karriere zu machen, ist der Journalist auf ein Beziehungsnetzwerk angewiesen, welches ihm exklusive Informationen zur Verfügung stellt. Gehört eine genossenschaftliche Führungskraft zu diesem Netzwerk, könnte sie mit dem Abbruch der Beziehungen drohen. Das korrespondiert mit den Anreizen lokaler Medienorganisationen. Beispielsweise finanziert sich die Lokalpresse zu etwa zwei Dritteln aus Anzeigen ortsansässiger Organisationen. Mit dem Erwerb von Anzeigenraum verbindet sich für die Inserenten eine Erwartungshaltung an eine positive Berichterstattung. Wird diese enttäuscht, d. h. wird über einen Konflikt negativ berichtet, drohen der Medienorganisation Sanktionen in Form eines Anzeigenboykotts.³⁴⁶ Das Sanktionspotenzial ist umso höher, je stärker der Beitrag zu den Werbeeinnahmen ausfällt.³⁴⁷ Gerade kleinere Medienorganisationen haben daher eine geringe Konfliktneigung.

Kommt es zu keiner kritischen Berichterstattung, nimmt die lokale gesellschaftliche Öffentlichkeit den Sachverhalt kaum als Problem wahr. Eine öffentliche Thematisierung findet nicht statt. In der Konsequenz kann sich *keine individuelle Betroffenheit* manifestieren. Damit ist eine Mobilisierung der lokalen Öffentlichkeit und folglich ein Übergang in die Emergenzphase der Themenkarriere unwahrscheinlich.³⁴⁸ Es bleibt zu prüfen, ob sich für Politiker trotzdem tatsächliche oder *vermeintliche Darstellungs-zwänge* ergeben und ob deren Einsatz zielführend ist. Neidhardt verneint eine Notwendigkeit. Seiner Aussage folgend, werden Politiker erst durch die Deckungsgleichheit aus kritischer veröffentlichter Meinung und Bevölkerungsmeynung gezwungen, sich medialen Erfordernissen anzupassen.³⁴⁹ Im Vordergrund politischen Handelns steht daher nicht die Darstellung, sondern die konkrete Lösung von Problemen.³⁵⁰ Gestützt wird diese Vorgehensweise wiederum durch abstrakte Integrationsmechanismen.

Erstens erleichtern auch im Politischen ortsbezogene *Werte* die wechselseitige In-

hervor, dass die lokalen Journalisten stärker an den Werten der kommunalen Eliten als an denen der betroffenen Bürger orientiert sind.

³⁴⁴ Vgl. JACOBI (1993), S. 21.

³⁴⁵ Vgl. zur verfahrensregulierte Integration S. 185 ff.

³⁴⁶ Vgl. WOLZ (1979), S. 349.

³⁴⁷ Vgl. JONSCHER (1999), S. 16. Die Einflussnahme erfolgt dabei zumeist über die Position des Chefredakteurs bzw. des Verlegers.

³⁴⁸ Vgl. zu den Bedingungen NEIDHARDT und RUCHT (1993), S. 307 f. sowie zur Schematisierung von Teilöffentlichkeiten S. 149 ff.

³⁴⁹ Vgl. NEIDHARDT (1994), S. 7, der diesen Sachverhalt für politische Organisationen expliziert sowie grundlegende Kapitel 5.2.3 auf Seite 162 ff. und die Ausführungen auf S. 225.

³⁵⁰ Vgl. zu diesen beiden Arenen grundlegend 222 f.

tegration.³⁵¹ Insoweit kann die Genossenschaft auf ihre positiven externen Effekte für das örtliche Gemeinwohl verweisen.³⁵² Schließlich versetzt die Mitgliederförderung das einzelne Individuum in die Lage, sich selbst zu helfen und Eigenverantwortung zu tragen. Sie ist damit ein effizienzförderndes Element in der sozialen Marktwirtschaft und ermöglicht bzw. verstärkt regionale Wirtschaftskreisläufe. MacPherson präzisiert dies für die kommunale Ebene.

„Co-operatives are concerned about the communities in which they exist. While focusing on member needs, they strive for the sustainable development of those communities through policies that are respectful of the environment and acceptable to membership.“³⁵³

Zweitens haben Konflikte, die sich zu Krisen entwickeln, direkte *monetäre Auswirkungen* auf die Kommune.³⁵⁴ Beispielsweise hatte die kurzzeitige Betriebsschließung der GS agri und die Gefährdung bzw. der Abbruch von Geschäftsverbindungen negative Auswirkungen auf das Betriebsergebnis und damit letztlich auf die finanzielle Situation der Gemeinde.³⁵⁵ Da ein schrumpfendes Steueraufkommen für die Regierungspolitiker mit einem geringeren Handlungsspielraum hinsichtlich der Befriedigung der eigenen Klientel verbunden ist,³⁵⁶ haben die Lokalpolitiker einen Anreiz zur Deeskalation. Insofern werden die Konflikte in der Regel direkt und unter Ausschluss der Medien bzw. der breiten Öffentlichkeit gelöst.

Drittens wirkt das *Machtpotenzial* einer Genossenschaft gegenüber Kommunalpolitikern tendenziell deeskalierend. Schließlich bündeln die Führungskräfte einer Genossenschaft die Interessen ihrer Mitglieder und nehmen damit auf die Wiederwahlchancen von Politikern Einfluss. Daher bemisst sich das Potenzial administrativer Anreize einer Genossenschaft nach der Anzahl der Mitglieder und ihrem Homogenitätsgrad. Deren Integrationskraft ist abhängig vom Status des Politikers. Während Politiker auf (sicheren) Listenplätzen sich vorwiegend gegenüber ihren Partei- und Fraktionskollegen zu legitimieren haben, müssen Direktkandidaten die Interessen der Wähler ihres Wahlkreises in erhöhtem Maße berücksichtigen.³⁵⁷

Solange der legale Handlungsspielraum eingehalten wird und damit die Leitlinien einer *verfahrensregulierten Integration* beachtet werden, bestehen für Kommunalpoli-

³⁵¹ Vgl. allgemein SAXER (1993), S. 297 f.

³⁵² Es handelt sich um (nicht)intendierte Effekte einer förderwirtschaftlichen und nicht per se gemeinwohlorientierten Zielverfolgung. Vgl. JÄGER (1991), S. 3.

³⁵³ MACPHERSON (1994), S. 26.

³⁵⁴ Im Unterschied zu Konflikten beinhalten Krisen nicht nur eine Bedrohung einzelner institutioneller Handlungsorientierungen, sondern gefährden den Organisationsbestand an sich. Vgl. HOFFJANN (2001), S. 255 f.

³⁵⁵ Vgl. Kapitel 2.2.

³⁵⁶ Vgl. S. 221 sowie KRYSZEK (1987), S. 79-81.

³⁵⁷ Vgl. BRETTSCHEIDER (1996), S. 115 und PUHE und WÜRZBERG (1989), S. 19 f. die zwischen Listenkandidat durch Partei und durch Verband unterscheiden. Auf der kommunalen Ebene ist dieser Aspekt zu vernachlässigen.

tiker folglich keine Anreize, sich öffentlich zu positionieren. Im Gegenteil sind sie angehalten, den Konflikt auch gegen die legitimen Interessen der lokalen Öffentlichkeit zugunsten der Genossenschaft zu schlichten. Die abstrakten Integrationsmechanismen bewirken daher einen Abbruch der Themenkarriere vor der Emergenzphase.³⁵⁸ Damit offenbart das Spannungsfeld aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit im Lokalen große institutionelle Handlungsspielräume für die genossenschaftlichen Führungskräfte.

Gleichwohl kommt es auch auf den *relativen Einfluss* der Primärgenossenschaft in der Kommune an. Dieser kann zum einen durch die *Reputation* der Führungskräfte gesteigert werden. Insbesondere Saffarnia hat in seiner Kritik an der Determinationstheorie darauf hingewiesen, dass Reputation ein bedeutender Nachrichtenwert ist.³⁵⁹ Je angesehener eine Institution ist, desto eher wird sie in den Nachrichten berücksichtigt. Das gilt insbesondere für politische Parteien, die Judikative oder große Wirtschaftsunternehmen. Sie werden als *Elite-Institutionen* bezeichnet. Obwohl das Ansehen einer einzelnen Genossenschaft vor Ort als gut beurteilt wird,³⁶⁰ steht die einzelne Primärgenossenschaft aber aufgrund ihrer relativen Kleinheit vor ernsthaften Reputationsproblemen. Dieser strukturelle Nachteil ist durch die inhaltliche Glaubwürdigkeit der Führungskräfte auszugleichen. Insoweit gilt insbesondere für genossenschaftliche Führungskräfte, dass der Einfluss auf medienpolitische Teilöffentlichkeiten durch ihre Stellung in der kommunalen *Prestigeordnung* mitbestimmt wird. Daher empfiehlt es sich für Führungskräfte, auch andere Leitungsfunktionen zu besetzen, sei es in der Politik, der Kulturszene oder dem Vereinswesen.³⁶¹ Insoweit schwächt die aktuelle Fusionstätigkeit der Genossenschaften durch den damit verbundenen Abzug von Führungskräften aus den einzelnen Kommunen das Reputationspotenzial.

Zum anderen kann der relative Einfluss einer Genossenschaft dadurch gestärkt werden, dass die Mitglieder einer Genossenschaft aktiv kommunizieren und damit als Meinungsführer und Multiplikator auftreten.³⁶² Durch ihre fachliche Eignung und höhere Kenntnis der internen Organisationsabläufe wird ihnen Reputation zugebilligt. Mitglieder erlangen somit Einfluss auf den lokalen Meinungsbildungsprozess.³⁶³ Ad-

³⁵⁸ Der idealtypischen Phaseneinteilung folgend, sind die Ausführungen an dieser Stelle abzubrechen. Im Rahmen der Kapitel 6.3.3 und 6.4.3 wird genauer auf die nachfolgenden Phasen eingegangen.

³⁵⁹ Nach SAFFARNIA (1993), S. 420 f. wird der Einfluss der Öffentlichkeitsarbeit auf Journalisten durch die hauptsächliche Berücksichtigung reputationsstarker Organisationen überschätzt. Vgl. auch Kapitel 5.3.3 auf Seite 183 ff. sowie RIPPERGER (1998), S. 164 ff. zum Systemvertrauen.

³⁶⁰ Vgl. KÜCKING-KIPSHOVEN (1993), S. 126.

³⁶¹ Vgl. SCHULZ (1997), S. 70 und HALLAHAN (2001), S. 50.

³⁶² Vgl. zu Mitgliedern als Meinungsführer BONUS (1994), S. 79 sowie zum Konstrukt S. 124. Vgl. zu Mitgliedern als interne und externe Teilöffentlichkeit MUSIOL (1998), S. 114. Voraussetzung für eine aktive Kommunikation ist die Aufnahme von Mitteilungen seitens der Mitglieder. Mitteilungen stiften insofern einen Nutzen als sie die Beteiligung an Diskussionen ermöglichen und der Status eines gut informierten Bürgers Prestige mit sich bringt. Vgl. BUCHANAN und VANBERG (1989), S. 21.

³⁶³ Vgl. DERIETH (1995), S. 141 und BEGER (1989), S. 121.

hoc-Gespräche zwischen Mitgliedern und dem lokalen Umfeld sind zwar dem direkten Einfluss einer Genossenschaft entzogen. Dennoch lässt sich ihr Inhalt vorstrukturieren und damit indirekt beeinflussen. Dazu ist eine aktive, kontinuierliche Kommunikationspolitik seitens der Führungskräfte notwendig. Sie erweitert das Verständnis der Mitglieder für die Ziele der Primär-genossenschaft und verringert damit den Einfluss der Meinungen Dritter.³⁶⁴ In Krisen übernehmen Mitglieder im lokalen Raum

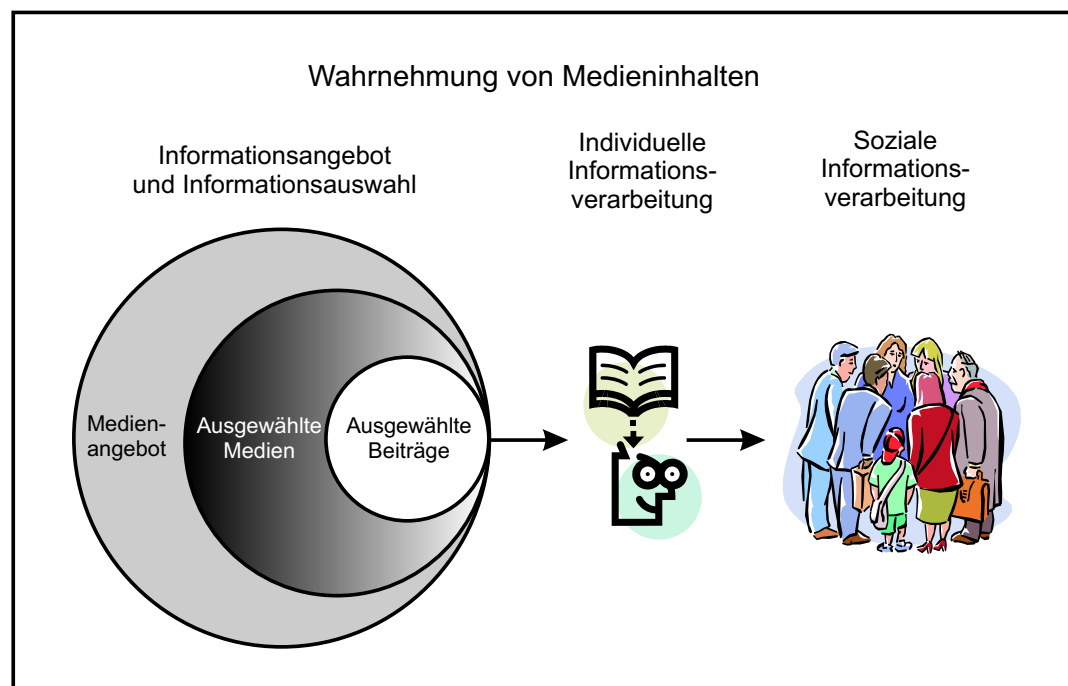


Abbildung 6.7: Wahrnehmung von Medieninhalten im Lokalen
In Anlehnung an SCHERLER (1996), S. 242.

eine entscheidende *Brückenfunktion*, indem sie die Informationsdefizite ausgleichen, die sich im Falle einer negativen, massenmedialen Darstellung ergeben. Als Interview- und Gesprächspartner von Journalisten und Politikern sowie als Mitglieder in Bürgerinitiativen und Vereinen tragen sie gerade auf der interpersonellen Ebene zur Formation der Meinungsbildung bei.³⁶⁵ Das *Integrationspotenzial der Mitglieder* stellt sich als Kontinuum zwischen gemeinsamer Willensbildung, kooperativer Zusammenarbeit und einseitigen Anpassungen dar.

Zwar ist aufgrund der hohen Mitgliederzahlen von einer geringen *sozialen* Bindungsintensität zwischen Organbetrieb und Mitgliedern auszugehen. Das muss jedoch nicht mit einem gleichermaßen schwachen *kommunikativen* Zusammenhalt einhergehen.³⁶⁶ Gleichwohl wird der Schwerpunkt gerade bei großen Gruppen auf der Inte-

³⁶⁴ Vgl. HALLAHAN (2001), S. 45 sowie zur Beeinflussung von Teilöffentlichkeiten S. 150 ff.

³⁶⁵ Im Lokalen beträgt der Anteil derjenigen, die die Tageszeitung als Informationsquelle angeben, 58 %. 47 % geben face-to-face-Gespräche an. Vgl. FUCHS und SCHENK (1984), S. 216.

³⁶⁶ Vgl. BONUS (1994), S. 51 f.

gration im Fernbereich liegen müssen. Zur Etablierung einer Kommunikationsbeziehung ist der *Aktivitätsgrad* der Teilöffentlichkeit der Mitglieder zu erhöhen. Erstens ist das Involvement durch eine Entscheidungsoffenheit des jeweiligen Themas zu erhöhen.³⁶⁷ Das Mitglied muss die Erfahrung machen, dass seine Anschlusskommunikation im Zielsystem der Genossenschaft berücksichtigt werden. Zweitens ist das Problembewusstsein durch eine adäquate Informationsbasis zu schärfen. Drittens sind die Mitglieder durch institutionalisierte Austauschforen wieder an den Organbetrieb heranzuführen. Damit verbindet sich ein geringeres Restriktionsniveau.

An erster Stelle der institutionalisierten Austauschforen steht die *Generalversammlung*. Sie hat im heutigen Genossenschaftswesen den Charakter von Aufsichtsratssitzungen bei Großunternehmen. Die Wissenslücke zwischen Mitglied und Vorstand ist so groß, dass eine aktive Beteiligung kaum möglich ist. Daher werden Mitgliederfragen und -forderungen häufig als störend empfunden. Aus der Perspektive einer Erhöhung der relativen Machtposition im lokalen Kommunikationsraum ist die Generalversammlung jedoch als erster Schritt zu einer Integration im Nahbereich zu begreifen und dementsprechend stärker dialogisch auszurichten.

Ein weiteres Instrument sind *Vertreterwahlen*. Sie stärken die Mitgliederdemokratie und führen dem Mitglied seine Partizipationschancen vor Augen.³⁶⁸ Statt den Mitgliedern direkte materielle Entscheidungsbefugnis zuzuordnen, sind auch schwächere Formen wie die Etablierung von *Beiräten und Ausschüssen* denkbar. Diese haben lediglich beratende Funktion. Wenn das *Beschwerdemanagement* ein aktives Feedback beinhaltet, kann ihm ebenfalls eine Beratungsfunktion zugeschrieben werden.³⁶⁹

Beuthien schlägt die Etablierung von *Regionalorganen* vor.³⁷⁰ Über Kommunikation soll die Rückbindung an die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Region erhöht werden. Insbesondere bei fusionierten Genossenschaften bietet sich diese Vorgehensweise an. Unterstützend wirken Sportveranstaltungen, Ortsfeste und Schülerwettbewerbe. Sie symbolisieren die Einbindung in das *gesellschaftliche Leben* vor Ort. Im Rahmen dieser Veranstaltungen sind die Mitglieder auf weitergehende Partizipationsmöglichkeiten zu verweisen.

Daneben können *Club-Lösungen* für Mitglieder geschaffen werden. Diese Differenzierung zwischen Mitgliedern und Nur-Kunden ist zunächst immaterieller Natur. Sie bezieht sich vorwiegend auf einen Informationsaustausch zwischen Mitgliedergruppen, deren Sprecher beispielsweise direkten Zugang zu Führungskräften der Ge-

³⁶⁷ Vgl. S. 141 und MUSIOL (1998), S. 268. Sie trifft jedoch keine Zuordnung zu den Systematisierungskriterien von Teilöffentlichkeiten. Sich auf Mitgliederzeitungen, Broschüren und den Geschäftsbericht mit seinen Sozial- und Umweltbilanzen zu verlassen, ist ungenügend. Hierbei handelt es um vorwiegend monologische Instrumente. Vgl. zur Abgrenzung von Monolog und Dialog S. 140. Eine Aktivierung setzt jedoch dialogische Kommunikationsformen voraus.

³⁶⁸ Vgl. BONUS und GREVE (1996), S. 290 zur Mitgliederdemokratie.

³⁶⁹ Vgl. zum Beschwerdemanagement MUSIOL (1998), S. 297 sowie FN 78 auf Seite 205.

³⁷⁰ Vgl. BEUTHIEN (1997).

nossenschaft erlangen.³⁷¹ Denkbar sind ebenfalls *Diskussionsforen* zur «richtigen» Eigenheimfinanzierung oder der Optimierung des Fruchtertrages. Erst durch den Erhalt der lokalen Besonderheiten werden die besprochenen Instrumente wirksam und können institutionell in der Kommune verankert werden.

Die Umsetzung einer aktiven Kommunikationsbeziehung ist für die dominante Koalition mit einem *Trade-off* verbunden. Ein Anreiz, Mitglieder verstärkt kommunikativ einzubinden, besteht für den Vorstand nur dann, wenn sich betriebswirtschaftliche Vorteile damit verbinden und er ein erfolgsabhängiges Gehalt bezieht. Dass eine aktive Kommunikationspolitik im ureigenen Interesse einer Primärgenossenschaft ist, geben immerhin 47 % der Primärbanken zu Protokoll.³⁷² Dass die Stärkung des Identitätsprinzips durch Kommunikation zu einer verbesserten *Wettbewerbsposition* führt, meinen 39 %. Diese Einschätzungen gehen mit den Untersuchungen von Hammer Schmidt konform, dass Mitglieder im Vergleich zu Nur-Kunden einen Mehrwert für die Primärgenossenschaft bedeuten.³⁷³ Gleichwohl liegt die Umsetzung in der Hand der Führungskräfte.³⁷⁴ Zwar führt eine intensivere Einbindung im Fernbereich nicht direkt zu einer höheren Partizipation, sondern zunächst nur zu einer höheren Wahrscheinlichkeit einer adäquaten Anschlusskommunikation. Dennoch wird die *Handlungsautonomie des Vorstandes* durch ein sich eventuell ergebendes stärkeres Engagement auf der General- und Vertreterversammlung tendenziell eingeschränkt. Folglich sind potenzielle Machtverluste gegen zusätzliche Erfolgspotenziale abzuwägen.

6.2.4 Fazit – vom Kommunikationsidyll zur regionalen Vorkopplung

Die Analyse der Aktivitätsgrade der medienpolitischen Teilöffentlichkeiten liefert detaillierte Ergebnisse zur Handlungsprägung durch Kommunikation. Es zeigt sich, dass genossenschaftliche Führungskräften auch gegenüber aktiven Teilöffentlichkeiten zunächst einen gemeinsamen Bezugsrahmen in Form der Genossenschaftsidee etablieren müssen, um die Situationsdeutung zu erleichtern und damit Mittelkonflikte proaktiv zu entschärfen. Im Rahmen der Integration von Interessenkonflikten sind die häufig in Vergessenheit geratenen Fähigkeiten der ersten Genossenschaftler, intensiv, offen und kontrovers zu diskutieren wieder zu beleben.³⁷⁵ Die relative Kleinheit der Kommunikationsräume ermöglicht den genossenschaftlichen Führungskräften die Etablierung tragfähiger *Dialogplattformen* im Nahbereich, die unter Einbezug der Mitglieder

³⁷¹ Vgl. MUSIOL (1998), S. 297.

³⁷² Vgl. MUSIOL (1998), S. 239. Beispielsweise wirkt die kommunikative Integration der Mitglieder der sich durch Tele- und Internet-Banking abschwächenden Kundenbindung im Bankbereich entgegen. Vgl. BONUS und GREVE (1996), S. 281.

³⁷³ Vgl. S. 197.

³⁷⁴ Vgl. dazu Kapitel 6.2.1. So auch MUSIOL (1998), S. 264.

³⁷⁵ Die Forderung nach einer klaren und dabei offensiven Kommunikationsstrategie unterstützt auch MAST (1992) auf S. 17.

zu Meinungsführernetzwerken auszubauen sind. Dabei sind die Dezentralität und die Entscheidungskompetenz vor Ort strategische Wettbewerbsvorteile, die durch Konkurrenten kaum zu imitieren sind.

Die Bedeutung des Fernbereichs liegt darin, auch latente und passive Teilöffentlichkeiten integrieren zu können. Dabei ermöglicht der Rekurs auf die örtlichen, stabilen Interaktionssysteme eine idealtypische Rückkopplung an den Nahbereich. Der durch persönliche Erfahrungen reduzierte Unsicherheitsfaktor erleichtert die Verständigung erheblich. Damit sind jedoch auch konkrete Erwartungshaltungen verbunden, deren Stabilisierung nur gelingt, wenn die thematische Positionierung einer Primär-genossenschaft unter die Prämisse einer Identität von konstruierter Wirklichkeit und Realität gestellt wird. Die *globale Legitimierung* ist dabei der Kernbereich eines Issuemanagements. Imageprozesse spielen hingegen eine nur untergeordnete Rolle.

Die Analyse des Spannungsfeldes aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit offenbart aufgrund der Wirksamkeit der abstrakten Integrationsmechanismen große *institutionelle Handlungsspielräume*. Unbeschadet dieser Tatsache, muss es genossenschaftlichen Führungskräften auch darum gehen, ihren relativen Einfluss zu steigern. Dies ist einerseits durch den Rückgriff auf etablierte Prestige- und Wertordnungen möglich. Andererseits verweisen monetäre und administrative Anreize auf die Notwendigkeit einer *Bündelung von Ressourcen*. Schließlich sind einzelne Primär-genossenschaften für (über)regionale Medienorganisationen aufgrund geringer Nachrichtenwerte in der Regel uninteressant. Landes- und Bundespolitiker ziehen opportunere Möglichkeiten der Profilierung vor. Auf den kommunalen Kommunikationsraum bezogen, führt dies zunächst zur Notwendigkeit einer branchenübergreifenden Kooperation von Primär-genossenschaften. Durch eine *Koordination der Anzeigenetats* lässt sich z. B. der handlungsprägende Einfluss auf einzelne Lokalsender und Tageszeitungen steigern. Auch die Beziehung zu Politikern kann durch ein abgestimmtes Handeln stabilisiert werden; beispielsweise dann, wenn es um Steuer- und Standortfragen in der Kommune geht.

Themenbezogenen lässt sich dieser Gedanke fortführen. Insbesondere im Bereich der globalen Legitimierung lassen sich durch koordinierte Aktivitäten *Nachrichtenwerte* steigern. Werden Projekte gemeinsam angegangen, steigen die Faktoren Macht, Einfluss und Anzahl der Betroffenen.³⁷⁶ Insbesondere der letzte Aspekt ist entscheidend für eine erhöhte öffentliche Präsenz der Genossenschaften, weil eine sublokale Berichterstattung in den Rundfunkmedien nicht typisch ist. Die Beiträge zielen auf das gesamte Verbreitungsgebiet.³⁷⁷ Der Kreis der Kooperationspartner ist daher auf die Verbreitungsgebiete der Medien abzustimmen.

³⁷⁶ Vgl. zu Nachrichtenfaktoren S. 214.

³⁷⁷ Vgl. PÄTZOLD und RÖPER (2003), S. 336, 173 f. und 230.

Ein *abgestimmtes Handeln* der Primärebene ist zudem die Bedingung dafür, dass sich die Genossenschaftsidee als kognitiv geteilte Institution vor Ort verankern kann. Werden aber widersprüchliche Interpretationen der Genossenschaftsidee von einzelnen Führungskräften aktualisiert, ist eine gleichgerichtete Handlungsprägung einzelner Kommunalpolitiker und Lokaljournalisten nicht zu erreichen.³⁷⁸

Aus der Themenarbeit vor Ort ergeben sich Rückwirkungen auf das *Image* einer Genossenschaft. In dem Moment, wo andere Genossenschaften innerhalb des lokalen Kommunikationsraumes in Konflikt mit Teilöffentlichkeiten geraten, sind negative externe Effekte auf das eigene Image immanent. Gerade der genossenschaftliche Finanzverbund macht deutlich, dass der Auftritt unter einem einheitlichen Namen auch Risiken beinhaltet.³⁷⁹ Das gilt umso mehr, als vielfach die Selbstständigkeit der Bank vor Ort in Vergessenheit geraten ist. Es muss daher im Interesse einer einzelnen Primärgenossenschaft liegen, die latente Abhängigkeit von anderen Genossenschaften über einen Imageverbund zu internalisieren.³⁸⁰ Dazu sind *sanktionsbewehrte Kommunikationsleitlinien* zu erarbeiten. Dafür werden jedoch Abstimmungsleistungen erforderlich, die über den lokalen Kommunikationsraum hinausgehen und eine strukturierte Zusammenarbeit zwischen Primärgenossenschaft und *Regionalverband* notwendig machen.

Die regionale Vorkopplung ist auch in Bezug auf das *Spannungsfeld aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit* erstrebenswert. Da sowohl die Themenkarrieren häufig vor der Emergenzphase abbrechen als auch ein direktes Eingreifen (über)regionaler medienpolitischer Teilöffentlichkeiten aufgrund ihrer niedrigen Aktivitätsgrade nicht zu erwarten steht, ist der institutionelle Unsicherheitsfaktor hinsichtlich der Mobilisierung autoritativer Ressourcen niedrig. Zudem ist der gesellschaftliche Druck, der auf die Primärgenossenschaft ausgeübt wird, relativ gering, da die abstrakten Integrationsmechanismen das Verhältnis zwischen Umwelt und Organisation stabilisieren. Überdies werden im Lokalen zumeist raumbezogene, auf einen konkreten Sachverhalt gerichtete Anliegen vertreten, die sich auf ein einzelnes Problem konzentrieren.³⁸¹ Daher ist der Homogenitätsgrad externer Forderungen, die an die Primärgenossenschaft herangetragen werden, hoch. Demnach führen die Anreizkonstellationen des Lokalen zur Wahl einer konfliktthaltigen Organisationsstrategie,³⁸² die vorwiegend die Legitimierung gegenüber

³⁷⁸ Vgl. dazu S. 192 sowie die Ausführungen in Kapitel 4.1.2 auf Seite 67.

³⁷⁹ Vgl. BONUS (1987a), S. 38.

³⁸⁰ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 6 auf Seite 193 ff. sowie zur Anreizproblematik auch DAUMANN (1999), S. 48. Es handelt sich beim Imageverbund jedoch nicht um die Produktion eines Kollektivguts. Es besteht bereits. Insofern ist die Bereitschaft zur Kooperation abhängig vom erwarteten Schaden, der aus den negativen Handlungskonsequenzen anderer für das eigene Image erwächst und den zur Kooperation notwendigen Ressourcen.

³⁸¹ Vgl. JONSCHER (1995), S. 55 und RUDZIO (2003), S. 69 ff.

³⁸² Vgl. dazu die Graphik auf S. 120 und die Ausführungen in Kapitel 4.4.3 auf Seite 114 ff.

dem engeren Kreis der Koalitionsteilnehmer zum Ziel hat. Dies gilt umso mehr, als die Beziehungen innerhalb des Handlungssystems Primärgenossenschaft einen hohen Handlungsspielraum des Vorstandes nahe legen.³⁸³ Mag dieser Strategieraum für das Lokale adäquat sein und das enge kommunale Beziehungsgeflecht eine skandalträchtige Berichterstattung verhindern, steht der lokale Kommunikationsraum dennoch nicht isoliert. Vielmehr ist er vielfach mit anderen Öffentlichkeiten verschränkt.³⁸⁴ Latente Konflikte können daher in die nationale Öffentlichkeit dringen, unter gänzlich anderen institutionellen Handlungsspielräumen ausgetragen werden und negative Auswirkungen auf den gesamten Genossenschaftssektor haben. Nicht zuletzt verweist der Nitrofen-Skandal auf eben diesen Zusammenhang, handelte es sich doch um einzelne Primärgenossenschaften, die nationale Bedeutung erlangten. Um die Risiken einer Einengung des Handlungsspielraumes zu begrenzen, sind dem Regionalverband zur Sicherstellung übergeordneter Interessen daher *Sanktionsmöglichkeiten* einzuräumen, die die Strategiemöglichkeiten einer einzelnen Primärgenossenschaft einschränken.

Die Abstimmungsnotwendigkeit zwischen Primärgenossenschaft und Regionalverband gewinnt an Brisanz, wenn die Untersuchungen von Musiol herangezogen werden. Danach sehen nur 20 % der Führungskräfte in Volks- und Raiffeisenbanken externe Kommunikationsstrategien als wichtig an.³⁸⁵ Nur vier Prozent der befragten Kreditgenossenschaften erkennen die Notwendigkeit einer Differenzierung vom Wettbewerber. Offensichtlich fehlt es an dem Bewusstsein, sich durch eine *genossenschaftsspezifische* Kommunikationsstrategie profilieren zu können. Insoweit sind in Fortführung des genossenschaftlichen Kerngedankens einer subsidiären Zusammenarbeit, die Aufgaben des Regionalverbandes innerhalb einer sektorweiten Kommunikationsstrategie zu klären.

6.3 Regionale medienpolitische Legitimierung

Um die Aufgaben des Regionalverbandes innerhalb einer genossenschaftlichen Kommunikationsstrategie zu präzisieren, ist in Kapitel 6.3.1 zunächst das Handlungssystem Regionalverband zu erläutern.³⁸⁶ Aufbauend auf den Zusammenhängen im Loka-

³⁸³ Vgl. Kapitel 6.2.1 auf Seite 226 ff.

³⁸⁴ Vgl. dazu die Graphik auf S. 148.

³⁸⁵ Gefragt wurde nach der Bedeutung des Begriffs Public Relations im Verbandsgebiet Hessen/Rheinland-Pfalz/Thüringen MUSIOL (1998), S. 171.

³⁸⁶ Mit der Fokussierung auf den Regionalverband verbindet sich eine Vereinfachung der Zusammenhänge aus Grafik 6.1 auf Seite 196. Zwar sind auf der regionalen Ebene auch die Sekundärgenossenschaften tätig. Im Rahmen einer kommunikationstheoretischen Betrachtung sind sie jedoch den Primärgenossenschaften vergleichbar. Sie agieren im lokalen Raum, allerdings mit deutlich höherem Integrationspotenzial hinsichtlich der monetären und administrativen Anreize. Von zentraler Bedeutung für den regionalen Raum sind sie indes nicht. Ihre primäre Aufgabe ist die subsidiäre Dienstleistung für die Primärgenossenschaften, nicht die Interessenvertretung gegenüber Politik und Medien. Wird eine koordinative Leistung des Regionalverbandes unterstellt, ist ihre Bedeutung schon aufgrund des zahlenmäßigen Vergleiches zwischen Primär- und Sekundärgenossenschaft marginal. Im

len sind in Kapitel 6.3.2 die Möglichkeiten der kommunikativen Handlungsprägung von regionalen Medienvertretern und Landespolitikern zu klären. Vor dem Hintergrund des regionalen Resonanzbodens wird in Kapitel 6.3.3 anschließend das Spannungsfeld aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit analysiert. Ein Fazit zur Legitimierung im regionalen Raum ist Gegenstand des Kapitels 6.3.4.

Unter dem Begriff der *Region* ist ein traditionell aus einer gemeinsamen Geschichte heraus umgrenztes Gebiet zu verstehen, welches nicht mit heutigen verwaltungsorganisatorischen Grenzen zusammenfallen muss. Grundsätzlich hat die Region eine Größenordnung zwischen Kommune und Land.³⁸⁷ Damit wird der fehlenden territorialen Identität zwischen Bundesländern und den Verbreitungsgebieten von Medien Rechnung getragen. Überdies sind die Regionen unter dem Aspekt der Sinnstiftung gerade für Genossenschaften als Organisationsform des ländlichen Raumes von besonderer Bedeutung.

6.3.1 Das Handlungssystem Regionalverband

Grundsätzliches Ziel der Regionalverbände ist die Sicherung der Existenz der örtlichen Genossenschaften im Wettbewerb und die *Förderung des Genossenschaftswesens* in der Region.³⁸⁸ Der Beitrag zur Existenzsicherung der Primärgenossenschaften ist aus historischer Sicht mit der Revisionstätigkeit der Regionalverbände zu begründen. Seit 1889 tragen die Regionalverbände die jährliche Wirtschaftsprüfung der Primärgenossenschaften und fördern insoweit eine Stabilisierung der Geschäftstätigkeit auf der Primärebene.³⁸⁹ Heute hat sich die Verbandstätigkeit auf Beratungsdienstleistungen, Aus- und Weiterbildung sowie die Interessenvertretung der Mitgliedsgenossenschaften ausgedehnt.

Insoweit ergibt sich eine *Doppelnatur der Regionalverbände*. Einerseits sind sie subsidiärer Dienstleister und daher Plattform für die Bündelung lokaler Kommunikationsaktivitäten, um die Wahrnehmung von Interessen vor Ort zu befördern. Andererseits knüpfen sie auf der regionalen Ebene eigene Kontakte zur Politik, um die Genossenschaftsidee in der Region zu vertreten. Dabei erhöhen sich die Chancen einer Umsetzung der inhaltlichen Ziele durch die Politik, wenn sich der Regionalverband gegenüber der gesellschaftlichen Öffentlichkeit legitimiert.³⁹⁰ Insofern setzen

Rahmen der folgenden Ausführungen wird dann auf die Sekundärgenossenschaften eingegangen, wenn sich direkte Anknüpfungspunkte an die Legitimierung der Genossenschaftsidee ergeben.

³⁸⁷ Vgl. JONSCHER (1995), S. 32 sowie KLÜTER (2000).

³⁸⁸ Erfolgsmaßstab ist der Beitrag zum Erfolg der Mitgliedsgenossenschaften. Vgl. WALZ (1994), S. 1. Diese Aufgaben ergeben sich aus Artikel § 53 GenG in der Version von 1889.

³⁸⁹ Der Verbandszwang wurde 1934 eingeführt. Vgl. KLUGE (1991), S. 252 f.

³⁹⁰ „Ein Verband, dessen Sympathiekurve in der Bevölkerung sich dem Nullwert nähert, der meistens eine schlechte Presse hat oder dessen Aktionsweisen ständig auf öffentliche Kritik stoßen, tut sich schwer, Politiker und andere Amtsinhaber für seine Belange zu gewinnen.“ WEBER (1977), S. 326.

die Führungskräfte des Verbandes vermehrt auf Kontakte zu Medienorganisationen. Damit schiebt sich der Kontakt zu Medienvertretern in das originäre Aufgabenfeld der Beziehungspflege gegenüber der Politik.³⁹¹

Voraussetzung für eine erfolgreiche Verbandsarbeit sind enge Kontakte zu den Mitgliedern durch legitime Kommunikationsbeziehungen. Gegenstand ist die *Aggregation der Interessen* der Mitglieder bezüglich eines bestimmten Themas.³⁹² Diese Arbeit wird in den Verbandsgremien geleistet. Im Wesentlichen sind diese durch die Rechtsform des eingetragenen Vereins bestimmt. Während die §§ 21 ff. BGB Aussagen zur grundlegenden organisatorischen Struktur treffen, ist die konkrete institutionelle Ausgestaltung gemäß § 25 BGB durch die *Verbandssatzung* geregelt. Sie strukturiert im Innenverhältnis die Beziehungen zwischen den Mitgliedsorganisationen und dem Verbandsbetrieb und bestimmt damit den Handlungsspielraum der Führungskräfte eines Regionalverbandes.³⁹³ Die Gremienarbeit ist nach Sparten – Banken, Gewerbe, Landwirtschaft – organisiert. Deren Interessen werden in den Fachvereinigungen repräsentiert. Die Mitgliederversammlung konstituiert sich aus allen Mitgliedern des Verbandes. Auf ihr werden die leitenden Organe wie der Vorstand gewählt.³⁹⁴

Da die Mitgliedschaft im Regionalverband - anders als in Fachverbänden – branchenübergreifend ist, liegen stark *heterogene Interessen* vor. Diese verschiedenen Interessen sind in eine kleine, überschaubare Anzahl von Interessen zu bündeln. Die anschließende Themenselektion richtet sich nach den innerverbandlichen Machtstrukturen, der Intensität der Forderungen, den jeweiligen Erfolgsaussichten und der Berücksichtigung etablierter Legitimitätsvorstellungen. Aus der Beschlussfassung gewinnen die Handlungen des Verbandes den Charakter autorisierter Prämissen.³⁹⁵

Die beschlossenen inhaltlichen Positionen werden gegenüber Politik und Medien artikuliert. In der Repräsentation nach außen stellen sich Regionalverbände „[...] als differenzierte, institutionalisierte Strukturen zur Kommunikation von gesellschaftlichen Forderungen in das politische System, als *Kommunikationskanäle*, dar.“³⁹⁶ Dabei bringt der verbandsinterne Abstimmungsprozess eine intime Kenntnis der Belange der Mitglieder mit sich und erhöht somit das Informationspotenzial eines Verbandes.³⁹⁷ Zudem sind die vorgebrachten Interessen konsentiert. Mit Blick auf die Politik ver-

³⁹¹ Vgl. dazu HACKENBROCH (1998), S. 217.

³⁹² Die Verbandstätigkeit stellt sich als Aggregation, Selektion und Artikulation von Interessen ihrer Mitglieder dar. Vgl. bezüglich dieser grundlegenden Funktionen STEINBERG (1974), S. 134 ff. sowie zu Public Relations als zentraler Bestandteil der Verbandstätigkeit MUSIOL (1998), S. 57.

³⁹³ Vgl. WALZ (1994), S. 65.

³⁹⁴ Indirekte Formen der Wahl über einen Verbandsausschuss sind ebenfalls möglich. Vgl. zu einer detaillierten Beschreibung der Governance-Strukturen des Westfälischen Genossenschaftsverbandes THEURL und KRING (2002), S. 28 f. sowie allgemein zu den Organen eines Verbandes DAUMANN (1999), S. 66-70.

³⁹⁵ WALZ (1994), S. 66.

³⁹⁶ STEINBERG (1974), S. 133 sowie BEYME (1980), S. 96.

³⁹⁷ Vgl. zu den Potenzialen HACKENBROCH (1998), S. 92-101.

fügt der Verband damit über ein bestimmtes Wählerpotenzial. Werden die Interessen der Mitglieder von den Politikern unzureichend berücksichtigt, kann der Verband zu einem organisierten Widerstand auffordern. Hierin äußert sich das Konfliktpotenzial. Schließlich fließt dem Verband durch seine Führungspersönlichkeiten und durch die Art und Weise, wie er seine Aufgaben umsetzt, Reputation zu – Reputationspotenzial.

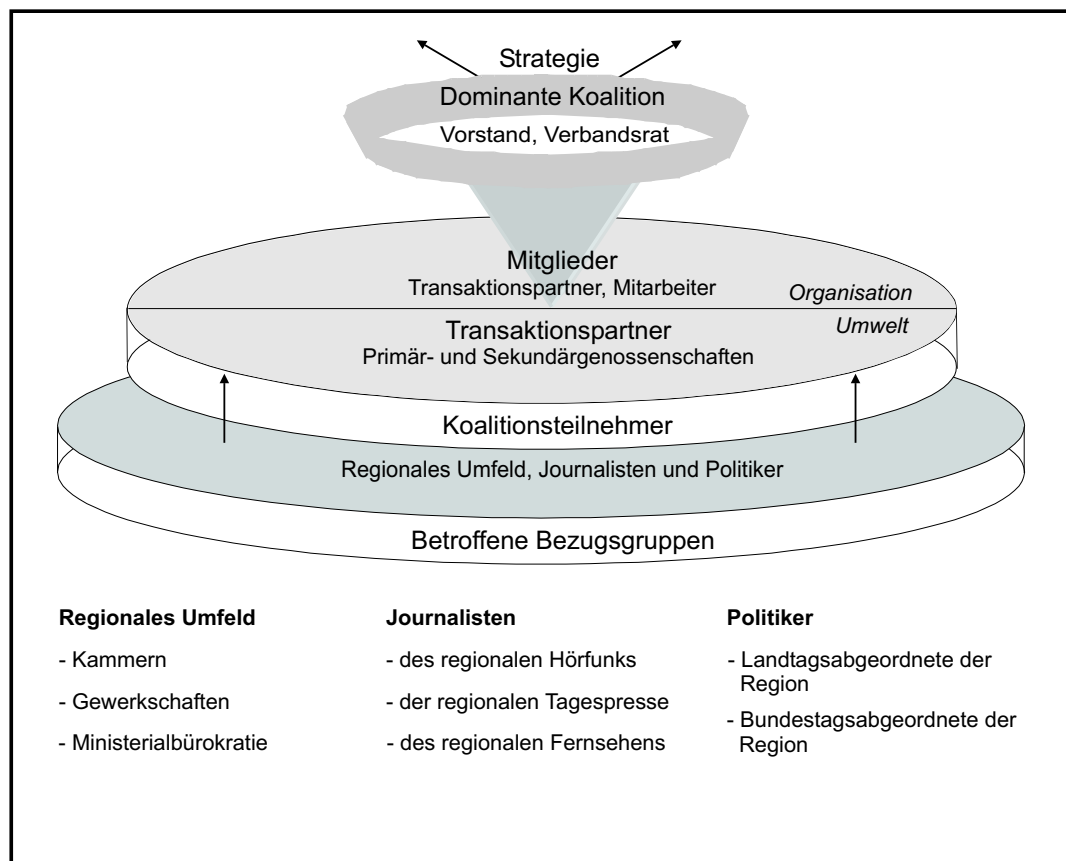


Abbildung 6.8: Der Regionalverband in seinem gesellschaftlichen Umfeld
Eigene Darstellung.

Die demokratische Struktur ermöglicht es den Mitgliedschafts-genossenschaften, auf die Handlungen des Verbandes einzuwirken. Dies geschieht indirekt über die vorherige spartenspezifische Willensbildung in den Fachvereinigungen und direkt über die Wahl der entsprechenden Organe. Dennoch ist in der Praxis zu beobachten, dass die Verbandsführung relativ autonom handelt. Damit ist trotz demokratischer Willensbildung die *Interessenrückbindung* an die Mitglieder nur partiell. Dieser Tatbestand ist erstens mit dem nur jährlichen Zusammentritt der Mitgliederversammlung zu erklären. Zwischen den Wahlzeitpunkten ist keine direkte Kontrollmöglichkeit gegeben.³⁹⁸ Zweitens wirkt sich die durch Fusionen gewachsene Mitgliederanzahl auf deren Organisations- und Durchsetzungsfähigkeit negativ aus.³⁹⁹ Drittens generiert der

³⁹⁸ Vgl. zu dieser Einschätzung RUDZIO (2003), S. 84-88.

³⁹⁹ Vgl. DAUMANN (1999), S. 37.

Verband aufgrund seiner Spezialisierungsleistungen Wissensvorsprünge. Zwar bleiben die Mitglieder über die Ziele der Verbandsarbeit und den Beitrag zur Problemlösung informiert. Das schließt jedoch nicht den Lösungsansatz ein. Damit bestehen hinsichtlich der Auswahl von Instrumenten für eine spezielle Problemsituation Handlungsspielräume gegenüber den Mitgliedern.⁴⁰⁰ Um die Mitglieder stärker an den Verband zu binden, nutzt dieser seinen Wissensvorsprung zu einer Fokussierung ihrer selektiven Wahrnehmung.⁴⁰¹ Viertens besteht für die Mitglieder keine Exit-Möglichkeit. Während in Verbänden mit einer freien und heterogenen Mitgliedschaft die Führung auf die Vertretung der partikularen Interessen angewiesen ist, um ihre Mitglieder zu halten bzw. neue hinzuzugewinnen,⁴⁰² trifft dies auf die Regionalverbände nicht zu. Bei ihnen besteht Pflichtmitgliedschaft.⁴⁰³ Insoweit ist der Handlungsspielraum der Führung hoch. Gleichwohl gewinnen gerade die größeren Genossenschaften Einfluss über die Mitarbeit in den Gremien. Ihre höheren Beitragssätze setzen verstärkte Anreize zur Umsetzung von partikularen Interessen. Kleinere Genossenschaften sind aufgrund ihres geringen Personalbestandes in der Regel nicht in der Lage, aktive Mitglieder in die Organe zu entsenden.⁴⁰⁴ Diese Ausrichtung wird durch die Ausweitung der Dienstleistungsfunktionen der Verbände getragen, die insbesondere größere Genossenschaften in Anspruch nehmen.⁴⁰⁵

Bezüglich der Auswirkungen dieser Zusammenhänge für eine *Bündelung lokaler Kommunikationsaktivitäten* sind zwei gegenläufige Trends erkennbar. Einerseits ist für eine einheitliche Kommunikationsstrategie nach außen eine interne Abstimmung erforderlich. Diese findet über die verschiedenen Gremien der Fachvereinigungen statt. Im Bereich der Kreditgenossenschaften sind dies die Fachausschüsse Marketing bzw. Werbung und Kommunikation. In den gewerblichen und landwirtschaftlichen Fachvereinigungen existieren vergleichbare Ausschüsse in der Regel nicht. Die Führungskräfte des Verbandes haben jedoch nur solange ein originäres Interesse an der Förderung dieses internen Abstimmungsprozesses der Primärgenossenschaften, wie nicht ihre eigene *Handlungsautonomie* dadurch gefährdet wird. Die Etablierung gemeinsamer kognitiver Institutionen auf der Primärebene hat aber genau diesen Effekt. Insbesondere wachsen die Anforderungen an die Kompetenzen der Führungskräfte hinsichtlich der Aggregation, Selektion und Vermittlung heterogener Interessen, wenn auch die gewerblichen und landwirtschaftlichen Sparten ihr kommunikatives Vorgehen abstimmen und dementsprechende Forderungen einer inhaltlichen Vermittlung an

⁴⁰⁰ Vgl. DAUMANN (1999), S. 74.

⁴⁰¹ Vgl. STEINBERG (1974), S. 139.

⁴⁰² Vgl. DAUMANN (1999), S. 166.

⁴⁰³ Vgl. zum Exit bei Primärgenossenschaften auch S. 204. Als Alternative steht nur die Mitgliedschaft in einem anderen Regionalverband zur Auswahl.

⁴⁰⁴ Vgl. dazu THEURL und KRING (2002), S. 32.

⁴⁰⁵ Vgl. in Bezug auf die Nachfrage nach Dienstleistungen des Genossenschaftsverbandes Frankfurt MUSIOL (1998), S. 249 ff.

den Verband stellen. Abschwächend erfordert jedoch die Umsetzung einer gemeinsamen Kommunikationsstrategie eine Rückbesinnung auf geteilte institutionelle Handlungsorientierungen und trägt damit auch zu einer Homogenisierung der Mitglieder bei.⁴⁰⁶ Andererseits impliziert eine erhöhte Problemwahrnehmung einen wachsenden Bedarf an Dienstleistungen hinsichtlich der Planung und Steuerung von Kommunikation sowie des Umgangs mit Politikern und Medienvertretern auf der Primärebene. Die potenzielle Erhöhung des Transaktionsvolumens mit den Primärgenossenschaften ist dabei anreizkonform. Zudem spricht die wachsende Bedeutung von «Genossenschaftsgründungen» dafür, dass auf Verbandsebene der Bedarf nach einer gemeinsamen kommunikativen Vermittlung der Genossenschaftsidee Fuß fasst. In diesem Bereich haben die Führungskräfte des Regionalverbandes ein originäres Interesse, da sich ihre *Machtbasis* aufgrund der Pflichtmitgliedschaft bei einer wachsenden Zahl von Genossenschaften direkt erhöht.⁴⁰⁷ Insofern ist zusammenfassend festzuhalten, dass die Anreizkonstellation des Verbandes zu einer bedingt positiven Haltung hinsichtlich der Bündelung der lokalen Kommunikationsaktivität führt.

Der Regionalverband hält auch eigene mediale Kommunikationskompetenzen bereit. Diese wird ein Verband jedoch nicht einsetzen, wenn er in direkten Verhandlungen mit den Politikern die Mitgliederinteressen umsetzen kann.⁴⁰⁸ Eine große Publizität ist in diesem Fall nicht notwendig bzw. abträglich. Findet der Verband hingegen auf diesem Wege kein Gehör, kann der Handlungsdruck auf Politiker über die Mobilisierung von Öffentlichkeit erhöht werden.⁴⁰⁹ Damit ist das Ausmaß der Herstellung von Öffentlichkeit durch einen Verband zu einem bestimmten Thema umgekehrt proportional zu seinen effektiven Erfolgchancen im direkten Kontakt mit Politikern.⁴¹⁰ Das spricht jedoch nicht gegen die Vermittlung der Genossenschaftsidee seitens des Verbandes. Schließlich handelt es sich um eine *themenübergreifende Aufgabe*, die zudem durch die Erhöhung des Legitimitätspotenzials die langfristige Kommunikationsarbeit gegenüber der Politik befördert.

Die Notwendigkeit von eigenen Kapazitäten des Verbandes ergibt sich daraus, dass die überwiegende Zahl von Primärgenossenschaften keine eigene Öffentlichkeitsabteilung besitzen.⁴¹¹ Fraglich ist jedoch, welche Teilöffentlichkeiten der Verband anzusprechen hat. Dazu sind die Aktivitätsgrade der Politiker und Medienvertreter zu untersuchen.⁴¹² Da sich die Äußerungen des Verbandes zumeist auf Vorgänge innerhalb

⁴⁰⁶ Vgl. grundlegend dazu die S. 109 ff.

⁴⁰⁷ DAUMANN (1999), S. 78 ff. operationalisiert das Machtpotenzial anhand der Mitgliederanzahl und der Beitragssumme. Vgl. auch WALZ (1994), S. 200 und GERHARDS (1994), S. 95.

⁴⁰⁸ Vgl. WEBER (1977), S. 195.

⁴⁰⁹ Vgl. S. 164. Die Möglichkeit der Realisierung von Öffentlichkeit hängt direkt von den finanziellen Ressourcen eines Verbandes ab.

⁴¹⁰ Vgl. HACKENBROCH (1998), S. 52.

⁴¹¹ Vgl. MUSIOL (1998), S. 179.

⁴¹² Vgl. die Einteilung der Teilöffentlichkeiten auf der Primärebene in Kapitel 6.2.1 auf Seite 229 ff.

des Geschäftsgebietes beziehen, sind vorwiegend *regionale Medienvertreter* solcher Organisationen angesprochen, die innerhalb dieses Gebietes tätig sind. Sowohl für lokale als auch für nationale Medienvertreter führt der fehlende Ortsbezug zu einem durchschnittlich geringeren *Problembewusstsein*,⁴¹³ wie auch das *Restriktionsniveau* aufgrund der geringen Nachrichtenwerte des Verbandes hoch ist. Schließlich betreffen dessen Mitteilungen selten die nationale Ebene und aufgrund seines Aktivitätsradius nur gelegentlich eine einzelne Kommune. Zudem kann nur bei regionalen Medienvertretern aufgrund des lebensweltlichen Kontaktes auf ein durchschnittlich hohes *Involvement* geschlossen werden. Regionale Medienvertreter haben daher einen höheren Aktivitätsgrad als ihre Kollegen der lokalen und nationalen Ebene. Gleichwohl variiert dieser in Abhängigkeit vom Medium, in dem sie tätig sind. Dies sind die regionalen Abonnementzeitungen, die regionalen Hörfunksender sowie das Regionalfernsehen.

