

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Philosophische Fakultät  
Fachbereich Sozialwissenschaften

Kommunikationswissenschaft  
Forschungsbereich Public Relations/  
Organisationskommunikation

**Public Relations als Funktion organisationalen Lernens im  
Umgang mit institutionalisierten Medialisierungserwartungen**

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades  
der  
Philosophischen Fakultät  
der  
Westfälischen Wilhelms-Universität  
zu  
Münster (Westf.)

vorgelegt von  
Jürgen Vehling  
aus  
Soest  
2014

Tag der letzten mündlichen Prüfung (Rigorosum): 8. September 2014  
Dekan der Philosophischen Fakultät: Prof. Dr. Tobias Leuker  
Erstgutachter: Prof. Dr. Ulrike Röttger  
Zweitgutachter: Prof. Dr. Armin Scholl



---

## **Inhaltsübersicht**

<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Vorwort.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Einleitung.....</b>	<b>4</b>
<b>3 Mediengesellschaft und Medialisierung.....</b>	<b>13</b>
<b>4 Öffentlichkeit und Massenmedien.....</b>	<b>58</b>
<b>5 Interdependenzen zwischen Massenmedien und ihrer Umwelt .....</b>	<b>78</b>
<b>6 Organisationstheoretische Grundlagen .....</b>	<b>94</b>
<b>7 Organisationaler Wandel .....</b>	<b>151</b>
<b>8 Organisationales Lernen .....</b>	<b>170</b>
<b>9 Public Relations als Funktion organisationalen Lernens.....</b>	<b>224</b>
<b>10 Konzeption organisationalen Lernens im Umgang mit institutionalisierten Medialisierungserwartungen .....</b>	<b>265</b>
<b>11 Fazit und Ausblick .....</b>	<b>281</b>
<b>12 Bibliographie .....</b>	<b>284</b>

## Inhaltsverzeichnis

<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Vorwort.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Einleitung.....</b>	<b>4</b>
<b>3 Mediengesellschaft und Medialisierung.....</b>	<b>13</b>
3.1 Begriffsbestimmung von Medialisierung für die vorliegende Untersuchung.....	13
3.1.1 Bedeutungszuwachs der Massenmedien durch den gestiegenen Bedarf an öffentlicher Aufmerksamkeit.....	16
3.1.2 Strukturelle Adaption an die Massenmedien.....	17
3.1.3 Strukturwandel des Mediensystems.....	17
3.1.4 Die gestiegene Bedeutung von Sozialkapital.....	18
3.2 Medialisierung auf den gesellschaftlichen Analyseebenen.....	20
3.2.1 Medialisierung individueller Lebenswelten.....	20
3.2.2 Medialisierung von Organisationen.....	22
3.2.2.1 Gesellschaftliche Legitimität von Organisationen.....	24
3.2.2.2 Massenmedien als Indikator organisationaler Legitimität.....	26
3.2.2.3 Massenmedien als Maßstab organisationaler Legitimität.....	28
3.2.2.4 Massenmedien als Arena für Diskurse über die Legitimität gesellschaftlicher Akteure .....	28
3.2.3 Medialisierung gesellschaftlicher Funktionsbereiche.....	30
3.3 Medialisierungsforschung.....	32
3.4 Medialisierungsforschung und Medienwirkungsforschung.....	34
3.5 Medienkausalität: Bestimmungsmomente und Wirkmechanismen der Massenmedien.....	36
3.6 Anzeichen von Medialisierung: Indizien, Effekte, Folgen, Prädiktoren und Indikatoren .....	37
3.7 Medialisierung und Institutionalisierung .....	44
3.7.1 Organisationen und Institutionen.....	44
3.7.2 Gesellschaftliche Institutionen.....	45
3.7.3 Der organisationale Neoinstitutionalismus.....	46
3.7.4 Medialisierung und Institutionalisierung der Medienlogik auf der Mesoebene .....	51
3.7.5 Die Reproduktion gesellschaftlicher Institutionen.....	52
3.7.6 Massenmedien als gesellschaftliche Institutionen.....	53
3.7.7 Medialisierung zwischen Institutionalisierungsmechanismus und organisationalem Konformitätshandeln.....	56
<b>4 Öffentlichkeit und Massenmedien.....</b>	<b>58</b>
4.1 Öffentlichkeit und gesellschaftliche Selbstbeobachtung.....	58
4.1.1 Akteure in der Öffentlichkeit.....	61
4.1.2 Ebenen von Öffentlichkeit.....	61
4.1.2.1 Medienöffentlichkeit.....	61
4.1.2.2 Themenöffentlichkeit.....	63
4.1.2.3 Encounter- oder Spontanöffentlichkeit.....	63