Auf der regionalen Ebene ist die Tageszeitung das *Leitmedium*; hier jedoch mit ihrem Mantel, der in den Hauptredaktionen zentral erstellt wird.⁴¹⁴ Der Mantel verbindet unterschiedliche Zeitungen zu einer Zeitungsgruppe, deren Inhalte sich nurmehr partiell hinsichtlich der regionalen und nationalen Inhalte unterscheiden. Zumeist sind auch der Wirtschafts- und Sportteil sowie das Feuilleton Teil des Content-Verbundes.⁴¹⁵ In der Regel wird ein geschlossenes Verbreitungsgebiet des Mantelteils angestrebt, um die Anzeigenauslastung des Mediums zu optimieren. Schließlich möchten Werbekunden zumeist eine ganze Region mit ihren Anzeigen abdecken.

Auf dem regionalen Hörfunk-Markt dominieren öffentlich-rechtliche Sendeanstalten. Zwar liegt ihr zahlenmäßiger Anteil bei nur 23 %, jedoch hören 50,6 % der Deutschen an einem durchschnittlichen Tag ein öffentlich-rechtliches Programm.⁴¹⁶ Im Vergleich zu den Privaten, die stärker auf Unterhaltung setzen,⁴¹⁷ sind ihre Programme informationshaltiger.⁴¹⁸ Sie fangen dabei die Problematik einer aktiven Informationsbeschaffung mit regionalen Landesstudios auf und stärken insoweit ihr Markenzeichen der regionalen Informationskompetenz. So betreibt etwa die NDR Hamburg-Welle ein eigenes vierköpfiges landespolitisches Ressort, während kleinere private Hörfunkprogramme weniger und zum Teil freie Mitarbeiter einsetzen.⁴¹⁹ Da die öffentlich-rechtlichen Programme Themen aufgreifen, die für das gesamte Verbreitungsgebiet

⁴¹³ Die Zusammenhänge gelten freilich nicht für Journalisten, die in der gleichen Kommune tätig sind, in der der Verband ansässig ist.

⁴¹⁴ Vgl. DONGES und JARREN (1997), S. 203.

⁴¹⁵ In NRW sind 22 Hauptredaktionen tätig. Vgl. PÄTZOLD und RÖPER (2003), S. 24.

⁴¹⁶ Ihr Marktanteil liegt noch weit höher, wenn die Anzahl der privaten Sender um die Lokalradios bereinigt wird. Die Gesamtanzahl der privaten Sender beträgt 173. Allein in Bayern und NRW sind 99 Lokalradios tätig. Vgl. zu den Prozentangaben BREUNING (2001), S. 451.

⁴¹⁷ Vgl. zum unterhaltenden Charakter regionaler, privater Hörfunksender SJURTS (1996), S. 150 f.

⁴¹⁸ Vgl. MARCINKOWSKI (1998), S. 173 f.

⁴¹⁹ Vgl. allgemein SJURTS (1996), S. 158 ff. sowie zu den Beispielen DONGES und JARREN (1997), S. 201. Vgl. zum WDR mit seinen Programmen «WDR-2», «WDR-4» und «Eins Live» auch PÄTZOLD und RÖPER (2003), S. 116.

von Bedeutung sind, sind auch sie Leitmedien.⁴²⁰

Das Fernsehen ist auf der regionalen Ebene ebenfalls durch öffentlich-rechtliche Anstalten dominiert, da neben den Dritten Programmen der ARD nur die Fernsehsender RTL und SAT.1 landesweite Regionalmagazine ausstrahlen.⁴²¹ Obwohl die Themen eher der Unterhaltung denn journalistischen Informationsbeiträgen zuzuordnen sind, informieren gerade die Dritten Programme über tagesaktuelle, politische und gesellschaftlich-kulturelle Ereignisse. Für NRW gilt, dass das WDR-Fernsehen am stärksten journalistisch geprägt ist. Informationssendungen machen rund 65 % der Sendezeit aus. Beispielsweise wird die Sendung «Lokalzeit» in neun unterschiedlichen Versionen ausgestrahlt, die von regionalen Studios im gesamten Sendegebiet produziert werden.⁴²² Hingegen fokussieren die privaten Regionalmagazine ihre Berichterstattung auf Human Interest, Lifestyle und Kriminalität. Demnach kommt Donsbach zu dem Urteil, dass die privaten regionalen Sender aufgrund geringer Ressourcen und geringer journalistischer Qualität nur solche Teile der Gesellschaft beobachten und ansprechen, die ihrer ökonomischen Zielfunktion entsprechen.⁴²³

Insoweit ist auch auf der regionalen Ebene eine Abhängigkeit des Aktivitätsgrades der Journalisten vom Medium zu erkennen. Im Vergleich zur lokalen Tagespresse sind die Hauptredaktionen im Printbereich personell wesentlich besser ausgestattet. Die Aufteilung in Ressorts sichert nicht nur journalistische Qualität, sondern ermöglicht auch die Bearbeitung eines breiten Themenspektrums. Daher ist von einem hohen *Problembewusstsein* auszugehen. Trotz eines großen Anteils an regionalen Informationen, sind die Mantelredaktionen jedoch weit weniger abhängig von Mitteilungen des Regionalverbandes als dies für das Verhältnis von Primärgenossenschaft und Lokalpresse gilt. Dies hängt erstens mit einem breiteren Kreis von Mitteilungsemitenten zusammen. Zweitens können regionale Journalisten auf die Landesdienste von Presseagenturen zurückgreifen.⁴²⁴ Daher ist von einem mittlerem *Restriktionsniveau* auszugehen. Das *Involvement* ist aufgrund der nur partiellen Rückbindung an die Region ebenfalls auf einem mittleren Niveau anzusiedeln. Insgesamt sind Journalisten der regionalen Tagespresse daher der «Problem-facer-Teilöffentlichkeit» zuzuordnen.⁴²⁵

⁴²⁰ Vgl. DONGES und JARREN (1997), S. 203.

⁴²¹ Die dritten, öffentlich-rechtlichen Programme haben deutschlandweit einen Marktanteil von über 10 %. Vgl. hierzu und im Folgenden PÄTZOLD und RÖPER (2003), S. 132 ff. Nach dem 5. Rundfunkurteil des BVerG sind private Fernsehprogramme, die national empfangen werden können, dazu verpflichtet, regionale Fenster einzurichten. Vgl. dazu § 21 Abs. 5 des Rundfunkstaatsvertrages von 1991.

⁴²² Die Anstalt unterhält Standorte in Aachen, Bielefeld, Dortmund, Düsseldorf, Essen, Köln, Münster, Siegen und Wuppertal.

⁴²³ Vgl. DONGES und JARREN (1997), S. 203. Beispielsweise beschäftigt N3 fünf fest angestellte Mitarbeiter, die sich nur um landesspezifische Themen kümmern. In den Redaktionen der privaten Sender RTL und SAT.1 sind keine Landesressorts etabliert. Vgl. zur Ausrichtung der Medienorganisationen auf ihre Teilöffentlichkeiten S. 209.

⁴²⁴ Vgl. http://www.dpa.de/de/produkte/wort/up_landesdienste.html (Stand: November 2003).

⁴²⁵ Vgl. dazu die Graphik auf S. 151.

Ähnliche Verhältnisse gelten für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Aufgrund ihres Grundversorgungsauftrages ist das Problembewusstsein ausgeprägt. Trotz der besseren Rückbindung an die Region sind die Restriktionen jedoch aufgrund der technischen Rahmenbedingungen des Rundfunks höher als bei der Tagespresse.⁴²⁶ Daher ist hier von einer «Constrained-Teilöffentlichkeit» zu sprechen. Aufgrund der rein ökonomischen Zielausrichtung der privaten Rundfunksender, ist von einem geringen Problembewusstsein der dort tätigen Journalisten auszugehen.⁴²⁷ Sowohl die technischen als auch organisatorischen Selektionskriterien resultieren in vergleichsweise hohen Restriktionen. Daher ist von einer «Fatalistic-Teilöffentlichkeit» auszugehen. Diese Sachverhalte spiegeln sich im Austauschverhältnis der Journalisten untereinander wider. Journalisten der privaten Rundfunk-Sender werden nicht als Gesprächspartner anerkannt.⁴²⁸ Diese Funktion übernehmen Journalisten der öffentlich-rechtlichen Anstalten und Zeitungsredakteure. Damit gewinnen die Leitmedien weit über ihren eigentlichen Leserkreis hinaus an Bedeutung.⁴²⁹

Welche Politiker hat der Regionalverband anzusprechen? Das Aufgabenspektrum des Verbandes deutet darauf hin, dass die Landespolitiker die natürlichen Ansprechpartner sind. Durch die Aggregation, Selektion und Artikulation von Interessen seiner Mitglieder auf der regionalen Ebene stellt er umfassende Kenntnisse über potenzielle Wähler zur Verfügung. Das gilt umso mehr, als bei der innerverbandlichen Interessenselektion bereits existierende Machtstrukturen berücksichtigt sind. Lokal- und Bundespolitiker nehmen den Regionalverband nur dann als Problem wahr, wenn seine Aktivitäten auf diese Ebenen ausstrahlen.⁴³⁰ Unbeschadet dieser Tatsache variiert der Aktivitätsgrad der regionalen Politiker, und zwar in Abhängigkeit von ihrer Funktion in der Landespolitik.⁴³¹ Eine Analyse der unterschiedlichen Aktivitätsgrade setzt daher an den institutionellen Strukturen regionaler Politik an.

Die Landesregierung prägt mit ihren Gesetzesentwürfen, „[...] den Zeitpunkt, den Gegenstand und den Stil der Gesetzgebung.“⁴³² Die Dominanz der Exekutive ist auf die gewachsene Bedeutung der konkurrierenden Gesetzgebung zwischen Bund und Länder zurückzuführen.⁴³³ Dadurch haben sich vormals originär landespolitische Entschiede in den Bundesrat verlagert. Besteht beispielsweise eine Landesregierung aus einer Koalition und sind die Koalitionäre hinsichtlich einer Beschlussvorlage des Bundesrates unterschiedlicher Meinung, wird diese Frage in einem Koalitionsausschuss

⁴²⁶ Vgl. zur näheren Begründungen die S. 230 f.

⁴²⁷ Vgl. zur Zielausrichtung S. 209.

⁴²⁸ Vgl. zum Grundsätzlichen SHOEMAKER und REESE (1996), S. 122-125 sowie für den norddeutschen Raum DONGES und JARREN (1997), S. 202.

⁴²⁹ Vgl. KEPPLINGER (1994), S. 223.

⁴³⁰ Vgl. dazu S. 231 ff.

⁴³¹ Vgl. grundlegend die Ausführungen in Kapitel 5.1.4 auf Seite 149 ff. sowie zum Lokalen S. 232.

⁴³² GRAWERT (1991), S. 107.

⁴³³ Vgl. JARREN und DONGES (1996), S. 69 f. sowie SCHNEIDER (1997), S. 421.

und nicht im Parlament entschieden. Dieser setzt sich in der Regel aus den Landes- und Fraktionsvorsitzenden zusammen, ist also regierungsnah. Auch wenn Bund und Länder kooperieren, können die vorab austarierten, quasi-beschlossenen Gesetzesinitiativen vom Landesparlament nicht noch einmal aufgeschnürt werden. In der Regel wird daher dem Gesetzespaket zugestimmt.⁴³⁴ Somit kommt dem Landesparlament eine nur eingeschränkte legislative Funktion zu.⁴³⁵ Letztlich sind *Landtagsabgeordnete* daher kritische Begleiter der Exekutive. Ihr materielles politisches Verfügungsrecht ist weitgehend auf die Landesexekutive und auf den Bund übergegangen.

Die Konzentration materieller politischer Verfügungsrechte in der Exekutive legt nahe, sich auf die Integration des Führungszirkels der Regierung(spartei) und der Ausschussvorsitzenden z. B. für Wirtschaft und Steuern zu konzentrieren. Dennoch unterliegt gerade der Führungszirkel der Regierungspartei medialen Darstellungszwängen.⁴³⁶ Insofern werden diese Politiker inhaltliche Positionen des Regionalverbandes nur dann übernehmen, wenn sie ihre eigenen Interessen objektivieren oder dem politischen Gegner schaden können.⁴³⁷ Dazu ist die Genossenschaftsidee aktuell wenig geeignet. Insofern sieht sich die Führungsriege trotz eines ausgeprägten Problembewusstseins hohen *Restriktionen* gegenüber. Zudem ist anzunehmen, dass das *Involvement* aufgrund der schwachen Rückbindung an den Wahlkreis und damit an die Genossenschaft vor Ort geringer ist als bei einfachen Fraktionsmitgliedern. Damit sind die Spitzenpolitiker der «Constrained-Teilöffentlichkeit» zuzuordnen. Die Problemwahrnehmung dürfte in den Ausschüssen am höchsten sein, da Fragen, die die Rechtsform der Genossenschaft betreffen, in diesen Gremien besprochen werden. Der Verband kommt hier im Rahmen von Stellungnahmen und Gutachten seiner Informationsfunktion nach. Aufgrund des geringen medialen Interesses an technischen Details der Gesetzesvorlagen ist von einem geringen Restriktionsniveau auszugehen. Daher sind diese Parlamentarier der «Problem-facer-Teilöffentlichkeit» zuzurechnen. Das *Problembewusstsein* der übrigen Fraktionsmitglieder ist hingegen geringer, da die Entwicklung im ländlichen Raum kaum mehr mit der Genossenschaftsidee verknüpft wird. Insofern sind sie als «Routine-Teilöffentlichkeit» zu betrachten. Das *Involvement* ist aufgrund des nur geringen lebensweltlichen Kontaktes mit der Genossenschaft durchschnittlich geringer als auf der lokalen Ebene.⁴³⁸

⁴³⁴ Vgl. KILPER und LHOTTA (1996), S. 198 f.

⁴³⁵ Vgl. RUDZIO (2003), S. 371-376.

⁴³⁶ Vgl. grundsätzlich JARREN und RÖTTGER (1999), S. 212 sowie ROTH (1987), S. 190. Gerade auf der Landesebene besteht ein ausgeprägter Unterschied zwischen Fraktionsmitgliedern und ihrer Führung hinsichtlich der Bekanntheit in der Bevölkerung. Der Großteil der Landtagsabgeordneten ist unbekannt. Dieser Sachverhalt hängt unmittelbar mit der Tatsache zusammen, dass detailorientierte Problemlösungen nur unzureichend über die Medien zu vermitteln sind. Es fehlen Visualisierungsmöglichkeiten und eine subjektive Betroffenheit der Bürger. Vgl. SCHNEIDER (1997), S. 420.

⁴³⁷ Vgl. zum strategischen Einsatz von Interessengruppen CASSEL (2001), S. 84 f.

⁴³⁸ Vgl. S. 233.

6.3.2 Regionale kommunikative Handlungsprägung medienpolitischer Teilöffentlichkeiten

In Analogie zur lokalen Ebene sind nun die Möglichkeiten der kommunikativen Handlungsprägung der medienpolitischen Teilöffentlichkeiten in der Region zu erläutern. Dazu ist zunächst zu klären, ob sich die Dominanz des Nahbereichs gegenüber dem Fernbereich im Lokalen auch auf der regionalen Ebene halten lässt. Danach richtet sich der Einsatz der entsprechenden Kommunikationsinstrumente. Schließlich ist anhand von Beispielen aufzuzeigen, über welche Image- und Issueprozesse sich die Genossenschaftsidee nach außen darstellen lässt.⁴³⁹

Die Integration im Nahbereich wird dadurch erschwert, dass die personelle Ausstattung der Regionalverbände eine direkte, personale kommunikative Handlungsprägung kaum zulässt. Beispielsweise ist der Genossenschaftsverband Nord (GVN) für den gesamten norddeutschen Raum zuständig,⁴⁴⁰ verfügt jedoch nur über eine geringe Mannstärke im Bereich Öffentlichkeitsarbeit. Allein in Hamburg stehen dem 47 Journalisten gegenüber, die im Rundfunkbereich für die Landesberichterstattung zuständig sind.⁴⁴¹ Insbesondere dort, wo keine festen Ressortzuständigkeiten erkennbar bzw. nur informelle Absprachen gültig sind, fällt den Führungskräften der Regionalverbände eine konkrete Kontaktaufnahme schwer. Umgekehrt gehen vorwiegend nur solche Journalisten auf die Führungskräfte zu, bei denen eine Ressortzuständigkeit vorhanden ist. Die räumlichen Distanzen akzentuieren diese Problematik. Daher ist die Integration im Nahbereich auf die Journalisten zu fokussieren, die in Leitmedien beschäftigt sind, d. h. auf die öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten und Printmedien.

Wenn Interviews geführt bzw. Pressekonferenzen gegeben werden, verlaufen sie vor dem Hintergrund von zwei Besonderheiten.⁴⁴² Erstens weisen die Journalisten ein durchschnittlich höheres Spezialisierungsniveau auf, wodurch ihre Fach-, Sach- und Vermittlungskompetenz steigt.⁴⁴³ Da sich regionale Medienvertreter in ihrer Arbeit zudem auf hauseigene Archive stützen, die eine *Recherche* und kritische Reflexion deutlich erleichtern, kann von einer stärkeren Bedeutung der Kontrollfunktion ausgegangen werden. Zweitens versuchen zwar sowohl die öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten über Landesstudios als auch die privaten Medienorganisationen über mobile Sendestationen eine Rückkopplung an die Region zu gewährleisten. Je stärker jedoch die Aktualität in den Vordergrund rückt, desto kostenintensiver ist die Überprüfung von Informationen. Die Regionalisierung von Mitteilungen wird daher durch

⁴³⁹ Vgl. zur Einteilung dieses Kapitels auch die Graphik auf S. 182.

⁴⁴⁰ Ausgenommen ist das Gebiet Weser-Ems.

⁴⁴¹ Vgl. DONGES und JARREN (1997), S. 201 sowie zu den redaktionellen Strukturen S. 202 f. und JARREN und DONGES (1996), S. 180 f.

⁴⁴² Vgl. zu allgemeinen Informationen über die Kommunikationsinstrumente S. 233 ff.

⁴⁴³ Vgl. zu den Kompetenzen WEISCHENBERG (1990), S. 58 sowie DONGES und JARREN (1997), S. 203.

ökonomische Zielsetzungen begrenzt.⁴⁴⁴ Aufgrund der hohen informationellen Unsicherheiten greifen regionale Journalisten daher auf Agenturmeldungen, insbesondere der 12 dpa-Landesdienste, zurück. Aus sämtlichen Bereichen gehen je nach Größe des Bundeslandes zwischen 80 und 200 Meldungen täglich an die Medienorganisationen der Region.⁴⁴⁵ Die räumlichen Distanzen bedingen daher, dass die Vorstellungen von Genossenschaften stärker auf einer intellektuellen Durchdringung beruhen, denn auf intuitiven Erfahrungen.⁴⁴⁶ Die Folge ist, dass bisher vertretene Meinungspositionen regionaler Medienvertreter nur ungenügend durch faktische, situationsbezogene Erfahrungen im Nahbereich verändert werden können. Ein gefestigtes journalistisches Paradigma legt jedoch nahe, dass die Wahrscheinlichkeit nicht interessenkonformer Anschlusskommunikationen steigt. Die kritische Distanz zwischen Journalist und Verbandsvertreter tritt auf der regionalen Ebene folglich stärker hervor als im Lokalen. Sie impliziert ein *erhöhtes Konfliktpotenzial*. Aufgrund dieser Zusammenhänge kommt Hintergrundgesprächen eine besondere Bedeutung zu.⁴⁴⁷ Die intentionale Integration bietet auf regionaler Ebene den Vorzug, nicht auf wiederholte Erfahrungen angewiesen zu sein, sondern über schlüssige Argumentationsketten direkt eine Änderung der Interessenposition und damit eine Legitimierung der Genossenschaftsidee erreichen zu können. Um dieses Integrationspotenzial verstärkt zu nutzen, sind vermehrt Kommunikationsplattformen wie etwa Gesprächskreise mit einem bekannten Leitartikler oder einem Medienwissenschaftler zu etablieren.

Auch gegenüber Politikern muss sich die Eigenleistung des Verbandes aufgrund begrenzter personeller Kapazitäten auf die *Schaltstellen im Parlament*, also die Ausschüsse, und die Regierungsvertreter beschränken. Dabei verfügt der Regionalverband aufgrund seiner branchenübergreifenden Mitgliederschar über ein Querschnittswissen, das er zur Bereitstellung von effizienten Problemlösungen für den regionalen Raum einsetzen kann.⁴⁴⁸ Diese situationsbezogene Integration erfolgt auf der Basis der beratenden Tätigkeit des Verbandes in Gesetzgebungsverfahren, wenn er in Anhörungen zu Gesetzesinitiativen Stellung bezieht. Obwohl dieses direkte, monologische Kommunikationsinstrument zwar für den Verband gut plan- und gestaltbar ist, führt es auf der Rezipientenseite nur dann zu antizipierbaren Anschlusskommunikationen, wenn der Regionalverband als Informationsmonopolist auftritt. Dies ist jedoch in der Regel nicht der Fall, da Politiker sowohl über situationsähnliche Erfahrungen verfügen als auch Informationen aus Beraterkreisen, anderen Verbänden und der Bürokratie

⁴⁴⁴ Vgl. HEINRICH (1994), S. 107. Vgl. auch FN 287 auf Seite 183.

⁴⁴⁵ Vgl. http://www.dpa.de/de/produkte/wort/up_landesdienste.html (Stand: November 2003).

⁴⁴⁶ Vgl. im Gegensatz dazu die Voraussetzungen auf der lokalen Ebene auf S. 234. WEISCHENBERG *et al.* (1994), S. 158 geht davon aus, dass 65 % der Journalisten weniger als zwei Stunden pro Tag mit Recherche (vor Ort) befasst sind.

⁴⁴⁷ Vgl. zu Hintergrundgesprächen S. 235.

⁴⁴⁸ Vgl. DAUMANN (1999), S. 123 und 159, der jedoch die persuasive Informationspolitik betont. Zu einer kritischen Einschätzung vgl. S. 172.

beziehen. Damit geht einher, dass auf einen persuasiven Kommunikationsstil zugunsten einer argumentativen Herangehensweise verzichtet werden sollte. Das gilt umso mehr, als eine Interessenvertretung generell als positiv und legitim bewertet wird.⁴⁴⁹

Voraussetzung einer intentionalen Integration über Hintergrundgespräche und Diskussionen ist die *Glaubwürdigkeit* der genossenschaftlichen Führungskräfte.⁴⁵⁰ Immerhin sind 61 % der Parlamentarier der Auffassung, über politische Probleme nicht in genügendem Maße vertiefend nachdenken zu können. Ihnen fehlt die dazu notwendige Informationsbasis.⁴⁵¹ So erachten 42 % der Abgeordneten persönliche Kontakte mit Verbandsvertretern im Vorfeld von Gesetzesinitiativen als wünschenswert.⁴⁵² Für den Regionalverband ist daher eine verstärkte Dialogorientierung zu empfehlen. Sie hat den Vorteil, direkt an den Interessenpositionen anzusetzen statt auf wiederholte Erfahrungen der Politiker angewiesen zu bleiben. Insoweit ist sie vor dem Hintergrund der geringen personellen Ausstattung des Verbandes besonders geeignet.

Durch die räumlichen Distanzen im Regionalen und aufgrund der geringen personellen Ausstattung gewinnt der *Fernbereich* für den Regionalverband an Bedeutung. Dabei gelten grundsätzlich die gleichen Voraussetzungen, unter denen Primär-genossenschaften agieren.⁴⁵³ Für regionale Journalisten sind zwei Einschränkungen gültig. Erstens tritt die subjektive Komponente der Nachrichtenauswahl, die persönliche Sympathie bzw. Antipathie, weniger hervor als auf der lokalen Ebene.⁴⁵⁴ Zweitens führt die größere Bedeutung der Kontrollfunktion zu einem höheren *Unsicherheitspotential* bezüglich adäquater Anschlusskommunikationen. Insoweit müsste davon auszugehen sein, dass regionale Medienvertreter Pressemitteilungen kritisch hinterfragen. Dies ist jedoch nicht der Fall. Erwiesenermaßen unterschätzen gerade sie deren handlungsprägenden Einfluss.⁴⁵⁵ Eine Erklärungsmöglichkeit ist, dass regionale Medienvertreter nicht wahrnehmen, dass Agenturmeldungen selbst zu 50 % auf unverändert übernommenen Pressemitteilungen beruhen.⁴⁵⁶ Daher sollte der Verband im Fernbereich vermehrt darauf achten, Mitteilungen bei den Agenturen zu platzieren.

In Bezug auf Politiker baut die Integration im Fernbereich auf der *Interessenvertretung des Verbandes* auf. Ansatzpunkte sind öffentliche Stellungnahmen im Parlament sowie Gutachten und Positionspapiere zu bestimmten Gesetzesinitiativen. Im Rahmen dieser Verbandsarbeit ist die Genossenschaftsidee sublim zu vermitteln. Dabei ist die Integration im Fernbereich nicht nur auf die Ausschüsse zu fokussieren, sondern

⁴⁴⁹ Vgl. PATZELT (1996), S. 493.

⁴⁵⁰ Vgl. vertiefend dazu die Ausführungen in Kapitel 6.2.2 auf Seite 235 ff.

⁴⁵¹ Vgl. PATZELT (1996), S. 474.

⁴⁵² Vgl. PUHE und WÜRZBERG (1989), S. 63.

⁴⁵³ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 6.2.2 auf Seite 237 f.

⁴⁵⁴ Dies gilt trotz der Tatsache, dass Regionalzeitungen verstärkt auf eigene Autoren und damit eine Rückkopplung an die Region setzen. Vgl. OHLER (2003).

⁴⁵⁵ Vgl. LÖFFELHOLZ (1997), S. 193 f. und BENTELE *et al.* (1997), S. 239 f.

⁴⁵⁶ Vgl. ROSSMANN (1993), S. 92.

auf die «Routine-Teilöffentlichkeit», also die einzelnen Abgeordneten, auszudehnen. Über monologische Kommunikationsinstrumente sind sie an die Genossenschaftsidee heranzuführen. In diesem Zusammenhang berichten 74 % der Abgeordneten, dass sie von Verbänden detailliertes Informationsmaterial zugesendet bekommen.⁴⁵⁷ Hingegen werden nur 45 % der Parlamentarier mit aufbereiteten Vorlagen für ein bestimmtes Entscheidungsproblem versorgt. So fordern 58 % der Landtagsabgeordneten eine stärkere Fokussierung auf die Zuständigkeitsbereiche und 31 % eine Behandlung von Spezialproblemen.⁴⁵⁸ Diese indirekten, medialen Kommunikationsinstrumente müssten daher stärker auf die Bedürfnisse der Abgeordneten ausgerichtet werden. Weil die Erarbeitung maßgeschneiderter Entscheidungshilfen mit der derzeitigen personellen Ausstattung aber schwerlich zu leisten ist, erwächst eine verstärkte Notwendigkeit, die Abgeordneten im persönlichen Gespräch zu informieren, um so auf das organisatorische Lösungspotenzial von Genossenschaften aufmerksam zu machen.

Im Rahmen der Darstellung von Politik ist hervorzuheben, dass nur sechs Prozent der Abgeordneten Hilfestellung des Verbandes bei der Durchführung von Veranstaltungen erhalten. Für den Regionalverband bietet sich die Möglichkeit, die verbandsinterne Sensibilisierung und Willensbildung mit einer Integration von Landespolitikern zu verknüpfen, indem zu Veranstaltungen sowohl Genossenschaftsmitglieder als auch die vom Politiker gewünschte Öffentlichkeit zugelassen werden. Außerdem könnten im Rahmen von *Repräsentanzveranstaltungen* wie etwa einer Mitgliederversammlung hochrangige Landespolitiker geladen werden.⁴⁵⁹

Der inhaltliche Druckpunkt einer gesellschaftlichen Integration sind *Issueprozesse*. Anders als im Lokalen steht jedoch nicht eine Themenkonkretisierung im Vordergrund, sondern ein hoher Abstraktionsgrad, der den medienpolitischen Teilöffentlichkeiten den Zugang zur Genossenschaftsidee erleichtert und damit ihr Involvement steigert.⁴⁶⁰ Um eine Verknüpfung zwischen Thema und Genossenschaft zu garantieren, ist ein direkter Bezug zur Genossenschaftsidee notwendig. Sowohl gegenüber der Politik als auch gegenüber den Medien ist darauf zu achten, nur solche Themen zu selektieren, die Auswirkungen auf die gesamte Region haben.⁴⁶¹ Das betrifft z. B. die Rolle der Genossenschaften für die Entwicklung des ländlichen Raumes sowie die Anzahl von Arbeitsplätzen in der Region.⁴⁶²

Gleichwohl sehen sich insbesondere Journalisten der Tagespresse ausgeprägten Restriktionen gegenüber, genossenschaftliche Themen in den Wirtschaftsteil aufzu-

⁴⁵⁷ Vgl. zu den Prozentangaben PATZELT (1996), S. 494.

⁴⁵⁸ Vgl. PUHE und WÜRZBERG (1989), S. 63.

⁴⁵⁹ So hat etwa der Ministerpräsident Niedersachsens Christian Wulff auf dem Verbandstag des GVN gesprochen. Vgl. dazu http://www.geno-verband.de/index.php?theme=gvn_04_01_f01.htm&theme_content_where_value=82 (Stand: Dezember 2003).

⁴⁶⁰ Vgl. zur Abstraktion S. 167 f.

⁴⁶¹ Vgl. dazu exemplarisch PÄTZOLD und RÖPER (2003), S. 135 und 230.

⁴⁶² Vgl. dazu WIRTSCHAFTS- UND SOZIALAUSSCHUSS (1989), S. 4.

nehmen. Schließlich wird der Wirtschaftsteil nur von einer begrenzten Anzahl von Teilöffentlichkeiten rezipiert. Vorwiegend sind dies Manager, Aktionäre und Wirtschaftspolitiker. Für diese Gruppen sind Genossenschaften aktuell von geringer Relevanz.⁴⁶³ Nichtsdestoweniger sind zwei Vorgehensweisen denkbar, die das Interesse regionaler Journalisten an der Genossenschaftsidee stärken können. Erstens ist die *Anschlussfähigkeit* zu bereits institutionalisierten Themen zu beachten. Aufgrund ihres hohen Nachrichtenwertes, werden insbesondere konträre bzw. alternative Standpunkte berücksichtigt.⁴⁶⁴ Wenn genossenschaftliche Führungskräfte ihr Augenmerk darauf lenken, dass sie eine alternative Rechtsform mit einer grundlegend anderen Zielausrichtung als etwa die AG vertreten, und richten sie ihren thematischen Anschluss daran aus, erhöhen sie ihre Einstiegschancen in eine laufende Debatte. Zweitens ist die Themenwahl über die erste *Ebene der Legitimierung* hinaus auszudehnen.⁴⁶⁵

Die thematische Positionierung gegenüber Politikern muss sich an den Inhalten der Landespolitik ausrichten. Da sich die Zuständigkeiten des Bundes im Rahmen der konkurrierenden Gesetzgebung und der Gemeinschaftsaufgaben ausgedehnt haben, begrenzt die gesetzgeberische Kompetenz der Länder die thematischen Anknüpfungspunkte.⁴⁶⁶ Daher ist die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftsverbänden und Landespolitikern weniger eng als auf Bundesebene. Ausdruck dessen ist die geringe Infiltration der Landesparlamente durch Verbandsmitglieder.⁴⁶⁷ Gleichwohl haben sich die Länder beispielsweise in den Themenfeldern Kommunalpolitik, regionale Wirtschaftsstruktur, Umwelt- und Kulturpolitik weitgehende Kompetenzen erhalten können.⁴⁶⁸ Mit Hilfe von Arbeitskreisen, Hearings und Tagungen entwickeln die Parteien an diesen Problemstellungen ihr programmatisches Profil.⁴⁶⁹ Insoweit kann sich der Regionalverband durch Initiativen zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit und über die Förderung stabiler KMUs positionieren.⁴⁷⁰ Daran anknüpfend sind die Aktivitäten der Regionalverbände zum Thema «Neue Genossenschaften» zu intensivieren, auf die regionale Ebene herunterzubrechen und thematisch zu unterfüttern.⁴⁷¹

⁴⁶³ Für Aktionäre sind Genossenschaften gänzlich uninteressant. Für Manager sind nur die großen Verbundunternehmen von Bedeutung. Dies jedoch unter Vorbehalt, da die meisten Führungspositionen im Genossenschaftssektor mit Eigengewächsen besetzt sind.

⁴⁶⁴ Vgl. SCHWEDA und OPPERDEN (1995), S. 169 f.

⁴⁶⁵ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 6.2.2 auf Seite 241 sowie zur Ebeneneinteilung der Legitimierung die S. 113.

⁴⁶⁶ Vgl. PFETSCH (1993), S. 56 ff., die die thematische Unterteilung heraushebt und den Thematisierungsprozess von Umwelt und Kulturfragen in Baden-Württemberg beschreibt.

⁴⁶⁷ Vgl. SCHNEIDER (1997), S. 419.

⁴⁶⁸ Vgl. dazu auf S. 242 f. auch die lokalen Themen.

⁴⁶⁹ Die programmatische Betätigung lässt sich an der Formulierung des Grundsatzprogrammes der CDU von 1978 ablesen. Gerade die Landesverbände taten sich mit einer erheblichen Anzahl von Änderungs- und Ergänzungsanträgen hervor. Vgl. SCHMID (1990), S. 177.

⁴⁷⁰ Vgl. HOFINGER (1998), S. 201 sowie zu technologischem Wandel und dem Aufbau von Innovationspotenzial über Erfahrungsaustausche auch HAGEN-ECK (1995), S. 221 f. Vgl. zur Wirtschaftsstruktur PLEISTER (2001), S. 14.

⁴⁷¹ Vgl. zu dieser Initiative <http://www.neuegenossenschaften.de/>.

Vor dem Hintergrund der Zuständigkeiten von Landespolitikern tritt die Notwendigkeit einer *globalen Legitimierung* der Genossenschaften gesondert hervor. Dabei steht jedoch weniger die mediale Präsentationsfähigkeit im Mittelpunkt als der nachhaltige Einfluss der Aktionen auf die Wahlchancen bzw. die internen Motive eines Abgeordneten. So sind etwa eine Förderung der kulturellen Eigenheiten einer Region oder regionale Stiftungsinitiativen denkbar.⁴⁷²

Aufgrund der gewachsenen Bedeutung des Fernbereichs gewinnen *Imageprozesse* auf der regionalen Ebene an Relevanz. Dies gilt umso mehr, als das Involvement auf der regionalen Ebene gering ausfällt und daher in höherem Maße Symbole zur Legitimierung einzusetzen sind.⁴⁷³ Bislang werden regionale Imagekampagnen jedoch nur vereinzelt und nach Branchen getrennt konzipiert. Sie richten sich an den verschiedenen Interessenschwerpunkten aus, die beispielsweise Wohnungsbaugenossenschaften und VR-Banken entwickelt haben. Nichtsdestoweniger steht hinter Imageprozessen immer das Ziel, sich vom Wettbewerber zu differenzieren. Dabei ist es gleichgültig, ob die Genossenschaftsbanken mit Mitgliederorientierung werben oder die Wohnungsgenossenschaften sich zwischen Eigenheim und Mietwohnung platzieren; im Hintergrund stehen *genossenschaftliche Attribute*. Diese werden jedoch den medienpolitischen Teilöffentlichkeiten solange nicht deutlich, wie sie nicht auf den einheitlichen Kern «Genossenschaftsidee» zurückgeführt werden. Insoweit fällt es den Regionalverbänden zu, eine gemeinsame Grundlage zu schaffen, die den *branchenübergreifenden* Transport der Genossenschaftsidee erleichtert.⁴⁷⁴ Dafür ist er aufgrund seiner Mitglieder- und Gremienstruktur geradezu prädestiniert. Dabei ist die Imagekampagne auf die regionalen Besonderheiten und Traditionen der Region abzustimmen.

Die Koordinationsleistungen des Regionalverbandes sind jedoch hinsichtlich der Förderung der Zusammenarbeit von einzelnen Primärgenossenschaften zu präzisieren. Diesem Aspekt kommt besondere Bedeutung zu, weil die Führungskräfte des Verbandes aufgrund ihrer geringen Mannstärke die latenten und passiven Teilöffentlichkeiten nur begrenzt abdecken können. Dem steht ein bislang weitgehend ungenutztes Reservoir an bestehenden Kontakten und Einflussmöglichkeiten auf der lokalen Ebene gegenüber. Nimmt der Regionalverband diese Koordinationsfunktion aktiv wahr, kann die Effektivität der kommunikativen Handlungsprägung von medienpolitischen

⁴⁷² So hat etwa die VR-Stiftung in Norddeutschland den Brückenschlag zwischen VR-Banken und gemeinnützigen bzw. gesellschaftspolitischen Organisationen der Region zum Ziel. Vgl. <http://www.tt.uni-hannover.de/mwk/doku/v30.htm> (Stand: Dezember 2003).

⁴⁷³ Vgl. S. 152.

⁴⁷⁴ Vgl. zur Notwendigkeit und Chance des branchenübergreifenden Austausches STEGER (2001), S. 181. Der Bezug auf die Genossenschaftsidee erfüllt idealtypisch die Neutralitätsverpflichtung eines Verbandes. Dies trifft insbesondere auf die Regionalverbände zu, deren Mitglieder in Konkurrenzbeziehung zueinander stehen und deren Interessen heterogen sind. Vgl. BÖRNER (1994), S. 234. Dahinter steht die Forderung, dass der Verband durch seine Aktivitäten nicht die jeweiligen Wettbewerbspositionen innerhalb der Mitgliedschaft berühren darf. Vgl. WALZ (1994), S. 71.

Teilöffentlichkeiten entscheidend gesteigert werden.⁴⁷⁵

In Bezug auf Journalisten steht hinter einer *Koordination* der Kommunikationsaktivitäten der Primärgenossenschaften das Ziel einer Erhöhung von Nachrichtenwerten. Da eine einzelne Genossenschaft aufgrund des niedrigen Aktivitätsgrades regionaler Medienvertreter durch das Selektionsraster fällt, bleibt ihr der Zugang zu Regionalmedien verschlossen.⁴⁷⁶ Poolen die Primärgenossenschaften ihre Kommunikationsaktivitäten, steigt jedoch das handlungsprägende Potenzial abstrakter Integrationsmechanismen. Das Einfluss- und Machtpotenzial sowie monetäre Anreize nehmen zu.⁴⁷⁷ Außerdem erweitert sich der Kreis der Betroffenen. Wenn beispielsweise mehrere Genossenschaftsbanken ihre Bilanzzahlen vorlegen, ist dies für eine ganze Region entscheidend und damit für einen regionalen Medienvertreter so aussagekräftig, dass diesbezügliche Mitteilungen selektiert werden. Nachrichtenwerte können zudem durch eine verbesserte Anschlussfähigkeit von Themen erhöht werden. Eine thematische Schwerpunktsetzung mit Argumentationshilfen für die Besetzung des Themas zu begleiten, ist daher eine wesentliche Aufgabe des Regionalverbandes.⁴⁷⁸ Das gilt einerseits für regionale Themen, die als Bezugspunkt für die Kommunikationsaktivität im Lokalen genutzt werden können. Andererseits werden Mitteilungen der Primärgenossenschaften von regionalen Medienvertretern dann ausgewählt, wenn sie an große Themen anschließen bzw. alternative Standpunkte vertreten. Überdies steigt die Verwend- und Vermittelbarkeit der Mitteilungen, wenn komplexe Fragestellungen mediengerecht aufgearbeitet werden. Das gilt umso mehr, als nur $\frac{1}{3}$ der Journalisten Pressemitteilungen für gut aufbereitet halten.⁴⁷⁹ Um die subjektive Komponente der Nachrichtenauswahl effektiv nutzen zu können, sind die örtlichen Kontakte zu Journalisten institutionalisiert weiterzureichen. Schließlich ist ein Großteil der regionalen Journalisten vormals auf der lokalen Ebene tätig gewesen. Das gilt sowohl zwischen Verband und Primärgenossenschaft als auch zwischen den Genossenschaften in den lokalen Kommunikationsräumen. Vorprägungen können so effektiv zu einer Integration insbesondere im Nah- aber auch im Fernbereich genutzt werden.

Für Landes- und Bundespolitiker verbindet sich mit dem Engagement für eine einzelne relativ kleine Genossenschaft weder eine zusätzliche Publizität, noch ein entscheidender Beitrag zur Politikgestaltung. Insofern ist es die Aufgabe des Verbandes, die lokalen Aktivitäten zu koordinieren.⁴⁸⁰ Wird der Regionalverband spartenbezogen aktiv, d. h. sind spezifische Problemstellungen bestimmter Branchen angesprochen, kann eine mehrmalige und abgestimmte Kontaktaufnahme zum zuständigen Fachpo-

⁴⁷⁵ Vgl. BÖRNER (1997) zur Aufgabenteilung in komplexen Kommunikationszusammenhängen.

⁴⁷⁶ Vgl. dazu die Aktivitätsgrade in Kapitel 6.2.1 auf Seite 229 f.

⁴⁷⁷ Vgl. Kapitel 6.2.3 auf Seite 245 f.

⁴⁷⁸ Ähnlich auch MUSIOL (1998), S. 242 ff.

⁴⁷⁹ Vgl. WEISCHENBERG *et al.* (1994), S. 164.

⁴⁸⁰ Beispielsweise nutzen die VR-Banken den «VR-Marketingservice» als Kommunikationsplattform.

litiker die Effektivität der Handlungsprägung steigern. Eine branchenübergreifende Koordination stellt auf die gesellschaftliche Integration von *Direktkandidaten* eines Wahlkreises ab.⁴⁸¹ Ohnehin sind sie im Rahmen ihrer Wahlkreisarbeit aktiv und halten Kontakt mit lokalen Meinungsführern, also auch zu genossenschaftlichen Führungskräften. Bündeln diese ihre Anstrengungen, erhöht sich sowohl das Wählerstimmen- als auch das Konfliktpotenzial.⁴⁸² Schließlich kann über eine Koordination der Kommunikationsaktivitäten die Genossenschaftsidee Eingang in den programmatischen Prozess einer Partei finden. Hier ist der direkte Kontakt zu parteiinternen Arbeitskreisen und Hearings zu suchen. Dass diese Aufgabe insbesondere lokalen Führungskräften zukommt, wird an den Mandaten deutlich, die sowohl Landtags- als auch Bundestagsabgeordnete halten. So haben 90 % der Landtagsabgeordneten vorher ein kommunalpolitisches Mandat ausgeübt bzw. haben weiter ein solches Amt inne.⁴⁸³ 22 % der Bundestagsabgeordneten üben gleichzeitig ein kommunalpolitisches Mandat aus.⁴⁸⁴ Die Legitimierung der Genossenschaftsidee durch den Regionalverband kann daher direkt auf den schon vorhandenen Kontakten auf der kommunalen Ebene aufsetzen.

6.3.3 Institutionelle Spannungsfelder im regionalen Resonanzboden

Auch auf regionaler Ebene ist fraglich, wie das Spannungsfeld aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit beschaffen ist. Im Folgenden werden anhand der Themenkarriere die *Anreizkonstellationen* von Politikern und Medienvertretern untersucht, um Rückschlüsse auf den institutionellen Handlungsspielraum im Regionalen zu ziehen. Themenkarrieren haben zwar zumeist ihren Ursprung im Lokalen, dehnen sich jedoch schnell auf die regionale Ebene aus.⁴⁸⁵ Insofern ist zu untersuchen, welche Konsequenzen sich hieraus für das Spannungsfeld im regionalen Resonanzboden ergeben.

Vor dem Eintritt in die *Emergenzphase* ist der Konflikt im einfachsten Fall auf zwei Akteure begrenzt. Aus einer situationsgebundenen Betroffenheit heraus äußert sich das Legitimationsproblem in entgegengesetzten Interessen.⁴⁸⁶ Beide Kontrahenten sind bestrebt, den Konfliktfall zu ihren Gunsten zu entscheiden. Beispielsweise könnte der Konflikt um die Nitrofen-Belastung einerseits über den Einsatz anderer Mittel, also verbesserte Kontrollsysteme, gelöst werden.⁴⁸⁷ Andererseits ist direkt an den Interessenlagen des Betroffenen anzusetzen. Die potenzielle Gesundheitsgefähr-

⁴⁸¹ Vgl. zur branchenübergreifenden Koordination S. 269.

⁴⁸² Vgl. zu den Potenzialen S. 256.

⁴⁸³ Vgl. zu diesem Urteil nach Studien in Baden-Württemberg HOLL (1990), S. 30 sowie allgemein ISMAYR (1997), S. 385.

⁴⁸⁴ Vgl. PATZELT (1996), S. 482, dessen Untersuchungen sich auf die 13. Wahlperiode beziehen.

⁴⁸⁵ Vgl. Kapitel 6.2.3 sowie zur Themenkarriere das Kapitel 5.2.3 auf Seite 163 f.

⁴⁸⁶ Vgl. grundlegend S. 109 sowie KEPPLINGER (1994), S. 217.

⁴⁸⁷ Vgl. S. 8.

dung müsste im Rahmen einer Abwägung zwischen ökonomischen und verbraucher-schutzorientierten Aspekten vermittelt und durch die Führungskräfte so dargestellt werden, dass sie den Kontrahenten überzeugt. Ihre Argumentation hat sich an dessen Meinungsposition zu orientieren. Primäres Ziel ist die *Beeinflussung durch Kommunikation*. Je besser den Führungskräften der Genossenschaft die Einschätzung der Erwartungen des Betroffenen gelingt, desto eher können dessen Reaktionen vorhergesagt werden und desto höher sind die Chancen, aus der Konfliktsituation als Sieger hervorzugehen. Damit stehen der lokalen Genossenschaft sowohl situative als auch intentionale Formen der Integration zur Verfügung.⁴⁸⁸

Diese Konstellation wird komplexer, wenn Journalisten in der Emergenzphase die Thematik aufgreifen und damit über einen positiven oder negativen Ausgang des Konfliktes mitentscheiden.⁴⁸⁹ Erstens steigt durch die Thematisierung in den Medien die Anzahl der Beteiligten, so dass die Integrationsmöglichkeiten des Nahbereichs in den Hintergrund treten. Zweitens verlieren situationsgebundene Formen der Legitimierung an Bedeutung.⁴⁹⁰ Wenn eine Legitimierung über die Mittelwahl ausscheidet, steht jedoch auch eine *Handlungsprägung* durch wiederholte Erfahrungen, also über Erwartungs(de)stabilisierungen, nicht mehr zur Verfügung.⁴⁹¹ Drittens kommt es daher vorwiegend auf die Vermittlung der eigenen Meinungsposition gegenüber den Medien an. In der Emergenzphase wird jedoch eine routinemäßige Selektion von Mitteilungen zunehmend durch ein aktives Auswählen substituiert. Insofern kann nicht mehr davon ausgegangen werden, dass die Inhalte und Argumente der genossenschaftlichen Führungskräfte nahezu ungefiltert in die Öffentlichkeit gelangen. Der gestiegene Aktivitätsgrad führt dazu, dass die angebotenen Informationen hinterfragt und in andere Quellen integriert werden und damit die Möglichkeiten einer Handlungsprägung durch Ressourcenverschiebung sinken.⁴⁹² Weil Medienvertreter darüber bestimmen, welche Aspekte eines Themas im Vordergrund stehen bzw. ob neue Themen hinzukommen, steigern sie zusätzlich die Komplexität der Auseinandersetzung und perpetuieren damit den Konflikt.⁴⁹³ Damit verschiebt sich in der Emergenzphase das *Kräfteverhältnis* im Spannungsfeld aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit zugunsten der medialen Teilöffentlichkeiten. Der Handlungsspielraum genossenschaftlicher Führungskräfte nimmt ab.

Die stabilen Interaktionssysteme im Lokalen und mithin die Möglichkeiten der Handlungsprägung durch abstrakte Integrationsmechanismen bilden dazu ein *Gegen-*

⁴⁸⁸ Vgl. Kapitel 4.4.2 auf Seite 108 ff.

⁴⁸⁹ Vgl. KEPPLINGER (1994), S. 219 sowie zur Emergenzphase S. 163.

⁴⁹⁰ Vgl. dazu HOFFJANN (2001), S. 249 f.

⁴⁹¹ Vgl. zur Handlungsprägung durch Erwartungs(de)stabilisierung Kapitel 4.3.3.

⁴⁹² Vgl. dazu Kapitel 4.3.4. BARTH und DONSBACH (1992), S. 163 schließen aus der Analyse von Pressekongressen, dass Kernbotschaften seltener erhalten bleiben als im allgemeinen Geschehen. Damit kann von einer allgemeinen Determinationshypothese nicht die Rede sein. Vgl. dazu S. 239.

⁴⁹³ Vgl. zum journalistischen Paradigma S. 212 ff.

gewicht.⁴⁹⁴ Überdies übernehmen die Medien zwar die Aufgabe der Erstinformation von Teilöffentlichkeiten mit einem geringen Aktivitätsgrad,⁴⁹⁵ dennoch wird daneben auch weiter auf der interpersonalen Ebene kommuniziert. Daher stehen dem Interpretationsrahmen der Medien Gespräche mit Meinungsführern im Bekannten- und Freundeskreis gegenüber. Die lokalen gesellschaftlichen Teilöffentlichkeiten legen somit ihren Handlungen eine Version der Realität zugrunde, die auf persönlichen Erfahrungen beruht, die Interaktion mit Meinungsführern einschließt und selektive Interpretationen der Mitteilungen aus den *Massenmedien* umfasst.⁴⁹⁶ Trotz des Eintritts in die Emergenzphase, verbleiben der Genossenschaft folglich Möglichkeiten, ihr enges soziales Umfeld durch eine aktive, mitgliedergestützte Kommunikationspolitik zu prägen. Je homogener die Meinungsposition der Mitglieder ist, desto gerichteter fällt die Handlungsprägung auf die lokale gesellschaftliche Öffentlichkeit aus.⁴⁹⁷ Damit ist zwar der Einfluss der Primär-genossenschaft auf die Konfliktlösung durch den Eintritt in die Emergenzphase gesunken, dennoch ist die Einflussmöglichkeit im Lokalen als vergleichsweise hoch einzuschätzen.

Regionale Medienvertreter unterliegen jedoch anderen institutionellen Rahmenbedingungen. Sie orientieren sich weniger an den direkten, situationsbezogenen Betroffenheiten, sondern stärker an den allgemeinen, für die Region geltenden Aspekten.⁴⁹⁸ Damit fiel beispielsweise die Entscheidung darüber, ob ein Journalist während des Nitrofen-Skandals die Gefährdung der Verbraucher als Bezugsrahmen wählte oder auf die Notwendigkeit der Jobsicherheit und Steuerzahlungen hinwies, zumeist zuungunsten der Genossenschaft aus.⁴⁹⁹ Dieser Sachverhalt ist deswegen relevant, weil die regionalen Medien über den Zugang zum regionalen Resonanzboden entscheiden,⁵⁰⁰ da lediglich 22 % der Akteure im regionalen Raum Informationen über Meinungsführer

⁴⁹⁴ Vgl. dazu S. 245 f.

⁴⁹⁵ Vgl. BROSIUS (1994), S. 270, DERIETH (1995), S. 113, GERHARDS (1991), S. 5 ff. sowie SCHENK und RÖSSLER (1994), S. 289 und zu einem Überblick über zahlreiche Detailprobleme auch WEAVER und SHAW (1998). Die Strukturierung der Agenda durch Medien wird unterschiedlich interpretiert. Nach dem «awareness-model» werden die Rezipienten über die Medien auf ein Thema aufmerksam. Dieser Einschätzung wird hier gefolgt. Das «salience-model» impliziert, dass die Aufmachung und Platzierung eines Themas Einfluss darauf hat, für wie wichtig das Thema in der Öffentlichkeit gehalten wird. Das «priorities-model» unterstellt schließlich, dass sich die Themenrangfolge in den Medien auch in der Bevölkerung widerspiegelt. Vgl. dazu SCHULZ (1997), S. 154.

⁴⁹⁶ Damit ist der Einfluss der Massenmedien darauf wie ein Thema im Lokalen bewertet wird, also dort wo über enge soziale Bindungen Homogenität und Kongruenz in den Beziehungsnetzwerken am ehesten angenommen werden können, eher gering. Vgl. SCHENK (2002), S. 320-369.

⁴⁹⁷ Vgl. SCHENK und RÖSSLER (1994), S. 268. Diese Aussage gilt unbeschadet der Tatsache, dass die Mitgliederschar in der Regel so heterogen ist, dass ein einheitlicher Standpunkt nicht automatisch erzielt wird.

⁴⁹⁸ Vgl. zu diesem Aspekt PFETSCH (1993), S. 61-82. Sie untersucht diesen Zusammenhang am Beispiel einer Müllverbrennungsanlage. Während für die lokalen Medien die direkte Betroffenheit im Vordergrund steht, gehen die regionalen Medien auf die allgemeine Notwendigkeit der Müllverbrennung ein und spezifizieren die Vorteile dieser Kommune gegenüber anderen Standorten.

⁴⁹⁹ Vgl. Kapitel 2.2 auf Seite 10 ff.

⁵⁰⁰ Vgl. DERIETH (1995), S. 116.

erlangen.⁵⁰¹ Überdies ist das handlungsprägende Potenzial *abstrakter Integrationsmechanismen* bei regionalen Medienvertretern geringer.⁵⁰² Aufgrund der räumlichen und lebensweltlichen Distanzen ist eine Integration regionaler Journalisten über eine Annäherung und Adaption von Werten nicht ersichtlich. Zudem ist das soziale Sanktionspotenzial nur auf der lokalen Ebene wirksam. Regionale Medienvertreter unterliegen daher keinen administrativen Anreizen. Wo die Primärgenossenschaft gegenüber lokalen Journalisten monetäre Anreize setzen bzw. einer Medienorganisation mit Anzeigenboykott drohen konnte, wirken monetäre Anreize im Regionalen destabilisierend. Zum einen öffnen gerade exklusive, dramatische Berichte Journalisten den Zugang zu (über)regionalen Medien und ermöglichen demnach Karriereschritte. Zum anderen profitieren auch die Medienorganisationen selber von Krisen in Form von höheren Auflagen und Einschaltquoten.⁵⁰³ Da regionale Medienvertreter kaum auf persönlichen Erfahrungen mit den Führungskräften einer Genossenschaft aufbauen können, werden deren Mitteilungen aufgrund der infrage gestellten Reputation häufig negativ interpretiert.⁵⁰⁴ Das gilt insbesondere dann, wenn quasi-legalisierte Handlungsorientierungen verletzt worden sind bzw. die Krisenfälle ein dauerhaftes Drohpotenzial beinhalten.⁵⁰⁵ Insoweit ist der kommunikative Einfluss auf Journalisten und damit der *Handlungsspielraum* einer Primärgenossenschaft in der Emergenzphase gegenüber regionalen Medienvertretern wesentlich geringer als im Lokalen.

Daher muss es die Grundposition der Genossenschaft sein, eine möglichst weitgehende Information der betroffenen Teilöffentlichkeiten sicherzustellen, um die Legitimität der Organisation und die personale Reputation der Führungskräfte als vertrauenswürdige Gesprächspartner nicht noch weiter zu gefährden. Im Mittelpunkt steht dabei die Entwicklung von Lösungsansätzen in aktuellen Problemlagen.⁵⁰⁶ Hingegen stellt eine *Informationsverweigerung* einen Verstoß gegen evaluative Handlungsorientierungen der medialen Teilöffentlichkeiten dar. Journalisten reagieren kritisch, wenn keine Auskünfte erteilt werden bzw. ein persuasiver Kommunikationsstil eingesetzt wird. Kommen Medienvertreter zu der Einschätzung, dass Mitteilungen zurückgehalten werden, setzen sich die internalisierten Werte des Mediensystem direkt in den persönlichen Ehrgeiz um, Verborgenes aufzudecken.⁵⁰⁷ Zudem impliziert eine Aus-

⁵⁰¹ Die Befragung wurde in einer Stadt mit 250.000 Einwohnern durchgeführt. Vgl. FUCHS und SCHENK (1984), S. 211 sowie FN 365 auf Seite 249.

⁵⁰² Vgl. zur Wirksamkeit abstrakter Integrationsmechanismen im Lokalen S. 245.

⁵⁰³ Vgl. dazu auch die Ausführungen zum Nachrichtenwert des Konflikts auf S. 244. Zwar kann auch die Auflage lokaler Medien kurzfristig steigen, dem steht jedoch die langfristige Geschäftsbeziehung mit der Genossenschaft entgegen. Vgl. JONSCHER (1995), S. 56.

⁵⁰⁴ Vgl. zum abstrakten Integrationsmechanismus Reputation S. 183 f.

⁵⁰⁵ Vgl. zur verfahrensregulierten Integration Kapitel 5.3.3 auf Seite 185 f. In Konfliktfällen, die kein dauerhaftes Drohpotenzial beinhalten und nicht gegen die geltende Wertordnung verstoßen, bleibt die zentrale Botschaft des Akteurs erhalten. Vgl. STURNY (1997).

⁵⁰⁶ Vgl. HILLEBRAND (1998), S. 131.

⁵⁰⁷ Vgl. NEBEL (1992), S. 59 sowie zum Mediensystem Kapitel 6.1.2.

kunftsverweigerung einen Verzicht auf die weitere Einflussnahme journalistischer Bewertungskriterien und die Art der Konfliktlösung.⁵⁰⁸

Den Zugang zum Mediensystem auf der regionalen Ebene sicherzustellen, ist Aufgabe des Verbandes. Grundvoraussetzungen sind jedoch, dass Richtlinien über die Zusammenarbeit zwischen Primärgenossenschaft und Regionalverband bestehen und eine vollständige und frühzeitige Information über die Zusammenhänge durch die lokalen Führungskräfte erfolgt. Im Gegensatz zur betroffenen Primärgenossenschaft ist seine *Legitimationsbasis* in der Krise intakt. Obwohl der Verband nicht als Elite-Institution angesehen werden kann,⁵⁰⁹ können die Verbandsvertreter jedoch gerade in der Emergenzphase handlungsprägend auf regionale Medienvertreter wirken, wenn sie einen hohen Rang in der Prestigeordnung innehaben. Dazu bietet sich die Einrichtung dezentraler Pressebüros an, die, mit ausgebildeten Journalisten besetzt, aufgrund des Verständnisses der verschiedenen Systemlogiken Kommunikationsbarrieren gut überwinden und ihr gebündeltes journalistisches Fachwissen einsetzen können.⁵¹⁰ Ihr handlungsleitendes Potenzial zeigt sich insbesondere in Krisenzeiten darin, dass die von ihnen erarbeiteten Inhalte von Journalisten weitgehend unverändert übernommen werden. Überdies wird das Einflusspotenzial des Verbandes dadurch gestärkt, dass seine Führungskräfte erstens denkbare Quellen für Hintergrundinformationen sind und zweitens ohnehin direkte, personelle Kontakte zu regionalen Medienvertretern bestehen. Das Interaktionsverhältnis ist jedoch nicht so stabil, dass es zu einer Adaption und Annäherung *lebensweltlicher Werte* genutzt werden kann.⁵¹¹ Demnach findet das kooperative Verhältnis zwischen Medienvertretern und Informanten dort seine Grenze, wo eine kritische Berichterstattung notwendig wird. Das gilt umso mehr, als sich Journalisten allgemein als Gegenpart zur Wirtschaft verstehen.⁵¹² Zudem ist das Verständnis für den regulativen Handlungsrahmen beim Regionalverband ausgeprägter als bei den Primärgenossenschaften. Wo auf der lokalen Ebene der regulative Handlungsrahmen schlichtweg beachtet werden muss, sind die Führungskräfte des Verbandes in der täglichen Arbeit mit der *Rechtsgenese* befasst.⁵¹³ Damit ist ihre Einsicht in den ambivalenten Charakter der Rechtsordnung und die damit verbundenen Anforderungen an die Einhaltung nicht nur eines legalen Handlungsspielraumes, sondern auch einer legitimen Wertordnung höher als jene der Führungskräfte vor Ort. Da der

⁵⁰⁸ Vgl. PFETSCH (1993), S. 94.

⁵⁰⁹ Vgl. dazu S. 248.

⁵¹⁰ Aktuell wird diese Strategie von RWGV verfolgt, der an fünf Standorten Pressebüros unterhält. Reputation wird über eine langjährige Arbeit, eine geringe Fluktuationsrate und die Tatsache, dass qualitativ hochwertige Pressemitteilungen ausgegeben werden, aufgebaut.

⁵¹¹ Vgl. dazu auch die Ausführungen zum Lokalen in Kapitel 6.2.3 auf Seite 245 f.

⁵¹² Vgl. WEISCHENBERG *et al.* (1994), S. 160, der konstatiert, dass ein Viertel der Journalisten Aussagen der Wirtschaft generell misstraut. Vgl. dazu auch BÖRNER (1994), S. 336 f.

⁵¹³ Vgl. die Ausführungen zur verfahrensregulierten Integration auf der lokalen Ebene auf S. 246 sowie zur Rechtsgenese auch S. 186.

Regionalverband in der Regel nicht über die finanziellen Ressourcen verfügt, einen bedeutenden Anteil des Anzeigenraumes eines regionalen Mediums zu finanzieren, sind gesonderte monetäre Anreize, die der Regionalverband zu Stabilisierung der Interaktionsverhältnisse in der Emergenzphase einsetzen könnte, nicht zu erkennen.⁵¹⁴ Gleichzeitig ist der Regionalverband administrativen Anreizen ausgesetzt. Zwar arbeiten beispielsweise noch 22 Hauptredaktionen in Nordrhein-Westfalen, dennoch ist der *Konzentrationsprozess im Mediensektor* auch auf der regionalen Ebene ungebrochen.⁵¹⁵ Das wird besonders deutlich, wenn die einzelnen Zeitungsgruppen betrachtet werden. Sie bilden sich um einzelne Mantelteile herum. Neun dieser Gruppen beherrschen 50 % und die auflagenstärksten ein Drittel des Zeitungsmarktes in NRW.⁵¹⁶ Zudem sind die Gesamtverbreitungsgebiete aufgrund des Anzeigengeschäftes weitgehend geschlossen. Im Einzelfall stehen Verbände daher nur einer einzigen Mantelredaktion gegenüber. Da die daraus entstehenden Abhängigkeiten das abstrakte Integrationspotenzial begrenzen, ist trotz eines Eingreifens des Verbandes von einer geringeren innovativen Gestaltungsmöglichkeit und stärkeren institutionellen Beharrungstendenzen gegenüber regionalen Medienvertretern auszugehen als im Lokalen.

Politiker spielen in der Emergenzphase eine untergeordnete Rolle, da Stellungnahmen des Politikers mit hohen Risiken verbunden sind. Schließlich steht die Formation der öffentlichen Meinung erst am Anfang.⁵¹⁷ Insoweit ist das Legitimitätsproblem nicht exakt definiert. Daher fehlt die Handlungsgrundlage für die Durchsetzung kollektiv bindender Entscheidungen. Ein diesbezüglicher *Handlungsdruck* kann nur entstehen, wenn nach der subjektiven Wahrnehmung des Politikers zwischen veröffentlichter und öffentlicher Meinung Deckungsgleichheit herrscht.⁵¹⁸ Dies trifft für die Emergenzphase jedoch nur ungenügend zu.

Einen Einblick in den Stand der themenbezogenen Gruppeneinteilung gewinnen Politiker hauptsächlich über die Veröffentlichung von Umfrageergebnissen bzw. über Nachrichten, Kommentare und Interviews. Hier offenbaren sich strukturelle Defizite im regionalen Raum. Aufgrund der *Monopolisierungstendenzen* sind nur wenige Medienorganisationen in einer bestimmten Region tätig.⁵¹⁹ Damit gewinnen zwar einzelne Medien einen größeren Einfluss auf die Meinungsbildung, gleichwohl ist für den einzelnen Politiker schwer abzuschätzen, ob die Meinungsposition einer Medienorganisation bzw. eines einzelnen Journalisten die tatsächliche Stimmung trifft. Erst wenn sich aus einem Konzert von Journalisten ein einheitlicher Tenor herausbildet, ist

⁵¹⁴ Auf der personellen Ebene gelten weithin die gleichen Zusammenhänge wie im lokalen Raum. Vgl. dazu die S. 246.

⁵¹⁵ Vgl. dazu PÄTZOLD und RÖPER (2003), S. 41 ff. sowie SJURTS (1996), S. 10 ff., 142 ff. und 183 ff.

⁵¹⁶ Vgl. PÄTZOLD und RÖPER (2003), S. 24 f.

⁵¹⁷ Vgl. dazu S. 163.

⁵¹⁸ Vgl. S. 225.

⁵¹⁹ Vgl. dazu auch WEISCHENBERG (1998), S. 142, der für Ostdeutschland festhält, dass in 70 % der Kreise und kreisfreien Städte nur eine Tageszeitung erscheint.

von einer Rückkopplung an die öffentliche Meinung auszugehen. Um diesen wechselseitigen Orientierungsprozess in Gang zu bringen, müssten überregionale Medien das Thema behandeln, denn der *Diffusionsprozess* erfolgt nicht direkt zwischen verschiedenen Regionen. Davon ist jedoch in der Emergenzphase eines Konfliktes nicht auszugehen. Damit bleibt aber auch dessen Bedeutung unterhalb des Niveaus, das Politiker unter Handlungsdruck setzt. Regionale Konflikte bleiben daher zumeist folgenlos, da ein Eintritt in die akute Phase in der Regel nicht stattfindet.⁵²⁰

Dessen ungeachtet befinden sich die politischen Teilöffentlichkeiten im Status der Latenz.⁵²¹ Das gilt insbesondere für die betroffenen Lokalpolitiker bzw. für die Landtagsabgeordneten des entsprechenden Wahlkreises. Da der handlungsprägende Einfluss im Laufe einer Themenkarriere abnimmt, sollten die lokalen Führungskräfte die Emergenzphase zu deren *frühzeitiger Information* über die Problemlage nutzen.⁵²² Überdies ist es aufgrund ihrer Anreizkonstellationen unwahrscheinlich, dass sie den Konflikt durch eine öffentliche Positionierung verschärfen.⁵²³ Hingegen verläuft die kommunikative Handlungsprägung des Verbandes unter anderen Vorzeichen. Schließlich unterliegen führende Politiker der Region nicht den Restriktionen, die lokale Politiker von Profilierungsversuchen abhalten.⁵²⁴ Dem kann der Regionalverband jedoch nur ein *abstraktes Integrationspotenzial* entgegensetzen, welches geringe Bindungswirkungen hat. Da eine Adaption und Annäherung von Werten über gemeinsame Lebenswelten nicht ersichtlich ist, müssen die Führungskräfte des Verbandes auf grundsätzliche Werthaltungen zurückgreifen, die sowohl für Genossenschaften als auch für die Landespolitik gelten. Zwei Beispiele mögen diesen Zusammenhang verdeutlichen. *Subsidiarität* zielt direkt auf die Kompetenzverteilung zwischen Bund und Ländern ab.⁵²⁵ Dabei ist der Begriff nicht nur ein Schlagwort für mehr Bürgernähe, sondern impliziert allgemeine Werthaltungen hinsichtlich der Eigenverantwortlichkeit der regionalen Ebene. Diese kann im Zuge der Deregulierung und des Rückbaus des Sozialstaates durch genossenschaftliche Lösungen beispielsweise in den Bereichen Gesundheit, Kinderbetreuung und Schulen aktiv unterstützt werden.⁵²⁶ Wird *Solidarität* als soziale Sicherung interpretiert, ergeben sich direkte Anschlussmöglichkeiten an die wirtschaftliche Eigenständigkeit der Region. Schließlich liegt es im Interesse der Politiker, die zukünftige Sicherung der materiellen Unabhängigkeit ihrer Wähler-

⁵²⁰ Vgl. zu diesem Urteil auch KEPPLINGER (1994), S. 224 f.

⁵²¹ Vgl. S. 231.

⁵²² Vgl. zu den Möglichkeiten der kommunikativen Handlungsprägung von Politikern Kapitel 6.2.2 auf Seite 233 ff.

⁵²³ Vgl. dazu S. 247 ff. sowie SCHNEIDER (2001), S. 168 und S. 198, der betont, dass Landespolitiker ihre Erfahrungen zumeist in der Kommunalpolitik gesammelt haben und daher ohnehin relativ konfliktscheu sind.

⁵²⁴ Vgl. S. 247 ff.

⁵²⁵ Vgl. zur Subsidiarität DETTLING (2001), S. 125.

⁵²⁶ Vgl. zu einer Vielzahl von Überführungsmöglichkeiten bisher staatlicher Aufgaben in eine genossenschaftliche Tätigkeit http://www.neuegenossenschaften.de/ideen/pdf_doc/Geno1101.eps.

klientel zu garantieren.⁵²⁷ Eben diesen Sachverhalt spiegelt das genossenschaftliche Merkmal «Mensch im Mittelpunkt der Geschäftsbeziehung» wider.⁵²⁸ Folglich können Führungskräfte mit dem Verweis auf Solidarität und Subsidiarität die Verständigung mit der Politik auf eine gemeinsame Wertebasis stellen. Damit sind geteilte wünschenswerte Standards angesprochen, auf deren Einhaltung durch die Mitglieder der Verband im Rahmen der Anwendung gültigen Rechts zu drängen hat. Gerade der Nitrofen-Skandal veranschaulicht, dass es die weiterführenden moralischen Implikationen einer aktuellen Problemlage sind, die eine kommunikative Krise evolvieren lassen.⁵²⁹ Im Rahmen der *verfahrensregulierten Integration* ist es daher die Aufgabe des Regionalverbandes, bei der Weiterentwicklung des Rechtsrahmens vermittelnd zwischen Politik und Mitgliedern tätig zu sein.⁵³⁰ Darüber hinaus kann der Regionalverband einzelnen Politikern oder Parteien finanzielle Mittel zur Verfügung stellen und damit die Kommunikationsbeziehung stabilisieren.⁵³¹ Eine bestimmte Handlungsaufgabe ist mit diesen *monetären Anreizen* jedoch nicht verbunden.⁵³² Eine zusätzliche Möglichkeit ist die Besetzung gut dotierter Positionen im Verband mit Politikern. Beispielsweise ist MdB Hartmut Schauerte Präsident des RWGV.

Außerdem könnte der Regionalverband auch *administrative Anreize* setzen, indem er die Wiederwahlchancen der Politiker durch Macht begrenzte. Dazu müssten seine Handlungspotenziale jedoch wirksam sein.⁵³³ Ein Informationspotenzial ist jedoch nur dann einsichtig, wenn der Regionalverband ein Informationsmonopolist wäre und damit ein Zurückhalten von Informationen Einfluss auf die Effizienz politischer Maßnahmen hätte.⁵³⁴ Das ist jedoch nicht der Fall.⁵³⁵ Das Wählerpotenzial wäre nur dann einsetzbar, wenn die Politiker in den Meinungspositionen der Verbände ein Stimmungsbarometer für ihre Klientel sähen. Dem stimmen jedoch weniger als die Hälfte der Parlamentarier zu.⁵³⁶ Weil Regionalverbände zudem heterogene Brancheninteressen bündeln, haben sie einen geringen Einfluss auf die Wahlentscheidung ihrer Mitglieder. Er könnte aber über sein Konfliktpotenzial administrative Anreize setzen. Je größer die Mitgliederschar und je höher die Folgebereitschaft der Mitglieder ist, desto wirksamer kann Macht ausgeübt werden. Gleichwohl steht die Heterogenität der Mitgliederinteressen einem hohen Organisationsgrad entgegen. Da Konflikte überdies

⁵²⁷ Vgl. STEGER (2001), S. 191.

⁵²⁸ Vgl. dazu S. 202.

⁵²⁹ Vgl. zum Nitrofen-Skandal S. 7 ff.

⁵³⁰ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 5.3.3 auf Seite 186 f.

⁵³¹ Vgl. dazu DAUMANN (1999), S. 159 ff.

⁵³² Von Bestechungen ist abzusehen; von Spenden ist die Rede.

⁵³³ Vgl. zu den Handlungspotenzialen des Verbandes S. 256 sowie DAUMANN (1999), S. 158.

⁵³⁴ Vgl. zur Machtausübung durch Informationsverweigerung auch HOFFMANN (2003), S. 286, dort jedoch in Bezug auf das Verhältnis zwischen Journalist und Politiker.

⁵³⁵ Vgl. zu dieser Schlussfolgerung S. 265.

⁵³⁶ Vgl. PATZELT (1996), S. 493. ALEMANN (1992) stellt auf S. 114 f. ebenfalls heraus, dass der Einfluss der Verbände auf die individuelle Wahlhandlung aufgrund überlappender Mitgliedschaften gering ist.

zumeist branchenbezogen auftreten, kann Macht nur dann ausgeübt werden, wenn der genossenschaftliche Marktanteil in einer Branche hoch ist.⁵³⁷ Außerdem kann aufgrund der hohen Opportunitätskosten der Primär-genossenschaften an einer ausgeprägten Streikfähigkeit gezweifelt werden. Zusammenfassend sind daher die Möglichkeiten der Machtausübung durch den Regionalverband begrenzt. Sie bestehen nur insoweit, als der Verband eigene Mitglieder in das Landesparlament entsenden kann.⁵³⁸

Aufgrund dieser Zusammenhänge kommt es vor allem auf das *Reputationspotenzial* des Verbandes an. Schließlich ist die Qualität der bereitgestellten Informationen zur Herstellung kollektiv verbindlicher Entscheidungen direkt mit der Glaubwürdigkeit des Verbandes verbunden. Da es naturgemäß die Aufgabe eines Verbandes ist, partikulare Interessen zu vertreten, erwarten die Politiker einen persuasiven Kommunikationsstil. Daher verbindet sich mit der Weitergabe objektiver Informationen eine direkte *Erwartungsdestabilisierung*, die zum Aufbau von Reputationskapital genutzt werden kann. Ausdruck findet dieser Aspekt in dem vom Puhe und Würzberg ermitteltem Wunsch der Abgeordneten zu mehr Neutralität.⁵³⁹ Langfristig verbindet sich mit dieser Vorgehensweise eine Einflussnahme durch Überzeugungskraft.

Abschließend ist daher festzuhalten, dass das Integrationspotenzial der Primär-genossenschaften in der Emergenzphase abnimmt. Insoweit sehen sie sich stärkeren institutionellen Beharrungstendenzen ausgesetzt, die auch vom Regionalverband nur abgemildert, jedoch nicht aufgefangen werden können. Damit ist sowohl der Eintritt in die Emergenzphase als auch die Ausdehnung von Konflikten auf die regionale Ebene zu vermeiden. Insoweit ist mit Nachdruck darauf hinzuweisen, dass der gesamte *Strategieraum*, also auch die legitimitätsorientierten Strategien «Compromise» und «Acquise», zur Konfliktlösung schon im Lokalen einzusetzen ist.

6.3.4 Fazit – der Regionalverband als Schnittstelle und Intermediär

Die vorangegangenen Kapitel haben aufgezeigt, dass es auf der regionalen Ebene zunächst darum gehen muss, die Kommunikationsaktivitäten des Verbandes zu intensivieren. Diese Schlussfolgerung ergibt sich erstens aus einer gewachsenen Bedeutung der Landespolitik bei bundespolitischen Entscheidungen. Zweitens werden Verlage ihre Aktivitäten auf Radio- und Fernsehveranstaltungen im regionalen Raum aus, um gleichzeitig als Service- und Content-Provider über Mehrfachverwertungen Kosten einsparen zu können bzw. Synergieeffekte bei der Vermarktung zu erzielen.⁵⁴⁰ Dies führt sowohl zu einer steigenden Anzahl von regionalen Rundfunksendern als auch zu einer

⁵³⁷ Vgl. DAUMANN (1999), S. 123 f.

⁵³⁸ Vgl. RUDZIO (2003), S. 91 f. Nur wenige Verbände stellen auf der Landesebene Abgeordnete. Vgl. HOLL (1990), S. 30.

⁵³⁹ Vgl. PUHE und WÜRZBERG (1989), S. 61.

⁵⁴⁰ Vgl. MEIER und TRAPPEL (2001), S. 183.

Fokussierung der Regionalzeitungen auf Nachrichten aus ihrem Verbreitungsgebiet. Drittens wirkt sich eine erhöhte Medienpräsenz positiv auf die originäre Verbandsarbeit hinsichtlich der Handlungsprägung von Politikern aus.

Der Regionalverband steht dabei jedoch vor dem Problem, nur über begrenzte personelle Ressourcen zu verfügen und in zunehmendem Maße räumliche Distanzen überbrücken zu müssen. Dementsprechend ist eine Integration im Nahbereich nur gegenüber den aktiven medienpolitischen Teilöffentlichkeiten möglich und sollte zudem auf die Leitmedien und die Schaltstellen im Parlament konzentriert werden. Weil die Paradigmen dieser Teilöffentlichkeiten relativ gefestigt sind und insbesondere regionale Journalisten eine kritische Distanz wahren, hat eine situationsbezogenen Integration wenig Erfolgsaussichten. Verbandsvertreter sind daher im Nahbereich gehalten, direkt an den Interessen der medienpolitischen Teilöffentlichkeiten anzusetzen. Diese Form der Legitimierung ist auf den Fernbereich zu übertragen, ist doch insbesondere wegen des höheren Unsicherheitsfaktors und der geringen Kontaktintensität argumentativ zu kommunizieren. Über eine verstärkte Themenarbeit sind diese Kommunikationsbeziehungen zu stabilisieren. Gerade die inhaltliche Präzisierung der Genossenschaftsidee und die daraus erwachsende Absicht, sich global zu legitimieren, eröffnen auch im regionalen Raum ein breites Themenspektrum. Um auch passive Teilöffentlichkeiten stärker anzusprechen, sind branchenübergreifende Imagekampagnen einzusetzen.

Da die Integrationsnotwendigkeiten auf der regionalen Ebene die Kapazitäten des Verbandes übersteigen, muss es das Ziel sein, ein Problembewusstsein für den *Erfolgsfaktor Kommunikation* auf der Primärebene zu schaffen. Bisher fragen etwa beim Genossenschaftsverband Frankfurt nur 49 % der Kreditgenossenschaften Kommunikationsdienstleistungen nach.⁵⁴¹ Lediglich 23 % sehen bei der Medienarbeit einen Bedarf und nur 17 % erkennen ihn in der Unternehmenspublizistik. Insofern zeigen sich vor allem im *inhaltlichen* Verständnis von Kommunikationsstrategien, also als Mittel zur Differenzierung von Wettbewerbern, Defizite. Generell ist daher eine Intensivierung des Seminarangebotes in den Bereichen Public Relations und Krisenmanagement geboten. Da die z. B. vom BVR durchgeführten Seminare zu wenig individuell sind und daher nur unzureichend angenommen werden, fällt diese Aufgabe dem Regionalverband zu.⁵⁴²

Aufgrund des mangelnden Problembewusstsein werden bislang die Risiken von Kommunikation kaum thematisiert. Insbesondere gegenüber medienpolitischen Teilöffentlichkeiten sind jedoch die vorhandenen Konfliktpotenziale vorausschauend zu identifizieren und einer kommunikativen Lösung zuzuführen. Dazu bedarf es einer kontinuierlichen kommunikativen Zusammenarbeit zwischen Verband und Primärge-

⁵⁴¹ Vgl. MUSIOL (1998), S. 175 und 250 f.

⁵⁴² Vgl. MUSIOL (1998), S. 301.

nossenschaften, da gerade Journalisten der regionalen Ebene latente Konflikte aufgreifen. Ein derart etabliertes Frühwarnsystem bildet damit eine Voraussetzung, um durch den Rekurs auf die Prestigeordnung überhaupt sozialen Einfluss ausüben zu können. Ohne Gründe bzw. Kompetenzen im Einzelnen nachweisen zu müssen, können Genossenschaften dann auf schlagkräftige Art Einfluss auf den öffentlichen Meinungsbildungsprozess nehmen.

Das Vehikel einer Koordination ist eine Unterstützung der lokalen Themenarbeit. Sie macht die Rückwirkungen auf das eigene Image, auf den spartenbezogenen und branchenübergreifenden Imageverbund und infolgedessen auf die Konzeption einer einheitlichen regionalen Imagekampagne mittelfristig deutlich. Ein erster Schritt dazu ist die Standardisierung der Themenprozesse. Dahinter steht das übergeordnete Interesse, der Genossenschaftsidee Popularität zu verleihen.⁵⁴³ Dabei ist der Regionalverband die *Schnittstelle* der Entwicklung einer externen Kommunikationsstrategie. Über seine Organe trägt er einerseits zu einer Konsensfindung in den jeweiligen Fachvereinigungen bei, andererseits kann der Austausch zwischen den einzelnen Sparten über Regionalkonferenzen institutionalisiert werden.

Zur Sicherstellung einer einheitlichen Kommunikationsstrategie sind *Sanktionsmöglichkeiten* auf der regionalen Ebene zu schaffen.⁵⁴⁴ Diese Notwendigkeit leitet sich aus der Differenz der Anreizkonstellationen hinsichtlich der Wahl primärgenossenschaftlicher Organisationsstrategien ab. Während im Lokalen konfliktthaltige Strategien erfolgreich sein mögen,⁵⁴⁵ deuten die institutionellen Rahmenbedingungen im Regionalen auf passivere Formen der Legitimierung hin. Dafür spricht erstens das erhöhte Unsicherheitspotenzial. Es ergibt sich aus der gewachsenen Bedeutung des Fernbereichs und der gerade in der Emergenzphase wirksamen kritischen Distanz der Journalisten. Zudem sinkt auf der regionalen Ebene das abstrakte Integrationspotenzial einer Primärgenossenschaft. Insofern ist von einem erhöhten gesellschaftlichen Druck auszugehen. Daher sind die Organisationsstrategien «Acquiesce» und «Compromise» adäquate Vorgehensweisen.⁵⁴⁶ Diese Schlussfolgerung wird dadurch gestützt, dass der Regionalverband aufgrund seines geringen abstrakten Integrationspotenzials emergierende Konflikte kaum beherrschen kann. Überdies schwächen kommunikative Krisen der Primärgenossenschaften seine eigene Legitimationsbasis und sind damit einer effektiven Vertretung genossenschaftlicher Interessen abträglich.

Weil infolge der Diskussion über die Etablierung einer gemeinsamen Kommunikationsstrategie institutionelle Handlungsorientierungen verstärkt reproduziert werden, entstehen indirekte bzw. soziale Sanktionspotenziale. Die *Durchsetzung* genos-

⁵⁴³ Vgl. zur Rückführung der Verbandsarbeit auf übergeordnete Interessen WALZ (1994), S. 179.

⁵⁴⁴ Vgl. DAUMANN (1999), S. 40 f. zur Einhaltung autorisierter Prämissen des Verbandes durch soziale, ideelle und materielle Sanktionen.

⁵⁴⁵ Vgl. dazu S. 253.

⁵⁴⁶ Vgl. dazu S. 120.

senschaftlicher Kommunikationsstrategien beruht damit auch auf dem Integrationspotenzial einer gemeinsamen Werteordnung (ideelle Sanktionen) sowie auf der Einsicht in den zukünftigen Nutzen einer solchen Strategie.⁵⁴⁷ Dieser Zusammenhang gilt insbesondere für die thematische Durchdringung des lokalen und regionalen Kommunikationsraumes, da deren relative Abgeschlossenheit eine direkte Zuordnung von Handlungskonsequenzen auf eine einzelne Genossenschaft ermöglicht. Die wechselseitigen Abhängigkeiten sind über eine orts- und regionenbezogene Gremienarbeit zu internalisieren.⁵⁴⁸ Im Zuge von Investitionen in gemeinsame, global wirkende Imagekampagnen ist über direkte, materielle Sanktionen nachzudenken.⁵⁴⁹ Hier bietet sich die Verabschiedung eines Handlungskodexes an, der verbindliche, sanktionsbewehrte *Kommunikationsrichtlinien* festlegt.⁵⁵⁰ Schließlich werden gerade in Krisen gewonnene Meinungspositionen über eine einzelne Genossenschaft undifferenziert auf den gesamten Genossenschaftssektor übertragen.⁵⁵¹

Durch eine Sanktionsbewehrung wird die Rolle der Transaktionspartner im Entscheidungskalkül der dominanten Koalition der Primär-genossenschaft gestärkt.⁵⁵² Der Vorstand einer Primär-genossenschaft orientiert sich nicht mehr an kurzfristigen, unmittelbaren monetären Folgen, die durch Zugeständnisse an das gesellschaftliche Umfeld entstehen.⁵⁵³ Durch die Androhung von Sanktionen werden langfristige *Strategieoptionen* möglich. Entscheidungsgrundlage sind nicht mehr alleine die Strategien «Avoid», «Defy» und «Manipulate», sondern der gesamte Strategieraum.⁵⁵⁴

Der Regionalverband ist nicht nur Schnittstelle zwischen einzelnen Genossenschaften, sondern muss auch als *Intermediär*, als Bindeglied zwischen lokaler und nationaler Ebene, wirken. Das ergibt sich ersten aus der Verschränkung der gesellschaftlichen Öffentlichkeiten, wurzelt doch beispielsweise der nationale Nitrofen-Skandal im Lokalen. Zweitens sind die lokalen Medienorganisationen häufig das Sprungbrett für die Karriere bei regionalen und nationalen Medienorganisationen. Drittens ist durch

⁵⁴⁷ Vgl. zur Strategieumsetzung durch Überzeugung WALZ (1994), S. 162.

⁵⁴⁸ Aufgrund der begrenzten Anzahl von Genossenschaften in einzelnen lokalen und regionalen Räumen besteht das Trittbrettfahrer-Problem nur in geringem Maße. Direkter Sanktionsmechanismen bedarf es daher nicht.

⁵⁴⁹ Steigt die Intensität des Imageverbundes und der wechselseitige Nutzen durch eine stärkere thematische Durchdringung der gesellschaftspolitischen Öffentlichkeit, erhöhen sich auch die Anreize für eine einzelne Genossenschaft, sich als Trittbrettfahrer zu verhalten. Sie profitiert auch ohne eigene Kommunikationsaktivitäten vom positiven Image.

⁵⁵⁰ „Wenn der Verbund etwa gemeinsam damit wirbt, dass die Genossenschaftsbank mehr bietet als Geld und Zinsen, dann geht es nicht an, dass eine örtliche Kreditgenossenschaft damit beginnt, die Zinsen falsch zu berechnen, die Kunden schlecht zu bedienen und überhöhte Risiken hinzunehmen. [...] Die Zugehörigkeit der modernen Kreditgenossenschaft zum genossenschaftlichen Bankenverbund – und damit die Nutzung gemeinsamer Größenvorteile – verlangt [...], dass die einzelnen Banken explizit formulierte und für alle verbindliche Normen einhalten, deren Einhaltung kontrolliert werden muss.“ BONUS (1987c), S. 5.

⁵⁵¹ Vgl. SCHUH und HOLZMÜLLER (1992), S. 343 sowie S. 193.

⁵⁵² Vgl. dazu Graphik 6.6 auf Seite 227.

⁵⁵³ Vgl. HOFFJANN (2001), S. 265.

⁵⁵⁴ Vgl. zu den Organisationsstrategien Kapitel 4.4.3 auf Seite 113 ff.

die innerparteiliche, organisatorisch-personelle Verflechtung ein vielfältiger Einfluss der Kommunal- und Landesverbände auf die nationale Politik feststellbar.⁵⁵⁵ Daher sind die Integrationspotenziale nur über ein institutionalisiertes *Weiterreichen von Kontakten* und Informationen über einzelne Abgeordnete und Journalisten effektiv auszuschöpfen. Wird damit auf der einen Seite der subsidiäre Dienstleistungscharakter der Regionalverbände für die nationale Ebene deutlich, ist im Folgenden zu klären, welche originären Aufgaben den Bundesverbänden verbleiben.

6.4 Nationale medienpolitische Legitimierung

Welche Aufgaben nehmen die Bundesverbände zur Umsetzung einer sektorweiten Kommunikationsstrategie wahr? Hierzu wird zunächst das Handlungssystem Bundesverband in Kapitel 6.4.1 dargestellt.⁵⁵⁶ Dem bisherigen Aufbau folgend, werden in Kapitel 6.4.2 die Möglichkeiten der kommunikativen Handlungsprägung medienpolitischer Teilöffentlichkeiten auf der nationalen Ebene untersucht. Daraufhin wird in Kapitel 6.4.3 das Spannungsfeld aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativen Gestaltungsmöglichkeiten vor dem Hintergrund des nationalen Resonanzbodens präzisiert. Daran schließt sich in Kapitel 6.4.4 ein Fazit an.

6.4.1 Das Handlungssystem Bundesverband

„Als Verbände [...] lassen sich frei gebildete, primär dem Zweck der Interessenvertretung nach außen dienende Organisationen verstehen.“⁵⁵⁷

Wenngleich die Ausführungen zum Regionalverband hinsichtlich seiner Struktur und Aufgaben auch für die Bundesverbände gelten, sind aus dieser Definition *Unterschiede* ableitbar.⁵⁵⁸ Anders als beim Regionalverband, dessen vorrangige Funktion die Wirtschaftsprüfung ist, sind die Bundesverbände direkt für die Darstellung der Interessen der Mitglieder in den Medien und gegenüber der Politik verantwortlich.⁵⁵⁹ Daneben hat sich insbesondere beim BVR, aber auch beim DRV und dem Zentralverband der gewerblichen Verbundgruppen (ZGV) eine breite Dienstleistungspalette herausgebildet. Die Bundesverbände nehmen solche Aufgaben wahr, die nicht von der lokalen oder regionalen Ebene geleistet werden können, sondern zentral zu koordinieren sind. Das betrifft den Kontakt zu nationalen Politikern und Medienvertretern, aber auch im Bankbereich die Planung und Durchführung von Imagekampagnen.

⁵⁵⁵ Dieser ist zweiseitig. Ministerpräsidenten und in geringerem Maße profilierte Landesminister sind in den Führungsgremien der Bundespartei aktiv. Umgekehrt zeigen Bundesminister weiterhin ein starkes Engagement in den Kommunal- und Landesverbänden. Vgl. SCHMID (1990), S. 246 f.

⁵⁵⁶ Hinsichtlich der Begrenzung auf die Analyse des Bundesverbandes und die Abstraktion von den Bundeszentralen und Spitzeninstituten gelten die Ausführungen in FN 386 auf Seite 255.

⁵⁵⁷ Vgl. RUDZIO (2003), S. 72.

⁵⁵⁸ Vgl. zum Regionalverband die Ausführungen Kapitel 6.3.1 auf Seite 255 ff.

⁵⁵⁹ Vgl. zu den Grundlagen der Interessenvertretung FRITSCH *et al.* (2003), S. 399 ff.

Während die Pflichtmitgliedschaft den Führungskräften der Regionalverbände einen hohen Handlungsspielraum garantiert,⁵⁶⁰ besteht diese obligatorische Mitgliedschaft für die Bundesverbände de jure nicht. Weil die Bundesverbände jedoch Anteile aus den Mitgliedsbeiträgen der Regionalverbände erhalten, sind Austritte aus dem Bundesverband dennoch de facto nicht möglich.⁵⁶¹ Daher ist von einem hohen Handlungsspielraum der Führungskräfte auch auf der nationalen Ebene auszugehen.

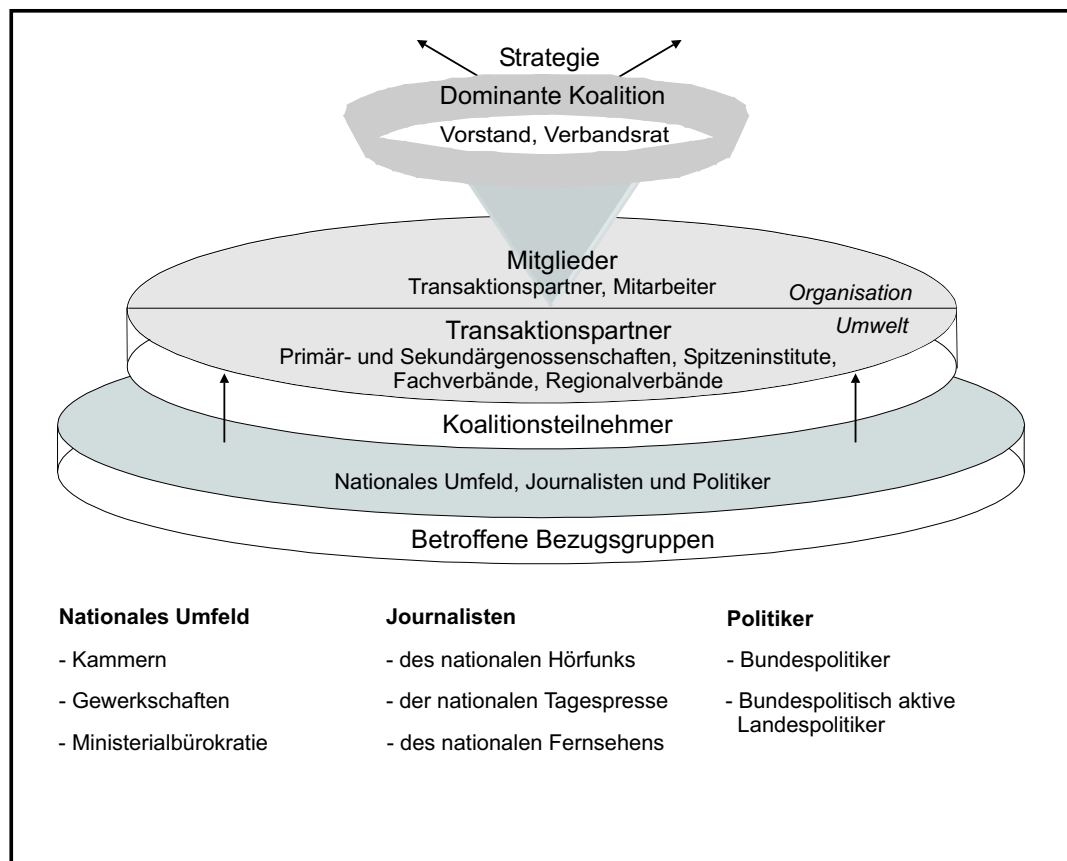


Abbildung 6.9: Der Bundesverband in seinem gesellschaftlichen Umfeld
Eigene Darstellung.

Anders als die Regionalverbände sind die Bundesverbände spartenbezogen aufgestellt. Daher ist der *Homogenitätsgrad* höher als auf der regionalen Ebene. Je homogener die Mitgliederinteressen ausfallen, desto eher werden auch einheitliche Dienstleistungen nachgefragt. Damit steigt der Bedarf an gemeinsamen Image- und Issueprozessen. Über diese koordinierende und beratende Tätigkeit sichern sich die Bundesverbände Einfluss auf die Geschäftspolitik der einzelnen Mitglieder und eignen sich damit über autoritative Ressourcen materielle – und nicht formelle – Verfügungsrechte an.⁵⁶² Der Homogenitätsgrad der Verbände variiert jedoch. Während sich die hetero-

⁵⁶⁰ Vgl. dazu S. 258.

⁵⁶¹ Dies gilt nur solange wie es sich um Organisationen der Rechtsform der Genossenschaft handelt.

⁵⁶² Diese Tendenz ist bereits im Rahmen der zunehmenden Vermachtung im Genossenschaftssektor angesprochen worden. Vgl. Kapitel 6.1.1 auf Seite 201.

gen Mitgliederinteressen des BVR lediglich aus den unterschiedlichen Größen der Primärbanken ableiten, stellen sie für den DRV ein gesondertes Problem dar. Dessen Mitgliedsgenossenschaften sind sowohl in unterschiedlichen Wirtschaftsstufen als auch in verschiedenen Branchen des Agrarsektors tätig. Damit ist nicht nur die Fähigkeit des DRV zur Aggregation, Selektion und Artikulation von Interessen eingeschränkt,⁵⁶³ sondern auch sein *Autonomiegrad* gegenüber den Mitgliedern. Diese Schlussfolgerungen sind auch hinsichtlich des ZGV gültig, der sowohl Genossenschaften als auch Franchise-Systeme vertritt, die in unterschiedlichen Branchen tätig sind. Hieraus erklärt sich einerseits, dass der BVR federführend an der Entwicklung eines gemeinsamen Marktauftrittes seiner Mitglieder mitwirkt und sich einen vergleichsweise hohen Handlungsspielraum hinsichtlich der konzeptionellen Grundlagen externer Kommunikationsstrategien verschafft hat. Andererseits ist der Aktionsradius der anderen Verbände begrenzt. Ihr Anliegen muss es sein, die Interessen ihrer Mitglieder auf einen einheitlichen ideellen Kern im Sinne der Genossenschaftsidee zurückzuführen. Über die Fokussierung der selektiven Wahrnehmung der Mitglieder erreichen sie einen höheren Homogenitätsgrad und damit auch einen höheren Bindungsgrad.⁵⁶⁴

Insoweit ist festzuhalten, dass die Bundesverbände aufgrund der im Vergleich zu den Regionalverbänden höheren Homogenität ihrer Mitglieder ein stärkeres Interesse an der Umsetzung einer gemeinsamen Kommunikationsstrategie haben. Durch ein *einheitliches Auftreten* ihrer Mitglieder stärken sie ihre Durchsetzungskraft gegenüber der Politik, erhöhen ihre Machtbasis durch eine subsequente Erhöhung der Neugründungen von Genossenschaften und können ihr Dienstleistungsangebot ausweiten. Gleichwohl sind die Einflussmöglichkeiten des DRV und ZGV im Vergleich zum BVR als eingeschränkt zu bewerten.

Darüber hinaus bleibt das Verhältnis zwischen Verband und Mitgliedern grundsätzlich zwiespältig. Einerseits werden Spezialisierungsvorteile generiert, andererseits erlebt die einzelne Primärgenossenschaft die Tätigkeit des Verbandes als Einschränkung ihrer Handlungsautonomie. Wenn Interessendivergenzen zwischen Mitglied und Verband bestehen, können sie in der alltäglichen Arbeit nicht einfach durch Minimalkonsense nivelliert werden, noch besteht die Möglichkeit vor jeder Entscheidung eine demokratische Legitimierung herbeizuführen. Insoweit impliziert die Mitgliedschaft in einem Spitzenverband immer auch *latente Interessenkonflikte*. Um als echte Repräsentanten ihrer Mitglieder wahrgenommen zu werden und damit ihre Legitimität zu steigern, ist eine intensive Rückkopplung an die Mitgliederinteressen erforderlich.⁵⁶⁵ Diese ist über Ausschüsse institutionalisiert; so etwa beim BVR über den Ausschuss

⁵⁶³ Je heterogener die Mitgliederschar hinsichtlich der Interessen und der Beitragszahlungen ausfällt, desto intensiver werden partikuläre Interessen innerverbandlich vertreten. Vgl. DAUMANN (1999), S. 98 sowie grundlegend OLSON (1971).

⁵⁶⁴ Vgl. dazu die Bemerkungen im FN 406 auf Seite 259 sowie STEINBERG (1974), S. 139.

⁵⁶⁵ Vgl. STABENOW (2003), S. 23.

Marketing und beim DRV über die Unterausschüsse Presse und Information sowie Öffentlichkeitsarbeit und Werbung.

Neben die Ressourcenbereitstellung für die untergeordneten Ebenen tritt die eigene Kommunikationsarbeit. Dazu pflegen die Bundesverbände Kontakte zu Politikern und Medienvertretern. Welche Akteure im Speziellen anzusprechen sind, ist abhängig von deren *Aktivitätsgrad*.⁵⁶⁶ Im Vergleich zu ihren nationalen Kollegen ist bei lokalen und regionalen Medienvertretern aufgrund des fehlenden Bezuges zur nationalen Ebene und unterschiedlicher Lebenswelten von einem durchschnittlich geringeren Problembewusstsein bzw. Involvement auszugehen. Das Restriktionsniveau lokaler und regionaler Journalisten ist aufgrund der räumlichen Distanzen zwischen ihrem Tätigkeitsfeld und dem Bundesverband sowie der geringeren Nachrichtenwerte hoch.⁵⁶⁷ Daher sind die natürlichen Ansprechpartner der Bundesverbände die nationalen Medienvertreter. Gleichwohl variiert ihr Aktivitätsgrad in Abhängigkeit vom Medium.

Auf der nationalen Ebene sind im *Printbereich* nur wenige Medienorganisationen tätig. Während die Bild-Zeitung den Boulevard dominiert, publizieren die anderen zumeist auf einem hohen journalistischen Niveau.⁵⁶⁸ Dabei richten sich die Medien politisch aus, um für ihr Marktsegment, also ein ideologisch geprägtes Publikum, Aufmerksamkeit zu maximieren.⁵⁶⁹ Am rechten und linken Rand des Spektrums veröffentlichen die «Welt» bzw. «die tageszeitung». In der Mitte ordnen sich politisch von rechts nach links die «Frankfurter Allgemeine Zeitung», die «Süddeutsche Zeitung» und die «Frankfurter Rundschau» an.⁵⁷⁰ Für die Journalisten äußert sich diese Spezialisierung in einer ausgeprägten redaktionellen Linie. Diese geht jedoch nicht mit einer spezifischen Themenagenda einher. Vielmehr fußt die Auswahl auf den gleichen Selektionskriterien.⁵⁷¹ Unterschiede machen sich an der Positionierung des Themas und dessen Aufbereitung durch Kommentare und Zitationen von Experten, die die eigene redaktionelle Linie stützen, fest. Sie verleihen der Zeitung ein jeweils eigenes Profil.⁵⁷² Dabei sind überregionale Tageszeitung politisch unabhängig und in ihrer Recherche gründlicher und objektiver als regionale Pendant.⁵⁷³ Dies zeigt sich auch in

⁵⁶⁶ Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 6.2.1 auf Seite 229.

⁵⁶⁷ Vgl. Gleichwohl wirken sich nationale Themenkomplexe auch auf die regionale und kommunale Ebene aus. Wenn etwa der Bundestag ein neues Verbraucherschutzgesetz verabschiedet, betreffen diese Gesetze natürlich auch die Regionen und im Rahmen der Überwachung und Umsetzung die Kommunen. Aufgrund der redaktionellen Strukturen in den regionalen Medien ist jedoch anzunehmen, dass die den nationalen Raum betreffenden Informationen vorwiegend auf der Basis von Agenturberichten erstellt werden. Vgl. dazu auch FN 454 auf Seite 266.

⁵⁶⁸ Vgl. zu den Qualitätszeitungen SJURTS (1996).

⁵⁶⁹ Vgl. GERHARDS (1994), S. 91 f.

⁵⁷⁰ Vgl. EILDERS (2000), S. 4 und WILKE (1998), S. 154.

⁵⁷¹ Eine Ausnahme bildet «die tageszeitung» Vgl. BLÖBAUM und WERNER (1996).

⁵⁷² Vgl. EILDERS (2000), S. 17, BERENS (2001), S. 81 sowie die Fallstudie von KEPPLINGER (1994), S. 227 f. Er stellt eine klare Trennung der redaktionellen Linien von FAZ bzw. Welt gegenüber der Süddeutschen Zeitung und der Frankfurter Rundschau heraus.

⁵⁷³ Vgl. MÜNCH (1993), S. 276. DONSBACH und WOLLING (1995), S. 424 untermauert diese These empirisch. Er ermittelt, dass regionale Journalisten zu 53 % der Meinung sind, dass ihre Artikel so

einer geringeren Orientierung an den Nachrichtenwerten Schaden und Negativität.⁵⁷⁴ Zudem werden Fach- und Wirtschaftsmagazine publiziert. Das «Manager Magazin», «Capital» und «Wirtschaftswoche» sind auf die isolierten Interessen der Finanzwelt und Kapitalgeber ausgerichtet. Die Artikel in den Wirtschaftsmagazinen sind stark am Fachleser orientiert und heben dementsprechend in geringerem Maße auf den Nachrichtenfaktor Personalisierung ab. Für Wirtschaftsmagazine und Qualitätszeitungen gilt, dass sie in erster Linie zur Hintergrundinformation genutzt werden.⁵⁷⁵

Im *Hörfunksektor* sind nur der Deutschlandfunk bzw. das DeutschlandRadio Berlin tätig.⁵⁷⁶ Als öffentlich-rechtliche Medien haben sie einen gesetzlichen Grundversorgungsauftrag zu erfüllen.⁵⁷⁷ Dazu setzen sie Schwerpunkte im Bereich von Informations- und Kulturbeiträgen auf hohem journalistischen Niveau. Daneben werden Hörspiele, Börsenkurse und Interviews gesendet. Anders als auf der regionalen Ebene ist der Wortanteil wesentlich höher. Das geht einher mit ausführlichen Hintergrundinformationen zu Politik und Wirtschaft. Hinsichtlich der Nachrichtenfaktoren ist eine geringere Ausrichtung an Schaden und Negativität anzunehmen. Eine ausgeprägte redaktionelle Linie ist nicht erkennbar.

Auf dem *Fernsehmarkt* sind die öffentlich-rechtlichen Programme ARD bzw. ZDF sowie die privaten Sender SAT.1 und RTL von Bedeutung.⁵⁷⁸ Insgesamt liegt der Anteil von Information und Bildung bei diesen Sendern bei rund 27 % und ist seit 1985 weitgehend stabil. Auf die einzelnen Sender bezogen, dominiert bei den Privaten der Unterhaltungsbereich. Sie richten ihre Programmstruktur direkt an den Kundenwünschen aus.⁵⁷⁹ Als öffentlich-rechtliche Anstalten mit einem Grundversorgungsauftrag setzen ARD und ZDF auf die qualitative Marktführerschaft.⁵⁸⁰ Insofern sind sie grundsätzlich informationslastiger als die privaten Sender. Trotz dieser unterschiedlichen Strategien, ist seit den 90er Jahren ein *Konvergenztrend* zu beobachten. Die öffentlich-rechtlichen Sender imitieren verstärkt Sendeformate der Privaten im Unter-

gut wie nie mit dem Ziel, die Faktengenauigkeit zu verbessern, verändert werden. Bei überregionalen Zeitungen sind dies nur 39 %. Überdies konstatieren nur 15 % der nationalen Journalisten eine direkte Einflussnahme des Managements auf ihre Tätigkeit, wohingegen auf der regionalen Ebene 47 % diese Ansicht vertreten.

⁵⁷⁴ Nationale Tageszeitungen werden von einer Publika mit höherem Bildungsstandard und infolgedessen anderen Selektionskriterien gelesen. Vgl. GERHARDS (1994), S. 92.

⁵⁷⁵ Vgl. WILKE (1998).

⁵⁷⁶ Vgl. PÄTZOLD und RÖPER (2003), S. 112.

⁵⁷⁷ Vgl. DEUTSCHLANDRADIO (2003).

⁵⁷⁸ Weitere 30 Sender sind aktiv. Da nur die Sender ARD, ZDF, RTL und SAT.1 über eine technische Reichweite von 90 % verfügen, konzentriert sich die Analyse auf diese. Gleichwohl werden damit zwei Drittel des Marktes erfasst. Dabei sind die Dritten Programme der ARD inbegriffen. Vgl. zu den Angaben KOMMISSION ZUR ERMITTLUNG DER KONZENTRATION IM MEDIENBEREICH (2003). Aufgrund seines Spartencharakters mit einem Anteil von Spielfilmen und Serien von immerhin 73 % kann auf eine Betrachtung von Pro 7 verzichtet werden. Vgl. SJURTS (1996), S. 184. Insofern ist von einem engen Anbieteroligopol auszugehen.

⁵⁷⁹ Direkte Folge ist ein Anteil von 67 % der Werbeeinnahmen der Sender RTL, SAT.1 und Pro 7. Vgl. WIRTZ (2001), S. 209.