4.1.2.4	Internetöffentlichkeit .....	63
4.1.3	Strukturwandel der Öffentlichkeit .....	65
4.2	Die Massenmedien der Gesellschaft .....	67
4.2.1	Massenmedien im Kontext organisationstheoretischer Forschung.....	68
4.2.2	Massenmedien und die Logik der Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit ...	70
4.2.3	Strukturelle Differenzierungen der Medien .....	74
4.2.3.1	Leit- und Folgemedien.....	74
4.2.3.2	Fachmedien und allgemeine Medien .....	76
<b>5</b>	<b>Interdependenzen zwischen Massenmedien und ihrer Umwelt .....</b>	<b>78</b>
5.1	Analytische Konzeption des Verhältnisses zwischen Massenmedien und ihrer Umwelt auf der Mikroebene .....	79
5.2	Analytische Konzeption des Verhältnisses zwischen Massenmedien und ihrer Umwelt auf der Mesoebene.....	81
5.2.1	Medienorganisationen.....	81
5.2.2	Organisationen in der Umwelt der Massenmedien.....	82
5.2.3	Verhältnisse zwischen Massenmedien und ihrer organisationalen Umwelt.....	85
5.2.3.1	Interpenetration zwischen Massenmedien und ihrer organisationalen Umwelt .....	86
5.2.3.2	Strukturelle Kopplung zwischen Massenmedien und ihrer organisationalen Umwelt.....	86
5.2.3.3	Steuerung zwischen Massenmedien und ihrer organisationalen Umwelt .....	89
5.3	Analytische Konzeptionen des Verhältnisses zwischen Massenmedien und ihrer Umwelt auf der Makroebene.....	91
<b>6</b>	<b>Organisationstheoretische Grundlagen .....</b>	<b>94</b>
6.1	Die Leistung wissenschaftlicher Theorien .....	95
6.2	Organisationen als prägendes Strukturmerkmal der modernen Gesellschaft.....	97
6.3	Organisationen als Mittler zwischen analytischer Mikro- und Makroebene .....	99
6.4	Die Relevanz organisationstheoretischer Ansätze in der Kommunikationswissenschaft.....	100
6.5	Die Bedeutung des Organisationsbegriffs für die Analyse des Medienwandels .....	101
6.6	Organisationen als kommunikationswissenschaftliches Forschungsproblem.....	102
6.7	Organisationaler Wandel als kommunikationswissenschaftliches Forschungsproblem .....	103
6.8	Organisationen als analytischer Integrationsfaktor in der Kommunikationswissenschaft.....	104
6.9	Organisationen als Ausgangspunkt für die Analyse sozialen Wandels .....	105
6.9.1	Organisationen als gesellschaftlich prägendes Phänomen.....	106
6.9.2	Die moderne Organisation – Geschichte und allgemeine Merkmale eines gesellschaftlich konstitutiven Phänomens .....	106
6.9.2.1	Organisationsziele.....	107
6.9.2.2	Organisationsmitglieder.....	109
6.9.2.3	Organisationsstrukturen.....	109
6.9.2.4	Organisationsumwelt .....	111
6.9.2.5	Organisationsentscheidung.....	112

6.10	Die Organisationstheorie – Ansätze, Problemstellungen und ihre Entwicklung .....	115
6.11	Wissenschaftstheoretische Systematisierung organisationstheoretischer Ansätze ....	116
6.11.1	Die Systematisierung durch Paradigmenbildung .....	117
6.11.2	Die Inkommensurabilitätsthese .....	117
6.11.3	Der methodische Konstruktivismus .....	118
6.11.4	Das Subjekt-Objekt-Modell .....	119
6.11.5	Systematisierung organisationstheoretischer Ansätze und Problemstellungen aus ihrer geschichtlichen Entwicklung in der Drei- Phasen-Gliederung nach Scott (1961) .....	120
6.11.5.1	Klassische organisationstheoretische Ansätze (vor 1930) .....	127
6.11.5.2	Neoklassische Ansätze der Organisationstheorie (1930 bis 1950) ...	128
6.11.5.3	Moderne organisationstheoretische Ansätze (ab 1950) .....	128
<b>7</b>	<b>Organisationaler Wandel .....</b>	<b>151</b>
7.1	Organisationaler Wandel als Forschungsthema .....	151
7.2	Organisationaler Wandel als permanenter Prozess .....	152
7.3	Organisationaler Wandel und Adaption .....	155
7.4	Organisationaler Wandel in den Perspektiven der zugrunde liegenden sozialtheoretischen Rahmung .....	156
7.4.1	Organisationaler Wandel in der Perspektive der Theorie selbstreferentieller autopoietischer sozialer Systeme .....	156
7.4.2	Organisationaler Wandel in der Perspektive der Strukturierungstheorie von Giddens .....	164
7.4.3	Organisationaler Wandel in der Perspektive des Neoinstitutionalismus .....	168
<b>8</b>	<b>Organisationales Lernen .....</b>	<b>170</b>
8.1	Organisationales Lernen – Systematisierung eines Forschungsfeldes .....	171
8.1.1	Ansätze zu Subjekten organisationalen Lernens .....	172
8.1.2	Ansätze zu Prozessmechanismen organisationalen Lernens .....	172
8.1.3	Ansätze zu Auslösern organisationalen Lernens .....	173
8.2	Organisationaler Wandel und organisationales Lernen .....	175
8.3	Die analytischen Faktoren organisationalen Lernens .....	179
8.3.1	Organisationsumwelt als Lernauslöser .....	180
8.3.2	Organisationsstruktur als Rahmenbedingung organisationalen Lernens .....	182
8.3.3	Organisationale Wissensbasis als Träger organisationalen Lernens .....	183
8.3.4	Individueller Akteur als Subjekt organisationalen Lernens .....	187
8.3.4.1	Lernwiderstände .....	190
8.3.4.2	Macht .....	190
8.3.4.3	Organisationskultur .....	192
8.3.5	Strategie zur Ausrichtung organisationalen Lernens .....	192
8.3.6	Ergebnis organisationalen Lernens .....	195
8.4	Organisationales Lernen aus der Perspektive wechselseitiger Verschränkung von Struktur und Handlung .....	198
8.4.1	Die Lernfaktoren aus der Perspektive wechselseitiger Verschränkung von Struktur und Handlung .....	202
8.4.1.1	Organisationsumwelt als Lernauslöser .....	203
8.4.1.2	Organisationsstruktur als Rahmenbedingung organisationalen Lernens .....	203