⁵⁸⁰ Vgl. dazu grundlegend SJURTS (1996), S. 186 ff. sowie S. 205 ff.

haltungsbereich, um ihre Marktanteile zu stabilisieren.⁵⁸¹ Im Gegenzug setzen SAT.1 und RTL im Rahmen einer Diversifizierung des Programmes auf Informationselemente. Wenngleich bezüglich der Art und Häufigkeit von Informationsanlässen eine Annäherung zu konstatieren ist,⁵⁸² bleibt die vorwiegende Stoßrichtung der Privaten doch das Boulevard-Magazin. Schon die Titel der Nachrichtensendungen weisen auf das Selbstverständnis der dort tätigen Journalisten hin.⁵⁸³ Während «Monitor» (Wächter) und «Panorama» (Weitblick) die journalistische Vermittlungs- und Kontrollfunktion symbolisieren, stehen «Explosiv» und «taff» für Katastrophen, Normverstöße und sensationelle Ereignisse.⁵⁸⁴ Im Vergleich zur inhaltlich-thematisch starken Tageszeitung ist das Fernsehen jedoch ereignis- und konfliktorientierter. Damit geht eine Reduzierung von Konflikten auf ein binäres «Ja » oder «Nein» einher, wobei die Meinungspositionen häufig entlang der redaktionellen Linien der Fernsehsender verlaufen.⁵⁸⁵

Anhand der redaktionellen Strukturen der nationalen Medienorganisationen lassen sich die *Aktivitätsgrade* der medialen Teilöffentlichkeiten eingrenzen.⁵⁸⁶ Aufgrund der räumlichen Distanz und der urbanen Lebenswelt der Journalisten ist generell von einem niedrigen Involvement zu sprechen. Bei den Qualitätszeitungen ist das Problembewusstsein aufgrund des breiten Themenspektrums ausgeprägt. Wegen der hohen journalistischen Eigenleistung, die zusätzliche Recherchen und Hintergrundinformationen einfordert, kann zudem davon ausgegangen werden, dass das Restriktionsniveau vergleichsweise niedrig ist. Die Qualitätszeitungen sind daher der «Problemfacier-Teilöffentlichkeit» zuzuordnen. Im begrenzten Maße gilt dies auch für die Wirtschafts- und Fachmagazine. Zwar ist die Bedeutung des Genossenschaftssektors für die Klientel der Magazine uninteressant,⁵⁸⁷ gleichwohl bedingt die ausführliche Berichterstattung den Einbezug konträrer Standpunkte und alternativer Vorgehensweisen. Aufgrund dieser Restriktionen sind die dort tätigen Journalisten als «Constrained-

⁵⁸¹ Aktuelles Beispiel ist die Sendung des ZDF «Die Stimme Deutschlands». Sie ist die Antwort auf «Deutschland sucht den Superstar» des Senders RTL. Die zunehmende Wettbewerbsintensität betont SJURTS (1996), S. 196 f. Sie ist abzulesen an der Ende 2003 geführten Diskussion um die Erhöhung der Rundfunkgebühren bzw. die prinzipielle Frage, ob öffentlich-rechtliche Sendeanstalten notwendig sind. Den steigenden Rundfunkgebühren stehen seit Jahren rückläufige Werbeeinnahmen der Privaten gegenüber. Vgl. dazu BUSSE und SIEBENHAAR (2003), S. 2 sowie THEURER (2003), S. 13.

⁵⁸² Vgl. MARCINKOWSKI (1998), S. 170 f. BERENS (2001), S. 74 konstatiert, dass kein signifikanter Unterschied zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Sender hinsichtlich der Berichterstattung feststellbar ist. Allerdings ist fraglich, ob der Castor-Transport und der Konflikt um Brent-Spar mit seinen Visualisierungsmöglichkeiten adäquate Beispiele sind. Beide Themen bieten hohes Konflikt- und Visualisierungspotenzial.

⁵⁸³ Vgl. zum Zusammenhang zwischen Selbstverständnis und redaktionellen Strukturen die S. 230.

⁵⁸⁴ Die Verleihung des Deutschen Fernsehpreises 2003 fasst die Ausführungen zusammen. RTL gewann in neun von 26 Kategorien; die ARD in sechs, SAT.1 und ZDF jeweils in drei. Die Spitzenposition errang RTL vorwiegend durch seine Erfolge im Unterhaltungsbereich. Der Preis für die beste Moderation – und nicht die Aufbereitung der Inhalte – einer Informationssendung ging an Peter Kloeppel (RTL aktuell). Vgl. <http://www.deutscherfernsehpreis.de>.

⁵⁸⁵ Vgl. BERENS (2001), S. 94 und 111.

⁵⁸⁶ Vgl. dazu die Abbildung 5.1.4 auf Seite 151.

⁵⁸⁷ Vgl. zur Begründung die S. 268.

Teilöffentlichkeit» zu klassifizieren. Hingegen lässt die Orientierung an Hintergrundberichten sowie die Berücksichtigung gesellschaftlich benachteiligter Gruppen auf ein geringes Restriktionsniveau derjenigen Journalisten schließen, die beim Hörfunk beschäftigt sind. Ihr Problembewusstsein ist aufgrund der Breite der Berichterstattung hoch. Daher sind diese Journalisten in der «Problem-facer-Teilöffentlichkeit» zu verorten. Journalisten, die bei Fernsehsendern arbeiten, sehen sich sowohl ausgeprägten technischen Restriktionen gegenüber als auch aufgrund der Fokussierung auf kurze prägnante Ereignisse redaktionellen Limitierungen. Da die öffentlich-rechtlichen Sender jedoch einen hohen Informationsanteil aufweisen, sind die dortigen Journalisten als «Constrained-Teilöffentlichkeit» zu bezeichnen. Im Gegensatz dazu lässt die personelle und sachliche Ausstattung der privaten Fernsehsender eine vertiefende Recherche der Ereignisse kaum zu. In Verbindung mit dem stärker unterhaltungsorientierten Selbstverständnis ist von einem vergleichsweise geringen Problembewusstsein auszugehen. Insofern sind die Journalisten privater Fernsehsender der «Fatalistic-Teilöffentlichkeit» zuzuordnen. Die dadurch entstehenden hohen informationellen Unsicherheitsfaktoren führen dazu, dass sich die dort beschäftigten Journalisten in ihren Bewertungen eng an die *Leitmedien* anlehnen.⁵⁸⁸ Dies sind die FAZ, die «Süddeutsche Zeitung» sowie die «Tagesthemen» und das «heute journal».⁵⁸⁹

Auch die politischen Teilöffentlichkeiten lassen sich nach ihrem Aktivitätsgrad differenzieren. Kommunal- und Landespolitiker sind in der Regel mit den Aktivitäten der Bundesverbände nicht befasst. Sie zeichnen sich weder durch ein hohes *Problembewusstsein*, noch durch ein durchschnittlich hohes *Involvement* hinsichtlich der Zusammenhänge auf der nationalen Ebene aus. Hingegen stehen die Führungskräfte der Verbände in einem steten Kontakt zu Bundespolitikern. Im Rahmen der Verbandstätigkeit stellen sie den Politikern Informationen über ihre Mitglieder bereit und versuchen, Einfluss auf den Gesetzgebungsprozess zu nehmen. Insofern ist davon auszugehen, dass Bundespolitiker für die nationalen Belange von Genossenschaften sensibilisiert sind und daher ein hohes Problembewusstsein aufweisen. Hinsichtlich der *Restriktionen* ist zu konstatieren, dass es nur für Bundespolitiker eine geeignete Strategie ist, über Veranstaltungen der Bundesverbände bzw. über die Vertretung nationaler Verbandsinteressen Wählerstimmen zu maximieren. Gleichwohl lässt sich auch im Kreis der nationalen Politiker ein Aktivitätsgefälle beobachten, welches sich aus dem institutionellen Gefüge der Bundespolitik ergibt.

Dazu ist zunächst auf die starke Stellung der *Bundestagsfraktionen* hinzuweisen.⁵⁹⁰ Sie zeigt sich darin, dass selbst Vorlagen an das Parlament der Unterstützung ei-

⁵⁸⁸ Vgl. WILKE (1998).

⁵⁸⁹ Vgl. KEPPLINGER (1994), S. 223 f. sowie WEISCHENBERG *et al.* (1994), S. 163, der als Leitmedien den Spiegel, die Tagesschau und die Tagesthemen bestimmt sowie allgemein PFETSCH (1986), S. 208.

⁵⁹⁰ Vgl. ISMAYR (1997), S. 386 sowie die §§ 75 ff. und § 150 der GOBT.

ner Fraktion bedürfen bzw. in der Ausschussarbeit manche Kompetenzen ausschließlich den Fraktionen zustehen. Den einzelnen Abgeordneten verbleiben hingegen nur wenige Rechte, wie etwa Änderungsanträge und Einzelfragen zu stellen. Somit legt die Fraktion das Abstimmungsverhalten in den Ausschüssen bzw. im Parlament in der Regel vorher fest. Dabei ist insbesondere die Regierungsfraktion durch eine hohe Geschlossenheit geprägt. Appellativer Druck auf den einzelnen Abgeordneten wird nicht nur durch die Fraktionsspitze, sondern auch durch die Regierungsmitglieder ausgeübt. Infolge dessen wird in Abstimmungen die Kanzlermehrheit nur selten verfehlt.⁵⁹¹

Dass der offene Diskurs innerhalb der Fraktion relativ eingeschränkt ist, macht sich an zwei Gesichtspunkten fest.⁵⁹² Erstens sind nur Sitzungen der Gesamtfraktion geeignet, über die eigenen Spezialgebiete hinaus Einfluss auf die Fraktionspolitik zu nehmen. In diesen wird jedoch in der Regel nur das Ergebnis einer Arbeitsgruppe präsentiert und nicht offen diskutiert. Der eigentliche *Willensbildungsprozess* läuft in einer mehrstufigen Koordination vor den Fraktionssitzungen ab. Zweitens verhindern sowohl das Tempo als auch die Komplexität der Gesetzgebungsprozesse eine geordnete Meinungsbildung. Das gilt umso mehr, je stärker die einzelnen Abgeordneten auf ihre eigenen Spezialgebiete fokussiert sind. Insofern ist von einer Machtverschiebung auf die Fraktionsführung zu sprechen.

Die *Zentralisierung der Entscheidungsprozesse* wird durch die mediale Berichterstattung verstärkt. Sie zwingt die Politiker zur Personalisierung. Dabei kommt den Spitzenpolitikern aus Regierung, Parteiführung und Fraktion die Aufgabe zu, die politischen Vorstellungen zu vermitteln.⁵⁹³ Dennoch wäre es eine Verkürzung der Realität, wollte man politisches Handeln auf diesen kleinen Entscheidungszirkel zurückführen. Immerhin haben 27 % der Fraktionsmitglieder qua Funktionen und Ämter einen hohen bis mittleren Rang inne und nutzen diesen um ihre politischen Ziele zu verfolgen. Daher bleiben nur diejenigen Parlamentarier Spitzenpolitiker, die sich dieses Mittelbaus über politische Zugeständnisse versichern können.⁵⁹⁴ Folglich ist trotz medialer Darstellungszwänge von einem über den Führungszirkel hinausgehenden Abstimmungsprozess in der Fraktion auszugehen.

Damit lassen sich aus den strukturellen Verhältnissen grundsätzlich die gleichen Konsequenzen hinsichtlich des Aktivitätsgrades der politischen Teilöffentlichkeiten

⁵⁹¹ Vgl. ISMAYR (1997), S. 397 f. Die Debatte über die Reformgesetze Ende 2003 beleuchtet diesen Zusammenhang. Während Regierungsvertreter das zukünftige Abstimmungsergebnis bereits verkünden und damit den öffentlichen Druck auf einzelne Abgeordnete erhöhen, fällt es den Fraktionsvorsitzenden zu, intern eine Mehrheit zu sichern. Vgl. dazu O.V. (2003c), S. 1.

⁵⁹² Vgl. ISMAYR (1997), S. 391 ff.

⁵⁹³ Von den Medien hängt die Bekanntheit, der Status eines Politikers als Hinterbänkler oder Hauptfunktionsträger sowie ihr Fremdbild bei den Wählern ab. Vgl. KEPLINGER (1998), S. 153 sowie HOLTZ-BACHA (2002), S. 26 und SCHWEDA und OPPERDEN (1995), S. 64. Vgl. zur symbolischen Politik S. 223.

⁵⁹⁴ Vgl. PATZELT (1996), S. 477.

ziehen wie auf der regionalen Ebene.⁵⁹⁵ Die Spitzenpolitiker sind der «Constrained-Teilöffentlichkeit», die Parlamentarier in den betreffenden Ausschüssen der «Problem-facer-Teilöffentlichkeit» und die übrigen Fraktionsmitglieder der «Routine-Teilöffentlichkeit» zuzuordnen. Unterschiede ergeben sich lediglich in Bezug auf den Status der «einfachen» Abgeordneten. Hier gilt, dass das hohe Maß an Spezialisierung und die Komplexität der Aushandlungsprozesse zu einer stark selektiven Wahrnehmung und damit zu einem geringeren Problembewusstsein führen als dies auf der regionalen Ebene der Fall ist.

6.4.2 Nationale kommunikative Handlungsprägung medienpolitischer Teilöffentlichkeiten

Gegenstand dieses Kapitels ist die Analyse der Integrationsmöglichkeiten von Politikern und Medienvertretern auf der nationalen Ebene. Dabei stellt sich zunächst die Frage, welche Bedeutung der Nah- bzw. der Fernbereich hier hat und welche Kommunikationsinstrumente sich insbesondere vor dem Hintergrund der institutionellen Strukturen zur Handlungsprägung anbieten. Daran anschließend werden die Besonderheiten von Image- und Issueprozessen erläutert.

Die *Integration im Nahbereich* ist durch zwei Tatbestände gekennzeichnet. Erstens stehen den geringen personellen Ressourcen eines einzelnen Bundesverbandes eine Vielzahl von Akteuren im medienpolitischen Umfeld gegenüber. Das betrifft sowohl die rund 600 Abgeordneten des Deutschen Bundestages als auch die Vielzahl der Medienvertreter, die die nationale Ebene bedienen. Zweitens agieren die medienpolitischen Teilöffentlichkeiten unter dem Primat hoher Spezialkenntnisse. Zum einen bearbeiten die einzelnen Politiker bestimmte Themengebiete z. T. über Jahre hinweg. Zum anderen lässt auch die gute personelle Ausstattung in den Redaktionen eine Ressortaufteilung und damit den Aufbau von Fach- und Sachkompetenz zu.

Werden bezüglich der Medienvertreter zusätzlich die großen räumlichen Distanzen sowie die insbesondere in den Redaktionen der Tageszeitungen und der öffentlich-rechtlichen Anstalten vorgehaltenen Rechercheinstrumente in Betracht gezogen, kann auf eine große Bedeutung der *Kritik- und Kontrollfunktion* geschlossen werden.⁵⁹⁶ Gestützt wird diese These durch die unabhängige Stellung nationaler Journalisten insbesondere im Printbereich.⁵⁹⁷ Von dieser weitgehenden Autonomie aber auf journalistische Objektivität zu schließen, wäre jedoch voreilig, da sich überregionale Medienvertreter im Wege ihrer Berufswahl gewissermaßen selbst selektieren. Sie gehen folglich stärker mit der redaktionellen Linie einer Medienorganisation konform als

⁵⁹⁵ Vgl. dazu die Ausführungen auf S. 263 f.

⁵⁹⁶ Vgl. BÖRNER (1994), S. 337 sowie S. 264 f. in Kapitel 6.3.2 sowie in Bezug auf das Fernsehen.

⁵⁹⁷ Vgl. S. 286.

dies bei regionalen Medien der Fall ist.⁵⁹⁸ Die subjektiv empfundene Freiheit nationaler Journalisten ist daher ein Zusammenspiel aus instrumenteller Aktualisierung der redaktionellen Linie und dem internalisierten Wert der Objektivität.⁵⁹⁹

Welchen Einfluss haben diese Gesichtspunkte auf die Wahl der *Kommunikationsinstrumente*? Für Interviews gilt, dass sie mehr vor dem Hintergrund abstrakter Vorstellungen ablaufen als aufgrund subjektiv-intuitiver Erfahrungen mit Genossenschaften.⁶⁰⁰ In Verbindung mit der kritischen Haltung nationaler Medienvertreter steigen damit die Risiken inadäquater Anschlusskommunikationen. Diese lassen sich jedoch durch eine situationsbezogene Integration nur ungenügend begrenzen, da sowohl die Vielzahl der Ansprechpartner als auch deren relativ festgefügte Paradigmen einer Handlungsprägung über wiederholte Erfahrung entgegenstehen. Statt auf schleichende Modifikationen bzw. Erwartungs(de)stabilisierungen zu setzen, ist daher über die Verschiebung autoritativer Ressourcen eine intentionale Integration anzustreben.⁶⁰¹ Damit gewinnen Hintergrundgespräche an Bedeutung. Diese sind insbesondere mit Medienvertretern der Leitmedien zu führen, um so über den wechselseitigen journalistischen Orientierungsprozess indirekt den Kreis der Ansprechpartner zu erweitern.⁶⁰² Werden diese beispielsweise im Rahmen einer Pressefahrt⁶⁰³ zu Primär-genossenschaften geführt, hat dies den Vorteil, dass erstens zu verschiedenen Journalisten gleichzeitig Kontakt aufgenommen werden kann und zusätzlich subjektive Erfahrungen mit genossenschaftlichem Wirtschaften gewonnen werden.

Im Rahmen der Integration im Nahbereich ist dabei die jeweilige *redaktionelle Linie* eines Journalisten zu beachten.⁶⁰⁴ Gerade auf der nationalen Ebene entspricht sie eben nicht nur der inhaltlichen Linie eines Mediums, sondern lässt auch Rückschlüsse auf die interne Motivlage einzelner Journalisten zu. Situationsbezogen geht damit die Präferenz bestimmter Mitteleinsätze einher. Insoweit hätte es sich beispielsweise in Bezug auf den Nitrofen-Skandal angeboten, gegenüber linksorientierten Journalisten den Verbraucherschutz und das diesbezügliche Instrument QS-System in den Vordergrund zu stellen.⁶⁰⁵ Journalisten, die für ein Medium am rechten Rand des Spektrums arbeiten, ist hingegen die Einschränkung des Handlungsspielraumes durch zusätzliche Regulierungen vor Augen zu führen. Überdies impliziert die redaktionelle Linie auch eine grundsätzliche Interessenposition der Journalisten, die im Rahmen einer intentio-

⁵⁹⁸ Vgl. DONSBACH und WOLLING (1995), S. 429.

⁵⁹⁹ Vgl. zum journalistischen Paradigma und der instrumentellen Aktualisierung S. 212.

⁶⁰⁰ Vgl. die ausführlichen Beschreibungen zu den Kommunikationsinstrumenten in Kapitel 6.2.2 auf Seite 233 ff.

⁶⁰¹ Vgl. zu den Mechanismen der Handlungsprägung Kapitel 4.3 sowie insbesondere S. 178.

⁶⁰² Vgl. dazu die Funktion von Leitmedien auf S. 289.

⁶⁰³ Vgl. DRV (2003), S. 42.

⁶⁰⁴ Vgl. zur Bedeutung der redaktionellen Linie für die Auswahl von Mitteilungen SCHULZ (1997), S. 60 f. SHOEMAKER und REESE (1996), S. 42 ff. sprechen vom «political bias».

⁶⁰⁵ Vgl. dazu die Fallstudie auf S. 14 ff. sowie zur Aktualität des Links-Rechts-Schemas NOELLE (2003), S. 5.

nenalen Integration zu beachten ist.⁶⁰⁶

Um auch passive und latente journalistische Teilöffentlichkeiten integrieren zu können, ist verstärkt auf Pressekonferenzen zu setzen. Im Rahmen eines *Ereignismanagement*s sind Anlässe zu kreieren, deren Nachrichtenwerte von Journalisten nicht ignoriert werden können. Dabei sind die Möglichkeiten der Handlungsprägung passiver Teilöffentlichkeiten jedoch geringer als auf der lokalen und regionalen Ebene. Das gilt zunächst hinsichtlich ihrer kritischen Distanz. Der investigative Journalismus schlägt sich hier direkt in einem festgefügtten Paradigma nieder.⁶⁰⁷ Zudem integrieren nationale Medienvertreter zusätzlich Zweit- und Drittinformationen, die sich negativ auf die Möglichkeiten der Handlungsprägung auswirken.⁶⁰⁸ Überdies bedingt die Vielzahl der Medienvertreter den Einsatz eines informativen Kommunikationsstils.⁶⁰⁹ Die ursprünglich seitens der Verbandsvertreter intendierte Deutung eines Ereignisses gerät daher schnell aus dem Blickwinkel.

Kritische Einschätzungen lassen sich nur argumentativ ausräumen und nicht persuasiv umgehen. Daher ist von einem Primat des argumentativen Kommunikationsstils auszugehen. Dies gilt umso mehr, als es das Ziel der Verbandsvertreter sein muss, die journalistischen Meinungspositionen dauerhaft zu verändern. Schließlich sind sie die Grundlage der Berichterstattung.⁶¹⁰ Überdies ergeben sich auch auf der nationalen Ebene gerade gegenüber aktiven Teilöffentlichkeiten *stabile Interaktionssysteme*, die nicht durch persuasive Vorgehensweisen zu gefährden sind. So gelangt Saxer zu dem Urteil, dass nationale Medienvertreter, die im Beziehungsdreieck aus Politik, Interessenvertretung und Publikum agieren, sich mit zunehmender Beziehungsintensität weniger am Publikum als an den Eliten orientieren.⁶¹¹ Das deutet auf die Möglichkeit hin, die persönlichen Beziehungen im Arbeitsumfeld zu einer schleichenden Modifizierung journalistischer Paradigmen zu nutzen.⁶¹² Dazu ist die im Hintergrund stehende Genossenschaftsidee sublim zu aktualisieren.⁶¹³

⁶⁰⁶ Obwohl sich die Kritik des IWF am deutschen Bankensystem auf die Struktur der Sparkassenorganisation und nicht auf ihre Existenzberechtigung bezog, noch der genossenschaftliche Finanzverbund für die Ertragsschwäche der Großbanken verantwortlich gemacht wurde, war die Berichterstattung der FAZ klar interessenorientiert. Statt zwischen privaten Genossenschaftsbanken und öffentlich-rechtlichen Sparkassen zu differenzieren, wurde vielmehr sublim ein Gegensatzpaar zwischen gemeinwohlorientierten Banken wie Sparkassen bzw. Genossenschaftsbanken und «privaten» Großbanken konstruiert. Erstere wurden für die Krise der Großbanken verantwortlich gemacht. Vgl. dazu FEHR (2003a), S. 11, FEHR (2003b), S. 9, FEHR (2003c), S. 12 sowie als Ausdruck eines wechselseitigen Orientierungsprozesses auch MAISCH (2003) und im Überblick ENGELN (2003), S. 17.

⁶⁰⁷ Vgl. dazu JONSCHER (1995), S. 267.

⁶⁰⁸ Vgl. dazu die Systematisierung von Teilöffentlichkeiten in Kapitel 5.1.4 auf Seite 152 ff.

⁶⁰⁹ Vgl. zu dieser Aussage S. 174.

⁶¹⁰ Vgl. S. 235.

⁶¹¹ SAXER (1992), S. 210 spricht von sozialer Kohäsion. Vgl. zum Prozess der Institutionenentstehung durch inhärente Internalisierung Kapitel 4.2.3.

⁶¹² Vgl. zur Handlungsprägung durch eine schleichende Modifikation Kapitel 4.3.2 auf Seite 91 ff.

⁶¹³ Bundeskanzler a. D. Kohl hat die Angleichung der sozioökonomischen Handlungsorientierung durch eine kontinuierliche und auf die eigene Person zentralisierte Interaktion mit einem festen Tross Journalisten beispielhaft betrieben. Vgl. dazu SCHULZ (1997), S. 68.

Die Integration von Bundespolitikern im *Nahbereich* setzt an den institutionalisierten Kanälen der Interessenvertretung an. Schließlich liegt eine wechselseitige Bedingtheit zwischen Verbänden und Politik vor, einerseits hinsichtlich der Berücksichtigung partikularer Interessen und andererseits aufgrund der möglichst hohen Treffsicherheit der Gesetze.⁶¹⁴ Ohnehin hält der Bundesverband über Anhörungen zu Gesetzesinitiativen engen Kontakt mit Ausschussmitgliedern und der Regierung.⁶¹⁵ Vorwiegend geht es dabei um Fragen der Mittelwahl, also im Nitrofen-Skandal beispielsweise darum, ob die Einschränkung des Grenzwertes für Babynahrung ein wirksames Instrument des Verbraucherschutzes ist.⁶¹⁶ Diese situationsbezogene Integration ist um intentionale Formen zu erweitern, muss es doch Ziel einer genossenschaftlichen Kommunikationsstrategie sein, nicht nur nachsorgend zu Gesetzesinitiativen Stellung zu nehmen, sondern schon im Vorwege die politischen Ziele zu beeinflussen. Insoweit ist insbesondere darauf hinzuwirken, dass über weiterführende dialogische Kommunikationsinstrumente, wie z. B. Hintergrundgespräche, ein umfassendes Verständnis für die Genossenschaftsidee und ihr organisatorisches Lösungspotenzial vermittelt wird.

Die Tatsache, dass 69 % der Parlamentarier die Verbände als Ansprechpartner und Informationsquelle für wichtig erachten,⁶¹⁷ verdeutlicht, dass die kommunikative Integration nicht auf die «Problem-Facer-Teilöffentlichkeit» des Bundesverbandes beschränkt bleiben darf. Die Handlungsprägung einfacher Abgeordneter unterliegt jedoch zwei Besonderheiten.⁶¹⁸ Erstens ist nicht davon auszugehen, dass über die einzelnen Spezialkenntnisse hinaus ein ausgeprägtes Verständnis für die Genossenschaftsidee vorherrscht. Zweitens sind die genossenschaftlichen Verbände nur drei unter über 1500 Interessenvertretungen, die die Abgeordneten zu beeinflussen suchen.⁶¹⁹ Insbesondere für «einfache» Abgeordnete stellt sich daher der Nutzen von Hintergrundgesprächen nur dann ein, wenn sie ein umfassendes und vor allem ausgewogenes Bild des Potenzials von Genossenschaften erhalten und diese Informationen in ihrem Spezialgebiet sinnvoll einsetzen können.⁶²⁰ Insoweit ist auch hier vom Primat des argumentativen Kommunikationsstils auszugehen.

Im Rahmen der Darstellung von Politik ist auf Interviews für genossenschaftliche Zeitschriften zu verweisen. Da beispielsweise die «Raiffeisen Informationen» eine

⁶¹⁴ Vgl. dazu auch die Darstellung des politischen Paradigmas in Kapitel 6.1.3 auf Seite 215.

⁶¹⁵ Nach § 70 der Geschäftsordnung des Deutschen Bundestages können Verbände vor einem Ausschuss öffentlich gehört werden. Darüber hinaus bestimmt § 48 Abs. 2 der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien, dass Gesetzentwürfe den betroffenen Verbänden zuzuleiten sind.

⁶¹⁶ Vgl. dazu die Fallstudie zum Nitrofen-Skandal auf S. 17.

⁶¹⁷ Vgl. PATZELT (1996), S. 479.

⁶¹⁸ Vgl. dazu auch Kapitel 6.4.2 auf Seite 292.

⁶¹⁹ Die Zahl der Interessenvertretungen wuchs von 1974 bis 1994 von 635 auf 1572. Vgl. KEPPLINGER (1998), S. 81.

⁶²⁰ Vgl. dazu S. 265. Vgl. dazu auch den Artikel von BRORS und RIEDEL (2003) zu den Aktivitäten des Zentralverbandes des deutschen Handwerks im Rahmen der Auseinandersetzung um die Zunftordnung. Vgl. zur handlungsprägenden Funktion von Interviews und Hintergrundgesprächen S. 235 ff.

Auflage von immerhin 34.000 erreicht, eignet sie sich gerade für den Mittelbau der Fraktionen, deren Zugang zu anderen nationalen Medien aufgrund der starken Personalisierungstendenzen begrenzt ist. Weitere Ansatzpunkte sind Podiumsdiskussionen und Großveranstaltungen wie der Raiffeisentag, zu denen auch Spitzenpolitiker geladen werden können.⁶²¹

Wo Medienvertreter entsprechend des Rechts-Links-Schemas anzusprechen sind, gilt es, Politiker über ihre *ideologische Ausrichtung* kommunikativ zu integrieren.⁶²² Für genossenschaftliche Führungskräfte ergibt sich daraus die Notwendigkeit, der Genossenschaftsidee eine Bedeutung zu verleihen, die direkt an die Ideologie des jeweiligen Parteipolitikers anschließt. Bisher stehen die Verbände jedoch der CDU näher als etwa der SPD oder den Grünen.⁶²³ Anhand der Auseinandersetzung zwischen dem Präsidenten des DRV Nüssel und Ministerin Künast zeigt der Nitrofen-Skandal, dass gerade beim DRV eine ideologische Kluft zu den Grünen und zu Teilen der SPD zu vermuten ist.⁶²⁴ Gleichwohl finden sich *ideologische Anknüpfungspunkte* an jede Partei; etwa die Genossenschaft als Verkörperung von Ordnungspolitik (CDU), die Genossenschaft als Instrument zur Schaffung nicht-intendierter positiver externer Effekte im Rahmen des Wohnungsbaus und der Landschaftspflege (SPD),⁶²⁵ die Verknüpfung von Nachhaltigkeit und Förderauftrag (Bündnis90/Grüne) und schließlich die Stärkung von Eigenverantwortlichkeit (FDP). Diese sind im Rahmen der intentionalen und situationsbezogenen Integration zu beachten.⁶²⁶

Im *Fernbereich* agiert der Verband gegenüber Medienvertretern mit Pressemitteilungen.⁶²⁷ Gegenstand sind Stellungnahmen zu bestimmten Themen oder eigens inszenierte Anlässe, um ein neues Thema zu platzieren bzw. Publizität zu generieren; so äußert sich etwa der Präsident des BVR zweimal pro Woche zum aktuellen politischen Geschehen via Pressemitteilung. Da bis zu $\frac{3}{4}$ der Ereignismeldungen in überregionalen Tageszeitungen auf Meldungen der Presseagenturen basieren und damit in hohem Maße auf *Pressemitteilungen* zurückgehen,⁶²⁸ empfiehlt sich dieses Kommunikationsinstrument gerade im Nationalen. Im Rundfunk ist von einem noch höheren Einfluss

⁶²¹ Vgl. zum Raiffeisentag S. 19 sowie S. 237.

⁶²² Vgl. zur Ideologie der Parteien S. 216. Sowohl auf der Landesebene als auch im Lokalen bleibt für ideologische Richtungsentscheide wenig Raum. Für den Lokalen Raum hat beispielsweise LEHMBRUCH (1979), S. 330 diese Diskrepanz zwischen der Vermittlung der Parteiprogramme vor Ort und den situationsbedingten lokalen Anforderungen als «Januskopf der Ortsparteien» bezeichnet.

⁶²³ Vgl. SCHILLER (1997), S. 467 und SCHÄFERS (2002b), S. 10. Ausdruck dessen ist, dass Abgeordnete, die die Verbände in das Parlament entsenden, vorwiegend der CDU angehören. Vgl. ALEMANN (1992), S. 117.

⁶²⁴ Vgl. S. 14. Bonus spricht überdies von einem gebrochenen Verhältnis zwischen Genossen, Gewerkschaften und der SPD. Die Begründung, dass die Selbsthilfe- und die Selbstverwaltung zur Aushöhlung des Sozialstaatsprinzips missbraucht werden könnten, ist heute so jedoch nicht mehr haltbar. Vgl. BONUS (1986b), S. 20.

⁶²⁵ Vgl. JÄGER (1994), S. 213 und JÄGER (1991), S. 7.

⁶²⁶ Vgl. dazu auch S. 292.

⁶²⁷ Vgl. dazu auch S. 238 f.

⁶²⁸ Vgl. FN 456 auf Seite 266 sowie HÖHNE (1992), S. 58 ff., HAGEN (1995) und FLOTT (2003), S. 18.

auszugehen, da generell eine stärkere Ereignisorientierung vorliegt.⁶²⁹ Lediglich die Redaktionen der Fachmagazine sind weniger stark auf Pressemitteilungen angewiesen. Sie verfügen erstens über größere personelle Ressourcen und sind zweitens durch die zumeist wöchentliche Berichterstattung in einer geringeren Abhängigkeitsposition.⁶³⁰ Aufgrund der verschiedenen redaktionellen Linien ist zu überlegen, ob Pressemitteilungen nicht diesbezüglich zu differenzieren sind. Damit verbindet sich das Ziel, entsprechende genossenschaftliche Attribute möglichst weitgehend zu vermitteln und damit in den letztendlichen Berichten wiederfinden zu können.

Auch auf der nationalen Ebene baut die Integration der Politiker auf der *Interessenvertretung des Verbandes* auf.⁶³¹ Insofern sind öffentliche Stellungnahmen im Parlament sowie Gutachten und Positionspapiere adäquate Kommunikationsinstrumente. Während auf der regionalen Ebene jedoch stärker die situativen Problemstellungen von Ausführungsgesetzen im Vordergrund stehen und daher die Genossenschaftsidee nur sublim vermittelt werden kann, stehen auf der nationalen Ebene politische Richtungsentscheide auf der Tagesordnung. Daher muss die Legitimierung des Verbandes direkt an der argumentativen Vermittlung der Genossenschaftsidee ansetzen. Insofern sind neben die genannten monologischen Instrumente vermehrt dialogische Formen, wie etwa Telefon oder E-Mail, zu stellen.

Die Themenpalette der Bundesverbände ergibt sich einerseits aus ihrer originären Verbandsarbeit, d. h. sie nehmen zu aktuellen Gesetzesentwicklungen Stellung und vertreten die diesbezüglichen situationsbezogenen Interessen der Genossenschaften. Andererseits muss es jedoch auch darum gehen, die singulären, branchenspezifischen Interessen in einen übergeordneten Rahmen zu stellen. Dahinter steht das Ziel, den politischen Teilöffentlichkeiten ein Verständnis davon zu vermitteln, warum Genossenschaften nicht nur schlicht existenzberechtigt, sondern vor allem förderungswürdig sind. Gegenüber medialen Teilöffentlichkeiten trägt ein vertieftes Verständnis zur Etablierung adäquater Bezugsrahmen für die einzelnen Themenkomplexe bei. Wenn etwa während des Nitrofen-Skandals der Präsident des DRV hervorhebt, dass die landwirtschaftlichen Genossenschaften das QS-System mit initiiert haben, kommt darin zwar eine Qualitäts- und Verbraucherschutzorientierung zum Ausdruck, was daran jedoch genossenschaftsspezifisch ist, bleibt unklar.⁶³²

Ansatzpunkte, die Genossenschaftsidee in den Vordergrund zu stellen, finden sich

⁶²⁹ Vgl. BERENS (2001), S. 190 am Beispiel der dpa.

⁶³⁰ Vgl. SZYSZKA (1997), S. 219.

⁶³¹ Vgl. zu den Integrationsmöglichkeiten des Regionalverbandes S. 266.

⁶³² Vgl. S. 14. Trotz aktueller Diskussionen um die Rolle der Genossenschaften im deutschen Bankensystem, wird die Chance zur Klarstellung ihrer Funktion nicht genutzt. Vgl. DUNSCH und MUSSLER (2003). Stichpunkte sind die Funktion des genossenschaftlichen Finanzverbundes für die Einführung des Euro in der Fläche oder die Implikationen des genossenschaftlichen Demokratieprinzips für die Mittlerfunktion des Verbandes zwischen Politik und Wirtschaft. Vgl. zu einem weiteren Negativbeispiel PLEISTER (2003), S. 13.

zum einen im Bereich der *Basistätigkeiten*.⁶³³ Ein Thema, mit dem sich Genossenschaften inhaltlich positionieren können, sind z. B. komplexe Versicherungen. Damit wird auf den Kernkompetenzbereich eines mitgliederorientierten Beziehungsmanagements von Genossenschaftsbanken abgestellt.⁶³⁴ Die Absicherung im Falle von Berufsunfähigkeit ist für den einzelnen Bürger nicht überschaubar. Zwar sind die grundlegenden Prinzipien zu verstehen, die Transparenz der Vertragsklauseln ist jedoch durchgehend nicht gegeben. Genau diese bestimmen aber die Auszahlung im Einzelfall und damit die zu erwartende Gewinnspanne einer Organisation. Daher haben Rechtsformen wie die AG oder die GmbH kein Interesse an einer optimalen Vorsorge des Kunden; die Genossenschaft hingegen verfügt durch die Identität zwischen Kunde und Eigentümer über eine optimale Anreizstruktur. Zwar führte die Transparenz und der Ausschluss mancher Vertragsklauseln zu einem höheren Preis, gleichwohl weiß das Mitglied genau, welche Leistungen in der Zukunft zu erwarten sind. Eine derart konzipierte Berufsunfähigkeitsversicherung reflektiert thematisch das genossenschaftliche Merkmal «Mensch im Mittelpunkt der Geschäftsbeziehung». Dieser große gesellschaftspolitische Vorzug der Genossenschaft befördert damit das Interesse der medienpolitischen Teilöffentlichkeiten, die Akzeptanz für eine private Vorsorge in breiten Bevölkerungsschichten zu steigern und ist insoweit direkt anschlussfähig, sowohl an die politischen Ziele der Parteien als auch an die mediale Themenagenda.⁶³⁵

Zum anderen zielt die Einbeziehung gesellschaftlicher Themen auf eine *globale Legitimierung* der Genossenschaftsidee.⁶³⁶ Damit wird zum einen der Kreis betroffener Politiker erweitert als auch die Integration von Medienvertretern, die in wirtschaftsfernen Ressorts arbeiten, erleichtert. Dazu hat insbesondere der Finanzverbund einige Anstrengungen unternommen. Hierzu zählen Deutschlands höchstdotierter Kunstpreis, der internationale Jugendwettbewerb, die Förderung des Breitensports und der Verein «Aktive Bürgerschaft». Alle Aktivitäten können im Rahmen der Inszenierung von Ereignissen genutzt werden. Aktuell ist aber nicht erkennbar, dass diese Themen dauerhaft besetzt werden. Solange sich jedoch die nationale Inszenierung nicht konsequent in Aktivitäten und dementsprechenden Berichten im lokalen und regionalen Raum niederschlägt, hat sie keine Auswirkung auf eine inhaltliche Untermauerung

⁶³³ Vgl. zur Ebeneneinteilung von Legitimität S. 113.

⁶³⁴ Vgl. Kapitel 6.1.1 auf Seite 200.

⁶³⁵ Weitere Anknüpfungspunkte lassen sich aus dem Förderauftrag herleiten. Durch die Betonung von Eigenverantwortlichkeit entsprechen Genossenschaften aus ihrem institutionellen Setup heraus den Ordnungsprinzipien der sozialen Marktwirtschaft in einem besonderen Maße. Vgl. GROSSKOPF (1991), S. 72. Diese Prinzipien haben auch heute ihre Gültigkeit nicht verloren, beschäftigt sich die Politik doch mit Projekten wie z. B. der «Ich-AG» über die Arbeitslose wieder in den Arbeitsmarkt integriert und zu mehr Eigenverantwortlichkeit angespornt werden sollen. Das kommt dem genossenschaftlichen Verständnis eines durch größere Einheiten abgesicherten Unternehmertums weit entgegen. Vgl. KLEIN (2001), S. 73 f. Giersberg spricht gar von einer Renaissance der Genossenschaft. Vgl. GIERSBERG (2003), S. 22 sowie BONUS (1987a), S. 18 und BONUS (1985), S. 9.

⁶³⁶ Vgl. dazu ausführlich S. 242.

der Genossenschaftsidee. Schließlich besteht die Sprache der Genossenschaften und ihrer Führungskräfte primär aus wirtschaftspolitischen Taten; nicht etwa aus schönerfärberischen medialen Ereignissen. Unterstrichen wird dieser Gesichtspunkt durch die Tatsache, dass sowohl beim Kunstpreis als auch beim Jugendwettbewerb keine inhaltlichen Bezüge zur Genossenschaftsidee entwickelt worden sind.⁶³⁷

Die öffentliche Erläuterung genossenschaftlicher Standpunkte obliegt zunächst dem engeren Führungskreis der Bundesverbände, da gerade auf der nationalen Ebene starke *Personalisierungstendenzen* erkennbar sind. In der Regel ist jedoch eine ausführliche Auseinandersetzung und eine Verständigung über die Vor- und Nachteile eines Themas nicht möglich. Ursächlich dafür ist, dass der Machterhalt eines Politikers zunächst an die persönliche Publizität, die Thematisierung nützlicher Themen sowie an die De-Thematisierung schädlicher Themen geknüpft ist.⁶³⁸ Das führt in einer Mehrparteiendemokratie unweigerlich zu einer diskontinuierlichen Themensetzung⁶³⁹ und zu einem verstärkten Einsatz von symbolischer Politik.⁶⁴⁰ Daher ist von einem ständigen *Themenverschleiß* auszugehen,⁶⁴¹ der vier Konsequenzen erkennen lässt. Erstens bestehen kaum Anreize für die Bundesverbände, eigene Themen zu setzen. Wenn ein Thema nicht hinreichend erklärt werden kann, verlieren die Organisationsvertreter nicht nur den Einfluss auf den kommunikativen Erfolg des Themas – wie auf der lokalen und regionalen Ebene –, sondern können nicht einmal eine hinreichende Verständigungsgrundlage für die weiteren Erörterung schaffen.⁶⁴² Daher bleiben zweitens die Implikationen eines Themas sowohl für die medienpolitischen Teilöffentlichkeiten als auch für die gesellschaftliche Öffentlichkeit verschwommen. Das macht drittens den regelmäßigen kommunikativen Anschluss an bestehende Themen notwendig. Diese Vorgehensweise erfordert innerhalb eines *Themenmonitoring* die zügige Analyse der Anschlussmöglichkeiten an partikulare Interessen. Da symbolische Politik viertens eher der Legitimation breiter Wählerschichten als der Herstellung kollektiv verbindlicher Entscheidungen dient, kann der Verband kaum argumentativ eingreifen. Er ist gleichsam gezwungen, seinen Vorstellungen über den Einsatz von *Symbolen* Geltung zu verschaffen. Insofern muss es im Fernbereich darum gehen, auf einem klaren Imageverbund aufbauend appellativ tätig zu werden. Stärker als in einer Diskussion tritt daher der persuasive Kommunikationsstil hervor.⁶⁴³

Für die Führungskräfte der Bundesverbände kommt es darauf an, ein Image durch

⁶³⁷ Das gilt unbeschadet der Tatsache, dass Kunst eine gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen symbolisiert. Vgl. dazu BANSÄ (2003).

⁶³⁸ Vgl. DONGES und JARREN (1997), S. 200.

⁶³⁹ Vgl. REDLICH (1992), S. 126.

⁶⁴⁰ Vgl. dazu S. 223.

⁶⁴¹ Vgl. FN 193 auf Seite 224.

⁶⁴² Vgl. HOFFMANN (2003), S. 205 und 215.

⁶⁴³ Ein Image ist stets ein konstruierter Teilausschnitt der Wirklichkeit und daher in seiner handlungsleitenden Eigenschaft persuasiv. Vgl. FN 162 auf Seite 158.

eine kontinuierliche und konsistente Vermittlung von Informationen auszubauen und damit den medienpolitischen Teilöffentlichkeiten eine Einordnung einzelner Themen in einen Gesamtkontext zu ermöglichen. Damit wird gleichzeitig das Bewusstsein der Primärgenossenschaften für den ohnehin bestehenden (ungewollten) *Imageverbund* gestärkt.⁶⁴⁴ Insoweit kommt den Bundesverbänden nicht nur eine überragende Bedeutung für die Imagebildung zu,⁶⁴⁵ sondern auch hinsichtlich ihres Erhaltes.

Welche Möglichkeiten der Handlungsprägung sich aus einheitlichen Imageprozessen ergeben, macht der Finanzverbund exemplarisch vor. Immerhin kennen 90 % der Bevölkerung Kreditgenossenschaften. Der Werbeslogan «Wir machen den Weg frei», ist zu 82 % bekannt.⁶⁴⁶ Dennoch rekurren die Slogans nicht deutlich genug auf den Genossenschaftsgedanken. Hier ist eine Stärkung der *Mitgliederorientierung* zu fordern, die als ein wesentlicher ideeller Baustein der Genossenschaftsidee kommunikativ zu vermitteln ist. Dies entspricht der Forderung Stegers, nicht zuvorderst über Arbeitsteilung und Strategieaufstellung zu reden, sondern den direkten Vorteil der Genossenschaft für den Kunden voranzustellen – die Mitgliedschaft.⁶⁴⁷

Andere Sparten im Genossenschaftswesen treten bisher nicht unter einem gemeinsamen Image auf. Gewinnt jedoch das Standbein Raiffeisenmärkte zukünftig an Bedeutung, entsteht also verstärkt ein direkter Endkundenkontakt, wird auch der Nutzen einer nationalen Imagekampagne unter der einheitlichen Marke «Raiffeisen» für *landwirtschaftliche Genossenschaften* vermehrt in das Blickfeld geraten. Dabei bietet es sich an, die Symbolkraft der Organisationsform Genossenschaft für eine Verknüpfung von Ökonomie und Ökologie über den Begriff des «Sustainable Development» zu nutzen. Genossenschaften stehen qua Rechtsform für eine nachhaltige Förderung des Erwerbs und der Wirtschaft der Mitglieder. Damit wird das Spannungsverhältnis aus kurzfristiger Gewinnerzielung und Umweltschutz zugunsten einer dauerhaften Beziehung von Ökonomie und Ökologie aufgelöst. Diese beiden Ankerpunkte bilden die Klammer, innerhalb dessen genossenschaftliches Wirtschaften erfolgt. Voraussetzung für den Erfolg einer solchen Vorgehensweise ist die Rückbindung an die Realität. Ansonsten stellen Medienvertreter Imagekampagnen als «PR-Blase» bloß.⁶⁴⁸

⁶⁴⁴ Wenn etwa der Deutschlandfunk ein einstündiges Feature über die Genossenschaft «Konsum» in Ostdeutschland sendet, dabei Assoziationen zwischen Genossen und Sozialismus wachruft und der Vorstand der Primärgenossenschaft in eigenen Äußerungen keine Klarstellung erreicht, sind negative Auswirkungen auf das Image von Genossenschaften offensichtlich. Vgl. dazu die Sendung Corso vom 1. November 2003. Vgl. dazu auch Kapitel 2.2.

⁶⁴⁵ Vgl. BÖRNER (1994), S. 233.

⁶⁴⁶ Vgl. O.V. (2003b), S. 9, MUSIOL (1998), S. 287 sowie PLEISTER (2001), S. 14. Vgl. zum einheitlichen Auftritt des Finanzverbundes auch KLINGENBERGER (1997).

⁶⁴⁷ Vgl. STEGER (2001), S. 178 f. Er betont die negativen Konsequenzen für das Image.

⁶⁴⁸ Wenn etwa Unilever bemüht ist, im Rahmen eines «Transparenz-Projektes» seinen Kunden die Produktion von Spinat via Ausflug auf die Felder nahezubringen, sieht sich der Konzern Glaubwürdigkeitsproblemen ausgesetzt. Aktuell steht der Markenartikler Unilever durch die Konkurrenz von Discountern verstärkt unter Druck. Unilever musste die Umsatzprognose nach unten korrigieren. In der Konsequenz hat der Konzern das Werbebudget um 20 % erhöht, um über ein positive Image-

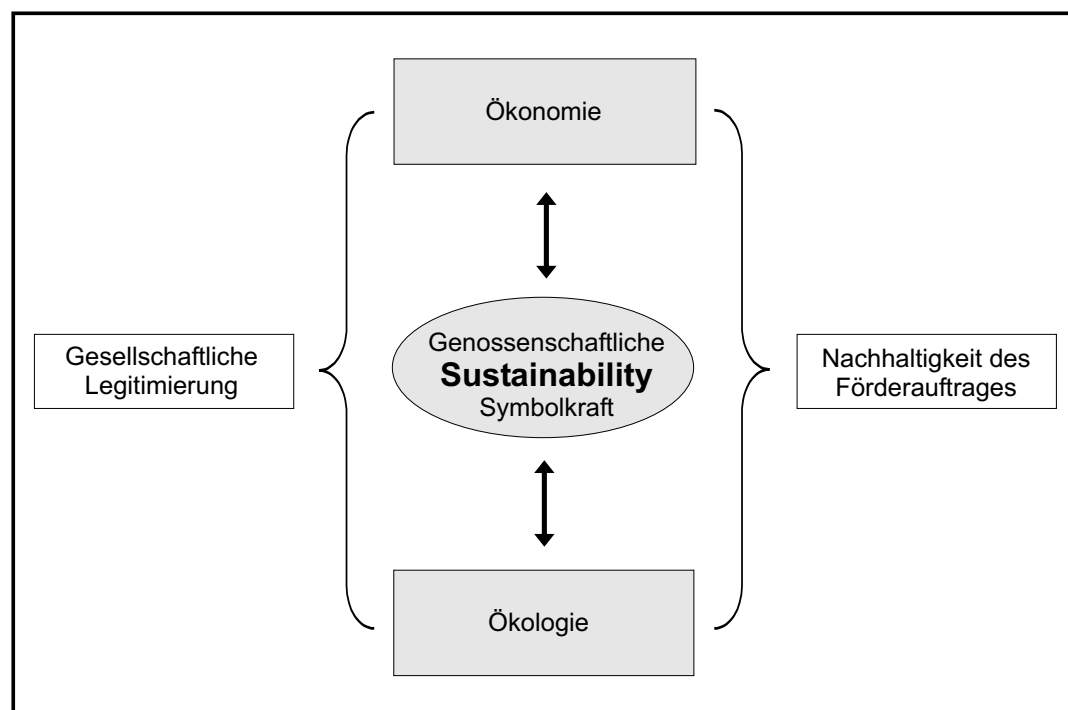


Abbildung 6.10: Genossenschaftliche Nachhaltigkeit
Adaption von HORX (2001), S. 91.

Auch gegenüber Politikern wirken Imagekampagnen insofern handlungsleitend, als sie einen geteilten Deutungsrahmen etablieren. Ziel der Führungskräfte einer Genossenschaft muss es daher sein, sich mit der Anlehnung an große Themen, wie die Debatte um das deutsche Bankensystem, Bedeutungen zuzuschreiben.⁶⁴⁹ Auf diese Weise ist es möglich, die Mitgliederorientierung, die gesellschaftliche Verantwortung, die Eigenverantwortung und schließlich das Verständnis von Genossenschaften als modernes Managementkonzept als geteilte *kognitive Handlungsorientierung* zu etablieren.⁶⁵⁰ Durch diese Vorgehensweise steigen die Medialisierungschancen des Themas Genossenschaft. Einerseits wird es dadurch der Politik erst möglich, diese Thematik auf der nationalen Ebene zu berücksichtigen. Andererseits kann sich die Genossenschaftsidee für Politiker nur als wünschenswerter Zustand – als *evaluative Handlungsorientierung* – darstellen, wenn dem Image Aktivitäten auf der lokalen Ebene entsprechen. Diese Notwendigkeit gerät häufig deswegen aus dem Blickwinkel, weil das Schlagwort «Imagepolitik statt Sachpolitik»⁶⁵¹ das Zusammenspiels aus Politik und Medien stark verkürzt.⁶⁵² Schließlich ist der Einsatz von Symbolen eine Kon-

bildung den Negativtrend abzufangen, nicht jedoch um nachhaltig zu wirtschaften. Vgl. zu dieser Schlussfolgerung BILEN (2003), S. 14.

⁶⁴⁹ Vgl. ENGELEN (2003) sowie im Rahmen der Ich-AGs auch O.V. (2002j), S. 22.

⁶⁵⁰ Vgl. zur Genossenschaft als modernes Managementkonzept BONUS (1986b), S. 21.

⁶⁵¹ HOLTZ-BACHA (2002), S. 27.

⁶⁵² Vgl. zu Imageprozessen gegenüber Medienvertretern S. 299.

sequenz der räumlichen Distanz zwischen Wählern und Politikern. Der symbolhafte Verweis auf komplexe Probleme ermöglicht es den Politikern, jenseits der Konkretisierung, eine breite Schicht von Wählern anzusprechen. Daher ist auch erklärlich, dass die Personalisierungstendenzen auf der nationalen Ebene hoch sind. Das Urteil über eine Person fällt wesentlich leichter als über ein komplexes Sachthema.⁶⁵³ Da sich mit Personen jedoch auch Inhalte verknüpfen, ist die Personalisierung nichts anderes als eine Reduktion von Komplexität seitens des Wählers. Daher können sich Politiker auch nicht allein über Symbole definieren. Die Erwartungshaltungen an die Entscheidungsfähigkeit im Politiksystem als auch der Wettbewerb der Parteien erfordern eine Demonstration politischer Durchsetzungsfähigkeit, Verantwortung und Glaubwürdigkeit über konkrete Themen.⁶⁵⁴ Diese werden über Wahlprogramme, Beschlüsse und Lösungsvorschläge transportiert. Insofern macht erst eine *konkrete Umsetzung* die Genossenschaftsidee zu einer erstrebenswerten Programmatik für Politiker, mit der sie die Herstellung kollektiv verbindlicher Entscheidungen demonstrieren können.

Die Etablierung einer geteilten evaluativen Handlungsorientierung «Genossenschaftsidee» macht eine *Koordination* der Aktivitäten der Bundesverbände notwendig. Schließlich kann ein einheitliches Deutungsmuster nur dann aufgebaut werden, wenn die einzelnen Image- und Issueprozesse aufeinander abgestimmt werden. Zudem führt die thematische Diskontinuität auf der nationalen Ebene dazu, dass Mitteilungen einzelner Verbandsvertreter aus der Debatte herausfallen, werden sie nicht von anderen Beteiligten aufgenommen. An erster Stelle steht daher die Forderung, dass der gesamte Vorstand eines Verbandes aktiv kommuniziert. Zweitens sind auch die anderen Bundesverbände gehalten, sich an der Diskussion zu beteiligen. Indem sie Bezugspunkte zu ihrer Branche aufzeigen, können sie gleichfalls *parasitäre Publizität* gewinnen und diese zur Verfolgung ihrer eigenen Interessen einsetzen. Damit erhöhen sie wechselseitig ihr Unterstützungspotenzial und tragen über die ideenverwandtschaftliche Argumentation indirekt dazu bei, eine allgemeine Genossenschaftsidee zu vermitteln. Drittens sind insbesondere diejenigen Persönlichkeiten solcher *Spezial- und Spitzeninstitute* gefragt, die Teil der betroffenen Sparte sind. Viertens ist der Einbezug der lokalen Ebene geboten. Durch eigene Anschlüsse an eine Debatte gewinnen sie die Möglichkeit, sich inhaltlich zu positionieren. Sie haben deswegen einen partiellen Zutritt zur nationalen Ebene, weil die Aufmerksamkeit von Medienvertretern für das Thema ihnen einen höheren Nachrichtenwert verschafft.⁶⁵⁵ Fünftens wird eine nationale Debatte auch in den regionalen und lokalen Medien fortgesetzt. Dort ergeben sich natürliche Angriffspunkte für die *Regionalverbände und Primär-genossenschaften*.⁶⁵⁶

⁶⁵³ Vgl. KEPPLINGER (1998), S. 180.

⁶⁵⁴ Vgl. GROSER (1987), S.125.

⁶⁵⁵ Journalisten berücksichtigen Themenanschlüsse dann, wenn eine Debatte bereits läuft und alternative Standpunkte vertreten werden. Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 6.3.2 auf Seite 270.

⁶⁵⁶ Vgl. dazu die Kapitel 6.2.2 und 6.3.2.

Über die thematische Koordination hinaus ergibt sich ebenfalls die Notwendigkeit einer Abstimmung der kommunikativen Handlungsprägungen im Nah- und Fernbereich. Schließlich ist der enge Kreis der Führungsriege eines einzelnen Verbandes kaum in der Lage, zu der großen Anzahl medienpolitischer Teilöffentlichkeiten auf der nationalen Ebene Kontakt zu halten. Diese Vorgehensweise bietet sich insbesondere deswegen an, weil die lokalen und regionalen Medien häufig das Sprungbrett für eine nationale Karriere von Journalisten sind. Zudem tauschen sich Journalisten untereinander aus bzw. orientieren sich an Leitmedien. In Bezug auf Politiker empfiehlt sich diese Vorgehensweise deshalb, weil die meisten Parlamentarier gleichzeitig Parteiführer auf der lokalen und regionalen Ebene sind.⁶⁵⁷ Daher ist nicht davon auszugehen, dass im Bundestag lediglich der Parteilwille bzw. der Wille eines kleinen Führungszirkels umgesetzt wird. Vielmehr handelt es sich um einen wechselseitig verschränkten, komplexen Prozess der Willensbildung,⁶⁵⁸ der insofern auch über lokale und regionale Kontakte zu beeinflussen ist. Daher sind die einzelnen Kontakte institutionalisiert weiterzureichen.⁶⁵⁹ Voraussetzung für eine derart abgestimmte Kommunikationsstrategie ist ein zentraler *Informationsdienst*. Dieser ist verbandsübergreifend anzulegen und sollte Hinweise auf das Involvement, das Problembewusstsein und das Restriktionsniveau von Politikern und Medienvertretern enthalten. Zudem müssen konkrete inhaltliche Anschlussmöglichkeiten an Themenkarrieren abgerufen werden können.

6.4.3 Institutionelle Spannungsfelder im nationalen Resonanzboden

Zuvor sind die Latenz- und Emergenzphase idealtypisch mit der lokalen und regionalen Ebene verknüpft worden.⁶⁶⁰ Insofern ist an dieser Stelle zunächst zu klären, wie lokale bzw. regionale Ereignisse bundesweite Beachtung finden. Daran anschließend werden die Auswirkungen, die ein Eintritt in die akute Phase für das Spannungsverhältnis aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit hat, analysiert und Rückschlüsse auf die kommunikative Handlungsprägung des Bundesverbandes gegenüber medienpolitischen Teilöffentlichkeiten gezogen.⁶⁶¹

Vier Ursachen sind zu erkennen, die einem Ereignis *nationale Bedeutung* verschaffen.⁶⁶² Erstens greifen überregionale Medienvertreter fallbezogen auf Informationsmaterial aus regionalen Quellen zurück. Zweitens kann es freien Mitarbeitern gelingen, ihr Material direkt bei überregionalen Medien zu platzieren. In einigen Fällen sind drittens strategische Absprachen zwischen regionalen Medienvertretern und ihren überregionalen Kollegen verantwortlich dafür, dass ein Thema sich ausweitet.

⁶⁵⁷ Vgl. dazu S. 271.

⁶⁵⁸ Vgl. PATZELT (1996), S. 465 und S. 488 f.

⁶⁵⁹ Vgl. dazu Kapitel 6.3.2 auf Seite 269.

⁶⁶⁰ Vgl. dazu die Kapitel 6.2.3 und 6.3.3.

⁶⁶¹ Vgl. zur akuten Phase die S. 164.

⁶⁶² In Anlehnung an KEPPLINGER (1994), S. 225.

Viertens können die Folgen einer Krise direkte Auswirkungen auf das Bundesgebiet haben bzw. sich sukzessive auf die einzelnen Bundesländer ausweiten.⁶⁶³

Der Eintritt in die akute Phase ist dadurch gekennzeichnet, dass nationale Medien ein konflikträchtiges Thema publizieren und damit eine dramatisch ansteigende Anzahl von Berichterstattungen auslösen.⁶⁶⁴ Die Komplexität der Debatte nimmt daher stark zu.⁶⁶⁵ Beispielsweise ist der Nitrofen-Skandal thematisch mit Grenzwerten, den Geschäftsverbindungen zwischen Unternehmen, Informationsverschleppungen und den drohenden EU-Sanktionen verbunden. Dabei sind sowohl Behörden als auch Unternehmen involviert. Auch der Ablauf des Geschehens ist nicht auf einen bestimmten Ort zu konzentrieren. Aufgrund dessen besteht in der akuten Phase die Möglichkeit, dass sich die Berichterstattung vom realen Geschehen löst. Sie entfaltet *Eigendynamiken*, in der die nachfolgenden Beiträge mehr ein „[...] Echo der vorangegangenen Berichterstattung als ein Spiegel der Ereignisse“⁶⁶⁶ sind.⁶⁶⁷

*„Journalistisch transformierte Wirklichkeitsdarstellungen sind in den wenigsten Fällen Produkte raffinierter Fälschung, sondern ein sich über zeitliche, institutionelle [...] Selektionen selbststeuernder und gleichsam natürlicher Prozess.“*⁶⁶⁸

Hierfür sind drei Gründe hauptverantwortlich. Erstens befassen sich sukzessive immer mehr Journalisten mit dem Ereignis. Damit wird bei einer Vielzahl bisher passiver Teilöffentlichkeiten Interesse geweckt. Da die Journalisten bei der Berichterstattung auf bereits existierendes Material zugreifen, kann von einer wechselseitigen Stimulierung journalistischer Handlungsmotive ausgegangen werden – Eigendynamik entwickelt sich.⁶⁶⁹ Aufgrund des allgemeinen Interesses ist zweitens jede Handlung der beteiligten Personen von Bedeutung. Sie werden Gegenstand genauer Untersuchungen und Bewertungen. Zur Unterfütterung der eigenen Position ziehen Journalisten Experten, Meinungsführer und Politiker heran. Die Führungseliten der Parteien nutzen den Prozess der Handlungsfindung dramaturgisch zur eigenen *Inszenierung*.⁶⁷⁰

⁶⁶³ Das war im Nitrofen-Skandal der Fall. Vgl. dazu Kapitel 2.1.

⁶⁶⁴ Vgl. dazu KEPPLINGER (1994), S. 229 f.

⁶⁶⁵ Vgl. KEPPLINGER (1998), S. 166.

⁶⁶⁶ KEPPLINGER (1994), S. 230 sowie SCHEUFELE und BROSIUS (1999), S. 426 und PFETSCH (1993), S. 94.

⁶⁶⁷ Beispielsweise äußerten Autofahrer im Brent-Spar-Konflikt sie würden die Shell-Tankstellen boykottieren. Der Vorstandsvorsitzende von Shell sagt dazu am 12. Juni 1995 in einem Interview, dass er in verschiedenen Berichten gesehen habe, dass Tankstellenpächter boykottiert würden. Ohne Rückbindung an die Realität unterstellt Shell diesen Sachverhalt als richtig. Da auch das Publikum von dieser Tatsache ausgeht, trifft Shell die richtige Entscheidung, stellt es auf diese Fiktion ab. Vgl. zu diesem Beispiel BERENS (2001), S. 65.

⁶⁶⁸ DERIETH (1995), S. 110 f. unter Verweis auf ZÖLLER (1984), S. 19 ff.

⁶⁶⁹ Vgl. EILDERS (2000), S. 8. Gerade auf der nationalen Ebene ist zu bedenken, dass der Meinungsaustausch zwischen Journalisten sowie die personelle Fluktuation und die Meinungsführerschaft derjenigen Journalisten, die bei Medienorganisationen mit hohem Prestige arbeiten, zu einer einheitlichen Meinungsposition führt.

⁶⁷⁰ Langwierige Verhandlungen und Entscheidungsfindungsprozesse lassen sich medial schlecht ver-

Deren wiederholte und zum Teil gegenläufige Stellungnahmen sind ihrerseits Gegenstand einer weiteren Berichterstattung. Drittens werden im Verlaufe einer Krise immer *neue Details* bekannt. Sie sind Ergebnis eigenständiger Recherchen von Journalisten und Indiskretionen. Zudem nutzen zunächst unbeteiligte gesellschaftliche Akteure die Krise für ihre eigenen Ziele, z. B. die Desavouierung von Konkurrenten oder die *Gewinnung von parasitärer Publizität*.⁶⁷¹

Da die öffentliche Kommunikation im Fernbereich mit Codes und Stereotypen arbeitet, reduziert sich die Auseinandersetzung auf ein binäres Ja oder Nein.⁶⁷² Befördert wird dieser Prozess durch den hohen Einfluss der redaktionellen Linie auf der nationalen Ebene. Es kommen vorwiegend solche Experten zu Wort, die die eigene Linie absichern.⁶⁷³ Damit formiert sich eine öffentliche Erwartung, die die Politiker unter Handlungsdruck setzt. Das Unterstützungspotenzial zur Durchsetzung politischer Vorhaben in öffentlichen Debatten wird jedoch gleichsam vorwiegend über Publizität generiert. Der Konflikt wird daher stärker für die *Erzielung von Medienresonanz*, denn für die Umsetzung sachgerechter Lösungen genutzt. Insoweit tritt in der akuten Phase die inhaltliche Dimension hinter die situationsbezogene Zweckorientierung einer Publizitätsgenerierung zurück.⁶⁷⁴

Um sich darzustellen, beziehen Politiker zu einem öffentlichen Thema Stellung.⁶⁷⁵ Inhaltlich richten sich die Stellungnahmen an der subjektiven Wahrnehmung der Politiker vom Status der Organisiertheit der öffentlichen Meinung aus. Hierzu ziehen Bundestagsabgeordnete zu über 90 % (über)regionale Tageszeitungen heran.⁶⁷⁶ Mit 50 % rangieren Fernsehen und Radio abgeschlagen auf den hinteren Plätzen. Die Ausrichtung an der *binären Codierung* des Konflikts ist hoch, reflektieren die Medien doch die Wählerpräferenzen.⁶⁷⁷ Um diesen zügig zu entsprechen, richten sich die Politiker an den Forderungen der Medien nach einer schnellen, wirksamen und leicht verständlichen (Schein)Lösung aus, statt problemadäquat vorzugehen.

Da der einzelne Politiker nur schwer abschätzen kann, wie seine Handlungen vom

mitteln. Insofern ist gerade auf der nationalen Ebene davon auszugehen, dass die innerparteiliche Willensbildung sowie die Organisation von Mehrheiten in der Partei zugunsten einer professionellen Medieninszenierung verdrängt werden.

⁶⁷¹ Vgl. S. 301.

⁶⁷² Vgl. WEISS (1989), S. 476 sowie GRUNIG und REPPER (1992), S. 149. „This evolving organization of contrasting views, expressed in representative social groups and political factions, is just as much the product of compromise and adjustment (albeit on a greater scale) as we might find in smaller group opinion processes.“ PRICE und ROBERTS (1989), S. 806. Dieser Sachverhalt ist an der Zuordnung der Begriffe «Pro-life» für Abtreibungsgegner und «Pro-Choice» für Befürworter in den USA abzulesen. Vgl. HAZLETON (1993), S. 89.

⁶⁷³ Vgl. BERENS (2001), S. 83 am Beispiel des Castor-Transportes.

⁶⁷⁴ Vgl. BURKART (2002), S. 175 f. und KEPPLINGER (1994), S. 220.

⁶⁷⁵ Stellungnahmen sind leicht zu schaffende Anlässe, die in den Medien berichtet werden. Hinter der Häufung von Anfragen und aktuellen Stunden im Bundestag steckt genau diese Strategie. Vgl. KEPPLINGER (1998), S. 166.

⁶⁷⁶ Vgl. GERHARDS (1991), S. 43.

⁶⁷⁷ Vgl. BRETTSCHEIDER (1996), S. 114.

Publikum aufgenommen werden, steht der *Minimalkonsens* im Vordergrund.⁶⁷⁸ Somit hat Öffentlichkeit „[...] eine stark normierende Kraft.“⁶⁷⁹ Besonders responsiv handeln Politiker dann, wenn ein Konsens innerhalb der Wählerschaft besteht und eine Beibehaltung der bisherigen Politik gefordert wird.⁶⁸⁰ Gleichwohl vermindert sich

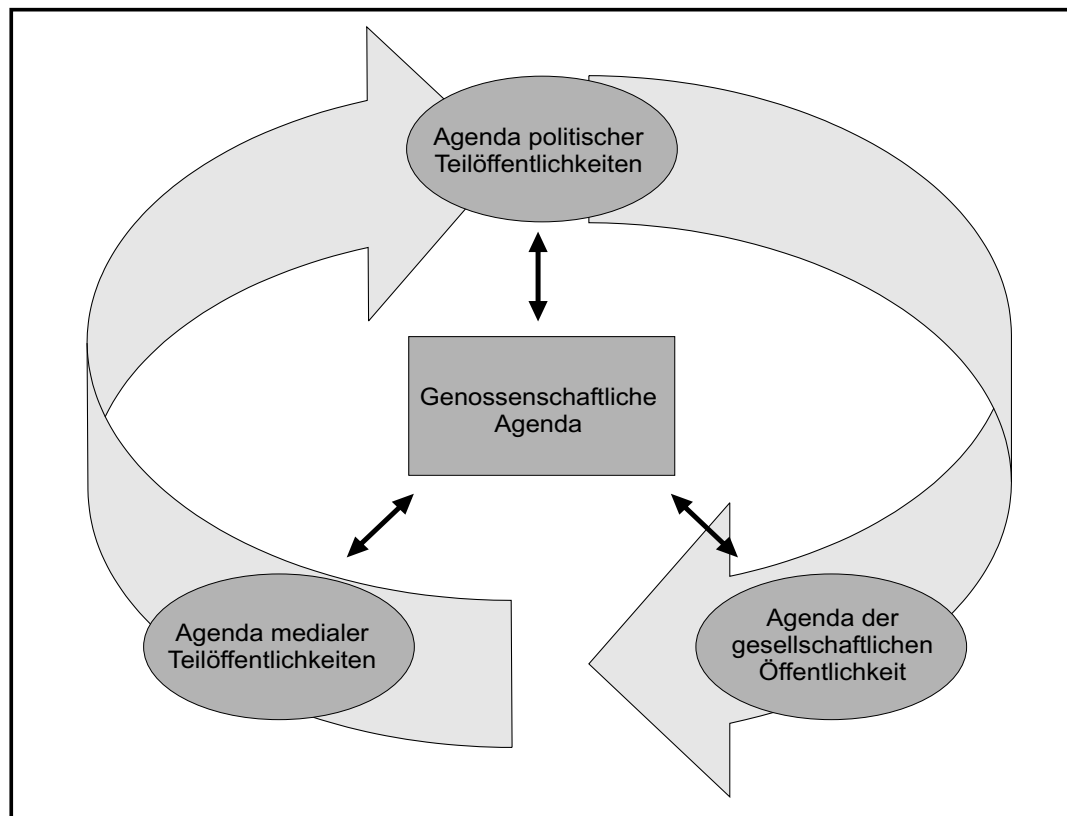


Abbildung 6.11: Die genossenschaftliche Agenda im Interdependenzgeflecht
Eigene Darstellung.

die *Folgebereitschaft*, wenn die ideologische Ausrichtung des Politikers nicht mit der öffentlichen Meinung konform geht.⁶⁸¹ Die alleinige Maximierung von Wählerstimmen bzw. eine eindeutige Kausalbeziehung zwischen medial übermittelter Wählerpräferenz und politischem Handeln anzunehmen, wäre daher eine unzulässige Verkürzung interdependenter Zusammenhänge.⁶⁸² Indem sie Bewertungen und Lösungs-

⁶⁷⁸ Vgl. die Abnahme der Parteibindung befördert diesen Prozess S. 224.

⁶⁷⁹ SCHERER (1995), S. 60.

⁶⁸⁰ Vgl. BRETTSCHEIDER (1996), S. 121 f. und BRETTSCHEIDER (1995), S. 226. Unter Responsivität ist „[...] das den Einstellungen der Bevölkerung entsprechende Handeln der Abgeordneten und der Regierung [...]“ zu verstehen. Vgl. BRETTSCHEIDER (1996), S. 109.

⁶⁸¹ Beispielsweise war die Kohlsche Politik zur Einführung des Euro war klar gegen eine Mehrheitsmeinung in der Bevölkerung gerichtet Vgl. HOFFMANN (2003), S. 150.

⁶⁸² Vgl. dazu ausführlich BERENS (2001), S. 54 f. Illustrativ sind die Ausführungen von Hoffmann, der sich mit dem wechselseitig wahrgenommenen Autonomiegrad zwischen Politik und Medien beschäftigt. Vgl. HOFFMANN (2003), S. 163-177. Er kommt zu dem Schluss, dass es sich um ein Interdependenzverhältnis zwischen Politikern und Medienvertretern handelt, aber gerade die subjektive Sicht der Politiker durch eine hohe Einschränkung der Handlungsautonomie durch mediale Zwänge gekennzeichnet ist.

ansätze öffentlich präsentieren, reagieren Politiker nicht nur entsprechend des Handlungsdrucks, sondern beeinflussen die Medien- und Publikumsagenda ihrerseits.⁶⁸³

Der Nitrofen-Skandal zeigte, dass die GS agri starken institutionellen Beharrungstendenzen ausgesetzt war. Erstens treten in der akuten Phase der Themenkarriere situationsbezogene Integrationsmöglichkeiten in den Hintergrund, d. h. Lösungsansätze wie ein internes Kontrollsystem zwischen Hipp und GS agri werden nicht mehr thematisiert.⁶⁸⁴ Insoweit verbleiben der einzelnen Primärgenossenschaft kaum Möglichkeiten, über die (De)Stabilisierung von Erwartungen handlungsprägend zu wirken, bleibt dieser Mechanismus doch auf wiederholte Erfahrungen angewiesen.⁶⁸⁵ Um handlungsprägend einzugreifen, muss direkt an den Interessen der Beteiligten angesetzt werden. Dem stehen jedoch aufgrund der binären Codierung festgefügte Paradigmen der medienpolitischen Teilöffentlichkeiten entgegen. Im Nitrofen-Skandal z. B. wurden die Argumente hinsichtlich der Einhaltung von Grenzwerten durch die GS agri als verantwortungslose, moralischen Werten widersprechende Einstellung interpretiert.⁶⁸⁶ Aufgrund der überdurchschnittlichen Recherchetätigkeit ist in Konfliktzeiten zudem von einem hohen Aktivitätsgrad auszugehen, so dass die Beeinflussungsmöglichkeit über autoritative Ressourcen sinkt.⁶⁸⁷ Darüber hinaus steht der Primärgenossenschaft der Zugang zur nationalen Ebene nur begrenzt offen.⁶⁸⁸ Damit wird erklärlich, warum sich die GS agri beklagte, von den Medien an den Pranger gestellt worden zu sein. Auch besteht keine Möglichkeit, Meinungspositionen schleichend zu modifizieren, da die Probleme wahrgenommen und als Interessenkollision interpretiert werden.⁶⁸⁹ Hingegen sah sich die GS agri selbst eigendynamischen Prozessen zwischen Journalisten und Politikern ausgesetzt, die sie aufgrund ihres eingeschränkten Handlungspotenzials nicht durchbrechen konnte. Die Handlungen der Journalisten sind nicht mehr an subjektiven Motiven oder strategischen Absprachen orientiert, sondern sie agieren auf der Basis objektiver Nachrichtenwerte routinemäßig.⁶⁹⁰ Über eine wechselseitige Stimulierung perpetuieren sie den Konflikt. Auch Politiker werden durch die Mediatisierung unter einen direkten Handlungsdruck gesetzt, weil von ihnen im Falle eines Misserfolges des Krisenmanagements persönliche

⁶⁸³ Damit erweist sich der klassische Wirkungsbegriff der Massenmedien als obsolet. Vgl. KEPPLINGER (1998), S. 175. Schließlich geht es nicht nur um die Folgen der Berichterstattung, sondern auch um die Veränderung der Handlungsbedingungen für diejenigen, die ihr Gegenstand sind. Vgl. dazu Kapitel 4.3 auf Seite 85 ff. Dabei ist klar erkennbar, dass sich aus Erwartungserwartungen an die anderen Akteure hinsichtlich ihrer Motive reale Handlungskonsequenzen ergeben.

⁶⁸⁴ Vgl. S. 8.

⁶⁸⁵ Vgl. zur Erwartungs(de)stabilisierung S. 94 ff.

⁶⁸⁶ Vgl. S. 13.

⁶⁸⁷ Vgl. zur Handlungsprägung über Ressourcenverschiebung Kapitel 4.3.4 sowie zum Beeinflussung von Teilöffentlichkeiten in Abhängigkeit ihres Aktivitätsgrades S. 152 ff.

⁶⁸⁸ Vgl. S. 231 ff.

⁶⁸⁹ Damit sind die Voraussetzungen für eigendynamische Prozesse nicht gegeben. Vgl. S.91.

⁶⁹⁰ Vgl. KEPPLINGER (1994), S. 230.

Konsequenzen erwartet werden und weil sie die Möglichkeiten der Darstellung nutzen müssen, um im politischen Wettbewerb zu bestehen.⁶⁹¹ Folglich sieht sich die Primärgenossenschaft stabilen Interaktionssystemen gegenüber, während ihr eigenes abstraktes Integrationspotenzial geschwächt ist.⁶⁹² Für die GS agri gilt im Besonderen, dass ihr Reputationspotenzial durch das schrittweise Schuldeingeständnis gelitten hat. Insoweit ist festzuhalten, dass der anhaltende Widerstand gegen legitime Forderungen aus dem gesellschaftlichen Umfeld gerade in der akuten Phase zur *Existenzbedrohung* einer Primärgenossenschaft führen kann.⁶⁹³

Dem Bundesverband fällt erstens die Aufgaben zu, seine Kontakte zu den nationalen medienpolitischen Teilöffentlichkeiten zu nutzen, um die Position der Primärgenossenschaft in der Öffentlichkeit zu vermitteln.⁶⁹⁴ Dieser Gesichtspunkt ist von gesonderter Relevanz, da die Legitimität einer Primärgenossenschaft durch Kritik aus den eigenen Reihen weiter gefährdet würde.⁶⁹⁵ Wenn auch die Verbände oder andere Primärgenossenschaften auf Distanz gehen, ist der Konflikt verloren. Eine *stille Konformität* mit der Genossenschaft reicht daher nicht aus. Die Unterstützung muss öffentlich werden.⁶⁹⁶ Um der Primärgenossenschaft jedoch effektiv beistehen zu können, muss die Legitimität des Bundesverbandes gewahrt bleiben.

„Denn Legitimation vergrößert den Handlungsspielraum, und der ist für eine Organisation nie wichtiger als in einem Konflikt. Insbesondere in öffentlichen Konflikten entscheidet oft allein die den Ansprüchen zugeschriebene Berechtigung über Sieg und Niederlage.“⁶⁹⁷

Daher ist erstens die Position der Primärgenossenschaft intern kritisch zu hinterfragen, um nicht selbst mit illegitimen Handlungen identifiziert zu werden.⁶⁹⁸ Insofern sollte der Bundesverband Personal bereithalten, welches vor Ort die Kommunikationsarbeit lenkt. Dabei ermöglichen Offenheit und Transparenz, die Ursache des Konfliktes selbst zu interpretieren, seinen Einfluss auf das Mediensystem zu wahren und damit Krisensituation erfolgreich einer Lösung zuzuführen.⁶⁹⁹ Dass persuasive Vorgehensweisen hohe Risiken bergen, zeigt die Analyse des abstrakten Integrationspotenzials des Bundesverbandes. Schließlich ist aufgrund der räumlichen Distanzen und dem damit einhergehenden Unsicherheitspotenzial eine erhöhte Bedeutung der *Reputation* zu

⁶⁹¹ Auch bei nicht-intendierten Handlungsfolgen, wird von Politikern moralische Verantwortung erwartet. Vgl. KEPPLINGER (1998), S. 162.

⁶⁹² Vgl. dazu die Zusammenhänge im Regionalen auf S. 274.

⁶⁹³ Vgl. HEATH und NELSON (1986), S. 197.

⁶⁹⁴ SCHERER (1995), S. 66 f. betont die Überwindung der Selektionsschwelle durch Argumentation.

⁶⁹⁵ Vgl. KEPPLINGER (1994), S. 231 f.

⁶⁹⁶ Die dazu notwendige Vorgehensweise ist in Kapitel 6.4.2 auf Seite 301 f. besprochen worden.

⁶⁹⁷ HOFFJANN (2001), S. 264.

⁶⁹⁸ Vgl. WALZ (1994), S. 65.

⁶⁹⁹ Der Nachteil der Selbstanklage ist, dass solche Konflikte möglicherweise thematisiert werden, die sonst unentdeckt geblieben wären bzw. die Legitimität der Organisation dennoch in Frage gestellt wird.

konstatieren.⁷⁰⁰ Da der Rang in der *Prestigeordnung* mit der Größe des Verbandes und seiner Schlagkraft gekoppelt ist, können die genossenschaftlichen Bundesverbände nicht zu den Elite-Institutionen gezählt werden.⁷⁰¹ Daher kommt es insbesondere auf die inhaltliche Glaubwürdigkeit der handelnden Personen an.⁷⁰² Schließlich dient die Reputation als Selektionskriterium von Mitteilungen und als Angelpunkt der Berichterstattung auf der nationalen Ebene.⁷⁰³ Eine durch die selektive Weitergabe von Informationen ausgelöster Reputationsverfall kann jedoch nur unzureichend durch andere abstrakte Integrationsmechanismen aufgefangen werden. Lediglich der Verweis auf grundsätzliche Werte, kann gegenüber Politikern handlungsleitend wirken.⁷⁰⁴ Schließlich ist solange von einer geringen Responsivität gegenüber der öffentlichen Meinung auszugehen wie die vermittelten Werte direkt an die Ideologie eines Politikers anschließen.⁷⁰⁵ Weitere Integrationsmechanismen, stehen jedoch nicht zur Verfügung. Der Bundesverband verfügt weder über die finanziellen Mittel, um signifikante monetäre Anreize gegenüber nationalen Medienorganisationen oder Bundesparteien zu setzen,⁷⁰⁶ noch sind administrative Anreize zu erkennen.⁷⁰⁷

Erst im Übergang zur institutionellen Phase steigen die Möglichkeiten der Handlungsprägung des Bundesverbandes.⁷⁰⁸ Dies liegt in erster Linie daran, dass *technische und bürokratische Details* kaum vermittelbar sind und daher das Interesse der Medienvertreter abnimmt.⁷⁰⁹ Zudem ist zur Erarbeitung des Gesetzes weniger die Darstellung von Politik relevant, sondern deren Herstellung. Auf dieser Hinterbühne gelten jedoch die langfristigen Notwendigkeiten der Zusammenarbeit zwischen Verband und Politik.⁷¹⁰ Im Rahmen dieser verfahrensregulierten Integration und hier insbesondere der Rechtsgenese bleiben die Politiker auf die Bundesverbände angewiesen, um Partikularinteressen und eigene Karriereziele zu verfolgen.⁷¹¹

⁷⁰⁰ Vgl. zur Bedeutung der Reputation für die Legitimität im Konfliktfall HOFFJANN (2001), S. 269.

⁷⁰¹ Vgl. PUHE und WÜRZBERG (1989), S. 54 f. sowie S. 248.

⁷⁰² RONNEBERGER (1978), S. 165.

⁷⁰³ Vgl. PETERS (1994), S. 191 ff. Vgl. dazu auch die grundlegenden Ausführungen auf den S. 248 f.

⁷⁰⁴ Vgl. dazu S. 277 f. und SARCINELLI (1987), S. 144 f.

⁷⁰⁵ Vgl. S. 305 sowie PATZELT (1996), S. 469.

⁷⁰⁶ Empirische Befunde lassen zudem Zweifel aufkommen, dass Spenden einen großen Einfluss auf die Entscheide von Politikern haben. Vgl. BENDER und LOTT (1996), S. 82-85.

⁷⁰⁷ Vgl. zu dieser Schlussfolgerung die Ausführungen auf S. 278 f. Es relativiert sich lediglich die Abhängigkeit des Bundesverbandes von einzelnen Medienorganisationen. Im Unterschied zur regionalen Ebene ist sowohl im Print- als auch im Rundfunkbereich von einem Anbieteroligopol auszugehen. Obwohl die Süddeutsche Zeitung und die Frankfurter Rundschau vorwiegend im Süden der Republik vertrieben werden, sind geschlossene Verbreitungsgebieten nicht zu erkennen, noch sind die Medienorganisationen horizontal verflochten. Vgl. dazu SJURTS (1996) sowie S. 276.

⁷⁰⁸ Vgl. zur institutionellen Phase Kapitel 5.2.3 auf Seite 164.

⁷⁰⁹ Ähnlich auch KEPPLINGER (1998), S. 163.

⁷¹⁰ HOFFMANN (2003) thematisiert diesen Zusammenhang in Bezug auf das Verhältnis von Politikern und Journalisten. Dieser Gedanke kann jedoch auch auf das Verhältnis von Politikern und Interessengruppen übertragen werden. Vgl. dazu insbesondere S. 91.

⁷¹¹ Vgl. dazu die S. 186 ff.

6.4.4 Fazit – die Bundesverbände als Schaltzentrale einer abgestuften Kommunikationsstrategie

Die Integrationsmöglichkeiten im Nahbereich sind aufgrund räumlicher Distanzen und der Vielzahl der Teilöffentlichkeiten grundsätzlich begrenzt. Daher ist es erforderlich, dass die Führungskräfte des Bundesverbandes sich zum einen auf die Legitimierung der Genossenschaftsidee gegenüber den Leitmedien und den Schaltstellen im Parlament fokussieren. Zum anderen ist wegen der kritischen Distanz nationaler Journalisten und dem Ziel, bundespolitische Richtungsentscheide schon vor dem eigentlichen Gesetzgebungsprozess zu beeinflussen, vermehrt Wert auf eine intentionale Integration zu legen. Insoweit hat der Einsatz eines argumentativen Kommunikationsstils Priorität. Im *Fernbereich* muss aufgrund der Berücksichtigung latenter und passiver Teilöffentlichkeit stärker monologisch informiert werden. Will der Bundesverband jedoch seine Funktion als Impulsgeber fortführen, sind auch hier zusätzlich dialogische Kommunikationsinstrumente einzusetzen. Um die Möglichkeiten der Handlungsprägung im Fernbereich abzusichern, sind Issueprozesse zu forcieren. Insbesondere über ein konsequentes *Themenmonitoring* sind sowohl Anschlüsse im Bereich der Basistätigkeiten als auch hinsichtlich einer globalen Legitimierung möglich. Um die Integration durch einen etablierten Bedeutungszusammenhang zu erleichtern, sind Imagekampagnen erstens in allen Sparten des Genossenschaftssektors zu initiieren und zweitens stärker auf gemeinsame genossenschaftliche Attribute auszurichten.

In diesem Sinne muss die verbandliche Kommunikationsaktivität koordiniert werden. Das betrifft zunächst die Bündelung der nationalen Aktivitäten. Hier ist eine *abgestimmte Vorgehensweise* zwingend, um die Genossenschaftsidee, als grundlegendes geteiltes Interesse aller Bundesverbände, vermitteln zu können. Schließlich ist in der heutigen Medienlandschaft erstens eine Stimmenvielfalt für das Image verhängnisvoll und zweitens für die Platzierung von Themen hinderlich.⁷¹² Überdies sind die Regionalverbände einzubeziehen, um die Anschlussfähigkeit der Themen an den regionalen Raum herauszuarbeiten und damit direkte Anknüpfungspunkte für Primär-genossenschaften zu generieren. Dies gilt umso mehr, als das Einflusspotenzial des Verbandes gegenüber den Medien und der Politik von der aktiven Unterstützung durch die lokalen Entitäten abhängig bleibt. Ohne dass Primär-genossenschaften auch in die nationale Diskussion eingreifen, bleiben einzelne Aussagen der Verbandsvertreter aufgrund der Vielstimmigkeit und Komplexität der Debatte meist folgenlos.

Unterstrichen wird dieser Sachverhalt dadurch, dass Fakten und Details eines Themas zwar vergessen werden, nicht jedoch deren generelle Bedeutung. Sie dient der Einordnung und Bewertung verwandter Themen und Tatbestände.⁷¹³ Die generelle

⁷¹² Vgl. STEGER (2001), S. 178.

⁷¹³ Vgl. SCHENK (2002), S. 289.

Verankerung der Botschaft «Genossenschaftsidee» ist daher an die kontinuierliche Rezeption von Mitteilungen über Genossenschaften gebunden, die eine lokale bzw. regionale *Rückkopplung* erforderlich macht.⁷¹⁴ Deren Umsetzung ist an eine verbandsübergreifende Kommunikationsplattform gebunden. Über die Dokumentation von Interviews und Hintergrundgesprächen sowie eine Zusammenstellung und Kurzbeschreibung von Kontaktpersonen werden abgestimmte Issueprozesse im lokalen und regionalen Kommunikationsraum überhaupt erst möglich. Aufgabe der Bundesverbände ist es, aktuelle Debatten zu kommentieren und *konkrete* Anschlusskommunikationen für die Mitglieder zu erarbeiten. Darüber hinaus sind Absprachen zu treffen, welche Primär-genossenschaften einen Anschluss an die nationale Debatte suchen respektive im lokalen und regionalen Raum aktiv werden. Die Legitimierung im regionalen Raum erfolgt mit Unterstützung des Regionalverbandes. Als Schnittstelle zwischen den genossenschaftlichen Sparten ist es seine Aufgabe, diesbezügliche Anschlusskommunikationen in Abstimmung mit den jeweiligen Bundesverbänden zu erarbeiten.

Den *Chancen der Dezentralität* des Genossenschaftssektors steht jedoch entgegen, dass die primär-genossenschaftlichen Führungskräfte gerade in kommunikativen Konflikten systematischen Fehlanreizen hinsichtlich der Wahl legitimitätsorientierter Strategien unterliegen. Während im Lokalen die Strategien «Manipulate» und «Defiance» adäquat sein mögen,⁷¹⁵ agieren nationale medienpolitische Teilöffentlichkeiten auf dem Höhepunkt einer Themenkarriere unter anderen institutionellen Rahmenbedingungen. Weil sowohl der Fernbereich dominiert als auch der Aktivitätsgrad der Teilöffentlichkeiten gestiegen ist, sinken die Möglichkeiten der Handlungsprägung. Damit ist die Umweltunsicherheit in der akuten Phase hoch. Zudem ist das abstrakte Integrationspotenzial einer Primär-genossenschaft auf der nationalen Ebene unwirksam, so dass sie sich einem hohen gesellschaftlichen Druck gegenüber sieht, dessen Ausmaß sie zudem aufgrund der Eigendynamiken kaum vorhersehen kann. Auch der Bundesverband kann aufgrund seines geringen abstrakten Integrationspotenzials diesen nur ungenügend auffangen. Darüber hinaus bedingt die Komplexität der Debatte und die Vielzahl von Teilöffentlichkeiten, dass sich die Primär-genossenschaft heterogenen Anforderungen gegenüber sieht. Den Kriterien «Unsicherheit» und «gesellschaftlicher Druck» folgend, müsste die Primär-genossenschaft eine passive Strategie wählen.⁷¹⁶ Die Heterogenität der Anforderungen macht jedoch sowohl einseitige Anpassungen als auch Kompromisse schwierig. Da zudem die Öffentlichkeit sensibilisiert ist, hat auch die Strategie der Vermeidung kaum Erfolgsaussichten. Damit sehen sich die genossenschaftlichen Führungskräfte konfliktionären Strategieempfehlungen gegenüber. Dabei wird zumeist zugunsten der Sicherung der allokativen Ressourcen-

⁷¹⁴ Vgl. allgemein EILDERS (2000), S. 16.

⁷¹⁵ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 6.2.4 auf Seite 253.

⁷¹⁶ Vgl. zur Strategiewahl S. 120.

basis, also der Strategie «Defiance» entschieden.⁷¹⁷ Das ist insofern einsichtig, als kurz- bis mittelfristig andere Themen auf die Agenda gelangen und damit der externe Druck und die Umweltunsicherheit sinken. Dies resultiert jedoch in einem Imageschaden, wofür der Nitrofen-Skandal beispielhaft steht. Damit wird gerade vor dem Hintergrund der wechselseitigen *Verschränkung von Kommunikationsräumen* deutlich,⁷¹⁸ dass ein Konflikt vor dem Eintritt in die akute Phase zu lösen ist. Dazu bedarf es sanktionsbewehrter Anreize. Die lokale Umsetzung kommunikativen Handelns muss daher den Charakter sanktionsbewehrter autorisierter Prämissen des Verbandes erlangen.⁷¹⁹ Hierzu sind explizite Institutionen zu schaffen, die die Einhaltung kommunikativer Leitgrundsätze absichern. Schließlich entspricht „[...] ein gut austariertes System von Normen und Kontrollen [...] bester genossenschaftlicher Tradition.“⁷²⁰ Somit internalisiert ein Sanktionsrecht der Verbände lediglich Abhängigkeiten, die aus den unterschiedlichen Wissensständen und Anreizkonstellationen der Verbundpartner resultieren.⁷²¹ Das betrifft erstens die Internalisierung des Hierarchiedefizits durch konkrete materielle Anreize.⁷²² Zweitens ist das soziale und ideelle *Sanktionspotenzial* auszuschöpfen. Seine Wirksamkeit nimmt jedoch mit steigender Mitgliederzahl und geringer Interaktionshäufigkeit ab.⁷²³ Im Umkehrschluss leitet sich daraus eine verstärkte Gremienarbeit ab. Ohnehin erfordert eine sektorweite Kommunikationsstrategie nicht nur eine einheitliche Imagekampagne, sondern darüber hinaus eine kontinuierliche Themenarbeit, die nur über eine erhöhte Interaktionshäufigkeit zwischen Verband und Primär-genossenschaften zu institutionalisieren ist. Drittens ist in Krisenfällen eine direkte Beteiligung der Verbände zu autorisieren, die über eine Task-force auf der nationalen Ebene institutionalisiert werden kann.

⁷¹⁷ Vgl. zur Unterschätzung autoritativer Ressourcen auch S. 108.

⁷¹⁸ Vgl. dazu die Graphik auf S. 148.

⁷¹⁹ Vgl. dazu auch FN 550 auf Seite 282 sowie zu autorisierten Prämissen auch S. 256.

⁷²⁰ BONUS (1987b), S. 20.

⁷²¹ Vgl. zur Beeinflussung der Wahl der Organisationsstrategien durch den Regionalverband auf S. 282.

⁷²² Vgl. WALZ (1994), S. 71 zur Notwendigkeit von verbandlicher Sanktionsmacht und zum Hierarchiedefizit BONUS (1987a), S. 42.

⁷²³ Vgl. DAUMANN (1999), S. 49.

7 Fazit

Genossenschaften, so der Ausgangspunkt der Analyse, sind keine institutionellen Relikte, die zwangsläufig der Vergessenheit anheim fallen, sondern ein modernes Managementkonzept, welches durch eine *sektorweite Kommunikationsstrategie* gegenüber Politik und Medien aktiv propagiert werden muss.

Um einen Einblick in die praktischen Notwendigkeiten der täglichen Kommunikationsarbeit von Genossenschaften zu bekommen, ist die Fallstudie zum *Nitrofen-Skandal* vorangestellt worden. Aus dieser Vororientierung lassen sich drei grundlegende Einsichten gewinnen. Erstens bedarf es eines umfassenden Kommunikationsverständnisses, um die verschiedenen Kommunikationsformen systematisch strukturieren zu können. Wenn zielgerichtet kommuniziert werden soll, muss zweitens untersucht werden, in welcher Funktion Kommunikation überhaupt eingesetzt wird. Insoweit ist fraglich, wie der genossenschaftliche Verbund in das gesellschaftliche Umfeld eingebettet ist. Drittens legt der Nitrofen-Skandal offen, dass die Handlungsspielräume der beteiligten Organisationen variieren. Demgemäß ist zu klären, wie das Spannungsverhältnis aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit beschaffen ist.

Für den sich hieran anschließenden *Theorienvergleich* sind diese Einsichten als Beurteilungskriterien herangezogen worden. Die Analyse der vorherrschenden Ansätze im deutschen und angloamerikanischen Raum zeigt, dass diese Kriterien von keiner Theorie umfassend erfüllt werden. Punktuell konnten jedoch wichtige Erkenntnisse abgeleitet werden. Während das Anspruchsgruppenkonzept beispielsweise Aussagen zur Zielorientierung von Kommunikation trifft bzw. die grundlegende Problematik eines Interessenausgleiches zwischen Umwelt und Organisation modelliert, vermittelt die Theorie öffentlicher Beziehungen Einsichten in die generelle Funktion von Kommunikation und deren Ablauf. Daneben konzeptioniert die Theorie situativer Teilöffentlichkeiten Kommunikation als umfassenden Managementansatz und lehrt, zwischen dem Situationsbezug von Kommunikation und den dahinter liegenden grundlegenden Interessen zu unterscheiden. Im Ergebnis zeigt sich die Notwendigkeit eines *institutionenökonomischen Neuanfangs*, anhand dessen genossenschaftliche Kommunikationsstrategien abgeleitet werden können. Aus ökonomischer Sicht liefert nämlich die Prämisse einer begrenzten Rationalität überhaupt erst die Begründung für Kommunikation. Aufgrund ihrer konzeptionellen Grundlagen trifft die NIÖ zudem grundlegende Aussagen zur Beeinflussbarkeit der Individuen durch Kommunikation.

Vermittels der Erklärung, wie Institutionen entstehen, wird darüber hinaus eine Rückbindung der Individuen bzw. der Organisation an die Gesellschaft sichtbar. Schließlich verdeutlicht die NIÖ auch die Beeinflussbarkeit von Institutionen und gibt damit Aufschluss über die Handlungsspielräume, die den genossenschaftlichen Akteuren zur Verfügung stehen. Allerdings reicht das theoretische Fundament nicht aus, um eine umfassende genossenschaftliche Kommunikationsstrategie zu entwerfen. Insofern ist die NIÖ sozial- und kommunikationstheoretisch erweitert worden.

Da die Prämissen einer *individualistischen* Sozialtheorie nicht nur generell deren Erklärungsgehalt sondern speziell das Beeinflussungspotenzial von Kommunikation bestimmen, ist zunächst die handlungstheoretische Basis der NIÖ erläutert worden. Demnach handeln die Individuen nach *Paradigmen*, die sich aus situationsbezogenen Informationen sowie symbolischen Generalisierungen zusammensetzen und damit die grundlegende Interessenausrichtung festlegen. Aufgrund ihrer selektiven Wahrnehmung der Realität sind ihre Handlungen zwar subjektiv rational, jedoch kommt es gerade im Übergang zwischen routiniert ablaufenden und aktiv wahrgenommenen Handlungen zu situativen Inflexibilitäten. Darüber hinaus orientieren sich die Individuen an *Institutionen*, um Unsicherheit zu reduzieren und ihre Erwartungen zu stabilisieren. Dadurch wird die selektive Wahrnehmung zusätzlich auf ein bestimmtes Institutionengefüge fokussiert. Insofern prägen Institutionen nicht nur aktuelle Handlungen, sondern beeinflussen auch dauerhaft das individuelle Entscheidungskalkül. Über eine positive Wertbelegung des Status quo kommt es zu einer Internalisierung von Institutionen und damit zu einer spezifischen *sozioökonomischen Handlungsorientierung*. Damit können einerseits die unterschiedlichen Interessenausrichtungen von Genossen, Politikern und Medienvertretern konzeptionell erfasst werden, andererseits jedoch auch grundlegende Ansatzpunkte einer Beeinflussung des individuellen Meinungsbildungsprozesses aufgezeigt werden.

Da sich Individuen sozioökonomisch orientieren, sehen sie ihren Handlungsspielraum durch Institutionen begrenzt. Um dessen Veränderlichkeit und damit die innovative Gestaltungsmöglichkeit erklären zu können, ist die *Entstehung von Institutionen* analysiert worden. Danach ergeben sich Institutionen erstens aus einer intentionalen Internalisierung externer Effekte, gehen also auf eine aktive Koordinationsleistung der Individuen zurück. Zweitens sind Institutionen das Ergebnis nicht-intendierter Handlungskonsequenzen, d. h. sie entstehen aufgrund zunächst nicht wahrgenommener Nutzeninterdependenzen. Um indirekte externe Effekte zu vermeiden, bilden Individuen Handlungsroutinen aus. Werden diese drittens im Interaktionsprozess objektiviert, sind Institutionen das Resultat einer inhärenten Internalisierung.

Um von der *Variabilität des Handlungsspielraumes* auf dessen Beeinflussung schließen zu können, wurde unterstellt, dass die Individuen den Prozess der Institutio-

nenentstehung prägen können. Dahinter steht die zentrale These einer Systembildung durch die wechselseitige Verschränkung von Individuum und Institution. Solange die Handlungsroutinen der Individuen sich gegenseitig stabilisieren, ist von eigendynamischen Prozessen auszugehen. Daher kann der Handlungsspielraum durch eine schleichende Modifikation von Handlungsroutinen geprägt werden. Kollidieren individuelle Interessen mit geltenden Institutionen, werden Erwartungen enttäuscht. Damit beginnt ein Prozess der Institutionenerosion, der eine Handlungsprägung durch die (De)Stabilisierung von Erwartungen bedingt. Bleiben diese zwei Formen der Handlungsprägung auf wiederholte, situative Erfahrungen angewiesen, setzt die dritte direkt an den Intentionen der Individuen an. Aufgrund der kognitiven Begrenzungen der Entscheider, kann die Veränderung des Handlungsspielraumes auch auf eine Verschiebung autoritativer Ressourcen, d. h. eine geänderte Informationslage, zurückgehen. Somit gelingt es, die Verbindungslinie zwischen langfristigen kommunikativen Prozessen und Kommunikationskrisen durch das *Spannungsfeld* aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit zu explizieren und sozialtheoretisch abzusichern.

Da die Interessenrealisierung der Individuen sich an ihrer allokativen Ressourcenausstattung festmacht, sehen sich die Individuen oftmals gezwungen, ihre Ressourcen zu bündeln. Wenn die institutionelle Ordnung die daraus entstehenden Abhängigkeiten nicht hinreichend absichert, schließen sich die Individuen in Organisationen zusammen. Deren Kennzeichen ist eine *Formalstruktur*, die zum einen als Kristallisationskern formeller und informeller Praktiken ein für die Umwelt vereinfachtes Abbild der Organisation darstellt. Zum anderen strukturiert sie die Interaktionsverhältnisse im Inneren und präzisiert damit das Verhältnis zwischen Organisation und Umwelt. Der Verfassungsrahmen umfasst den engeren Kreis der Mitglieder einer Organisation. Die Transaktionspartner stellen auch allokativen Ressourcen bereit, sind aber in der Umwelt zu verorten. Als Koalitionsteilnehmer sind beide Gruppen in einem dialektischen Verhandlungsprozess über die Nutzung von Ressourcen begriffen, deren Aufteilung von der dominanten Koalition innerhalb der Organisation entschieden wird. Über autoritative Ressourcen gewinnen außerdem auch betroffene Bezugsgruppen wie Politiker und Journalisten Einfluss auf die Ressourcenbasis. Da die Organisationsressourcen somit zu einer variablen Größe werden, kann auf eine *Veränderlichkeit des Handlungsspielraumes* von Organisationen und dessen Beeinflussung durch Kommunikation geschlossen werden.

Um die Überlebensfähigkeit einer Organisation nicht durch Konflikte mit Bezugsgruppen zu gefährden, muss daher neben die ökonomische Effizienz die strikte Nebenbedingung der *Legitimität* treten. Aus ihr lassen sich drei Formen der Konfliktlösung ableiten. Erstens können durch eine situationsbezogene Integration die Konflikte über

den Einsatz von Mitteln entschärft werden. Zweitens ermöglicht die intentionale Integration einen Abbau grundsätzlicher Interessendivergenzen. Drittens lässt sich über eine generelle Legitimitätsorientierung eine wohlverstandene Akzeptanz für die Organisationstätigkeiten gewinnen, die unterschiedliche Situationsdeutungen ausräumt. Dabei kann sich die Legitimierung einer Organisation entweder auf die Basistätigkeiten beschränken oder auf eine generelle gesellschaftliche Verantwortung abstellen. Diese Formen der Legitimierung sind in *Organisationsstrategien* eingebettet, die auf einer Skala zunehmender Aktivität von Anpassung und Konfliktvermeidung über Kompromisse bis hin zu den Strategien Widerstand und Manipulation reichen. Sie finden in Abhängigkeit der im Einzelfall gestellten Anforderungen, der Umweltunsicherheit und des gesellschaftlichen Drucks Anwendung. Umgesetzt werden diese Strategien durch Führungskräfte, wobei sie vor dem Hintergrund der Formalstruktur die Konturen einer Organisation schärfen und ihr nach außen Visibilität verleihen. Dabei stehen sie vor der Aufgabe, sowohl im Nahbereich über direkte Interaktionsmöglichkeiten als auch im Fernbereich über indirekte, vermittelte Formen, die Legitimität einer Organisation zu garantieren. Über die legitimitätsorientierte Strategie ist damit die Beziehung zwischen der Organisation und ihrer personalen Vertretung expliziert und gleichzeitig deutlich gemacht worden, dass das Ziel einer sektorweiten Kommunikationsstrategie die Legitimierung der Genossenschaftsidee ist.

Um gängige Aporien und Unstimmigkeiten zu umgehen, wurde im Rahmen der kommunikationstheoretischen Erweiterung der NIÖ ein umfassendes *Kommunikationsverständnis* entwickelt, das direkt an die sozialtheoretischen Grundlagen anschließt. Danach ist Kommunikation der basale, reziproke Prozess der Formation von Institutionen und Paradigmen und damit des Aufbaus sozioökonomischer Handlungsorientierungen. Dabei kann das primäre Ziel einer Handlungsprägung durch Kommunikation nur erreicht werden, wenn das sekundäre Ziel einer Verständigung zwischen verschiedenen Paradigmen gelingt. Dazu können entweder systemspezifische Symbole oder über Systemgrenzen hinweg geltende Informationen eingesetzt werden. Dennoch bleibt der Erfolg einer Mitteilungshandlung von der Verstehensleistung des Rezipienten abhängig. Erst wenn dieser eine adäquate Anschlusskommunikation ergreift, wird der kommunikative Erfolg nachprüfbar. Aufbauend auf diesem Dreischritt aus Mitteilungs-, Verstehens- und Anschlusshandlung wurde der elementare Kommunikationsbegriff prozessbezogen erweitert. Kommunikation kann monologisch bzw. dialogisch, direkt bzw. indirekt und personal bzw. (massen)medial verlaufen. Erst aufgrund dieser handlungstheoretischen Rekonstruktion konnten fundierte Empfehlungen hinsichtlich des Einsatzes von Kommunikationsinstrumenten gegeben werden.

Um sich im gesellschaftlichen Umfeld zu legitimieren, muss die Organisation Öff-

fentlichkeit herstellen. Dabei sieht sie sich einer Vielzahl von Kommunikationsräumen gegenüber. Diese sind über die gesellschaftspolitische Öffentlichkeit wechselseitig miteinander verschränkt, so dass Mitteilungen in verschiedene *Teilöffentlichkeiten* diffundieren. Werden deren Interessen angesprochen, gewinnen sie über geteilte Verstehensleistungen eine kollektive Handlungsfähigkeit. Der diesbezügliche Grad der Aktivität lässt sich anhand der Kriterien Involvement, Problembewusstsein und Restriktionsniveau bestimmen. Er gibt Aufschluss darüber, ob die Teilöffentlichkeiten Mitteilungen aktiv wahrnehmen oder passiv prozessieren und damit über welche Mechanismen der Handlungsprägung sie kommunikativ zu integrieren sind. Die Untersuchung massenmedialer Kommunikationsstrukturen zeigte, dass die Medien nicht nur Kommunikationsmittler sind, sondern aufgrund eigener Interessen Einfluss auf den Meinungsbildungsprozess ausüben, so dass deren Behandlung als eigenständige Teilöffentlichkeit gerechtfertigt erscheint.

Aus kommunikativer Sicht wirkt eine Organisation durch *Image- und Issueprozesse* handlungsprägend auf ihr Umfeld ein. Dabei hängt es vom Aktivitätsgrad der Teilöffentlichkeiten ab, ob ein Image passiv prozessiert wird und folglich schleichende Modifikationen im Vordergrund stehen oder ob sie ein Thema aktiv wahrnehmen und somit ihre Erwartungen (de)stabilisieren. Das Image einer Organisation generalisiert den symbolischen Gehalt der Formalstruktur, wobei es über Interaktionen konsentiert und mit Werten belegt wird. Insoweit kann ein Image situationsübergreifend zur Handlungsprägung eingesetzt werden. Insbesondere im Fernbereich, dort wo sich die Schere zwischen Realität und konstruierter Wirklichkeit öffnet, dient es solange als Entscheidungsstütze wie nicht andere persönliche Erfahrungen gemacht werden. Images sind somit kein dauerhafter Realitätsersatz, sondern können nur handlungsleitend wirken, wenn ihr Kern den Realitäten entspricht. Themen stützen diese Form der Handlungsprägung situativ ab, indem sie der Organisation öffentliche Aufmerksamkeit sichern. Die *Themenkarriere* kann dabei anhand eines Lebenszyklus idealtypisch beschrieben werden. Aus ihr lassen sich zwei Konsequenzen ziehen. Erstens muss sich die Organisation im Zuge eines Themenprozesses möglichst frühzeitig legitimieren, da ihr Einfluss im Zeitablauf sinkt und damit die Risiken einer Einschränkung des Handlungsspielraumes steigen. Zweitens ist eine proaktive Themensetzung angezeigt. Dazu setzen die Führungskräfte ihre kommunikativen Kompetenzen ein. Der argumentative *Kommunikationsstil* setzt direkt an den Intentionen der Akteure an, impliziert jedoch durch die Gleichzeitigkeit von Ergebnisorientierung und Ergebnisoffenheit auch, dass eigene Interessenpositionen veränderlich sein müssen. Hingegen kann der persuasive Kommunikationsstil nur dann erfolgreich sein, wenn die Einflussnahme unterhalb der Wahrnehmungsschwelle der Rezipienten bleibt. Wird Persuasion aufgedeckt, ist ein Glaubwürdigkeitsverlust immanent. Schließlich wird der informati-

ve Kommunikationsstil eingesetzt, um sich gegenüber einem heterogenen Adressatenkreis zu legitimieren. Indem die personale kommunikative Vermittlung der Organisation auf den Themen- und Symbolkomplexen aufbaut, die sich aus der Formalstruktur einer Organisation ergeben, wurde zum einen die klassische Zweiteilung zwischen interpersonaler und organisationaler Kommunikation aufgehoben. Zum anderen konnte klar herausgearbeitet werden, dass eine sektorweite Kommunikationsstrategie die Spezifika der Organisationsform Genossenschaft inhaltlich und symbolisch umsetzen muss, will sie langfristig glaubwürdig bleiben.

Aus diesen Zusammenhängen konnte ein *Analyseraster* zur kommunikativen gesellschaftlichen Integration einer Organisation abgeleitet werden. Daraus wird ersichtlich, dass Führungskräfte ihre Organisation im Nahbereich einerseits situationsbezogen legitimieren können. Aufgrund der direkten Interaktionsbeziehungen im Nahbereich, steht die Aktualisierung von Mitteilungs- und Verstehenshandlungen im Vordergrund, um über eine gemeinsame Situationsdeutung Mittelkonflikte zu entschärfen. Andererseits sind im Rahmen der intentionalen Integration Interessendivergenzen zu überbrücken. Da Realität und konstruierte Wirklichkeit im Nahbereich zusammenfallen, ist von einem Primat des argumentativen Kommunikationsstils auszugehen. Schließlich ist der Erfolg von Kommunikation vom Rezipienten und damit von einer Stabilisierung der Interaktionsbeziehungen abhängig. Auch im Fernbereich stehen beide Integrationsformen prinzipiell zur Verfügung. Aufgrund der räumlichen Distanzen ist jedoch stärker auf situationsübergreifende Integrationsformen zurückzugreifen. Hier dienen Images und Issues als Ersatz für konkrete Erfahrungen. Weil im Fernbereich die Rückbindung an die Realität nur partiell gelingt und der Adressatenkreis zumeist heterogen ist, kann sowohl persuasiv als auch informativ kommuniziert werden. Da diese einseitigen Anpassungen jedoch labil bleiben, ist die unterstützende Kraft des Arguments auch im Fernbereich von Bedeutung. Neben diese direkte Legitimierung durch Kommunikation treten *abstrakte Integrationsmechanismen*, die als allgemein gültige, gesellschaftliche Rahmenordnungen zusätzliches Integrationspotenzial bereitstellen. Damit wird gerade im Fernbereich Unsicherheit reduziert, die aus räumlichen und zeitlichen Distanzen entstanden ist. Die abstrakten Integrationsmechanismen unterstützen so die kommunikative Legitimierung zum einen situationsbezogen, indem sie Handlungsbedingungen verändern und damit Mittelkonflikte koordinieren (Markt- und Hierarchieordnung, Rechtsanwendung). Zum anderen setzen sie direkt an der Interessenlage der Akteure an und tragen damit zur intentionalen Integration bei (Prestige- und Wertordnung, Rechtsgenese). Hieran wird deutlich, dass Kommunikation auf einem bestimmten Institutionengefüge aufsetzt und dort seine integrative Kraft entfaltet. Folglich muss Kommunikation auf das spezielle institutionelle Setup der Organisationsform Genossenschaft abgestimmt werden.

Um die institutionellen Rahmenbedingungen erfassen zu können, wurde das komplexe Beziehungsgeflecht aus Genossenschaften, *Politik und Medien* analysiert. Dazu wurden zunächst die sozioökonomischen Handlungsorientierungen der Gegenstandsbereiche bestimmt. In Ermangelung einer wissenschaftlich fundierten Genossenschaftsidee ist auf einen Merkmalskatalog aus Mitgliederförderung bzw. Uneigennützigkeit, relative Kleinheit und Subsidiarität, den Menschen im Mittelpunkt der Geschäftsbeziehung sowie Mitgliederdemokratie und Kontrolle zurückzugreifen, um die inhaltliche und symbolische Präzisierung einer genossenschaftlichen Kommunikationsstrategie zu gewährleisten. Medienvertreter agieren vor dem Hintergrund eines redaktionellen Aushandlungsprozesses, der einerseits durch ökonomische Zielsetzungen von Medienorganisationen beeinflusst wird, ihnen andererseits jedoch Spielraum zur Verfolgung eigener Interessen lässt. Diese ergeben sich aus einer Kombination individueller Karriereziele und internalisierter Werthaltungen, die das Mediensystem entwickelt hat. Traditionell werden Politikern die Interessen Macht und Einfluss zugeordnet. Die Differenzierung zwischen der internen paradigmatischen und der externen institutionellen Handlungsorientierung ergibt jedoch, dass auch sie sowohl individuelle Karriereziele verfolgen als auch die internalisierten Werte des Politiksystems umsetzen. Macht und Einfluss sind systembedingte Notwendigkeiten, um politische Ziele in kollektiv verbindliche Entscheidungen zu transformieren und gewinnen erst vor dem Hintergrund der Wiederwahlrestriktion Einfluss auf die Interessenlage. Der im Rahmen der sozioökonomischen Handlungsorientierung vorgenommene Perspektivenwechsel ist entscheidend für die kommunikative Handlungsprägung medienpolitischer Teilöffentlichkeiten. Schließlich kann nur überzeugen, wer die internen Motive des Gegenübers kennt.

Auf der Basis dieser Einsichten wurden die Möglichkeiten der *Primärgenossenschaften* zur lokalen Legitimierung der Genossenschaftsidee abgeleitet. Hier zeigt sich, dass insbesondere die Fraktions-, Partei- und Ausschussvorsitzenden sowie die Journalisten der Lokalzeitung aktive Teilöffentlichkeiten der Primärgenossenschaft sind. Dabei wird ihre situationsbezogene Integration im Nahbereich durch ein vertieftes Verständnis der Genossenschaftsidee erheblich erleichtert, da sich Mittelkonflikte so proaktiv entschärfen lassen. Zur intentionalen Integration sind tragfähige *Dialogplattformen* zu etablieren, die unter Einbezug der Mitglieder zu Meinungsführernetzwerken auszubauen sind. Dabei ermöglicht der argumentative Kommunikationsstil einen Abbau von Interessendivergenzen. Lokale Rundfunkjournalisten sowie der weitere Kreis der Partei- und Fraktionsmitglieder sind als passive Teilöffentlichkeiten im Fernbereich zunächst monologisch anzusprechen. Dabei ermöglicht die Dezentralität des Genossenschaftssektors eine idealtypische Rückkopplung des Fernbereichs an die stabilen, örtlichen Interaktionssysteme und muss daher als strategischer Wettbewerbs-

vorteil gelten, der durch Konkurrenten kaum zu imitieren ist. Diese breite Verständigungsbasis ist zusätzlich über Issueprozesse abzusichern. Aufgrund der heterogenen Themenfelder, die Politiker und Journalisten bearbeiten, sollten sie auf eine globale Legitimierung zielen. Weil Realität und konstruierte Wirklichkeit im Lokalen weitgehend identisch sind, gelingt eine glaubwürdige Vermittlung der Genossenschaftsidee gegenüber den medienpolitischen Teilöffentlichkeiten nur dann, wenn der Förderauftrag auch tatsächlich umgesetzt wird. Außerdem spielen Imageprozesse aufgrund der konkreten Erwartungshaltungen eine untergeordnete Rolle.

Eine effektive Handlungsprägung setzt jedoch eine branchenübergreifende Koordination im lokalen Kommunikationsraum voraus. Ursächlich dafür ist erstens, dass sich das abstrakte Integrationspotenzial durch eine Bündelung von Ressourcen erhöht. Zweitens ermöglicht eine abgestimmte Themenarbeit eine Steigerung von Nachrichtenwerten. Drittens ist die Genossenschaftsidee nur dann als kognitiv geteilte Institution vor Ort zu verankern, wenn sie gleichgerichtet aktualisiert wird. Da durch ein abgestimmtes Vorgehen der genossenschaftsweite *Imageverbund* intensiviert wird, bedarf es darüber hinaus sanktionsbewehrter Kommunikationsleitlinien. Das gilt nicht zuletzt auch deswegen, weil das Spannungsfeld aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit der Primärgenossenschaft große Handlungsspielräume belässt, die zur Wahl konflikthaltiger Organisationsstrategien anreizen. Solange der kommunikative Konflikt auf den lokalen Kommunikationsraum beschränkt bleibt, kann die Primärgenossenschaft auf ein ausreichendes abstraktes Integrationspotenzial zurückgreifen und ihren Handlungsspielraum wahren. Weitet sich der Konflikt aus, ist eine regionale Vorkopplung und insoweit die Rolle des Regionalverbandes innerhalb einer sektorweiten Kommunikationsstrategie angesprochen.

Aufgrund der gewachsenen Bedeutung der Landespolitik und der zunehmenden Regionalisierung medialer Inhalte ist grundsätzlich eine Intensivierung der *Aktivitäten des Regionalverbandes* angezeigt. Dabei stehen die Verbandsvertreter jedoch vor dem Problem, mit begrenzten personellen Ressourcen größere räumliche Distanzen überbrücken zu müssen. Damit beschränkt sich die Integration im Nahbereich auf die Leitmedien, also die regionale Tageszeitung und die regionalen öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sowie auf die Politiker, die einem Ausschuss vorsitzen und trotz höherer Restriktionen auch auf den Führungszirkel der Regierungspartei. Aufgrund der kritischen Distanz regionaler Journalisten und den Darstellungszwängen führender Landespolitiker erfolgt die Integration im Nahbereich jedoch vor dem Hintergrund eines erhöhten Konfliktpotenzials. Zudem ist aufgrund des vergleichsweise ausgeprägten Spezialisierungsniveaus von relativ festgefügtten Paradigmen auszugehen. Dadurch wird die Handlungsprägung durch faktische, situationsbezogene Erfahrungen erschwert. Um das Risiko inadäquater Anschlusskommunikationen zu begrenzen,

ist daher direkt an den Interessenlagen der medienpolitischen Teilöffentlichkeiten anzusetzen. Weil Politiker über situationsähnliche Erfahrungen verfügen und regionale Medienverteter auf zusätzliche Rechercheinstrumente zurückgreifen, gilt der Primat des argumentativen Kommunikationsstils. Durch diese Zusammenhänge steigt das *Unsicherheitspotenzial* aber auch im Fernbereich, so dass zusätzlich zur argumentativen Unterlegung verstärkt Issue- und Imageprozesse notwendig werden, um die Kommunikationsbeziehungen zu stabilisieren. In der Themenarbeit ist neben der globalen Legitimierung auf eine direkte Anschlussfähigkeit an bereits etablierte Themen bzw. auf konträre Standpunkte, die direkt mit der Genossenschaftsidee in Verbindung stehen, zu achten. Zudem sind regionale, branchenübergreifende Imagekampagnen zu initiieren, die auf einen gemeinsamen Kern genossenschaftlicher Attribute zurückgehen.

Hinter einer *Koordination* der Aktivitäten zwischen Regionalverband und Primär-genossenschaften steht auch auf der regionalen Ebene eine Erhöhung von Nachrichtenwerten. Sie ergibt sich aus einer Professionalisierung der Kommunikationsaktivitäten und einer thematischen Schwerpunktsetzung. Zudem können passive Teilöffentlichkeiten und hier insbesondere die landespolitischen Direktkandidaten aufgrund der begrenzten personellen Ressourcen des Verbandes nur mithilfe der ohnehin bestehenden lokalen Kontakte sinnvoll integriert werden. Auch mit Blick auf das Spannungsfeld aus strukturellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit ist eine Zusammenarbeit empfehlenswert. Weil sich regionale Medienverteter stärker mit den grundsätzlichen Aspekten eines Konfliktes befassen, treten situationsbezogene Integrationsmöglichkeiten in den Hintergrund. Damit stehen jedoch die Mechanismen der Handlungsprägung durch schleichende Modifikationen und Erwartungs(de)stabilisierungen nur noch eingeschränkt zur Verfügung. Da zudem der Aktivitätsgrad der medialen Teilöffentlichkeiten steigt, sinkt auch das handlungsleitende Potenzial einer Ressourcenverschiebung. Überdies ist auf der regionalen Ebene ein abstraktes Integrationspotenzial der Primär-genossenschaft nicht mehr zu erkennen, so dass auf einen gesunkenen Handlungsspielraum geschlossen werden kann. Diese strukturellen Beharrungstendenzen kann jedoch der Regionalverband nicht ausgleichen, da sich sein *abstraktes Integrationspotenzial* lediglich an der Reputation seiner Führungskräfte festmacht. Insofern sind sanktionsbewehrte Anreize zu schaffen, die die Strategiewahl einer Primär-genossenschaft einschränken und damit die Ausweitung eines Konfliktes verhindern.

Auch die Integrationsmöglichkeiten der Führungskräfte des *Bundesverbandes* sind aufgrund der großen räumlichen Distanzen und der Vielzahl der Teilöffentlichkeiten im Nahbereich begrenzt. Daher ist es erforderlich, dass sie sich auf die aktiven journalistischen Teilöffentlichkeiten in den Qualitätszeitungen sowie im Hörfunk und auf

den Kreis der Spitzenpolitiker bzw. auf die Parlamentarier in den Ausschüssen konzentrieren. Aufgrund der kritischen Distanz nationaler Journalisten und dem Ziel bundespolitische Richtungsentscheide schon vor dem eigentlichen Gesetzgebungsprozess zu beeinflussen, hat die intentionale Integration Priorität. Dessen ungeachtet muss gerade auf der nationalen Ebene mit konflikthafter Kommunikationszusammenhängen gerechnet werden. Sie ergeben sich aus festgefühten Paradigmen, die sich auf journalistischer Seite an der redaktionellen Linie orientieren und bei politischen Teilöffentlichkeiten auf die Parteiideologie zurückgehen. Um die Anschlussfähigkeit der Genossenschaftsidee zu erhöhen, ist sie im Lichte der jeweiligen Meinungspositionen zu interpretieren und argumentativ zu vermitteln. Die Integration passiver und latenter Teilöffentlichkeiten ist im Fernbereich zum einen an monologische Kommunikationsinstrumente geknüpft. Zum anderen wird der Einsatz eines informatorischen Kommunikationsstils notwendig. Die Möglichkeit, die Handlungsprägung im Fernbereich durch Issueprozesse abzusichern, ist durch die Komplexität und Schnelllebigkeit der Debatten eingeschränkt. Neben einem konsequenten Themenmonitoring gewinnt daher der Einsatz von Imagekampagnen an Bedeutung. Sie erleichtern die intentionale Integration durch die Etablierung eines Bezugsrahmens «Genossenschaftsidee».

Die *Koordination* der Kommunikationsaktivitäten betrifft zum einen die Bündelung der Kräfte auf der Ebene der Bundesverbände, da ein Image nur handlungsleitend wirken kann, wenn es einheitlich reproduziert wird. Damit wird gleichzeitig die Platzierung von Themen erleichtert. Zudem sind die Regionalverbände einzubinden, um nationale Themen direkt in den regionalen Raum zu transportieren und um den Anschluss der Primär-genossenschaften an nationale Debatten zu koordinieren. Das gilt umso mehr, als das legitimatorische Potenzial der Bundesverbände direkt von den Aktivitäten der Primär-genossenschaft abhängt. Um überdies die Funktion als Impulsgeber zu wahren und die Kommunikationsbeziehungen über einen argumentativen Kommunikationsstil zu stabilisieren, bleiben die Verbandsvertreter auf die Kontakte der Primär-genossenschaften zu den Bundestagsabgeordneten ihrer Wahlkreise angewiesen.

Den *Chancen der Dezentralität* stehen jedoch die Risiken systematischer Fehlansätze hinsichtlich der Wahl legitimitätsorientierter Strategien gegenüber. Während im Lokalen Widerstand und Vermeidung adäquate Strategien sind, zeigt sich bei der Ausweitung des Konfliktes auf die nationale Ebene, dass der Handlungsspielraum einer Primär-genossenschaft stark eingeschränkt ist. Der regionalen Ebene vergleichbar, stehen auch hier die Mechanismen einer schleichenden Modifikation und der gerichteten Erwartungs(de)stabilisierung nicht zur Verfügung. Aufgrund des abgeschlossenen Meinungsbildungsprozesses sieht sich die Primär-genossenschaft zudem etablierten Paradigmen gegenüber, die sie aufgrund ihres begrenzten Zutrittes zu den nationalen

Medien nicht durchbrechen kann. Da überdies ihr abstraktes Integrationspotenzial auf der nationalen Ebene nicht wirksam ist, kann einerseits auf die Notwendigkeit einer Anpassungs- oder Kompromissstrategie geschlossen werden. Andererseits ist die Primärgenossenschaft aufgrund der Vielzahl medienpolitischer Teilöffentlichkeiten heterogenen Forderungen ausgesetzt, die sie nicht gleichzeitig bedienen kann und die außerdem zumeist dem eigentlichen Organisationsziel entgegenstehen. Damit sind die genossenschaftlichen Führungskräfte gehalten, dem gesellschaftlichen Druck Widerstand zu leisten, um die allokativen Ressourcenbasis zu sichern. Dies resultiert jedoch, wie der Nitrofen-Skandal gezeigt hat, in Imageschäden. Damit bedarf es auch auf der nationalen Ebene sanktionsbewehrter kommunikativer *Leitlinien*, die die wechselseitigen Abhängigkeiten internalisieren.

Die Analyse lässt auf eine unterschiedliche Anwendbarkeit der Integrationsformen schließen. Je größer der Kommunikationsraum wird, desto stärker rückt die situationsbezogene Integration im Nahbereich in den Hintergrund. Auch die intentionale Integration wird von der lokalen bis zur nationalen Ebene zunehmend schwerer. Zudem gewinnt der Fernbereich mit der Größe des Kommunikationsraumes an Bedeutung. Die daraus resultierende Unsicherheit kann über Issue- und Imageprozesse abgebaut werden. Gleichwohl zeigt sich, dass das handlungsleitende Potenzial von Themen von der lokalen über die regionale bis hin zur nationalen Ebene abnimmt. Dem entspricht eine gegenläufige Anwendbarkeit von Images. Aus diesen Zusammenhängen ergibt sich erstens, dass mit steigender Größe des Kommunikationsraumes eine zunehmende Konzentration auf die aktiven medienpolitischen Teilöffentlichkeiten einhergeht. Um zweitens auch latente und passive Teilöffentlichkeiten auf der regionalen und nationalen Ebene integrieren zu können, bedarf es daher einer Koordination der Aktivitäten, die zuvorderst eine Rückkopplung an die lokale Ebene ist. Drittens bedingen die Variabilität des abstrakten Integrationspotenzials und die unterschiedliche Anwendbarkeit von Integrationsformen auch divergierende Spannungsfelder aus institutionellen Beharrungstendenzen und innovativer Gestaltungsmöglichkeit. Grundsätzlich nehmen die Handlungsspielräume mit der steigenden Größe des Kommunikationsraumes ab. Da dies zu systematischen Fehlanreizen im Lokalen führt und damit das Risiko von kommunikativen Krisensituationen steigt, sind sanktionsbewehrte Kommunikationsleitlinien erforderlich. Als unmittelbares Desiderat der Analyse ergibt sich eine branchenübergreifende, auf den einzelnen Ebenen *abgestimmte Kommunikationsstrategie*, deren impliziter Kern die Vermittlung der Genossenschaftsidee ist.

Literaturverzeichnis

- ACHLEITNER, P./ ANSOFF, H. I.: (1983): *Die Bedeutung soziopolitischer Strategie*, in: Harvard manager, (3); S. 74–82.
- ACKERMANN, R.: (2001): Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelreform, Tübingen.
- AHRENS, R./ BEHRENT, M.: (1995): *Integrierte Kommunikation als unternehmerischer Erfolgsfaktor*, in: R. Scherer/ A. Zerfaß (Hrsg.) Integriertes Kommunikationsmanagement, Frankfurt a. M., S. 83–100.
- (1998): *Kommunikationsmanagement 1998 – Versuch einer Bestandsaufnahme*, in: K. Merten/ R. Zimmermann (Hrsg.) Unternehmenskommunikation, Neuwied, Kriftel, S. 67–76.
- ALCHIAN, A./ WOODWARD, S.: (1987): *Reflections on the Theory of the Firm*, in: JITE, Jg. 143 (1); S. 110–136.
- ALCHIAN, A. A.: (1950): *Uncertainty, Evolution an Economic Theory*, in: Journal of Political Economy, Jg. 58 (3); S. 211–221.
- (1984): *Specificity, Specialization, and Coalitions*, in: JITE, Jg. 140 (1); S. 34–49.
- ALCHIAN, A. A./ DEMSETZ, H. H.: (1972): *Production, Information Costs, and Economic Organization*, in: American Economic Review, Jg. 62; S. 777–795.
- (1973): *The Property Right Paradigm*, in: Journal of Economic History, Jg. 33 (1); S. 16–27.
- ALEMANN, U. v.: (1992): *Parteien und Gesellschaft – Rekrutierung, Konkurrenz und Responsivität*, in: A. Mintzel/ H. Oberreuter (Hrsg.) Parteien in der Bundesrepublik Deutschland, Opladen, S. 89–132.
- ALTMEEPEN, K.-D.: (1996): *Märkte der Medienkommunikation – Publizistische und ökonomische Aspekte von Medienmärkten und Markthandeln*, in: K.-D. Altmeppe (Hrsg.) Ökonomie der Medien und des Mediensystems – Grundlagen, Ergebnisse und Perspektiven medienökonomischer Forschung, Opladen, S. 251–272.

- (1999): Redaktionen als Koordinationszentren – Beobachtungen journalistischen Handelns, Opladen, Wiesbaden.
- (2000): *Medienmanagement als Redaktions- und Produktionsmanagement*, in: M. Karmasin/ C. Winter (Hrsg.) Grundlagen des Medienmanagements, München, S. 41–58.
- ALVENSLEBEN, R. v.: (2002): *Grüne Illusionen – BSE-Krise, Nitrofen-Skandal und der Ökolandbau*, in: FAZ vom 10. Juni, (131); S. 11.
- ALVESSON, M.: (1993): *Organization – From Substance to Image?*, in: W. Armbrrecht/ H. Avenarius/ U. Zabel (Hrsg.) Image und PR – Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein?, Opladen, S. 113–131.
- ANDERS, W.: (1986): Die Gestaltung der organisatorischen Kommunikation, München.
- ASCHHOFF, G./ HENNINGSSEN, E.: (1995): Das deutsche Genossenschaftswesen – Entwicklung, Struktur, wirtschaftliches Potenzial, Frankfurt a. M., 2. Aufl.
- ASHFORTH, B. E./ GIBBS, B. W.: (1990): *The Double-Edge of Organizational Legitimation*, in: Organization Science, Jg. 1 (1); S. 177–194.
- ATKIN, C. K.: (1973): *Instrumental Utilities and Information Seeking*, in: P. Clarke (Hrsg.) New Models for Mass Communication Research, Beverly Hills, London, S. 205–242.
- ATKIN, C. K./ GALLOWAY, J./ NAYMAN, O. B.: (1976): *News Media Exposure, Political Knowledge and Campaign Interest*, in: Journalism Quarterly, Jg. 53; S. 231–237.
- AVENARIUS, H.: (1995): Public Relations – Die Grundformen der gesellschaftlichen Kommunikation, Darmstadt.
- AXELROD, R.: (1976): Structure of Decision – The Cognitive Maps of Political Elites, Princeton.
- BACHMANN, C.: (1997): Public Relations – Ghostwriting für Medien? Eine linguistische Analyse der journalistischen Leistung bei der Adaption von Pressemitteilungen, Bern u. a.
- BACKHAUS, K./ BONUS, H.: (1998): *Unternehmens-Identität und Stil*, in: K. Backhaus/ H. Bonus (Hrsg.) Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte, Stuttgart, 3. Aufl., S. 27–40.

- BACKHAUS, K./ BÜSCHKEN, J.: (1995): *Kein Freibrief für Gängeleien*, in: werben & verkaufen - Special Nr. 20.
- BAECKER, D.: (1999): Die Form des Unternehmens, Frankfurt a. M.
- BAERNS, B.: (1987): *Macht der Öffentlichkeitsarbeit und Macht der Medien*, in: U. Sarcinelli (Hrsg.) Politikvermittlung – Beiträge zur politischen Kommunikationskultur, Stuttgart, S. 147–160.
- (1991): *Öffentlichkeitsarbeit oder Journalismus? Zum Einfluss im Mediensystem*, Köln, 2 Aufl.
- BALLSTAEDT, S.-P./ MANDL, H./ SCHNOTZ, W./ *et al.*: (1981): *Texte verstehen, Texte gestalten*, München.
- BANNAS, G.: (2003): *Lustlos zu neuen Ufern*, in: FAZ vom 14. August, (187); S. 1.
- BANSA, B.: (2003): *Kunst ist ein unterschätztes Kommunikationsinstrument*, in: FAZ vom 15. September, (214); S. 19.
- BANSAL, P./ PENNER, W.: (2002): *Interpretations of Institutions – The Case of Recycled Newsprint*, in: A. J. Hoffman/ M. J. Ventresca (Hrsg.) *Organizations, Policy and the Natural Environment – Institutional and Strategic Perspectives*.
- BARICH, H./ KOTLER, P.: (1991): *A Framework for Marketing Image Management*, in: Sloan Management Review, Jg. 32; S. 94–104.
- BARNARD, C. I.: (1950): *The Functions of the Executive*, Cambridge.
- BARR, P. S./ STIMPERT, J. L./ HUFF, A. S.: (1992): *Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal*, in: Strategic Management Journal, Jg. 13; S. 15–36.
- BARTH, H./ DONSBACH, W.: (1992): *Aktivität und Passivität von Journalisten gegenüber Public Relations – Fallstudie am Beispiel von Pressekonferenzen zu Umweltthemen*, in: Publizistik, Jg. 37 (3); S. 151–165.
- BARTHENHEIER, G.: (1982): *Zur Notwendigkeit der Öffentlichkeitsarbeit – Ansätze und Elemente zu einer allgemeinen Theorie der Öffentlichkeitsarbeit.*, in: G. Haedrich/ G. Barthenheier/ H. Kleinert (Hrsg.) *Öffentlichkeitsarbeit – Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft – Ein Handbuch*, Berlin u. a., S. 15–26.
- BAUM, A.: (1996): *Inflationäre Publizistik und misslingender Journalismus*, in: K.-D. Altmeppen (Hrsg.) *Ökonomie der Medien und des Mediensystems – Grundlagen*,

- Ergebnisse und Perspektiven medienökonomischer Forschung, Opladen, S. 251–272.
- BAUMANN, Z.: (1992): *Moderne und Ambivalenz – Das Ende der Eindeutigkeit*, Hamburg.
- BEA, F. X./ HAAS, J.: (1995): *Strategisches Management*, Stuttgart, Jena.
- BEGER, R.: (1989): *Unternehmenskommunikation – Grundlagen, Strategien, Instrumente*, Wiesbaden.
- BENDER, B./ LOTT, J. R.: (1996): *Legislator Voting and Shirking – A Critical Review of the Literature*, in: *Public Choice*, Jg. 87; S. 67–100.
- BENTELE, G.: (1992): *Images und Medien-Images*, in: W. Faulstich (Hrsg.) *Image – Imageanalyse – Imagegestaltung: 2. Lüneburger Kolloquium zur Medienwissenschaft*, Bardowick, S. 152–176.
- BENTELE, G./ LIEBERT, T./ SEELING, S.: (1997): *Von der Determination zur Interaktion – Ein integriertes Modell zum Verhältnis von Public Relations und Journalismus*, in: G. Bentele/ M. Haller (Hrsg.) *Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit*, Konstanz, S. 225–250.
- BERENS, H.: (2001): *Prozesse der Thematisierung in publizistischen Konflikten – Ereignismanagement, Medienresonanz und Mobilisierung der Öffentlichkeit am Beispiel von Castor und Brent Spar*, Opladen.
- BERGER, P. L./ KELLNER, H.: (1981): *Sociology Interpreted – An Essay on Method and Vocation*, Garden City.
- BERGER, P. L./ LUCKMANN, T.: (1966): *The Social Construction of Reality – A Treatise in the Sociology of Knowledge*, New York.
- BERGLER, R.: (1991): *Der Standort als Imagefaktor*, in: *pr magazin*, Jg. 22 (7); S. 31–38.
- BERMES, J.: (1991): *Der Streit und die Presse-Selbstkontrolle – Der Deutsche Presserat*, Baden-Baden.
- BETHGE, P./ BRUHNS, A./ CONRAD, A./ *et al.*: (2002): *Gift im Garten Eden*, in: *Spiegel* vom 3. Juni, (23); S. 78–84.
- BEUTHIEN, V.: (1997): *Genossenschaftliche Selbstverwaltung durch Regionalorgane – Mehr Mitgliederteilhabe oder neues Leitungsinstrument?*, in: *Festschrift für Albert Weber*, Wiesbaden, S. 213–223.

- BEYME, K. V.: (1980): *Interessengruppen in der Demokratie*, München.
- (1994): *Massenmedien und die politische Agenda des parlamentarischen Systems*, in: F. Neidhardt (Hrsg.) *Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen*, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie – Sonderheft 34, Köln, S. 320–336.
- BÜHL, W. L.: (1972): *Einleitung: Entwicklungslinien der Konfliktsoziologie*, in: W. L. Bühl (Hrsg.) *Konflikt und Konfliktstrategie – Ansätze zu einer soziologischen Konflikttheorie*, München, S. 9–64.
- (1987): *Grenzen der Autopoiesis*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 39 (1); S. 225–254.
- BIES, R. J./ SHAPIRO, D. L./ CUMMINGS, L. L.: (1988): *Causal Accounts and Managing Organizational Conflict – Is it Enough to Say it's not my Fault?*, in: *Communications Research*, Jg. 15 (4); S. 381–399.
- BIKHCHANDANI, S./ HIRSHLEIFER, D./ WELCH, I.: (1992): *A Theory of Fads, Fashion, Custom, and Cultural Change as Informational Cascades*, in: *Journal of Political Economy*, Jg. 100 (5); S. 992–1026.
- (1998): *Learning from the Behavior of Others – Conformity, Fads and Informational Cascades*, in: *Journal of Economic Perspectives*, Jg. 12 (3); S. 151–170.
- BILEN, S.: (2003): *Krisen-PR vom Bauernhof*, in: *Handelsblatt* vom 18. September, (180); S. 14.
- BLÖBAUM, B./ WERNER, P.: (1996): *Geliebt, gelobt, gekündigt? Die taz und ihr Publikum – Ergebnisse einer LeserInnenbefragung*, in: C. Mast (Hrsg.) *Markt – Macht – Medien. Publizistik im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischen Zielen*, Konstanz, S. 337–349.
- BLÖBAUM, B.: (1994): *Journalismus als soziales System – Geschichte, Ausdifferenzierung und Verselbständigung*, Opladen.
- BOECKER, A.: (2002): *Die Horrorwerte der GS agri*, in: *SZ* vom 31. Mai, (123); S. 6.
- BONFADELLI, H./ JARREN, O.: (2001): *Was ist (Massen-)Kommunikation? Grundbegriffe und Modelle*, in: O. Jarren/ H. Bonfadelli (Hrsg.) *Jarren, O. and Bonfadelli, H.*, Bern, Stuttgart, Wien, S. 17–46.
- BONUS, H.: (1985): *Die Genossenschaft als Unternehmungstyp*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der WWU-Münster, S. 4–51.

- (1986a): *The Cooperative Association as a Business Enterprise – A Study in the Economics of Transactions*, in: JITE, Jg. 142 (2); S. 310–339.
- (1986b): *Genossenschaften – Ihre Bedeutung in der Sozialen Marktwirtschaft*, in: Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Jg. 30 (4); S. 18–22.
- (1987a): *Die Genossenschaft als modernes Unternehmenskonzept*, in: Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge des IfG Münster – Vorträge, (10); S. 3–46.
- (1987b): *Genossenschaften im Jahre 2000*, in: Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge des IfG Münster, (13); S. 1–22.
- (1987c): *Genossenschaften im Jahre 2000*, in: Beilage zum Mitteilungsblatt des Badischen Genossenschaftsverbandes Raiffeisen Schulze-Delitzsch e.V., (2); S. 1–5.
- (1987d): *Ilegitime Transaktionen, Abhängigkeiten und institutioneller Schutz*, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Jg. 32; S. 87–107.
- (1988a): *Die «Genossenschaftsbank AG» – Kein zukunftsweisendes Modell*, in: FAZ vom 30. April, (101); S. 13.
- (1988b): *Spitze Drängt Zur Größe*, in: Wirtschaftswoche vom 2. Dezember, Jg. 42 (49); S. 63–69.
- (1989): Norm und Recht in ökonomischer Sicht, Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge der WWU-Münster Nr. 116.
- (1993): *Das Mitglied in Ihrer Bank – Zukunftsperspektiven der Genossenschaftsbanken*, in: Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge des IfG Münster Nr. 31; S. 1–32.
- (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften – Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen.
- (1997): *Credibility and Economic Value in the Visible Arts*, in: Journal of Cultural Economics, Jg. 21 (2); S. 103–118.
- (1999): *Bildende Kunst und Gentechnologie – Über Glaubwürdigkeit*, in: U. Hübner/ W. F. Ebke (Hrsg.) Festschrift für Bernhard Großfeld zum 65. Geburtstag, Heidelberg, S. 103–117.
- BONUS, H./ BYER, I.: (1999): Symbolische Umweltpolitik aus der Sicht der Neuen Institutionenökonomik, Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge der WWU-Münster Nr. 286.

- BONUS, H./ GREVE, R.: (1996): *Mitglieder gewinnen, pflegen, fördern – Zukunftschancen für Genossenschaftsbanken*, in: Genossenschaftsverband Bayern (Hrsg.) *Genossenschaften, Leitbilder und Perspektiven*, München, S. 280–301.
- BONUS, H./ GREVE, R./ KRING, T./ *et al.*: (1999): *Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk – Neue Wege der Kleinheit*, Arbeitspapier Nr. 16 des Instituts für Genossenschaftswesen, Münster.
- BONUS, H./ RONTE, D.: (1993): *Werbung*, Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge der WWU-Münster Nr. 176.
- (1997): *Die Wa(h)re Kunst – Kunst, Illusion, Markt*, Stuttgart, 2. Aufl.
- BONUS, H./ SCHMIDT, G.: (1990): *The Cooperative Banking Group in the Federal Republic of Germany – Aspects of institutional Change*, in: JITE, Jg. 146 (1); S. 180–207.
- BÖRNER, A.: (1997): *Kommunikationsmanagement – Theoretische Bestandsaufnahmen und Ansätze zur Weiterentwicklung*, Bayreuth.
- BÖRNER, C. J.: (1994): *Öffentlichkeitsarbeit von Banken – Ein Managementkonzept auf der Basis der gesellschaftlicher Exponiertheit*, Wiesbaden.
- BOULDING, K.: (1973): *Ökonomie als eine Moralwissenschaft*, in: W. Vogt (Hrsg.) *Seminar – Politische Ökonomie*, Frankfurt a. M., S. 103–125.
- BOULDING, K. E.: (1956): *The Image*, Ann Arbor.
- BRANAHL, U.: (1992): *Publizistische Vielfalt als Rechtsgebot*, in: G. Rager/ B. Weber (Hrsg.) *Publizistische Vielfalt zwischen Markt und Politik*, Düsseldorf, S. 85–109.
- BRETTSCHNEIDER, F.: (1995): *Öffentliche Meinung und Politik – Eine empirische Studie zur Responsivität des deutschen Bundestages zwischen 1949 und 1990*, Opladen.
- (1996): *Parlamentarisches Handeln und öffentliche Meinung – Zur Responsivität des Deutschen Bundestages bei politischen Sachfragen zwischen 1949 und 1990*, in: *Zeitschrift für Parlamentsfragen*, Jg. 27 (1); S. 108–126.
- BREUNING, C.: (2001): *Radiomarkt in Deutschland – Entwicklung und Perspektiven*, in: *Media Perspektiven*, (9); S. 450–470.
- BRORS, P./ RIEDEL, D.: (2003): *Das Handwerk hat seinen Meister gefunden*, in: *Handelsblatt* vom 28. Mai, (102); S. 10.

- BROSIUS, H.-B.: (1994): *Agenda-Setting nach einem Vierteljahrhundert Forschung – Methodischer und theoretischer Stillstand?*, in: *Publizistik*, Jg. 39 (3); S. 269–288.
- BROSIUS, H.-B./ ESSER, F.: (1995): *Eskalation durch Berichterstattung? Massenmedien und fremdenfeindliche Gewalt*, Opladen.
- BRUHN, M.: (1989): *Herausforderungen für das Marketing im nächsten Jahrzehnt – Eine Einführung des Herausgebers*, in: M. Bruhn (Hrsg.) *Handbuch des Marketing – Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis*, München, S. 1–20.
- (1995): *Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit*, Stuttgart, 2. Aufl.
- (1997): *Kommunikationspolitik*, München.
- BRUNN, H.: (2004): *Fusions- und Kooperationsmanagement bei Genossenschaftsbanken* (unveröffentlichte Dissertation).
- BRUNSSON, N./ OLSEN, J. P.: (1989): *The Organization of Hypocrisy – Talk, Decisions, and Actions in Organizations*, Chichester.
- (1993): *The Reforming Organization*, Chichester.
- BUCHANAN, J. M.: (1975): *The Limits of Liberty – Between Anarchy and Leviathan*, Chicago, London.
- (1977): *Freedom in Constitutional Contract – Perspectives of a Political Economist*, College Station, London.
- (1981): *Möglichkeiten institutioneller Reform im Rahmen kulturell geformter abstrakter Verhaltensregeln*, in: V. Vanberg (Hrsg.) *Liberaler Evolutionismus oder vertragstheoretischer Konstitutionalismus? Zum Problem institutioneller Reformen bei F. A. von Hayek und J. M. Buchanan*, Tübingen, S. 45–48.
- BUCHANAN, J. M./ VANBERG, V.: (1989): *A Theory of Leadership and Deference in Constitutional Construction*, in: *Public Choice*, Jg. 61 (1); S. 15–27.
- BURKART, R. (Hrsg.): (1992): *Wirkungen der Massenkommunikation – Theoretische Ansätze und Empirische Ergebnisse*, Wien, 3. Aufl.
- BURKART, R.: (2002): *Kommunikationswissenschaft: Grundlagen und Problemfelder – Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft*, Wien, Köln, Weimar, 4. Aufl.

- BUSSE, C./ SIEBENHAAR, H.-P.: (2003): *Die Privaten reiben sich schon die Hände*, in: Handelsblatt vom 13. November, (219); S. 2.
- BUSSHOFF, H.: (1974): *Zur neueren Diskussion des Sinnproblems – Einige politiktheoretische Bemerkungen*, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 26 (4); S. 715–741.
- BVR: (1999a): *Bündelung der Kräfte: Ein Verbund – Eine Strategie*, Bonn, 1. Aufl.
- (1999b): *Bündelung der Kräfte: Ein Verbund – Eine Strategie*, Bonn, 2. Aufl.
- (2002a): *Volksbanken und Raiffeisenbanken helfen Mittelstand in den Hochwassergebieten*, in: Pressemitteilung vom 29. August: <http://www.bvr.de/www-new/oeffentl.nsf/print?ReadForm&main=06&sub=00&ParentUNID=8C88BCFF85C781%81C1256C2400331C06> (Stand: August 2003).
- (2002b): *Wir bündeln die Kräfte – Jahresberichte des BVR 2001*, Bonn.
- (2003): *Wir bündeln Kräfte – Jahresberichte des BVR 2002*, Frankfurt a. M.
- CAMPBELL, J. L./ LINDBERG, L. N.: (1991): *The Evolution of Governance Regimes*, in: J. L. Campbell/ J. R. Hollingsworth/ L. N. Lindberg (Hrsg.) *Governance of the American Economy*, New York, Cambridge, S. 319–355.
- CAROLL, A. B.: (1996): *Business and Society – Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati, 3. Aufl.
- CASSEL, S.: (2001): *Politikberatung und Politikerberatung – Eine institutionenökonomische Analyse der wissenschaftlichen Beratung der Wirtschaftspolitik*, Bern, Stuttgart, Wien.
- CHAJET, C./ SHACHTMAN, T.: (1991): *Image by Design – From Corporate Vision to Business Reality*, Boston u. a.
- CHENEY, J. B./ VIBBERT, S. L.: (1987): *Corporate Discourse – Public Relations and Issue Management*, in: F. M. Jablin/ P. L. L./ K. H. Roberts/ L. W. Porter (Hrsg.) *Handbook of Organizational Communication*, Newbury Park.
- CHILD, J.: (1972): *Organizational Structure, Environment and Performance – The Role of Strategic Choice*, in: *Sociology*, Jg. 6 (1); S. 1–22.
- CHOI, Y. B.: (1993): *Paradigms and Conventions – Uncertainty, Decision Making, and Entrepreneurship*, Michigan.
- CHOI, Y.-J.: (1995): *Interpenetration von Politik und Massenmedien – Eine theoretische Arbeit zur politischen Kommunikation*, Münster, Hamburg.

- CLARK, B. R.: (1970): *The Distinctive College – Antioch, Reed and Swarthmore*, Chicago.
- CLARK, V./ JENNINGS, P. D.: (1997): *Talking about the Natural Environment – A Means for Deinstitutionalization?*, in: *American Behavioral Scientist*, Jg. 40 (4); S. 454–464.
- COASE, R. H.: (1960): *The Problem of Social Cost*, in: *Journal of Law and Economics*, Jg. 3; S. 1–44.
- COHEN, M. D.: (1981): *The Power of Parallel Thinking*, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Jg. 2 (2); S. 285–306.
- COLEMAN, J. S.: (1974a): *Inequality, Sociology, and Moral Philosophy*, in: *American Journal of Sociology*, Jg. 80 (3); S. 739–764.
- (1974b): *Power and the Structure of Society*, New York, London.
- (1990): *Foundations of Social Theory*, Cambridge, London.
- (1993): *The Role of Rights in a Theory of Social Action*, in: *JITE*, Jg. 149 (1); S. 213–232.
- CONLISK, J.: (1996): *Why Bounded Rationality?*, in: *Journal of Economic Literature*, Jg. 34 (2); S. 669–700.
- CONOVER, P. J./ FELDMANN, S.: (1984): *How People Organize the Political World – A Schematic Model*, in: *American Journal of Political Sciences*, Jg. 28; S. 95–126.
- CULBERTSON, H. M.: (1991): *Role Taking and Sensitivity – Keys to Playing and Making Public*, in: L. A. Grunig/ J. E. Grunig (Hrsg.) *Public Relations Research Annual*, Hillsdale, 3. Aufl., S. 37–66.
- CYERT, R. M./ MARCH, J. G.: (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs.
- CZEKALA, A.: (2003): *Effektivere Qualitätssicherung*, in: *Raiffeisen Informationen*, (2); S. 13.
- DAHRENDORF, R.: (1959): *Homo Sociologus – Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*, Köln, Opladen.
- DALLMAYR, W.: (1982): *The Theory of Structuration – A Critique*, in: A. Giddens (Hrsg.) *Profiles and Critiques in Social Theory*, London, Basingstoke, S. 18–25.
- DAUMANN, F.: (1999): *Interessenverbände im politischen Prozess*, Tübingen.

- DEISING, F.: (2003): Der Nitrofen-Skandal – Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien, Arbeitspapier Nr. 31 des Instituts für Genossenschaftswesen, Münster.
- DEMUTH, A.: (1988): *Corporate Identity = Corporate Culture + Corporate Communications*, in: Manager Magazin (Hrsg.) Imageprofile '88, Düsseldorf, S. 14–23.
- (1989): *Corporate Communications*, in: M. Bruhn (Hrsg.) Handbuch des Marketing – Anforderungen an Marketingkonzeptionen aus Wissenschaft und Praxis, München, S. 433–451.
- (1994): *Corporate Communications – Strategisch aufgebaute Kommunikation*, in: G. Kalt (Hrsg.) Öffentlichkeitsarbeit und Werbung – Instrumente, Strategien, Perspektiven, Frankfurt a. M., 5. Aufl., S. 75–81.
- DENZAU, A. T./ MUNGER, M. C.: (1986): *Legislators and Interest Groups – How Unorganized Interests Get Represented*, in: American Political Science Review, Jg. 80 (1); S. 89–106.
- DENZAU, A. T./ NORTH, D. C.: (1994): *Shared Mental Models – Ideologies and Institutions*, in: Kyklos, Jg. 47 (1); S. 3–31.
- DERIETH, A.: (1995): Unternehmenskommunikation – Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen, Opladen.
- DERNBACH, B./ HEUER, H. (Hrsg.): (2000): Umweltberichterstattung im Lokalen, Opladen.
- DETLING, W.: (2001): *Vielfalt statt Konformität – Über die Aktualität genossenschaftlichen Denkens*, in: C. Pleister (Hrsg.) Genossenschaften zwischen Idee und Markt – Ein Unternehmenskonzept für die Zukunft?, Frankfurt, New York, S. 115–127.
- DEUTSCHLANDRADIO: (2003): Wir über uns, <http://www.dradio.de/wir/> (Stand: Februar 2004).
- DEWEY, J.: (1927): *The Public and its Problems*, Chicago.
- DGRV: (2003): *Aufbau der Genossenschafts-Organisation*, in: http://www.dgrv.de/content/gesamtorganisation/aufbau/index_html; S. 1.
- DIETL, H.: (1993): *Institutionen und Zeit*, Tübingen.
- DILENSCHNEIDER, R. L.: (1992): *Die Medien verstehen lernen*, in: Gablers Magazin – Die Zeitschrift für innovative Führungskräfte, Jg. 6 (9); S. 22–25.

- DIMAGGIO, P. J.: (1983): *State Expansion and Organizational Fields*, in: R. H. Hall/ R. E. Quinn (Hrsg.) *Organizational Theory and Public Policy*, Beverly Hills.
- (1986): *Structural Analysis of Organizational Fields – A Blockmodel Approach*, in: *Research in Organizational Behavior*, Jg. 8 (4); S. 335–370.
- (1988): *Interest and Agency in Institutional Theory*, in: L. G. Zucker (Hrsg.) *Institutional Patterns and Organizations – Culture and Environments*, Cambridge, S. 3–21.
- (1989): *Foreword*, in: M. W. Meyer/ L. G. Zucker (Hrsg.) *Permanently Failing Organizations*, Newbury Park, S. 7–11.
- DIMAGGIO, P. J./ POWELL, W. W.: (1983): *The Iron Cage Revisited – Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, in: *American Sociological Review*, Jg. 48 (2); S. 147–160.
- DONALDSON, T./ PRESTON, L.: (1995): *The Stakeholder Theory of the Corporation – Concepts, Evidence, Implications*, in: *Academy of Management Review*, Jg. 20 (1); S. 65–91.
- DONGES, P./ IMHOF, K.: (2001): *Öffentlichkeit im Wandel*, in: O. Jarren/ H. Bonfadelli (Hrsg.) *Einführung in die Publizistikwissenschaft*, Bern, Stuttgart, Wien, S. 101–133.
- DONGES, P./ JARREN, O.: (1997): *Redaktionelle Strukturen und publizistische Qualität – Ergebnisse einer Fallstudie zum Entstehungsprozess landespolitischer Berichterstattung im Rundfunk*, in: *Media Perspektiven*, (4); S. 198–205.
- (2001): *Politische Kommunikation*, in: O. Jarren/ H. Bonfadelli (Hrsg.) *Einführung in die Publizistikwissenschaft*, Bern, Stuttgart, Wien, S. 417–438.
- DONSBACH, W.: (1993): *Redaktionelle Kontrolle im Journalismus – Ein Internationaler Vergleich*, in: W. Mahle (Hrsg.) *Journalisten in Deutschland – Nationale und Internationale Vergleiche und Perspektiven*, München, S. 143–160.
- (1994): *Journalist*, in: E. Noelle-Neumann/ W. Schulz/ J. Willke (Hrsg.) *Publizistik Massenkommunikation (Fischer Lexikon)*, Frankfurt a. M., 3. Aufl., S. 64–91.
- DONSBACH, W./ WOLLING, J.: (1995): *Redaktionelle Kontrolle in der regionalen und überregionalen Tagespresse*, in: B. Schneider/ K. Reumann/ P. Schiwy (Hrsg.) *Publizistik – Beiträge zur Medienentwicklung. Festschrift für Walter J. Schütz*, Konstanz, S. 421–437.

- DOWNES, A.: (1968): *Ökonomische Theorie der Demokratie*, Tübingen.
- (1972): *Up and Down with Ecology – The „Issue-Attention-Cycle“*, in: *The Public Interest*; S. 38–50.
- DOZIER, D. M.: (1993): *Image, Reputation and Mass Communication Effects*, in: W. Armbrecht/ H. Avenarius/ U. Zabel (Hrsg.) *Image und PR – Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein?*, Opladen, S. 227–250.
- DOZIER, D. M./ EHLING, W. P.: (1992): *Evaluation of Public Relations Programs – What the Literature Tells Us About Their Effects*, in: J. E. Grunig/ D. M. Dozier (Hrsg.) *Excellence in Public Relation and Communication Management*, Hillsdale, S. 159–183.
- DOZIER, D. M./ GRUNIG, J. E.: (1992): *Organization of Public Relations Function*, in: J. E. Grunig/ D. M. Dozier (Hrsg.) *Excellence in Public Relation and Communication Management*, Hillsdale, S. 395–417.
- DOZIER, D. M./ GRUNIG, J. E./ GRUNIG, L. A.: (1995): *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, Mahwah, Hove.
- DOZIER, D. M./ REPPER, F. C.: (1992): *Research Firms and Public Relations Practices*, in: J. E. Grunig/ D. M. Dozier (Hrsg.) *Excellence in Public Relation and Communication Management*, Hillsdale, S. 185–215.
- DÜRBAUM, M.: (1992): *Unternehmen und Öffentlichkeit – Nichts geht von selbst*, in: *Gablers Magazin – Die Zeitschrift für innovative Führungskräfte*, Jg. 6 (9); S. 12–16.
- DROLET, A. L./ MORRIS, M. W.: (2000): *Rapport in Conflict Resolution – Accounting for How Face-to-Face Contact Fosters Mutual Cooperation in Mixed-Motive Conflicts*, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, Jg. 36 (1); S. 26–50.
- DROST, F. M.: (2003): *IWF attackiert deutsches Bankensystem*, in: *Handelsblatt* vom 4. November, (212); S. 23.
- DRUCKENMILLER, B.: (1998): *U.S. Corporate Communications Demand a "New Intimacy"*, in: K. Merten/ R. Zimmermann (Hrsg.) *Das Handbuch der Unternehmenskommunikation*, Neuwied, Kriftel, S. 223–231.
- DRUCKER, P. F.: (1989): *Neue Realitäten – Wertewandel in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft*, Düsseldorf, Wien, New York.

- DRV: (2002a): *Aufklärung des Nitrofen-Skandals – Vorwürfe von Bundesministerin Künast zurückgewiesen*, in: Pressemitteilung vom 2. Juni, http://www2.raiffeisen.de/Pressemeldungen/detailansicht_html?nummer=54 (Stand: August 2003).
- (2002b): *Nitrofen belastetes Futtermittel – Betroffenen Landwirten wird geholfen*, in: Pressemitteilung vom 19. Juni, www.verbaende.com/news/ges_text.php4?m=1358 (Stand: August 2003).
- (2003): *Ausblick 2003 – Bericht 2002*, Bonn.
- DUNSCH, J./ MUSSLER, H.: (2003): *Die Zentralisierung geht nicht zu Lasten der Ortsbanken*, in: FAZ vom 5. November, (257); S. 14.
- DURKHEIM, E.: (1965): *Regeln der soziologischen Methode*, Berlin, Neuwied.
- DYLLICK, T.: (1990): *Management der Umweltbeziehungen – Öffentliche Auseinandersetzung als Herausforderung*, Wiesbaden.
- EBERS, M./ GOTSCH, W.: (1999): *Institutionenökonomische Theorien der Organisation*, in: A. Kieser (Hrsg.) *Organisationstheorien*, Stuttgart, Berlin, Köln, S. 199–251.
- EDELMAN, M.: (1976): *Die symbolische Funktion staatlicher Institutionen und politischen Handelns*, New York, Frankfurt a. M.
- EGGERTSON, T.: (1992): *Economic Behavior and Institutions*, Cambridge, 2. Aufl.
- (1993): *Mental Models and Social Values – North's Institutions and Credible Commitment – Comment*, in: JITE, Jg. 149 (1); S. 24–28.
- EHLING, W. P./ WHITE, J./ GRUNIG, J. E.: (1992): *Public Relations and Marketing Practices*, in: J. E. Grunig/ D. M. Dozier (Hrsg.) *Excellence in Public Relation and Communication Management*, Hillsdale, S. 357–393.
- EILDERS, C.: (2000): *Media Acting in Political Editorials – Issue Focusing and Selective Emphases in Germany's Prestige Press*, in: European Consortium for Political Research Paper Archive – Joint Sessions of Workshops, Copenhagen, [http://www.essex.ac.uk/ecpr/events/jointsessions/paperarchive/copenhagen%
n.asp?section=17](http://www.essex.ac.uk/ecpr/events/jointsessions/paperarchive/copenhagen%n.asp?section=17) (Stand: Januar 2004).
- ELSBACH, K. D.: (1994): *Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry – The Construction of and Effectiveness of Verbal Accounts*, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 39 (1); S. 57–88.

- ELSBACH, K. D./ SUTTON, R. I.: (1992): *Acquiring Organizational Legitimacy Through Illegitimate Actions – Marriage of Institutional and Impression Management Theories*, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 35 (4); S. 699–738.
- ELSTER, J.: (1983): *Sour Grapes – Studies in the Subversion of Rationality*, Cambridge.
- (1989): *Social Norms and Economic Theory*, in: *Journal of Economic Perspectives*, Jg. 3 (4); S. 99–117.
- EMBERGER, H.: (1998): *Instrumente des Verbandsmarketing: Darstellung – Probleme – Lösungsansätze*, Wiesbaden.
- ENGELN, K. C.: (2003): *Internationaler Währungsfonds verteuft Drei-Säulen-Modell*, in: *Handelsblatt* vom 14. Juli, (143); S. 17.
- ERLEI, M./ LESCHKE, M./ SAUERLAND, D.: (1999): *Neue Institutionenökonomik*, Stuttgart.
- ESCH, F.-R.: (2002): *Die Macht der Bilder*, in: *FAZ* vom 2. Dezember, (280); S. 24.
- ESSER, F.: (1998): *Die Kräfte hinter den Schlagzeilen – Englischer und deutscher Journalismus im Vergleich*, München.
- ESSER, H.: (1993): *Soziologie – Allgemeine Grundlagen*, Frankfurt a. M., New York.
- FAULSTICH, W.: (2000): *Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit*, München.
- FAULSTICH, W. (Hrsg.): (2002): *Einführung in die Medienwissenschaft*, München.
- FAUST, H.: (1977): *Geschichte der Genossenschaftsbewegung – Ursprung und Aufbruch der Genossenschaftsbewegung in England, Frankreich und Deutschland sowie ihre weitere Entwicklung im deutschen Sprachraum*, 3. Aufl.
- FEHR, B.: (2003a): *Deutsche Banken im Abseits*, in: *FAZ* vom 30. Oktober, (252); S. 11.
- (2003b): *Erholt, aber noch nicht krisenfest*, in: *FAZ* vom 31. Juli, (175); S. 9.
- (2003c): *Keine Engpässe zu befürchten*, in: *FAZ* vom 05. November, (257); S. 12.
- FEISTEL, S./ SEBALD, H.: (1993): *Kommunikationsverhalten und Kommunikationsstile in Organisationen*, in: R. Wakenhut (Hrsg.) *Materialien zur innerbetrieblichen Kommunikation*, Eichstätt, S. 26–38.
- FESTINGER, L.: (1978): *Theorie der kognitiven Dissonanz*, Bern u. a.

- FISHER, R./ URY, W.: (1989): *Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – Erfolgreich verhandeln*, Frankfurt a. M., New York, 8. Aufl.
- FLIEGER, H.: (1983): *Public Relations – Theorie und Praxis. Bibliographie der deutschsprachigen PR-Literatur mit Annotationen*, Wiesbaden.
- FLOTT, G.: (2003): *Unabhängigkeit in Zeiten der Krise? Das Berufsbild des Journalisten*, in: *Das Parlament* vom 1./8. Dezember, Jg. 53 (49/50); S. 178.
- FOX-WOLFGRAMM, S. J./ KIMBERLY, B. B./ HUNT, J. G.: (1998): *Organizational Adaptation to Institutional Change – A Comparative Study of First-order Change in Prospector and Defender Banks*, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 43 (1); S. 87–126.
- FRAENKEL, E.: (1973): *Der Pluralismus als Strukturelement der freiheitlich-rechtsstaatlichen Demokratie.*, in: F. Nuscheler/ W. Steffani (Hrsg.) *Pluralismus. Konzeptionen und Kontroversen*, München, 2. Aufl., S. 158–182.
- FRANKEN, R.: (1982): *Grundlagen einer handlungsorientierten Organisationstheorie*, Berlin.
- FREEMAN, R. E.: (1984): *Strategic Management – A Stakeholder Approach*, London.
- FREY, B.: (1977): *Moderne Politische Ökonomie*, München.
- FRIEDBERG, E.: (1995): *Ordnung und Macht – Dynamiken organisierten Handelns*, New York, Frankfurt a. M.
- FRIEDLAND, R. R./ ALFORD, R. R.: (1991): *Bringing Society back in – Symbols, Practices, and Institutional Contradictions*, in: W. W. Powell/ P. J. DiMaggio (Hrsg.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, London, S. 232–262.
- FRIEDMAN, M.: (1953): *Essays in Positive Economics*, Chicago.
- FRITSCH, M./ WEIN, T./ EWERS, H.-J.: (2003): *Marktversagen und Wirtschaftspolitik – Mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns*, München, 5. Aufl.
- FRÖHLICH, R.: (1992): *Qualitativer Einfluss von Pressearbeit auf die Berichterstattung – Die "geheime Verführung" der Presse?*, in: *Publizistik*, Jg. 37 (1); S. 37–49.
- FUCHS, W. A./ SCHENK, M.: (1984): *Der Rezipient im lokalen Kommunikationsraum – Eine empirische Analyse publizistischer Aussagengenesen*, in: *Media Perspektiven*, (3); S. 211–218.

- FURUBOTN, E. G.: (1994): Future Development of the New Institutional Economics – Extension of the Neoclassical Model of New Construct?, *Lectiones Jenenses*, Jena.
- FURUBOTN, E. G./ PEJOVICH, S.: (1972): *Property Rights and Economic Theory – A Survey of Recent Literature*, in: *Journal of Economic Literature*, Jg. 10 (4); S. 1137–1162.
- GAMSON, W. A./ MEYER, D. S.: (1996): *Framing Political Opportunity*, in: D. McAdam/ J. D. McCarthy/ M. N. Zald (Hrsg.) *Comparative Perspectives on Social Movements – Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framing*, Cambridge, S. 275–290.
- GAZLIG, T.: (1999): *Erfolgreiche Pressemitteilungen – Über den Einfluss von Nachrichtenfaktoren auf die Publikationschancen*, in: *Publizistik*, Jg. 44 (2); S. 185–199.
- GEBAUER, R.: (1993): *Letzte Begründung – Eine Kritik der Diskursethik von Jürgen Habermas*, München.
- GERHARDS, J.: (1991): *Die Macht der Massenmedien und die Demokratie – Empirische Befunde*, in: Discussion Paper FS III 91-108. Wissenschaftszentrum Berlin, http://www.uni-leipzig.de/~kuwi/bio_gerhards.html (Stand: Februar 2004).
- (1994): *Politische Öffentlichkeit – Ein system- und akteurstheoretischer Bestimmungsversuch*, in: F. Neidhardt (Hrsg.) *Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen*, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie – Sonderheft 34*, Köln, S. 77–105.
- GERHARDS, J./ NEIDHARDT, F.: (1991): *Strukturen und Funktionen moderner Öffentlichkeit – Fragestellungen und Ansätze*, in: S. Müller-Doohm/ K. Neumann-Braun (Hrsg.) *Öffentlichkeit, Kultur, Massenkommunikation – Beiträge zur Medien- und Kommunikationssoziologie*, Oldenburg, S. 32–89.
- GERHARDT, R./ JAHN, J.: (2003): *Das Modell der Pressefusionskontrolle hat sich keineswegs disqualifiziert*, in: *FAZ* vom 22. Dezember, (297); S. 13.
- GHANEM, S.: (1997): *Filling in the Tapestry – The Second Level of Agenda-Setting*, in: D. L. Shaw/ M. McCombs/ D. Weaver (Hrsg.) *Exploring the Intellectual Frontiers in Agenda-Setting Theory*, Mawah, London, S. 3–14.
- GIDDENS, A.: (1979): *Central Problems in Social Theory – Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, London u.a.
- (1988): *Die Konstitution der Gesellschaft – Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*, Frankfurt a. M., New York.

- GIERSBERG, G.: (2002): *Wir verarbeiten Naturprodukte und keine Chemie*, in: FAZ vom 1. Juni, (124); S. 22.
- (2003): *Franchising ist nichts für Langzeitarbeitslose*, in: FAZ vom 20. November, (270); S. 22.
- GILLMANN, B./ GOFFART, D.: (2003): *Grüne verlangen Sicherheitsgarantie*, in: Handelsblatt vom 9. Dezember, (237); S. 4.
- GÖBEL, E.: (2002): *Neue Institutionenökonomik*, Stuttgart.
- GOFFMAN, E.: (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*, Garden City.
- (1974): *Frame Analysis – An Essay on the Organization of Experience*, Cambridge.
- GOLDHAMMER, K.: (1996): *Formatradio in Deutschland – Konzepte, Techniken und Hintergründe der Programmgestaltung von Hörfunkstationen*, Berlin.
- GRABER, D. A.: (1984): *Processing the News – How People Tame the Information Tide*, Newbury Park.
- GRANBERG, D.: (1984): *Attributing Attitudes to Member of Groups*, in: J. R. Eiser (Hrsg.) *Attitudinal Judgement*, New York u. a., S. 85–108.
- GRANOVETTER, M.: (1985): *Economic Action and Social Structure – The Problem of Embeddednes*, in: *American Journal of Sociology*, Jg. 91 (3); S. 481–510.
- GRAWERT, R.: (1991): *Gesetzgebung zwischen Politik und Bürokratie*, in: *Zeitschrift für Gesetzgebung*, Jg. 6 (2); S. 97–116.
- GRAY, B.: (1989): *Collaborating – Finding Common Ground for Multiparty Problems*, San Francisco, London.
- GROSER, M.: (1987): *Politikvermittlung als Managementproblem*, in: U. Sarcinelli (Hrsg.) *Politikvermittlung – Beiträge zur politischen Kommunikationskultur*, Stuttgart, S. 117–128.
- GROSSENBACHER, R.: (1986): *Hat die «vierte Gewalt» ausgedient? Zur Beziehung zwischen Public Relations und Medien*, in: *Media Perspektiven*, (11); S. 725–731.
- (1989): *Die Medienmacher – Eine empirische Untersuchung zur Beziehung zwischen Public Relations und Medien in der Schweiz*, Solothurn.
- GROSSKOPF, W.: (1991): *Genossenschaften und soziale Marktwirtschaft*, in: *Bankinformation/ Genossenschaftsforum*, Jg. 18 (12); S. 70–72.

- GROTHER, T./ SCHULZ, W.: (1994): *Steuerungsperspektiven auf das duale Rundfunkssystem*, in: O. Jarren/ F. Marcinkowski/ H. Schatz (Hrsg.) *Dualer Rundfunk in Deutschland – Beiträge zu einer Theorie der Rundfunkentwicklung?*, Münster, Hamburg, S. 63–83.
- GRUBE, C.: (1996): *Verbraucherschutz durch Lebensmittelkennzeichnung? Eine Analyse des deutschen und europäischen Lebensmittelkennzeichnungsrechts*, Bremen.
- GRUNIG, J. E.: (1979): *A New Measure of Public Opinions on Corporate Social Responsibility*, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 22 (4); S. 738–764.
- (1987a): *Research in the Strategic Management of Public Relations*, in: *International Public Relations Review*, Jg. 11 (3); S. 28–32.
- (1987b): *When Active Publics Become Activists – Extending a Situational Theory of Publics*, in: Paper presented at the International Communication Association, Montreal, <http://www.wpi.org/rcpi/asp/audienceslist.asp> (Stand: Juni 2003).
- (1989a): *Publics, Audiences and Market Segmentation*, in: C. T. Salmon (Hrsg.) *Information Campaigns – Managing the Process of Social Change*, Newbury Park, S. 197–226.
- (1989b): *Sierra Club Study Shows Who Become Activists*, in: *Public Relations Review*, Jg. 15 (3); S. 3–24.
- (1989c): *Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory*, in: C. H. Botan/ V. Hazleton (Hrsg.) *Public Relations Theory*, Hillsdale, S. 17–44.
- (1992a): *Communication, Public Relations, and Effective Organizations – An Overview of the Book*, in: J. E. Grunig/ D. M. Dozier (Hrsg.) *Excellence in Public Relation and Communication Management*, Hillsdale, S. 1–28.
- (1992b): *What ist Excellence in Management?*, in: J. E. Grunig/ D. M. Dozier (Hrsg.) *Excellence in Public Relation and Communication Management*, Hillsdale, S. 219–250.
- (1993a): *Image and Substance – From Symbolic to Behavioral Relationships*, in: *Public Relations Review*, Jg. 19 (2); S. 121–139.
- (1996): *Managing Public Relations*, Fort Worth, 2. Aufl.

- GRUNIG, J. E./ GRUNIG, L. A.: (1991): *Conceptual Differences in Public Relations and Marketing – The Case of Health-Care Organizations*, in: *Public Relations Review*, Jg. 17 (3); S. 257–278.
- (1992): *Models of Public Relations and Communication*, in: J. E. Grunig/ D. M. Dozier (Hrsg.) *Excellence in Public Relation and Communication Management*, Hillsdale, S. 285–325.
- GRUNIG, J. E./ HUNT, R.: (1984): *Managing Public Relations*, Winston.
- GRUNIG, J. E./ REPPER, F. C.: (1992): *Strategic Management, Publics and Issues*, in: J. E. Grunig/ D. M. Dozier (Hrsg.) *Excellence in Public Relation and Communication Management*, Hillsdale, S. 117–157.
- GRUNIG, J. E./ WHITE, J.: (1992): *The Effects of Worldviews On Public Relations Theory and Practice*, in: J. E. Grunig/ D. M. Dozier (Hrsg.) *Excellence in Public Relation and Communication Management*, Hillsdale, S. 31–64.
- GRUNIG, L. A.: (1993b): *Image and Symbolic Leadership – Using Focus Group Research to Bridge the Gap*, in: W. Armbrecht/ H. Avenarius/ U. Zabel (Hrsg.) *Image und PR – Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein?*, Opladen, S. 133–163.
- GRUNIG, L. A./ GRUNIG, J. E./ EHLING, W. P.: (1992): *What Is an Effective Organization?*, in: J. E. Grunig/ D. M. Dozier (Hrsg.) *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, S. 65–90.
- GUDRICH, H./ FETT, S.: (1974): *Die pluralistische Gesellschaftstheorie, Grundpositionen und Kritik*, Stuttgart.
- HABERMAS, J.: (1971): *Strukturwandel der Öffentlichkeit – Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft*, Neuwied, Berlin, 5. Aufl.
- (1980): *Handlung und System – Bemerkungen zu Parsons' Medientheorie*, in: W. Schluchter (Hrsg.) *Verhalten, Handeln und System*, Frankfurt a. M., S. 68–105.
- (1985): *Exkurs zu Luhmanns systemtheoretischer Aneignung der subjektphilosophischen Erbmasse*, in: *Der philosophische Diskurs der Moderne*, Frankfurt a. M., S. S. 426–445.
- (1987a): *Theorie des kommunikativen Handelns. Band I: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung*, Frankfurt a. M., 4. Aufl.
- (1987b): *Theorie des kommunikativen Handelns. Band II: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*, Frankfurt a. M., 4. Aufl.

- (1988): *Handlungen, Sprechakte, sprachlich vermittelte Interaktionen und Lebenswelt*, in: J. Habermas (Hrsg.) *Nachmetaphysisches Denken*, Frankfurt a. M., S. 63–104.
- (1991): *Vom pragmatischen, ethischen und moralischen Gebrauch der Vernunft*, in: J. Habermas (Hrsg.) *Erläuterungen zur Diskursethik*, Frankfurt a. M., S. 100–118.
- (1992): *Faktizität und Geltung – Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats*, Frankfurt a. M.
- HABERMAS, J./ LUHMANN, N.: (1971): *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung?*, Frankfurt a. M.
- HACKENBROCH, R.: (1998): *Verbände und Massenmedien – Öffentlichkeitsarbeit und ihre Resonanz in den Medien*, Wiesbaden.
- HAEDRICH, G.: (1987): *Zum Verhältnis von Marketing und Public Relations*, in: *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Jg. 9 (1); S. 25–31.
- (1992): *Public Relations im System des Strategischen Managements*, in: H. Avenarius/ W. Armbrecht (Hrsg.) *Ist Public Relations eine Wissenschaft? Eine Einführung*, Opladen, S. 257–280.
- HAEDRICH, G./ BARTENHEIER, G./ KLEINERT, H. (Hrsg.): (1982): *Öffentlichkeitsarbeit – Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft – Ein Handbuch*, Berlin u. a.
- HAGEN, L. M.: (1995): *Informationsqualität von Nachrichten – Meßmethoden und ihre Anwendung auf die Dienste von Nachrichtenagenturen*, Opladen.
- HAGEN-ECK, R.: (1995): *Die Europäische Genossenschaft*, Berlin.
- HAHN, F.: (1987): *Information, Dynamics and Equilibrium*, in: *Scottish Journal of Political Economy*, Jg. 34; S. 321–334.
- HALLAHAN, K.: (2001): *The Dynamik of Issues Activation and Response – An Issues Processes Model*, in: *Journal of Public Relations Research*, Jg. 13 (1); S. 27–59.
- HAMILTON, P. K.: (1992): *Grunig's Situational Theory – A Replication, Application, and Extension*, in: *Journal of Public Relations Research*, Jg. 4 (3); S. 123–149.
- HAMM, U.: (1991): *Landwirtschaftliches Marketing – Grundlagen des Marketing für landwirtschaftliche Unternehmen*, Stuttgart.
- HAMMERSCHMIDT, M.: (2003): *Kundenbindung durch Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken*, Aachen.

- HANDLBAUER, G.: (1997): *Self-Reference in Individual and Social Decision-Making*, in: JITE, Jg. 153 (4); S. 762–770.
- HANKE, F.-J.: (1993): *Die Zeitung aus dem Computer – Redaktion und Rotation rücken immer enger zusammen*, in: Publizistik und Kunst, (11); S. 10–11.
- HANSEN, B.: (2002): *Künast kritisiert Öko-Betriebe*, in: SZ vom 29./30. Mai, (122); S. 1.
- HARINCK, F./ DE DREU, C. K. W./ VAN VIANEN, A. E. M.: (2000): *The Impact of Conflict Issues on Fixed-Pie Perceptions, Problem Solving, and Integrative Outcomes in Negotiation*, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Jg. 81 (2); S. 329–358.
- HARRAS, G.: (1983): *Handlungssprache und Sprechhandlung*, Berlin, New York.
- HASSE, R./ KRÜCKEN, G.: (1999): *Neo-Institutionalismus*, Bielefeld.
- HAYEK, F. A. v.: (1959): *Missbrauch und Verfall der Vernunft – Ein Fragment*, Frankfurt.
- (1967): *Studies in Philosophy, Politics and Economics*, London.
- (1969): *Freiburger Studien – Gesammelte Aufsätze*, Tübingen.
- (1971): *Die Verfassung der Freiheit*, Tübingen.
- HAZLETON, V.: (1993): *Symbolic Resources – Processes in the Development and Use of Symbolic Resources*, in: W. Armbrrecht/ H. Avenarius/ U. Zabel (Hrsg.) *Image und PR – Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein?*, Opladen, S. 87–100.
- HEATH, R. L.: (1990): *Corporate Issues Management – Theoretical Underpinnings and Research Foundations*, in: L. A. Grunig/ J. E. Grunig (Hrsg.) *Public Relations Research Annual*, Hillsdale, 2. Aufl., S. 29–65.
- HEATH, R. L./ DOUGLAS, W.: (1990): *Involvement – A Key Variable in People's Reaction to Public Policy Issues*, in: L. A. Grunig/ J. E. Grunig (Hrsg.) *Public Relations Research Annual*, Hillsdale, 2. Aufl., S. 193–204.
- (1991): *Effects of Involvement on Reactions to Sources of Messages and to Message Clusters*, in: L. A. Grunig/ J. E. Grunig (Hrsg.) *Public Relations Research Annual*, Hillsdale, 3. Aufl., S. 179–194.
- HEATH, R. L./ NELSON, R. A.: (1986): *Issues Management – Corporate Public Policymaking in an Information Society*, Beverly Hills.

- HEINER, R. A.: (1983): *The Origin of Predictable Behavior*, in: American Economic Review, Jg. 73 (4); S. 560–595.
- (1990): *Imperfect Choice and the Origin of Institutional Rules*, in: JITE, Jg. 146 (4); S. 720–726.
- HEINRICH, J.: (1994): Medienökonomie. Band I: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt, Opladen.
- (1996): *Qualitätswettbewerb oder Kostenwettbewerb im Mediensektor?*, in: Rundfunk und Fernsehen, Jg. 44; S. 165–184.
- HEINZELMANN, J.: (2001): *Aktuelle Leitbilder aus der Sicht praktischer Genossenschafts-ausbildung*, in: H.-H. Münkner (Hrsg.) Genossenschaften: Historische Wurzeln – Aktuelle Leitbilder – Zukunftsperspektiven, S. 33–38.
- HERRMANN, C.: (1993): Im Dienste der örtlichen Lebenswelt – Lokale Presse im ländlichen Raum, Opladen.
- HESSE, K. R./ GELZLEICHTNER, A.: (1993): *Images und Fernsehen*, in: G. Bentele/ M. Rühl (Hrsg.) Theorien öffentlicher Kommunikation, München, S. 409–434.
- HIENZSCH, U.: (1990): Journalismus als Restgröße – Redaktionelle Rationalisierung und publizistischer Leistungsverlust, Wiesbaden.
- HILLEBRAND, K.: (1998): *Medienarbeit – Zur Praxis eines professionellen Umgangs mit Journalisten*, in: K. Merten/ R. Zimmermann (Hrsg.) Das Handbuch der Unternehmenskommunikation, S. 125–133.
- HININGS, B./ GREENWOOD, R.: (1988): *The Normative Prescription of Organizations*, in: L. G. Zucker (Hrsg.) Institutional Patterns and Organizations – Culture and Environments, Cambridge, S. 53–70.
- HIRSCHMANN, A. O.: (1970): *Exit, Voice and Loyalty – Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge.
- HÖLZLE, J.: (2004): *Neuer Raiffeisenmarkt im Unterallgäu eröffnet*, in: Zeitschrift für bayerische Genossenschaften, (2); S. 64.
- HOFFJANN, O.: (2001): Journalismus und Public Relations – Ein Theorieentwurf der Intersystembeziehungen in sozialen Konflikten, Opladen, Wiesbaden.
- HOFFMANN, A.: (2002a): *Ein Kilo Staub – zwei Gramm Nitrofen*, in: SZ vom 3. Juni, (125); S. 6.

- (2002b): *Futtermittel-Industrie lehnt Fonds für Bauern ab*, in: SZ vom 20. Juni, (140); S. 6.
- (2002c): *Konstante Besorgnis*, in: SZ vom 28. Juni, (148); S. 4.
- (2002d): *Neue Verhandlungen über Lebensmittelrecht*, in: SZ vom 22. Juni, (142); S. 5.
- (2002e): *Problem trifft auch konventionelle Landwirtschaft*, in: SZ vom 7. Juni, (129); S. 6.
- (2002f): *Vergiftetes Vertrauen*, in: SZ vom 29./30. Mai, (122); S. 4.
- HOFFMANN, J.: (2003): *Inszenierung und Interpenetration – Das Zusammenspiel von Eliten aus Politik und Journalismus*, Wiesbaden.
- HOFFMANN-RIEM, W.: (1991): *Rundfunkrecht neben Wirtschaftsrecht*, Baden-Baden.
- HOFINGER, H.: (1998): *Der vertikal integrierte Volksbanken-Verbund*, in: W. Kemmetmüller/ M. Schmidt (Hrsg.) *Genossenschaftliche Kooperationspraxis*, Wien, S. 185–314.
- HOHM, H.-J.: (2000): *Soziale Systeme, Kommunikation, Mensch – Eine Einführung in soziologische Systemtheorie*, München.
- HÖHNE, H.: (1992): *Meinungsfreiheit durch viele Quellen – Nachrichtenagenturen in Deutschland*, in: *Publizistik*, Jg. 37; S. 50–63.
- HOLL, S.: (1990): *Landespolitiker – Eine weitgehend unbeachtete Elite*, in: *Der Bürger im Staat*, Jg. 40 (1); S. 25–31.
- HOLLAND, J. H./ HOLYOAK, K. J./ NISBETT, R. E./ *et al.*: (1986): *Induction – Processes of Inference, Learning, and Discovery*, Cambridge, London.
- HOLTMANN, E.: (1994): *Parteien in der lokalen Politik*, in: R. Roth/ H. Wollmann (Hrsg.) *Kommunalpolitik – Politisches Handeln in den Gemeinden*, Opladen, S. 256–270.
- HOLTZ-BACHA, C.: (2002): *Massenmedien und Wahlen*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Jg. 52 (15/16); S. 23–28.
- HOLZER, H.: (1994): *Medienkommunikation – Einführung in handlungs- und gesellschaftstheoretische Konzeptionen*, Opladen.
- HOMANS, G. C.: (1972): *Grundfragen soziologischer Theorie – Aufsätze*, Opladen.

- HOMBURG, C.: (2003): *Marken sind auch für Industriegüteranbieter ein Thema*, in: FAZ vom 11. August, (184); S. 17.
- HORX, M.: (2001): *Ökonomie Plus – Über Werte, Wirtschaft und Wandel im 21. Jahrhundert*, in: C. Pleister (Hrsg.) *Genossenschaften zwischen Idee und Markt – Ein Unternehmenskonzept für die Zukunft?*, Frankfurt, New York, S. 85–93.
- HOVLAND, C. I./ JANIS, I. L./ KELLEY, H. H.: (1953): *Communication and Persuasion*, London, New Haven.
- HUME, D.: (1967): *A Treatise of Human Nature*, London.
- HUTTER, M.: (1989): *Die Produktion von Recht – Eine selbstreferentielle Theorie der Wirtschaft, angewandt auf den Fall des Arzneimittelpatentrechts*, Tübingen.
- ISMAYR, W.: (1997): *Parteien in Bundestag und Bundesregierung*, in: O. W. Gabriel/ O. Niedermayer/ R. Stöss (Hrsg.) *Parteiendemokratie in Deutschland*, Opladen, S. 384–406.
- JACOBI, J.: (1993): *Professionalisiert, aber nicht professionell – Ergebnisse einer Journalismusumfrage in Baden-Württemberg*, in: *Publizistik und Kunst*, (4); S. 21.
- JANICH, P.: (1992): *Ist Information ein Naturgegenstand?*, in: P. Janich (Hrsg.) *Grenzen der Naturwissenschaft*, München, S. 138–161.
- JANICH, P./ KAMBARTEL, F./ MITTELSTRASS, J.: (1974): *Wissenschaftstheorie als Wissenschaftskritik*, Frankfurt a. M.
- JANIS, A.: (1983): *Simultaneity and Conventionality*, in: R. Cohen/ L. Laudan (Hrsg.) *Physics, Philosophy and Psychoanalysis*, Dordrecht, Boston, S. 101–110.
- JANISCH, M.: (1993): *Das Strategische Anspruchsgruppenmanagement – Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value*, Bern u. a.
- JARREN, O.: (1994): *Lokale Medien und lokale Politik*, in: R. Roth/ H. Wollmann (Hrsg.) *Kommunalpolitik – Politisches Handeln in den Gemeinden*, Opladen, S. 296–308.
- (2003): *Institutionelle Rahmenbedingungen und Organisationen der öffentlichen Kommunikation*, in: G. Bentele/ H.-B. Brosius/ O. Jarren (Hrsg.) *Handbuch Öffentliche Kommunikation*, Wiesbaden, S. 13–27.
- JARREN, O./ ALTMIPPEN, K.-D. A./ SCHULZ, W./ *et al.*: (1993): *Beziehungsspiele – Politiker, Öffentlichkeitsarbeit und Journalisten in der politischen Kommunikation – Eine theoretisch-empirische Studie zu Politik und Medien*, Hamburg.

- JARREN, O./ BONFADELLI, H.: (2001): Einführung in die Publizistikwissenschaft, Bern, Stuttgart, Wien.
- JARREN, O./ DONGES, P.: (1996): Keine Zeit für Politik?, Berlin.
- JARREN, O./ RÖTTGER, U.: (1999): *Politiker, politische Öffentlichkeitsarbeiter und Journalisten als Handlungssystem – Ein Ansatz zum Verständnis politischer PR*, in: L. Rolke/ V. Wolff (Hrsg.) *Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selbst gesteuert werden*, Opladen, Wiesbaden, S. 199–221.
- JENSEN, M./ MECKLING, W.: (1976): *Theory of the Firm – Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, in: *Journal of Financial Economics*, Jg. 3; S. 305–360.
- JENSEN, M. C./ MECKLING, W. H.: (1992): *Specific and General Knowledge, and Organizational Structure*, in: L. Werin/ H. Wijkander (Hrsg.) *Contract Economics*, Cambridge, S. 251–291.
- JENSEN, S.: (1980): *Einleitung*, in: T. Parsons (Hrsg.) *Zur Theorie der sozialen Interaktionsmedien*, Opladen, S. 7–55.
- JESCHKE, B. G.: (1993): *Überlegungen zu den Determinanten des Unternehmens-Image*, in: W. Armbrrecht/ H. Avenarius/ U. Zabel (Hrsg.) *Image und PR – Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein?*, Opladen, S. 73–85.
- JÄGER, W.: (1991): *Der Genossenschaftsbegriff in der Politik und in der Wirtschaft*, in: *ZfgG*, Jg. 41 (1); S. 2–19.
- (1994): *Soziale Marktwirtschaft und Genossenschaftsgedanke*, in: *Die neue Ordnung*, Jg. 48; S. 211–220.
- JONSCHER, N.: (1995): *Lokale Publizistik – Theorie und Praxis der örtlichen Berichterstattung*. Ein Lehrbuch, Opladen.
- (1999): *Notizen aus der Provinz – Lokaler Journalismus*, in: *Journalist*, (6); S. 13–17.
- JÜRGENS, A./ NIELAND, J.-U.: (1991): *Lokalfunk auf dem Prüfstand – Inhaltsanalytische Befunde zum Notprogramm von Radio Duisburg*, Duisburg.
- KAHNEMANN, D./ TVERSKY, A.: (1981): *The Framing of Decisions and the Psychology of Choice*, in: *Science*, Jg. 211 (1); S. 453–458.
- KALT, J. P./ ZUPAN, M. A.: (1984): *Capture and Ideology in the Economic Theory of Politics*, in: *American Economic Review*, Jg. 74 (2); S. 279–300.

- KAMBARTEL, F.: (1974): *Moralisches Argumentieren – Methodische Analysen zur Ethik*, in: F. Kambartel (Hrsg.) *Praktische Philosophie und konstruktive Wissenschaftstheorie*, Frankfurt a. M., S. 54–72.
- (1991): *Versuch über das Verstehen*, in: *Der Löwe spricht ... und wir können ihn nicht verstehen – Ein Symposium an der Universität Frankfurt anlässlich des hundertsten Geburtstages von Ludwig Wittgenstein*, Frankfurt a. M., S. 121–137.
- KANTZENBACH, E.: (1988): *Zum Verhältnis von publizistischem Wettbewerb und ökonomischen Wettbewerb aus ökonomischer Sicht*, in: W. Hoffmann-Riem (Hrsg.) *Rundfunk im Wettbewerbsrecht*, Baden-Baden, S. 78–83.
- KARMASIN, M.: (1998): *Medienökonomie als Theorie (massen-)medialer Kommunikation – Kommunikationsökonomie und Stakeholder-Theorie*, Graz, Wien.
- (2000): *Medienmanagement als Stakeholder Management*, in: M. Karmasin/ C. Winter (Hrsg.) *Grundlagen des Medienmanagements*, München, S. 279–302.
- KASTEN, H.-H.: (1985): *Möglichkeiten und Grenzen der Disziplinierung des Abgeordneten durch die Fraktion – Fraktionsdisziplin, Fraktionszwang und Fraktionsausschluss*, in: *Zeitschrift für Parlamentsfragen*, Jg. 16 (4); S. 475–484.
- KATZ, D./ KAHN, R. L.: (1966): *The Social Psychology of Organizations*, New York.
- KATZ, E./ GUREVITCH, M./ HAAS, H.: (1973): *On the Use of the Mass Media for Important Things*, in: *American Sociological Review*, Jg. 38 (2); S. 164–181.
- KÜCKELHAUS, A.: (1998): *Public Relations – Die Konstruktion der Wirklichkeit. Kommunikationstheoretische Annäherungen an ein neuzeitliches Phänomen*, Wiesbaden.
- KÜCKING-KIPSHOVEN, M.: (1993): *Das Image der Genossenschaften – Ergebnisse empirischer Untersuchungen in Köln und Euskirchen*, Köln.
- KEMMETMÜLLER, W./ SCHMIDT, M.: (1998): *Die Genossenschaft als kooperative Wirtschaftsform*, in: W. Kemmetmüller/ M. Schmidt (Hrsg.) *Genossenschaftliche Kooperationspraxis*, Wien, S. 3–56.
- KEPPLINGER, H. M.: (1984): *Instrumentelle Aktualisierung*, in: *Publizistik – Jahresregister*, Jg. 29; S. 94.
- (1994): *Publizistische Konflikte – Begriffe, Ansätze und Ergebnisse*, in: F. Neidhardt (Hrsg.) *Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie – Sonderheft 34*, Opladen, S. 214–233.

- (1998): *Die Demontage der Politik in der Informationsgesellschaft*, Freiburg, München.
- KERSTING, N.: (1994): *Lokalpolitiker und Lokalpolitikerinnen – Umfrage unter Lokalpolitikern*, in: <http://www.staff.uni-marburg.de/~kersting/mrlokp/ol/mr95eli.htm>; S. 1.
- KIELMANSEGG, P.: (2003): *Mehrheiten sind nicht mehr garantiert – Der grundlegende Wandel des Parteiensystems in Deutschland*, in: FAZ vom 23. August, (195); S. 9.
- KIESSLING, B.: (1988): *Die «Theorie der Strukturierung» – Ein Interview mit Anthony Giddens*, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 17 (4); S. 286–295.
- KILPER, H./ LHOTTA, R.: (1996): *Föderalismus in der Bundesrepublik Deutschland*, Opladen.
- KIRCHGÄSSNER, G.: (1991): *Homo Oeconomicus*, Tübingen.
- (1993): *Hält sich der Homo oeconomicus an Regeln? Einige Bemerkungen zur Rolle von Normen und Regeln im Rahmen der Konzeption des ökonomischen Verhaltensmodells*, in: *Neue Politische Ökonomie von Normen und Institutionen*, Tübingen, S. 181–197.
- KIRSCH, W.: (1989): *Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre und angewandte Führungslehre*, in: W. Kirsch/ A. Picot (Hrsg.) *Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung – Festschrift zum 70. Geburtstag von Edmund Heinen*, Wiesbaden, S. 119–135.
- (1990): *Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung*, München.
- KIRSCH, W./ ESSER, W.-M.: (1980): *Entscheidungstheorie*, in: E. Grochla (Hrsg.) *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart, S. 651–659.
- KISS, G.: (1986): *Grundzüge und Entwicklung der Luhmannschen Systemtheorie*, Stuttgart.
- KLAUSS, R./ BASS, B.: (1982): *Interpersonal Communication in Organizations*, New York.
- KLEEBINDER, H.-P.: (1995): *Öffentliche Meinungsbildungsprozesse in Europa als Determinanten internationaler Public Relations*, Wiesbaden.
- KLEIN, H.: (2002): *Der Präsident aller Genossen*, in: FAZ vom 4. Juni, (126); S. 21.

- KLEIN, J.: (2001): *Wertewandel – Genossenschaftliche Prinzipien heute*, in: C. Pleister (Hrsg.) *Genossenschaften zwischen Idee und Markt – Ein Unternehmenskonzept für die Zukunft?*, Frankfurt, New York, S. 65–81.
- KLENK, V.: (1989): *Krisen-PR mit Hilfe von Krisenmodellen*, in: *pr-magazin*, (2); S. 29–36.
- KLINGENBERGER, D.: (1997): *Strukturprobleme im Genossenschaftlichen Verbund*, Regensburg.
- KLÜTER, H.: (2000): *Regionale Kommunikation in Politik und Wirtschaft*, in: *Informationen zur Raumentwicklung*, (9/10); S. 599–610.
- KLUGE, A. H.: (1991): *Geschichte der deutschen Bankgenossenschaften – Zur Entwicklung mitgliederorientierter Unternehmen*, Frankfurt a. M.
- KNIGHT, F. H.: (1921): *Risk, Uncertainty, and Profit*, Boston, New York.
- KNIPPER, H./ POTTHOF, C./ ZIESEMER, B.: (2003): *DZ Bank feilt an neuer Strategie*, in: *Handelsblatt* vom 31. Juli, (145); S. 17.
- KNYPHAUSEN-AUFSESS, D. Z.: (1995): *Theorie der strategischen Unternehmensführung – State of the Art und neue Perspektiven*, Wiesbaden.
- KÜNZLER, J.: (1989): *Medien und Gesellschaft – Die Medienkonzepte von Talcott Parsons, Jürgen Habermas und Niklas Luhmann*, Stuttgart.
- KÖCHER, A. C.: (1991): *Management von Public Relations – Ein integrales Konzept. Basierend auf einer empirischen Studie bei Schweizer Publikumsgesellschaften*, Bamberg.
- KOCK, A.: (2004): *Die Genossenschaftsidee heute – Eine institutionenökonomische Analyse* (unveröffentlichte Dissertation).
- KODOLITSCH-JONAS, T.-S. v.: (1997): *Die Europäische Genossenschaft in identitätsorientierter Betrachtung*, Göttingen.
- KOEPLER, K.: (2000): *Strategien erfolgreicher Kommunikation – Lehr- und Handbuch*, München, Wien.
- KOERFER, A.: (1994): *Institutionelle Kommunikation – Zur Methodologie und Empirie der Handlungsanalyse*, Opladen.
- KOMMISSION ZUR ERMITTLUNG DER KONZENTRATION IM MEDIENBEREICH: (2003): *Zuschaueranteile 2002*, <http://www.kek-online.de/cgi-bin/esc/zuschauer.html>.

- KÖNIG, K.: (1987): *Gesetzgebungsvorhaben im Verfahren der Ministerialverwaltung*, in: W. Blümel/ D. Merten/ H. Quaritsch (Hrsg.) *Verwaltung im Rechtsstaat*, Köln u. a., S. 121–141.
- KOTLER, P.: (1982): *Marketing for Nonprofit Organizations*, Englewood Cliffs, 2. Aufl.
- KOWITZ, D./ BOECKER, A.: (2002): *Das große Schweigen*, in: SZ vom 28. Mai, (121); S. 2.
- KRASNER, S. D.: (1988): *Sovereignty – An Institutional Perspective*, in: *Comparative Political Studies*, Jg. 21 (1); S. 66–64.
- KREIKEBAUM, H.: (1997): *Strategische Unternehmensplanung*, Stuttgart, 6. Aufl.
- KRETSCHMER, G.: (1986): *Verfahrensweisen und Strukturprobleme der Gesetzesberatung im Bundestag*, in: W. Schreckenberger (Hrsg.) *Gesetzgebungslehre*, Stuttgart, S. 167–177.
- KROEBER-RIEL, W./ ESCH, F. R.: (2000): *Strategie und Technik der Werbung – Verhaltenswissenschaftliche Ansätze*, Stuttgart, 5. Aufl.
- KRUSE, P.: (2003): *Neue Besen kehren besser – Instabilität als Management-Herausforderung*, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 10./11. Mai, (107); S. V 19/21.
- KRYSTEK, U.: (1987): *Unternehmungskrisen – Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*, Wiesbaden.
- KUHLMANN, W.: (1993): *Zum Spannungsfeld Überreden – Überzeugen*, in: W. Armbrrecht/ H. Avenarius/ U. Zabel (Hrsg.) *Image und PR – Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein?*, Opladen, S. 37–54.
- KUHN, T.: (1970): *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, 2. Aufl.
- KUIJPERS, A.: (2002): *Kräfte bündeln in einer sich verändernden Umwelt*, in: W. H. Harbrecht (Hrsg.) *Die Zukunft der Genossenschaft in der Europäischen Union an der Schwelle zum 21. Jahrhundert*, Nürnberg, S. 193–205.
- KUNCZIK, M.: (1996): *Public Relations – Konzepte und Theorien*, Köln, Weimar, Wien, 3. Aufl.
- KUNCZIK, M./ ZIPFEL, A.: (2001): *Publizistik – Ein Studienhandbuch*, Köln u. a.
- KURKE, L. B.: (1988): *Does Adaptation Preclude Adaptability? Strategy and Performance*, in: L. G. Zucker (Hrsg.) *Institutional Patterns and Organizations – Culture and Environments*, Cambridge, S. 199–222.

- KURP, M.: (1994): Lokale Medien und kommunale Eliten, Opladen.
- KUYPERS, J. A.: (2002): Press Bias and Politics – How the Media Frame Controversial Issues, Westport, London.
- LADEWIG, W.: (2001): *Grenzen des Sozialstaates – Alternativen und Denkanstöße*, in: C. Pleister (Hrsg.) Genossenschaften zwischen Idee und Markt – Ein Unternehmenskonzept für die Zukunft?, Frankfurt, New York, S. 53–63.
- LANGLOIS, R. N.: (1990): *Bounded Rationality and Behavioralism – A Clarification and Critique*, in: JITE, Jg. 146 (4); S. 691–695.
- LATSCH, T.: (2002): Wie lokal ist der Lokalfunk in Nordrhein-Westfalen? (MA-Arbeit), Siegen.
- LAU, R. R./ SEARS, D. O.: (1986): *Social Cognition and Political Cognition*, in: R. R. Lau/ D. O. Sears (Hrsg.) Political Cognition – The 19th Annual Carnegie Symposium on Cognition, Hillsdale, S. 347–366.
- LAUMANN, E. O./ KNOKE, D.: (1987): The Organizational State – Social Choice in National Policy Domains, Madison.
- LAUTMANN, R.: (1969): Wert und Norm. Begriffsanalysen für die Soziologie, Köln.
- LAWRENCE, P./ LORSCH, J.: (1967): Organization and Environment – Managing Differentiation and Integration, Boston.
- LECIEJEWSKI, K.-D.: (2003): *Lemminge im deutschen Management*, in: FAZ vom 17. November, (267); S. 20.
- LEHMBRUCH, G.: (1979): *Der Januskopf der Ortsparteien*, in: H. Köser (Hrsg.) Der Bürger in der Gemeinde, Hamburg, S. 320–334.
- LEUVEN, V. J. K./ SLATER, M. D.: (1991): *How Publics, Public Relations, and the Media Shape the Public Opinion Process*, in: L. A. Grunig/ J. E. Grunig (Hrsg.) Public Relations Research Annual, Hillsdale, 3. Aufl., S. 165–178.
- LEWALD, G.: (1994): Gesellschaftspolitisch orientierte Unternehmenskommunikation – Entwurf eines systemtheoretisch basierten Management-Ansatzes, Münster, Hamburg.
- LINDBLOM, C. E.: (1977): Politics and Markets – The World's Political-Economic Systems, New York.
- LINDENBERG, S.: (1990): *Homo Socio-oeconomicus – The Emergence of a General Model of Man in the Social Sciences*, in: JITE, Jg. 146 (4); S. 727–748.

- (1993): *Rights to Act and Beliefs – Comment*, in: JITE, Jg. 149 (1); S. 233–239.
- LITTLEJOHN, S. W.: (1989): *Theories of Human Communication*, Belmont, 3. Aufl.
- LOASBY, B. J.: (1976): *Choice, Complexity, and Ignorance*, Cambridge.
- LÖFFELHOLZ, M.: (1997): *Dimensionen struktureller Kopplung von Öffentlichkeitsarbeit und Journalismus*, in: G. Bentele/ M. Haller (Hrsg.) *Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit: Akteure – Strukturen – Veränderungen*, Konstanz, S. 187–208.
- LÖFFLER, M./ RICKER, R.: (2000): *Handbuch des Presserechts*, Hamburg, 4. Aufl.
- LORENZEN, P.: (1985): *Konstruktive Wissenschaftstheorie und politische Vernunft*, in: P. Lorenzen (Hrsg.) *Grundbegriffe technischer und politischer Kultur*, Frankfurt a. M., S. 158–167.
- (1991): *Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik*, in: H. Steinmann/ A. Löhr (Hrsg.) *Unternehmensethik*, Stuttgart, 2. Aufl., S. 35–67.
- LÄSSIG, A.: (2002): *Gestaltung der Organisationskultur – Evaluation kultureller Veränderungsprozesse*, Frankfurt a. M.
- LUEKEN, G.-L.: (1995): *Konsens, Widerstreit und Entscheidung*, in: H. Wohlrapp (Hrsg.) *Wege der Argumentationsforschung*, Stuttgart, S. 358–385.
- (1996): *Philosophische Überlegungen zu Dialog, Diskurs und strategischem Handeln*, in: G. Bentele/ H. Steinmann/ A. Zerfaß (Hrsg.) *Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven*, Berlin, S. 59–80.
- LUHMANN, N.: (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*, Berlin.
- (1973): *Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, Stuttgart, 2. Aufl.
- (1975): *Interaktion, Organisation, Gesellschaft*, in: N. Luhmann (Hrsg.) *Soziologische Aufklärung. Band II: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*, Opladen, S. 9–20.
- (1979): *Öffentliche Meinung*, in: W. R. Langenbucher (Hrsg.) *Politik und Kommunikation*, München, S. 29–61.
- (1981a): *Gesellschaftsstruktur und Semantik – Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*, Frankfurt a. M.

- (1981b): Soziologische Aufklärung. Band III: Soziales System, Gesellschaft, Opladen.
- (1984): Soziale Systeme – Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a. M.
- (1986): Ökologische Kommunikation – Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?, Opladen.
- (1987): *Machtkreislauf und Recht in Demokratien*, in: N. Luhmann (Hrsg.) Soziologische Aufklärung. Band IV: Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft, Opladen, S. 142–151.
- (1990a): *Gesellschaftliche Komplexität und öffentliche Meinung*, in: N. Luhmann (Hrsg.) Soziologische Aufklärung. Band V: Konstruktivistische Perspektiven, Opladen, S. 170–182.
- (1990b): Wissenschaft als soziales System, Frankfurt a. M.
- (1993): Das Recht der Gesellschaft, Frankfurt a. M.
- (2000): Die Politik der Gesellschaft, Frankfurt a. M.
- LUHMANN, N./ HABERMAS, J.: (1971): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung?, Frankfurt a. M.
- LUZZATI, T.: (1999): *A Piece of Evidence Regarding the Full Rationality of Economic Agents*, in: JITE, Jg. 155 (3); S. 567–572.
- MACMILLAN, I. C./ JONES, P. E.: (1986): Strategy Formulation – Power and Politics, New York u. a., 2. Aufl.
- MACPHERSON, I.: (1994): *The Co-operativ Identity in the Twenty-First-Century – A Background Paper*, in: Review of International Co-operation, Jg. 87 (3); S. 8–26.
- MAIER, M.: (2000): *Medienmanagement als strategisches Management*, in: M. Karmasin/ C. Winter (Hrsg.) Grundlagen des Medienmanagements, München, S. 59–92.
- MAISCH, M.: (2003): *Streit um Sparkassen spitzt sich zu*, in: Handelsblatt vom 22. September, (182); S. 24.
- MAJOR, A. M.: (1993): *Environmental Concern and Situational Communication Theory – Implications for Communication with Environmental Publics*, in: Journal of Public Relations Research, Jg. 5 (4); S. 251–268.
- MALETZKE, G.: (1963): Psychologie der Massenkommunikation, Hamburg.

- (1998): *Kommunikationswissenschaft im Überblick – Grundlagen, Probleme, Perspektiven*, Wiesbaden.
- MANTZAVINOS, C.: (2001): *Individuals, Institutions, and Markets*, Cambridge.
- MARCH, J.: (1981): *Decisions in Organizations and Theories of Choice*, in: A. Van de Ven/ W. Joyce (Hrsg.) *Perspectives on Organization Design and Behavior*, New York, S. 205–244.
- MARCH, J. G./ OLSEN, J. P.: (1989): *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*, New York.
- MARCH, J. G./ SIMON, H. A.: (1958): *Organizations*, New York, 2. Aufl.
- MARCINKOWSKI, F.: (1998): *Politikvermittlung durch Fernsehen und Hörfunk*, in: U. Sarcinelli (Hrsg.) *Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft – Beiträge zur politischen Kommunikationskultur*, Opladen, S. 165–183.
- MARKUS, H./ ZAJONC, R. B.: (1985): *The Cognitive Perspective in Social Psychology*, in: G. Lindzey/ E. Aronson (Hrsg.) *Handbook of Social Psychology. Band I: Theory and Method*, New York, 3. Aufl., S. 137–230.
- MARTENS, W.: (1989): *Entwurf einer Kommunikationstheorie der Unternehmung. Akzeptanz, Geld und Macht in Wirtschaftsorganisationen*, Frankfurt a. M., New York.
- (1991): *Die Autopoiesis sozialer Systeme*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 43 (3); S. 625–646.
- MASLOW, A.: (1954): *Motivation and Personality*, New York.
- MAST, C.: (1992): *Dialog als Erfolgsfaktor nutzen*, in: *Gablers Magazin*, (9); S. 17–21.
- MATHES, R.: (1999): *Der Kommunikationswettbewerb um die «Medienrealität»*, in: L. Rolke/ V. Wolff (Hrsg.) *Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selbst gesteuert werden*, Opladen, Wiesbaden, S. 249–262.
- MAYNTZ, R./ NEDELMANN, B.: (1987): *Eigendynamische soziale Prozesse – Anmerkungen zu einem analytischen Paradigma*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 39; S. 648–668.
- MAYNTZ, R./ SCHARPF, F. W.: (1995): *Steuerung und Selbstorganisation in staatsnahen Sektoren*, in: R. Mayntz/ F. W. Scharpf (Hrsg.) *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung*, Frankfurt a. M., S. 9–38.

- MCGUIRE, W. J.: (1969): *The Nature of Attitudes and Attitude Change*, in: G. Lindzey/ E. Aronson (Hrsg.) *Handbook of Social Psychology*, Cambridge, 3. Aufl., S. 163–314.
- MCQUAIL, D./ WINDAHL, S.: (1981): *Communication Models for the Study of Mass Communications*, London, New York.
- MEAD, G. H.: (1922): *A Behavioristic Account of the Significant Symbol*, in: *The Journal of Philosophy*, Jg. 19; S. 157–163.
- (1973): *Bedeutung*, in: H. Steinert (Hrsg.) *Symbolische Interaktion – Arbeiten zu einer reflexiven Soziologie*, Stuttgart, S. 316–322.
- MECKEL, M.: (1999): *Redaktionsmanagement – Ansätze aus Theorie und Praxis*, Opladen, Wiesbaden.
- MEFFERT, H.: (1988): *Strategische Public Relations – Ansätze zur Neuorientierung in der Öffentlichkeitsarbeit*, in: H. Meffert (Hrsg.) *Strategische Unternehmensführung und Marketing*, Wiesbaden, S. 374–386.
- (2000): *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele*, Wiesbaden, 9. Aufl.
- MEFFERT, H./ BRUHN, M.: (1978): *Marketingtheorie – Quo vadis?*, in: R. Bratschitsch/ E. Heinen (Hrsg.) *Absatzwirtschaft – Marketing: betriebswirtschaftliche Probleme und gesellschaftlicher Bezug*, Wien, S. 1–24.
- MEFFERT, H./ KIRCHGEORG, M./ OSTMEIER, H.: (1989): *Strategisches Marketing und Umweltschutz – Empirische Analyse von Einflussfaktoren und Erfolgseinschätzungen des ökologieorientierten Unternehmensverhaltens*, Arbeitspapier Nr. 53 der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Münster.
- MEIER, W. A./ TRAPPEL, J.: (2001): *Medienökonomie*, in: O. Jarren/ H. Bonfadelli (Hrsg.) *Jarren, O. and Bonfadelli, H.*, Bern, Stuttgart, Wien, S. 161–196.
- MELEGHY, T.: (1998): *Verhaltenstheorie und Handlungstheorie – Versuch einer Abgrenzung*, in: A. Balog/ M. Gabriel (Hrsg.) *Soziologische Handlungstheorie – Einheit oder Vielfalt*, Opladen, S. 227–262.
- MERTEN, K.: (1977): *Kommunikation – Eine Begriffs- und Prozessanalyse*, Opladen.
- (1991): *Artefakte der Medienwirkungsforschung – Kritik klassischer Annahmen*, in: *Publizistik*, Jg. 35 (1); S. 36–55.

- (1998): *Kommunikationsanalyse als Korrektiv der Unternehmenskommunikation*, in: K. Merten/ R. Zimmermann (Hrsg.) *Das Handbuch der Unternehmenskommunikation*, Neuwied, Krieffel, S. 309–317.
- (2001): *Determinanten des Issues Managements*, in: U. Röttger (Hrsg.) *Issues Management – Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*, Wiesbaden, S. 41–58.
- MERTEN, K./ WESTERBARKEY, J.: (1994): *Public Opinion and Public Relations*, in: K. Merten/ S. J. Schmidt/ S. Weischenberg (Hrsg.) *Die Wirklichkeit der Medien*, Opladen, S. 188–211.
- MEYER, J. W./ ROWAN, B.: (1977): *Institutionalized Organizations – Formal Structures as Myth and Ceremony*, in: *American Journal of Sociology*, Jg. 83 (2); S. 340–363.
- MEYER, J. W./ SCOTT, W. R.: (1983): *Centralization and Legitimacy Problems of Local Government*, in: J. W. Meyer/ W. R. Scott (Hrsg.) *Organizational Environments – Ritual and Rationality*, Beverly Hills, S. 199–215.
- MEYER, M. W./ ZUCKER, L. G.: (1989): *Permanently Failing Organizations*, Newbury Park.
- MÜHLBERGER, H.: (1979): *Stille Teilhaber – Zur gesellschaftlichen Integration von Lokaljournalisten*, in: H. M. Kepplinger (Hrsg.) *Angepasste Außenseiter*, München, Freiburg, S. 97–114.
- MICHELS, R.: (1949): *Political Parties*, New York.
- MILES, R. E.: (1987): *Managing the Corporate Social Environment*, Englewood Cliffs.
- MILGROM, P./ ROBERTS, J.: (1992): *Economics, Organization, and Management*, Englewood Cliffs.
- MILLER, M.: (1992): *Rationaler Dissens*, in: H.-J. Giegel (Hrsg.) *Kommunikation und Konsens in modernen Gesellschaften*, Frankfurt a. M., S. 31–58.
- MINTZBERG, H./ RAISINGHANI, D./ THÉORËT, A.: (1976): *The Structure of Unstructured Decision Processes*, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 21 (1); S. 246–275.
- MITCHELL, R. K./ AGLE, B. R./ WOOD, D. J.: (1997): *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience – Defining the Principle of Who and What Really Counts.*, in: *Academy of Management Review*, Jg. 22 (1); S. 853–886.

- MITTELSTRASS, J.: (1975): *Über Interessen*, in: J. Mittelstraß (Hrsg.) *Methodologische Probleme einer normativ-kritischen Gesellschaftstheorie*, Frankfurt a. M., S. 126–159.
- MÜLLER-DOOHM, S./ NEUMANN-BRAUN, K.: (1991): *Öffentlichkeit, Kultur, Massenkommunikation – Bezugspunkte für die Aktualisierung der Medien- und Kommunikationssoziologie*, in: S. Müller-Doohm/ K. Neumann-Braun (Hrsg.) *Öffentlichkeit, Kultur, Massenkommunikation – Beiträge zur Medien- und Kommunikationssoziologie*, Oldenburg, S. 8–30.
- MÜNCH, R.: (1993): *Journalismus in der Kommunikationsgesellschaft*, in: *Publizistik*, Jg. 3; S. 261–279.
- (1995): *Dynamik der Kommunikationsgesellschaft*, Frankfurt a. M.
- MORGAN, G.: (1997): *Images of Organization*, Thousand Oaks u. a.
- MOSS, C.: (1998): *Die Organisation der Zeitungsredaktion – Wie sich journalistische Arbeit effizient koordinieren lässt*, Opladen, Wiesbaden.
- MOUZELIS, N.: (1974): *Social and Systems Integration*, in: *British Journal of Sociology*, Jg. 25; S. 395–409.
- MUSIOL, S.: (1998): *Public Relations bei Genossenschaften am Beispiel der Kreditgenossenschaften als Primärinstitute des genossenschaftlichen Bankenverbundes*, Frankfurt a. M.
- NASSMACHER, H.: (1989): *Die Aufgaben, die Organisation und die Arbeitsweise der kommunalen Vertretungskörperschaft*, in: O. W. Gabriel (Hrsg.) *Kommunale Demokratie zwischen Politik und Verwaltung*, München, S. 186–196.
- (1997): *Parteien und Wählergruppen in der Kommunalpolitik*, in: O. W. Gabriel/ O. Niedermayer/ R. Stöss (Hrsg.) *Parteiendemokratie in Deutschland*, Opladen, S. 427–442.
- NEBEL, K. P.: (1992): *PR in der Praxis*, Essen.
- NEIDHARDT, F.: (1981): *Über Zufall, Eigendynamik und Institutionalisierbarkeit absurder Prozesse – Notizen am Beispiel einer terroristischen Gruppe*, in: H. v. Alemann/ H. P. Thurn (Hrsg.) *Soziologie in weltbürgerlicher Absicht – Festschrift für René König zum 75. Geburtstag*, Opladen, S. 243–257.
- (1994): *Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen*, in: F. Neidhardt (Hrsg.) *Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen*, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie – Sonderheft 34, Köln, S. 7–41.

- NEIDHARDT, F./ RUCHT, D.: (1993): *Auf dem Weg in die Bewegungsgesellschaft? Über die Stabilisierung sozialer Bewegungen*, in: Soziale Welt, Jg. 44; S. 305–326.
- NEISSER, U.: (1979): *Kognition und Wirklichkeit – Prinzipien und Implikationen der Kognitiven Psychologie*, Stuttgart.
- NELL-BREUNING, O. v.: (1990): *Unbequeme Grenzziehung – Streitschriften*, Köln.
- NEUMANN, S.: (1997): *Redaktionsmanagement in den USA – Fallbeispiel «Seattle Times»*, München.
- NEVERLA, I./ WALCH, S.: (1993): *Entscheidungsstrukturen in Printmedienunternehmen*, in: P. Bruck (Hrsg.) *Print unter Druck – Zeitungsverlage auf Innovationskurs*, München, S. 293–386.
- NEWSOM, D./ SCOTT, A./ VANSLYKE TURK, J.: (1989): *This is PR – The Realities of Public Relations*, Wadsworth, 4. Aufl.
- NIEDERMAYER, O.: (1997): *Beweggründe des Engagements in politischen Parteien*, in: O. W. Gabriel/ O. Niedermayer/ R. Stöss (Hrsg.) *Parteiendemokratie in Deutschland*, Opladen, S. 323–337.
- NIESCHLAG, R./ DICHTTEL, E./ HÖRSCHGEN, H.: (1997): *Marketing*, Jg. 18, Berlin.
- NISBETT, R. E./ ROSS, L.: (1980): *Human Inference*, Englewood Cliffs.
- NOELLE, E.: (2003): *Der Linkstrend ist gestoppt – Eine Untersuchung des Meinungsklimas in Deutschland*, in: FAZ vom 12. November, (263); S. 5.
- NORTH, D. C.: (1990): *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge.
- (1993a): *Economic Performance Through Time*, Alfred Nobel Memorial Prize Lecture in Economic Sciences.
- (1993b): *What do we mean by rationality?*, in: *Public Choice*; S. 159–162.
- (1994a): *Economic Performance Through Time*, in: *American Economic Review*, Jg. 84 (3); S. 359–368.
- (1994b): *Institutional Change – A Framework of Analysis*, in: *Economics Working Paper Archive at WUSTL* <http://econwpa.wustl.edu:8089/eps/eh/papers/9412/9412001.eps>.
- (1995): *Five Propositions about Institutional Change*, in: J. Knight (Hrsg.) *Explaining Social Institutions*, Ann Arbor, S. 15–26.

- NSP: (2002a): *Presseerklärung vom 14. Juni*, in: <http://www.nsp-saaten.de/main2.htm> (Stand: Januar 2003).
- (2002b): *Presseerklärung vom 2. Juni*, in: <http://www.nsp-saaten.de/main1.htm> (Stand: Januar 2003).
- NÜSSEL, M.: (2002): *Nitrofen und Schuldzuweisungen*, in: Offener Brief vom 18. Juni http://www.verbaende.com/news/ges_text.php4?m=1356 (Stand: August 2003); S. 1–2.
- OBERREUTER, H.: (1989): *Thesenpapier für das Sechste Wissenschaftliche Gespräch*, in: F. Böckelmann (Hrsg.) *Medienmacht und Politik – Mediatisierte Politik und politischer Wertewandel*, Berlin, S. 21–25.
- OHLER, A.: (2003): *Agentur dpa gerät unter Reformdruck*, in: FTD vom 26. Juni, (121); S. 5.
- OLIVER, C.: (1990): *Determinants of Interorganizational Relationships – Integration and Future Directions*, in: *Academy of Management Review*, Jg. 15 (2); S. 241–265.
- (1991): *Strategic Responses to Institutional Processes*, in: *The Academy of Management Review*, Jg. 16 (1); S. 145–179.
- OLIVER, P. E./ JOHNSTON, H.: (2000): *What a Good Idea – Frames and Ideology in Social Movement Research*, in: *Mobilization*, Jg. 5 (2); S. 37–54.
- OLSON, M.: (1971): *The Logic of Collective Action*, Cambridge Mass., 2. Aufl.
- OPP, K.-D.: (1983): *Die Entstehung sozialer Normen. Ein Integrationsversuch soziologischer, sozialpsychologischer und ökonomischer Erklärung*, Tübingen.
- (1990): *The Attenuation of Customs*, in: M. Hechter/ K.-D. Opp/ R. Wippler (Hrsg.) *Social Institutions – Their Emergence Maintenance and Effect*, New York, S. 119–140.
- ORTMANN, G.: (2003): *Regel und Ausnahme – Paradoxien sozialer Ordnung*, Frankfurt a. M.
- OTTO, P.: (2003): *WGZ-Bank will Kreditnöte für Vertriebsoffensive nutzen*, in: *Handelsblatt* vom 18./19. Juli, (136); S. 21.
- O.V.: (2002a): *Futtermittelhersteller lehnen Hilfsfonds ab*, in: *FAZ* vom 20. Juni, (140); S. 4.

- (2002b): *Genossenschaftsbanken reformieren ihre Sicherungseinrichtung*, in: FAZ vom 3. Dezember, (281); S. 13.
- (2002c): *Herkunft von Nitrofen weiter unbekannt – Die Spur führt möglicherweise nach Polen*, in: FAZ vom 28. Mai, (128); S. 2.
- (2002d): *Immer mehr Verbraucher meiden Bioprodukte*, in: FAZ vom 1. Juni, (124); S. 13.
- (2002e): *Lebensmittelrecht wird verschärft*, in: FAZ vom 28. Juni, (147); S. 2.
- (2002f): *Mehr als 500 Tonnen Futtergetreide verseucht*, in: FAZ vom 29. Mai, (122); S. 1.
- (2002g): *Nitrofen-Grenzwert für Babynahrung verschärft*, in: FAZ vom 19. Juni, (139); S. 2.
- (2002h): *Nitrofen-Skandal offenbart Mängel*, in: FAZ vom 1. Juni, (124); S. 2.
- (2002i): *Nitrofen stammt aus DDR-Lagerhalle*, in: FAZ vom 3. Juni, (125); S. 1.
- (2002j): *Wir haben 810 Konzepte für die Ich-AGs*, in: FAZ vom 28. Oktober, (250); S. 22.
- (2003a): *Das Informationsbedürfnis der Verbraucher ist gestiegen*, in: Das Parlament vom 3. November, Jg. 53 (45); S. 17.
- (2003b): *Geno-Marketing – Die Mitgliedschaft braucht Werbung*, in: Bank und Markt, (12); S. 9–11.
- (2003c): *Höhere Steuerentlastung – Noch mehr Schulden*, in: FAZ vom 18. Dezember, (294); S. 1.
- (2003d): *Streit über dioxinbelastetes Futtermittel*, in: FAZ vom 20. Februar, (43); S. 1–2.
- (2003e): *Werbung und Messen auf dem Prüfstand*, in: FAZ vom 22. September, (220); S. 21.
- OWEN, B. M./ BEEBE, J. H./ MANNING, W. G.: (1974): *Television Economics*, Lexington, Toronto, London.
- PAPPENHEIM, R.: (2001): *Neue Institutionenökonomik und politische Institutionen*, Frankfurt a. M. u. a.
- PARSONS, T.: (1949): *The Structure of Social Action*, Glencoe.

- (1951): *The Social System*, Glencoe.
- (1962): *Some Fundamental Categories of the Theory of Action – A General Statement*, in: *Toward a General Theory of Action*, Cambridge, 5. Aufl., S. 3–29.
- (1967a): *Einige Grundzüge der allgemeinen Theorie des Handelns*, in: H. Hartmann (Hrsg.) *Moderne Amerikanische Soziologie*, Stuttgart, S. 153–171.
- PARSONS, T. (Hrsg.): (1967b): *Sociological Theory and Modern Society*, New York, London.
- PARSONS, T.: (1968): *Social Systems*, in: D. Sills (Hrsg.) *International Encyclopedia of the Social Science*, Jg. 15, New York, S. 458–472.
- (1970): *Social Structure and Personality*, New York, London, 2. Aufl.
- (1980a): *Über den Begriff der «Macht»*, in: T. Parsons (Hrsg.) *Zur Theorie der sozialen Interaktionsmedien*, Opladen, S. 57–137.
- (1980b): *Über den Begriff des «Einfluss»*, in: T. Parsons (Hrsg.) *Zur Theorie der sozialen Interaktionsmedien*, Opladen, S. 138–182.
- (1980c): *Über «Commitments»*, in: T. Parsons (Hrsg.) *Zur Theorie der sozialen Interaktionsmedien*, Opladen, S. 183–228.
- PARSONS, T./ SHILS, E.: (1962): *Values, Motives and Systems of Action*, in: T. Parsons/ E. Shils (Hrsg.) *Toward a General Theory of Action*, Cambridge, New York, 5. Aufl., S. 47–243.
- PATZELT, W.: (1996): *Deutschlands Abgeordnete – Profil eines Berufsstandes, der weit besser ist als sein Ruf*, in: *Zeitschrift für Parlamentsfragen*, Jg. 27 (3); S. 462–502.
- PEARSON, R.: (1989): *Beyond Ethical Relativism in Public Relations – Coorientation, Rules, and the Idea of Communication Symmetry*, in: *Public Relations Research Annual*, Hillsdale, S. 67–86.
- PENNECKE, C.: (1998): *Geleitete Selbstorganisation – Ein Paradox*, in: K. Schattenhofer/ W. Wiegand (Hrsg.) *Die Dynamik der Selbststeuerung – Beiträge zur angewandten Gruppendynamik*, Opladen, S. 173–184.
- PEPELS, W.: (2001): *Kommunikations-Management – Marketing-Kommunikation vom Briefing bis zur Realisation*, Stuttgart, 4. Aufl.
- PERGANDE, F.: (2002): *Fisch garantiert nitrofenfrei – Wie ein Landwirtschaftsminister bekannter wird als sein Ministerpräsident*, in: *FAZ* vom 14. Juni, (135); S. 3.

- PERROW, C.: (1986): *Complex Organizations – A Critical Essay*, New York, 3. Aufl.
- PERSSON, T./ TABELLINI, G.: (2000): *Political Economics – Explaining Economic Policy*, London.
- PETERS, B.: (1991): *Rationalität, Recht und Gesellschaft*, Frankfurt a. M.
- (1993): *Die Integration moderner Gesellschaften*, Frankfurt a. M.
- (1994): «*Öffentlichkeitselite*» – *Bedingungen und Bedeutungen von Prominenz*, in: F. Neidhardt (Hrsg.) *Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen*. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie – Sonderheft 34, Opladen, S. 191–213.
- PFEFFER, J./ SALANCIK, G. R.: (1978): *The External Control of Organizations – A Resource Dependence Model*, New York.
- PFETSCH, B.: (1986): *Volkszählung '83 – Ein Beispiel für die Thematisierung eines politischen Issues in den Massenmedien*, in: H.-D. Klingemann/ M. Kaase (Hrsg.) *Wahlen und politischer Prozess – Analysen aus Anlass der Bundestagswahl 1983*, Opladen, S. 201–231.
- (1993): *Strategien und Gegenstrategien – Politische Kommunikation bei Sachfragen. Eine Fallstudie aus Baden-Württemberg*, in: W. Donsbach/ O. Jarren/ H. M. Kepplinger/ B. Pfetsch (Hrsg.) *Beziehungsspiele – Medien und Politik in der öffentlichen Diskussion*, Gütersloh, S. 45–110.
- PICOT, A.: (1989): *Der Produktionsfaktor Information in der Unternehmung*, in: *Thesis*, Jg. 6 (4); S. 3–9.
- PICOT, A./ DIETL, H./ FRANCK, E.: (2002): *Organisation – Eine ökonomische Perspektive*, Stuttgart, 3. Aufl.
- PICOT, A./ KAULMANN, T.: (1989): *Comparative Performance of Government-owned and Privately-owned Industrial Corporations – Empirical Results from Six Countries*, in: *JITE*, Jg. 145 (2); S. 956–980.
- PINCUS, J. D./ RAYFIELD, R. E./ DEBONIS, J. N.: (1991): *Transforming CEOs into Chief Communications Officers*, in: *Public Relations Journal*; S. 22–27.
- PLEISTER, C.: (2001): *Einführung: Genossenschaft – Erprobtes Kooperationsmodell von heute für morgen*, in: C. Pleister (Hrsg.) *Genossenschaften zwischen Idee und Markt – Ein Unternehmenskonzept für die Zukunft?*, Frankfurt, New York, S. 11–25.

- (2002): *Pressekonferenz zum BVR-Verbandstag 2002 in Berlin*, in: <http://www.bvr.de/www-new/oeffentl.nsf/detail?ReadForm&main=02&sub=01&ParentUNID=63D83BA5D96D7CD2C1256C37002F2660> (Stand: August 2003).
- (2003): *Lobbyismus ist keine Einbahnstraße*, in: FAZ vom 17. Dezember, (293); S. 13.
- POECH, A.: (2003): *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Eine empirische Analyse zur Diagnose kultureller Einflussfaktoren auf betriebliche Prozesse*, München.
- POHL, M.: (1986): *Entstehung und Entwicklung des Universalbanksystems – Konzentration und Krise als wichtige Faktoren*, Frankfurt a. M.
- POLSTER, D.: (2001): *Finanzintermediation und institutioneller Wandel*, Aachen.
- PONGER, A./ STADLMAYER, T.: (2002): *Antisemitismus-Streit in Deutschland schwappt auf Kulturbetrieb über*, in: FTD vom 30. Mai, (102); S. 11.
- POWELL, W. W.: (1988): *Institutional Effects on Organizational Structure and Performance*, in: L. G. Zucker (Hrsg.) *Institutional Patterns and Organizations – Culture and Environments*, Cambridge, S. 115–136.
- POWELL, W. W./ DIMAGGIO, P. J. (Hrsg.): (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, London.
- PRESTON, L. E./ POST, J. E.: (1975): *Private Management and Public Policy – The Principle of Public Responsibility*, Engelwood Cliffs.
- PRICE, V./ ROBERTS, D.: (1989): *Public Opinion Processes*, in: C. R. Berger (Hrsg.) *Handbook of Communication Science*, Newbury Park u. a., S. 781–816.
- PÄTZOLD, U./ RÖPER, H., H. VOLPERS: (2003): *Strukturen und Angebote lokaler Medien in Nordrhein-Westfalen*, Opladen.
- PUHE, H./ WÜRZBERG, H. G.: (1989): in: *Lust und Frust – Das Informationsverhalten des deutschen Abgeordneten. Eine Untersuchung*, Köln.
- RAGER, G.: (1994): *Dimensionen der Qualität – Wege aus den allseitig offenen Richter-Skalen?*, in: G. Bentele/ K. R. Hesse (Hrsg.) *Publizistik in der Gesellschaft*, Konstanz, S. 189–209.
- RAGER, G./ WERNER, P./ WEBER, B. (Hrsg.): (1992): *Arbeitsplatz Lokalradio – Journalisten im lokalen Hörfunk in Nordrhein-Westfalen*, Opladen.

- RAIFFEISEN, F. W.: (1887): Die Dahrlehenskassen-Vereine, Neuwied.
- RAWLS, J.: (1999): A Theory of Justice – Revised Edition, Cambridge.
- REDLICH, T.: (1992): Gesellschaftsorientierte Öffentlichkeitsarbeit als Chance für das politische System und die Parteien, Münster, Hamburg.
- REESE-SCHÄFER, W.: (2001): Niklas Luhmann – Zur Einführung, Hamburg, 4. Aufl.
- REIMANN, H.: (1974): *Bedeutung der Kommunikation für Innovationsprozesse*, in: G. Albrecht (Hrsg.) Soziologie: Sprache – Bezug zur Praxis – Verhältnis zu anderen Wissenschaften. R. König zum 65. Geburtstag, Opladen, S. 167–179.
- RÜHL, M.: (1987): *Humankommunikation und menschliche Erfahrung – Zum Umbau von Kernbegriffen in der gegenwärtigen Gesellschaft*, in: M. Rühl (Hrsg.) Kommunikation und Erfahrung – Wege anwendungsbezogener Kommunikationsforschung, Nürnberg, S. 5–66.
- RÜHL, M./ SAXER, U.: (1981): *25 Jahre Deutscher Presserat – Ein Anlass für Überlegungen zu einer kommunikationswissenschaftlich fundierten Ethik des Journalismus und der Massenkommunikation*, in: Publizistik, Jg. 26 (4); S. 471–507.
- RICHTER, R.: (1994): Institutionen ökonomisch analysiert – Zur jüngeren Entwicklung auf einem Gebiet der Wirtschaftstheorie, Tübingen.
- RICHTER, R./ FURUBOTN, E. G.: (2003): Neue Institutionenökonomik – Eine Einführung und kritische Würdigung, Tübingen, 3. Aufl.
- RIEGAS, V./ VETTER, C. (Hrsg.): (1990): Zur Biologie der Kognition – Ein Gespräch mit Humberto R. Maturana und Beiträge zur Diskussion seines Werkes, Frankfurt a. M.
- RIKER, W. H./ ORDESHOOK, P. C.: (1968): *A Theory of the Calculus of Voting*, in: American Political Science Review, Jg. 62 (1); S. 25–42.
- RIPPERGER, T.: (1998): Ökonomik des Vertrauens – Analyse eines Organisationsprinzips, München.
- ROHWETTER, M.: (2003): *Ein giftiges Papier – Ein Jahr nach dem Nitrofen-Skandal. Neue Dokumente rücken die Raiffeisen-Genossenschaft ins Zwielficht*, in: Die Zeit vom 22. Mai, (22); S. 21.
- ROLOFF, E.: (1991): Messen und Medien – Ein sozialpsychologischer Ansatz zur Öffentlichkeitsarbeit, Wiesbaden.

- RONGE, V.: (1994): *Der Zeitaspekt ehrenamtlichen Engagements in der Kommunalpolitik*, in: Zeitschrift für Parlamentsfragen, Jg. 25 (2); S. 267–282.
- RONNEBERGER, F.: (1971): *Sozialisation durch Massenkommunikation*, in: F. Ronneberger (Hrsg.) Sozialisation durch Massenkommunikation – Der Mensch als soziales und personales Wesen. Band IV, Stuttgart, S. 32–101.
- (1974): *Die politischen Funktionen der Massenkommunikation*, in: W. R. Langenbacher (Hrsg.) Zur Theorie der politischen Kommunikation, München, S. 193–205.
- (1977): Legitimation durch Information, Düsseldorf, Wien.
- (1978): Kommunikationspolitik. Band I: Institutionen, Prozesse, Ziele, Mainz.
- RONNEBERGER, M., F. UND RÜHL: (1992): Theorie der Public Relations – Ein Entwurf, Opladen.
- ROSSMANN, T.: (1993): *Öffentlichkeitsarbeit und ihr Einfluss auf die Medien – Das Beispiel Greenpeace*, in: Media Perspektiven, (3); S. 85–94.
- ROTH, D./ JUNG, M.: (2002): *Ablösung der Regierung vertagt – Eine Analyse der Bundestagswahl 2002*, in: Das Parlament vom 9. Dezember, Jg. 52 (49/50); S. 178.
- ROTH, R.: (1987): *Parteimanagement und politische Führungseliten in der Politikvermittlung*, in: U. Sarcinelli (Hrsg.) Politikvermittlung – Beiträge zur politischen Kommunikationskultur, Stuttgart, S. 184–202.
- RÖTTGER, U.: (2001): *Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion? Begriffsklärung und Forschungsfragen – Eine Einteilung*, in: U. Röttger (Hrsg.) Issues Management – Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden, S. 11–40.
- RUDZIO, W.: (2003): Das politische System der Bundesrepublik Deutschland, Opladen, 6. Aufl.
- RUHRMANN, G.: (1989): Rezipient und Nachricht – Struktur und Prozess der Nachrichtenrekonstruktion, Opladen.
- RUSCHE, T.: (2002): Aspekte einer dialogbezogenen Unternehmensethik, Münster, Hamburg, London, 2. Aufl.
- RUST, H.: (1996): *Präsenzmanagement – Ein ganzheitliches Strategiekonzept zur Fundierung erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit*, in: G. Schulze-Fürstenow (Hrsg.) Handbuch PR – Öffentlichkeitsarbeit in Wirtschaft, Verbänden, Behörden, Neuwied, S. 1–15.

- RUSTICHINI, A.: (1999): *Optimal Properties of Stimulus-Response Learning Models*, in: Games and Economic Behavior, Jg. 29 (1/2); S. 244–273.
- SAFFARNIA, P. A.: (1993): *Determiniert Öffentlichkeitsarbeit tatsächlich den Journalismus? Empirische Belege und theoretische Überlegungen gegen die PR-Determinierungsannahme*, in: Publizistik, Jg. 38 (3); S. 412–425.
- SARCINELLI, U.: (1987): *Symbolische Politik – Zur Bedeutung symbolischer Politik in der Wahlkampfkommunikation der Bundesrepublik Deutschland*, Opladen.
- SARCINELLI, U. (Hrsg.): (1998): *Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft – Beiträge zur politischen Kommunikationskultur*, Opladen.
- SAXER, U.: (1992): *«Bericht aus dem Bundeshaus» – Eine Befragung von Bundesjournalisten und Parlamentariern in der Schweiz*, Zürich.
- (1993): *Medienwandel – Journalismuswandel*, in: Publizistik, Jg. 38 (2); S. 292–303.
- (1996): *Zur Rationalität von Politik, Medien und Public Relations – Schlussfolgerungen aus einer schweizerischen Fallstudie*, in: Rundfunk und Fernsehen, Jg. 44 (4); S. 531–538.
- (1999): *Der Forschungsgegenstand der Medienwissenschaft*, in: J.-F. Leonard/ H.-W. Ludwig/ D. Schwarze/ E. Strassner (Hrsg.) *Medienwissenschaft - Ein Handbuch zur Entwicklung der Medien und Kommunikationsformen*, Berlin, New York, S. 1–14.
- SCHANTEL, A.: (2000): *Determination oder Intereffikation? Eine Metaanalyse der Hypothesen zur PR-Journalismus-Beziehung*, in: Publizistik, Jg. 45 (1); S. 70–88.
- SCHEIN, E. H.: (1995): *Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte*, Frankfurt a. M.
- SCHENK, M.: (1984): *Soziale Netzwerke und Kommunikation*, Tübingen.
- (1998): *Mediennutzung und Medienwirkung als sozialer Prozess*, in: U. Sarcinelli (Hrsg.) *Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft – Beiträge zur politischen Kommunikationskultur*, Opladen, S. 387–407.
- (2002): *Medienwirkungsforschung*, Tübingen, 2. Aufl.
- SCHENK, M./ PFENNING, U.: (1991): *Individuelle Einstellungen, soziale Netzwerke, Massenkommunikation und öffentliches Meinungsklima – Ein analytisches Interdependenzmodell*, in: S. Müller-Doohm/ K. Neumann-Braun (Hrsg.) *Öffentlichkeit*,

Kultur, Massenkommunikation – Beiträge zur Medien- und Kommunikationssoziologie, Oldenburg, S. 165–184.

SCHENK, M./ RÖSSLER, P.: (1994): *Das unterschätzte Publikum – Wie Themenbewusstsein und politische Meinungsbildung im Alltag von Massenmedien und interpersonaler Kommunikation beeinflusst wird.*, in: F. Neidhardt (Hrsg.) *Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen*, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie – Sonderheft 34, Köln, S. 261–295.

SCHERER, H.: (1995): *Unternehmen in öffentlichen Auseinandersetzungen - Strukturmerkmale öffentlicher Kommunikation als Herausforderung für die integrierte Unternehmenskommunikation*, in: R. Ahrens/ H. Scherer/ A. Zerfaß (Hrsg.) *Integriertes Kommunikationsmanagement – Konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung*, Frankfurt a. M., S. 51–82.

— (1997): *Medienrealität und Rezipientenhandeln – Zur Entstehung handlungsleitender Vorstellungen*, Wiesbaden.

SCHERLER, P.: (1996): *Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen als Erfolgsfaktor im Krisenmanagement eines Konzerns*, Basel, Frankfurt a. M.

SCHEUFELE, B./ BROSIUS, H.-B.: (1999): *The Frame Remains the Same? Stabilität und Kontinuität journalistischer Selektionskriterien am Beispiel der Berichterstattung über Anschläge auf Ausländer und Asylbewerber*, in: *Rundfunk und Fernsehen*, Jg. 47 (3); S. 409–432.

SCHÄFERS, M.: (2002a): *Das Vertrauen ist erschüttert*, in: *FAZ* vom 12. Juni, (133); S. 1.

— (2002b): *Fischlers Plan geht zu Lasten der deutschen Bauern*, in: *FAZ* vom 24. Juli, (169); S. 10.

SCHILLER, T.: (1997): *Parteien und Interessenverbände*, in: O. W. Gabriel/ O. Niedermayer/ R. Stöss (Hrsg.) *Parteiendemokratie in Deutschland*, Opladen, S. 459–477.

SCHIMANK, U.: (1985): *Der mangelnde Akteursbezug systemtheoretischer Erklärungen gesellschaftlicher Differenzierung – Ein Diskussionsvorschlag*, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 14 (6); S. 421–434.

— (2000): *Handeln und Strukturen*, München.

- (2002): *Organisationen: Akteurkonstellationen – korporative Akteure – Sozialsysteme*, in: J. Allmendinger/ T. Hinz (Hrsg.) *Organisationssoziologie*, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie – Sonderheft 42, Opladen, S. 29–55.
- (2004a): *Das Wechselspiel von Intentionalität und Transintentionalität im Institutionalismus und in der Organisationsforschung*, in: <http://www.fernuni-hagen.de/SOZ/SOZ2/veroeffentl/instorg.eps> (Stand: Februar 2004).
- (2004b): *Handeln in Institutionen und handelnde Institutionen*, in: F. Jäger/ J. Straub (Hrsg.) *Die Kultur in der Wissenschaft – Epistemologie, Methodologie und Methodik der Kulturwissenschaften*, Stuttgart, (Im Druck).
- SCHMID, J.: (1990): *Die CDU – Organisationsstrukturen, Politiken und Funktionsweisen einer Partei im Föderalismus*, Opladen.
- SCHMIDT, G.: (2002): *Auf dem Misthaufen gekratzt*, in: FAZ vom 1. Juni, (124); S. 49.
- SCHMOLL, A.: (1998): *Unternehmenskultur in Genossenschaftsbanken*, in: *Bankinformation/ Genossenschaftsforum*, Jg. 25 (8); S. 6–15.
- SCHMOLMÜLLER, B.: (2004): *Die Genossenschaftsidee heute – Identifikation und interne Kommunikation der konstituierenden Merkmale* (unveröffentlichte Dissertation).
- SCHNÄDELBACH, H.: (1986): *Transformation der kritischen Theorie*, in: A. Honneth/ H. Joas (Hrsg.) *Kommunikatives Handeln*, Frankfurt a. M., S. 15–34.
- SCHNEIDER, D.: (1995): *Informations- und Entscheidungstheorie*, München, Wien.
- SCHNEIDER, H.: (1997): *Parteien in der Landespolitik*, in: O. W. Gabriel/ O. Niedermayer/ R. Stöss (Hrsg.) *Parteiendemokratie in Deutschland*, Opladen, S. 407–426.
- (2001): *Ministerpräsidenten – Profil eines politischen Amtes im deutschen Föderalismus*, Opladen.
- SCHNEIDER, W. L.: (1998): *Handeln, Intentionalität und Intersubjektivität im Kontext des systemtheoretischen Kommunikationsbegriffs*, in: A. Balog/ M. Gabriel (Hrsg.) *Soziologische Handlungstheorie – Einheit oder Vielfalt*, Opladen, S. 155–198.
- SCHÖNBACH, K.: (1992): *Transaktionale Modelle der Medienwirkung – Stand der Forschung*, in: W. Schulz (Hrsg.) *Medienwirkungen – Einflüsse von Presse Radio und Fernsehen auf Individuum und Gesellschaft. Untersuchungen im Schwerpunktprogramm «Publizistische Medienwirkungen»*, Weinheim, S. 109–119.

- (1997): *Erfolgreiche Tageszeitungen – Ein Fazit*, in: K. Schönbach (Hrsg.) *Zeitungen in den Neunzigern – Faktoren ihres Erfolges. 350 Tageszeitungen auf dem Prüfstand*, Bonn, S. 113–120.
- SCHÖNBACH, K./ STÜRZEBECKER, D./ SCHNEIDER, B.: (1994): *Oberlehrer oder Missionare? Das Selbstverständnis deutscher Journalisten*, in: F. Neidhardt (Hrsg.) *Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen*, Opladen, S. 139–151.
- SCHÖNEFELD, G.: (1994): *Ein Jahr nach Griesheim ... Wie Hoechst die Bevölkerung, die Medien und die Mitarbeiter informierte*, Hoechst im Dialog, Frankfurt a. M.
- SCHRAMM, W.: (1960): *Mass Communication – A Book of Readings*, Illinois, 2. Aufl.
- SCHREYÖGG, G.: (1978): *Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur – Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes*, Bern, Stuttgart.
- SCHRODER, H. M./ DRIVER, M. J./ STREUFERT, S.: (1975): *Menschliche Informationsverarbeitung – Die Strukturen der Informationsverarbeitung bei Einzelpersonen und Gruppen in komplexen sozialen Situationen*, Weinheim, Basel.
- SCHRÖTER, D.: (1993): *Marktkommunikation – Gefährdung der öffentlichen Kommunikation?*, in: G. Bentele/ M. Rühl (Hrsg.) *Theorien öffentlicher Kommunikation – Problemfelder, Positionen, Perspektiven*, München, S. 288–297.
- SCHÜTZ, A.: (1971): *Gesammelte Aufsätze*, Den Haag, 3. Aufl.
- SCHUH, A./ HOLZMÜLLER, H. H.: (1992): *Skandalbewältigung durch Marketing – Zum Umgang mit medieninduzierten Unternehmenskrisen*, in: *WiSt*, Jg. 10 (7); S. 343–347.
- SCHULEMANN, W.: (1992): *Besser offensiv als defensiv – Konfliktmanagement der Zigarettenindustrie*, in: A. Demuth (Hrsg.) *Imageprofile '92 – Konfliktmanagement und Umweltstrategien*, Düsseldorf, S. 46–58.
- SCHULZ, W.: (1997): *Massenmedien im politischen Prozess – Theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschung zur Rolle der Massenmedien in der Politik*, Opladen.
- (2004): *Politische Kommunikation – Theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschung zur Rolle der Massenmedien in der Politik*, 2. Aufl.
- SCHULZE-DELITZSCH, H.: (1909): *Hermann Schulze-Delitzsch's Schriften und Reden*. Herausgegeben im Auftrage des allgemeinen Verbandes der auf Selbsthilfe beruhenden Deutschen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften e.V., Berlin.

- SCHUMPETER, J. A.: (1934): *The Theory of Economic Development*, Cambridge.
- SCHWARZ, M.: (1999): *Make or buy? – Die wirtschaftliche Konzeption eines Privat-senders*, in: *Media Perspektiven*, (1); S. 35–36.
- SCHWEDA, C./ OPPERDEN, R.: (1995): *Journalismus und Public Relations – Grenzbeziehungen im System lokaler politischer Kommunikation*, Wiesbaden.
- SCHWEITZER, M.: (1982): *Der Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre*, in: F. X. Bea/ E. Dichtl/ M. Schweitzer (Hrsg.) *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band I: Grundfragen*, Stuttgart, New York, S. 1–29.
- SCHWEMMER, O.: (1995): *Interesse*, in: J. Mittelstraß (Hrsg.) *Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie. Band II*, Stuttgart, Weimar, S. 268–271.
- SCOTT, W. R.: (1983): *Health Care Organizations in the 1980s – The Convergence of Public and Professional Control Systems*, in: J. W. Meyer/ W. R. Scott (Hrsg.) *Organizational Environments – Ritual and Conformity*, Beverly Hills, S. 99–113.
- (1987): *The Adolescence of Institutional Theory*, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 32 (1); S. 493–511.
- (1995): *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks.
- (2003): *Organizations – Rational, Natural, and Open Systems*, Upper Saddle River, 5. Aufl.
- SEARLE, J. R.: (1971): *What is a Speech Act? The Philosophy of Language*, London.
- SELZNICK, P.: (1957): *Leadership in Administration – A Sociological Interpretation*, New York.
- (1992): *The Moral Commonwealth – Social Theory and the Promise of Community*, Berkeley.
- (1996): *Institutionalism «old» and «new»*, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 41 (2); S. 270–277.
- SETHI, S. P.: (1977): *Advocacy Advertising and Large Corporations – Social Conflict, Big Business Image, the News Media, and Public Policy*, Lexington.
- SHANNON, E. C./ WEAVER, W.: (1964): *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana.
- SHEPSLE, K. A./ WEINGAST, B. R.: (1994): *Positive Theories of Congressional Institutions*, in: *Legislative Studies Quarterly*, Jg. 19 (2); S. 149–179.

- SHOEMAKER, P. J./ REESE, S. D.: (1996): *Mediating the Message*, White Plains, 2. Aufl.
- SIEBENHAAR, H.-P.: (2003a): *Radiomarkt steht unter großem Druck*, in: Handelsblatt vom 28. Oktober, (207); S. 18.
- (2003b): *Saban attackiert ARD und ZDF*, in: Handelsblatt vom 23. Oktober, (204); S. 21.
- SIMON, H. A.: (1953): *A Behavioral Model of Rational Choice*, Santa Monica.
- (1957): *Model of Man*, New York.
- (1959): *Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science*, in: *American Economic Review*, Jg. 49 (3); S. 253–283.
- (1978): *Rationality as Process and as Product of Thought*, in: *American Economic Review, Papers and Proceedings*, Jg. 67 (2); S. 1–16.
- (1987): *Rationality in Psychology and Economics*, in: R. M. Hogarth/ M. W. Rinder (Hrsg.) *Rational Choice – The Contrast between Economics and Psychology*, Chicago, London, S. 25–40.
- (1993): *Altruism and Economics*, in: *American Economic Review*, Jg. 83 (2); S. 156–161.
- SINN, H.-W.: (1986): *Risiko als Produktionsfaktor. Risk as a Factor of Production*, in: A. E. Ott/ H. L. Strecker/ A. Oberhauser/ A. Wagner (Hrsg.) *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, Stuttgart, S. 557–571.
- SJURTS, I.: (1996): *Die deutsche Medienbranche – Eine unternehmensstrategische Analyse*, Wiesbaden.
- SMIRCICH, L./ STUBBART, C.: (1985): *Strategic Management in an Enacted World*, in: *Academy of Management Review*, Jg. 10 (4); S. 724–736.
- SMITH, A.: (1904): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, London, 4 Aufl.
- SOLDT, R.: (2003): *Der dänische Weg – Woran sich der SPD-Generalsekretär Olaf Scholz bei seiner Programmdebatte orientiert*, in: *FAZ* vom 14. August, (187); S. 8.
- SPECHT, G.: (1990): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart.

- SPINNER, H.: (1986): *Grundsatzvernunft und Gelegenheitsvernunft – Die prinzipielle Rationalität des «okzidentalen Rationalismus» und die okkasionelle Rationalität der «Moderne»: Rationalitätsvergleich als interdisziplinäres und empirisches Forschungsprogramm*, Arbeitspapier, Mannheim.
- STAAB, J. F.: (1990): *Nachrichtenwert-Theorie – Formale Struktur und empirischer Gehalt*, München, Freiburg.
- STABENOW, M.: (2003): *Wirtschaftsverbände müssen ihr Profil schärfen*, in: FAZ vom 14. Oktober, (238); S. 23.
- STAPPEL, M./ HENNINGSSEN, E.: (2003): *Interview mit Dr. Christoph Pleister*, in: M. Stappel/ E. Henningsen (Hrsg.) *Die deutschen Genossenschaften 2003 – Entwicklungen, Meinungen, Zahlen*, S. 26.
- STEGER, U.: (2001): *Regionalität – Überschaubarkeit als Wachstumshemmnis?*, in: C. Pleister (Hrsg.) *Genossenschaften zwischen Idee und Markt – Ein Unternehmenskonzept für die Zukunft?*, Frankfurt, New York, S. 165–182.
- STEINBEIS, D. G. M.: (2003): *Die Grenzen des Genossen Steinbrück*, in: *Handelsblatt* vom 30./31. Mai, (103); S. 10.
- STEINBERG, R.: (1974): *Interessenverbände als Kommunikationskanäle*, in: W. R. Langenbucher (Hrsg.) *Zur Theorie der politischen Kommunikation*, München, S. 132–145.
- STEINMANN, H./ SCHREYÖGG, G. (Hrsg.): (2000): *Management: Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, Wiesbaden, 5. Aufl.
- STEINMANN, H./ ZERFASS, A.: (1993): *Corporate Dialogue – A new Perspektive for Public Relations*, in: *Business Ethics – A European Review*, Jg. 2 (2); S. 58–63.
- (1995): *Management der integrierten Unternehmenskommunikation – Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen*, in: R. Ahrens/ H. Scherer/ A. Zerfaß (Hrsg.) *Integriertes Kommunikationsmanagement – Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung*, Frankfurt a. M., S. 11–50.
- STUIBER, H.-W.: (1992): *Theorieansätze für Public Relations – Anmerkungen aus sozialwissenschaftlicher Sicht*, in: H. Avenarius/ W. Armbrecht (Hrsg.) *Ist Public Relations eine Wissenschaft? Eine Einführung*, Opladen, S. 207–220.
- STURNY, D.: (1997): *Einfluss von Krisen-Typen auf Publikationsweisen – Eine Input-Output-Analyse anhand von 2 Beispielen*, Mainz.

- SWANSON, D. L.: (1981): *A Constructivist Approach*, in: D. D. Nimmo/ K. R. Sanders (Hrsg.) *Handbook of Political Communication*, Newbury Park, S. 169–271.
- SZYSZKA, P.: (1992): *Image und Vertrauen – Zu einer weniger beachteten Perspektive*, in: W. Faulstich (Hrsg.) *Image – Imageanalyse – Imagegestaltung*. 2. Lüneburger Kolloquium zur Medienwissenschaft, Bardowick, S. 104–111.
- (1996): *Kommunikationswissenschaftliche Perspektiven des Dialogbegriffes*, in: G. Bentele/ H. Steinmann/ A. Zerfaß (Hrsg.) *Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven*, Berlin, S. 81–106.
- (1997): *Bedarf oder Bedrohung?*, in: G. Bentele/ M. Haller (Hrsg.) *Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit: Akteure – Strukturen – Veränderungen*, Konstanz, S. 209–224.
- TEICHERT, W.: (1982): *Die Region als publizistische Aufgabe*, Hamburg.
- TERRY, D. J./ HOGG, M. A./ MCKIMMIE, B. M.: (2000): *Attitude-behaviour relations – The Role of in-group Norms and Mode of Behavioural Decision-making*, in: *British Journal of Psychology*, Jg. 39 (3); S. 337–361.
- THEIS, A. M.: (1992): *Inter-Organisations-Beziehungen im Mediensystem – Public Relations aus organisationsoziologischer Perspektive*, in: *Publizistik*, Jg. 37 (1); S. 25–36.
- (1993): *Perspektiven der Organisationskommunikation*, in: G. Bentele/ M. Rühl (Hrsg.) *Theorien öffentlicher Kommunikation – Problemfelder, Positionen, Perspektiven*, München, S. 307–313.
- (1994): *Organisationsökonomik – Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen*, Opladen.
- THEURER, M.: (2003): *Die erstarrte Rundfunkpolitik*, in: *FAZ* vom 14. November, (265); S. 13.
- THEURL, T.: (2002): *Das mitteleuropäische Konzept der Genossenschaft als Selbsthilfeeinrichtung in der Tradition von Raiffeisen und Schulze-Delitsch*, in: W. H. Harbrecht (Hrsg.) *Die Zukunft der Genossenschaft in der Europäischen Union an der Schwelle zum 21. Jahrhundert*, Nürnberg, S. 97–116.
- THEURL, T./ KRING, T.: (2002): *Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund – Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung*, Arbeitspapier Nr. 27 des Instituts für Genossenschaftswesen, Münster.

- THOMPSEN, J. D.: (1967): *Organizations in Action*, New York.
- TRABANT, J.: (1989): *Zeichen des Menschen – Elemente der Semiotik*, Frankfurt a. M.
- TÜRK, K.: (1997): *Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation*, in: G. Ortmann/ J. Sydow/ K. Türk (Hrsg.) *Theorien der Organisation – die Rückkehr der Gesellschaft*, Opladen, 2. Aufl., S. 124–180.
- TROSKY, A.: (1996): *Deutsche Kreditinstitute aus institutionenökonomischer Sicht*, Hamburg.
- TVERSKY, A./ KAHNEMAN, D.: (1987): *Rational Choice and the Framing of Decisions*, in: R. M. Hogarth/ M. W. Reder (Hrsg.) *Rational Choice – The Contrast between Economics and Psychology*, Chicago, London, S. 67–94.
- ULRICH, H.: (1990): *Unternehmenspolitik*, Bern, Stuttgart, 3. Aufl.
- ULRICH, P.: (1986): *Transformationen der Ökonomischen Vernunft – Fortschrittsperspektiven der Modernen Industriegesellschaft*, Stuttgart.
- (1989): *Der spezielle Blick der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre für die ökonomischen Dinge der Unternehmensführung – Ein sozialökonomischer Ansatz*, in: W. Kirsch/ A. Picot (Hrsg.) *Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung – Festschrift zum 70. Geburtstag von Edmund Heinen*, Wiesbaden, S. 137–154.
- UNGER, F.: (1989): *Werbemanagement*, Heidelberg.
- VANBERG, V.: (1975): *Die zwei Soziologien – Individualismus und Kollektivismus in der Sozialtheorie*, Tübingen.
- (1982): *Markt und Organisation – Individualistische Sozialtheorie und das Problem kooperativen Handelns*, Tübingen.
- (1987): *Markt, Organisation und Reziprozität*, in: K. Heinemann (Hrsg.) *Soziologie Wirtschaftlichen Handelns*, Opladen, S. 263–279.
- VANBERG, V. J. (Hrsg.): (1994): *Rules and Choice in Economics*, London, New York.
- VANBERG, V. J./ BUCHANAN, J. M.: (1994): *Interests and Theories in Constitutional Choice*, in: V. J. Vanberg (Hrsg.) *Rules and Choice in Economics*, London, New York, S. 167–177.
- VIEHOFF, F.: (1980): *Zum Zusammenwirken in der kreditgenossenschaftlichen Organisation*, Teil III. Veröffentlichungen der DG Bank, Band 13, Frankfurt a. M.

- WALGENBACH, P.: (1999): *Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie*, in: A. Kieser (Hrsg.) *Organisationstheorien*, Stuttgart, Berlin, Köln, S. 319–375.
- WALZ, P.: (1994): *Wirtschaftsverbände und kollektive Unternehmensstrategien*, Herrsching.
- WATZLAWICK, P.: (1990): *Kommunikation sprengt «zementierte» Grenzen*, in: GDI-Impuls, (3); S. 48–52.
- WEAVER, D./ SHAW, D. L./ MCCOMBS, M.: (1997): *Exploring the Intellectual Frontiers in Agenda-Setting Theory*, Mawah, London.
- WEAVER, M. E., D. MCCOMBS/ SHAW, D. L.: (1998): *International Trends in Agenda-Setting Research*, in: C. Holtz-Bacha/ H. Scherer/ N. Waldmann (Hrsg.) *Wie die Medien die Welt erschaffen und wie die Menschen darin leben*, Opladen, S. 189–203.
- WEAVER, W. (Hrsg.): (1976): *Mathematische Grundlagen der Informationstheorie*, München.
- WEBER, J.: (1977): *Die Interessengruppen im politischen System der Bundesrepublik Deutschland*, Stuttgart.
- WEBER, M.: (1964): *Wirtschaft und Gesellschaft*. Band I, Berlin.
- (1968): *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Tübingen, 3. Aufl.
- WEICK, K. E.: (1976): *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 21 (1); S. 1–19.
- WEINGAST, B. R.: (1989): *The Political Institutions of Representative Government – Legislatures*, in: *JITE*, Jg. 145 (4); S. 693–703.
- WEISCHENBERG, S.: (1990): *Das Paradigma Journalistik*, in: *Publizistik*, Jg. 35 (1); S. 45–61.
- (1995): *Journalistik. Medienkommunikation – Theorie und Praxis*, Band II: Medientechnik, Medienfunktionen, Medienakteure, Opladen.
- (1998): *Journalistik. Medienkommunikation – Theorie und Praxis*. Band I: Mediensysteme, Medienethik, Medieninstitutionen, Opladen, 2. Aufl.
- WEISCHENBERG, S./ LÖFFELHOLZ, M./ SCHOLL, A.: (1994): *Merkmale und Einstellungen von Journalisten – «Journalismus in Deutschland II»*, in: *Media Perspektiven*, (4); S. 154–167.

- WEISS, J. H.: (1989): *Öffentliche Streitfragen und Massenmediale Argumentationsstrukturen*, in: M. Kaase/ W. Schulz (Hrsg.) *Massenkommunikation. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie – Sonderheft 42*, Opladen, S. 473–489.
- WELLMER, A.: (1989): *Was ist eine pragmatische Bedeutungstheorie?*, in: A. Honneth/ T. McCarthy/ C. Offe/ A. Wellmer (Hrsg.) *Zwischenbetrachtungen – Im Prozess der Aufklärung. Festschrift für Jürgen Habermas*, Frankfurt a. M., S. 318–370.
- WESTERBARKEY, J.: (1991a): *Das Geheimnis – Zur funktionalen Ambivalenz von Kommunikationsstrukturen*, Opladen.
- (1991b): *Geheimnis-Management – Zur Theorie der Öffentlichkeitsarbeit*, in: GDI-Impuls, Jg. 9 (1); S. 47–55.
- WESTPHAL, J. D./ ZAJAC, E. J.: (1994): *Substance and Symbolism in CEO's long-term Incentive Plans*, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 39 (1); S. 367–390.
- WEVER, U. A.: (1993): *Rezession – Die Chance für die Kommunikation*, in: P. Grossklaus/ B. Mutius (Hrsg.) *Aufschwung durch Kommunikation – Erfolgskonzepte für das Management der Zukunft*, Landsberg am Lech, S. 19–42.
- WHITE, J.: (1984): *Essay Review – The Pros and Cons of «Getting to Yes»*, in: *Journal of Legal Education*, Jg. 34 (1); S. 115–124.
- (1993): *Public Relations – Insights from the Psychology of Perception*, in: W. Armbrecht/ H. Avenarius/ U. Zabel (Hrsg.) *Image und PR – Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein?*, Opladen, S. 101–109.
- WHITE, J./ DOZIER, D. M.: (1992): *Public Relations and Management Decision Making*, in: J. E. Grunig/ D. M. Dozier (Hrsg.) *Excellence in Public Relation and Communication Management*, Hillsdale, S. 91–114.
- WICKSELL, K.: (1896): *Finanztheoretische Untersuchungen*, Jena.
- WIEDMANN, K.-P.: (1993): *Rekonstruktion des Marketingansatzes und Grundlagen einer erweiterten Marketingkonzeption*, Stuttgart.
- WIELAND, B.: (2002): *Eingängige Aussagen – Die rot-grüne «Agrarwende»*, in: *FAZ* vom 13. August, (186); S. 3.
- WILKE, J.: (1998): *Politikvermittlung durch Printmedien*, in: U. Sarcinelli (Hrsg.) *Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft – Beiträge zur politischen Kommunikationskultur*, Opladen, S. 146–164.
- WILLIAMSON, O. E.: (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, New York.

- (1990): *A Comparison of Alternative Approaches to Economic Organization*, in: JITE, Jg. 146 (1); S. 61–71.
- (1993): *The Evolving Science of Organisation*, in: JITE, Jg. 149 (1); S. 36–63.
- WILLKE, H.: (1982): *Systemtheorie – Eine Einführung in die Grundprobleme*, Stuttgart, New York.
- WILSON, J.: (1973): *Introduction to Social Movements*, New York.
- WIMMER, O.: (1994): *International integrierte Unternehmenskommunikation*, Konstanz.
- WINDBERGS, M.: (2002a): *Deutscher Raiffeisentag 2002 – Nitrofen-Skandal gibt Qualitätssicherung neuen Schub*, in: Presseinformation des DRV vom 5. Juni, (13); S. 1–6.
- (2002b): *Durch die ideologische Brille – Ministerin Künast verkennt die Wirklichkeit*, in: Pressemitteilung des DRV vom 4. Juni, http://www.verbaende.com/news/ges_text.php4?m=1327 (Stand: Januar 2003).
- WINKLER-HAUPT, U.: (1988): *Gemeindeordnung und Politikfolgen*, München.
- WIRTSCHAFTS- UND SOZIALAUSSCHUSS (Hrsg.): (1989): *Entwurf einer Stellungnahme der Fachgruppe Regionale Entwicklung, Raumordnung und Städtebau zum Thema «Beitrag der Genossenschaften zur regionalen Entwicklung»*, Brüssel.
- WIRTZ, B. W.: (1994): *Neue Medien, Unternehmensstrategien und Wettbewerb im Medienmarkt – Eine wettbewerbstheoretische und -politische Analyse*, Frankfurt a. M.
- (2001): *Medien- und Internetmanagement*, Wiesbaden, 2. Aufl.
- WISWEDE, G.: (1991): *Soziologie – Ein Lehrbuch für den wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereich*, Landsberg am Lech, 2. Aufl.
- WÖHE, G.: (1986): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, München.
- WOLZ, D.: (1979): *Die Presse und die lokalen Mächte*, Düsseldorf.
- WRIGHT, G. H. v.: (1979): *Das menschliche Handeln im Licht seiner Ursachen und Gründe*, in: H. Lenk (Hrsg.) *Handlungstheorien interdisziplinär. Band II: Handlungserklärungen und philosophische Handlungsinterpretation*, München, S. 417–430.

- WÜRZBERG, H. G.: (1998): *Unternehmenskommunikation ist Beeinflussungskommunikation*, in: K. Merten/ R. Zimmermann (Hrsg.) *Das Handbuch der Unternehmenskommunikation*, Neuwied, S. 346–354.
- WYSS, V.: (2000): *Medienmanagement als Qualitätsmanagement*, in: M. Karmasin/ C. Winter (Hrsg.) *Grundlagen des Medienmanagements*, München, S. 149–172.
- (2001): *Journalismusforschung*, in: O. Jarren/ H. Bonfadelli (Hrsg.) *Jarren, O. and Bonfadelli, H.*, Bern, Stuttgart, Wien, S. 259–284.
- ZALD, M. N.: (1970): *Political Economy – A Framework for Comparative Analysis*, in: M. N. Zald (Hrsg.) *Power in Organizations*, Nashville, S. 221–261.
- ZEH, W.: (1989): *Ausschusssystem im Bundestag*, in: W. Zeh/ H.-P. Schneider (Hrsg.) *Parlamentsrecht und Parlamentspraxis in der Bundesrepublik Deutschland*, Berlin, New York, S. 1087–1102.
- (1993): *Parlamentsreform als Gesetzgebungsreform*, in: *Zeitschrift für Gesetzgebung*, Jg. 8; S. 358–368.
- ZERFASS, A.: (1996a): *Dialogkommunikation und strategische Unternehmensführung*, in: G. Bentele/ H. Steinmann/ A. Zerfaß (Hrsg.) *Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven*, Berlin, S. 23–58.
- (1996b): *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*, Opladen.
- ZÖLLER, M.: (1984): *Massengesellschaft und Massenkommunikation – Beispiel Amerika*, Köln.
- ZUCKER, L. G.: (1991): *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence*, in: W. W. Powell/ P. J. DiMaggio (Hrsg.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, S. 83–107.
- ZUCKER, L. G./ TOLBERT, P. S.: (1983): *Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations – The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935*, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 28; S. 22–39.