8.4.1.3	Organisationale Wissensbasis als Objekt organisationalen Lernens .....	204
8.4.1.4	Individuelle Akteure als Träger organisationalen Lernens.....	205
8.4.1.5	Strategie zur Ausrichtung organisationalen Lernens.....	208
8.4.1.6	Ergebnis organisationalen Lernens.....	208
8.5	Das Modell organisationalen Lernens nach Argyris / Schön.....	210
8.5.1	Handlungstheorie .....	212
8.5.2	Einschleifen-Lernen.....	217
8.5.3	Doppelschleifen-Lernen.....	218
8.5.4	Deutero-Lernen .....	218
8.5.5	Die Lernfaktoren im Modell organisationalen Lernens bei Argyris / Schön..	220
<b>9</b>	<b>Public Relations als Funktion organisationalen Lernens.....</b>	<b>224</b>
9.1	Die Bedeutung reflexiver Wandlungsfähigkeit für Organisationen.....	225
9.2	Public Relations als Organisationsfunktion .....	226
9.2.1	Die Operationsweise von Public Relations als Organisationsfunktion.....	229
9.2.2	Beobachtung und Public Relations .....	231
9.2.2.1	Beobachtung der Organisationsumwelt durch Public Relations .....	231
9.2.2.2	Selbstbeobachtung der Organisation durch Public Relations .....	232
9.2.2.3	Selbstbeobachtung der Organisation durch Public Relations aus antizipierter Umweltperspektive.....	234
9.2.3	Public Relations, die Bedeutung von Legitimität und die daraus resultierenden Umweltsteuerungsmaßnahmen .....	234
9.2.4	Handlungsorientierungen der Organisationsumwelt als Steuerungskontext für Public Relations.....	244
9.2.5	Kontextsteuerung durch Public Relations.....	245
9.2.6	Selbststeuerung durch Public Relations.....	248
9.2.7	Reflexion des Steuerungskontextes durch Public Relations.....	250
<b>10</b>	<b>Konzeption organisationalen Lernens im Umgang mit institutionalisierten Medialisierungserwartungen .....</b>	<b>265</b>
10.1	Kongruenzen zwischen den Begriffen Public Relations und organisationales Lernen.....	266
10.2	Organisationales Lernen bei der Auflösung von Legitimitätsdiskrepanzen .....	270
10.2.1	Diskrepanzfeststellung zwischen bestehender Selbst- und Fremdbeschreibung durch Beobachtung.....	272
10.2.2	Diskrepanzauflösung zwischen bestehender Selbst- und Fremdbeschreibung durch Lernen .....	273
<b>11</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>281</b>
<b>12</b>	<b>Bibliographie .....</b>	<b>284</b>

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gegenüberstellung der unterschiedlichen Aspekte von Medienwirkungsforschung und Medialisierungsforschung nach Kepplinger (2008).....	36
Tabelle 2: Mechanismen und Prädiktoren institutionellen isomorphen Wandels nach DiMaggio / Powell (2009: 63 bis 77).....	50
Tabelle 3: Systematisierung organisationstheoretischer Ansätze und Problemstellungen aus ihrer geschichtlichen Entwicklung in der Drei-Phasen-Gliederung von Scott (1961).....	122
Tabelle 4: Individuelle und organisationale Handlungstheorien bei Argyris / Schön (2002: 28 ff.).....	215
Tabelle 5: Die wechselseitige Verschränkung der Lernfaktoren in den jeweiligen Lernphasen und Lernebenen bzw. Lerntypen organisationalen Lernens nach Argyris / Schön (2002: 195 f.).....	223
Tabelle 6: Gegenüberstellung von Public-Relations-Aspekten und analytischen Lernfaktoren.....	268
Tabelle 7: Gegenüberstellung von Phasen im Prozess von Public-Relations-Entscheidungshandeln mit Phasen im Prozess organisationalen Lernens.....	269
Tabelle 8: Akteurshandeln nach dem Stratifikationsmodell von Giddens (1997: 56 f.).....	276

# 1 Vorwort

Mit der Anfertigung der vorliegenden Promotionsarbeit hat sich der Verfasser mehr als fünfzehn Jahre nach Ende seines Studiums einen ganz persönlichen Wunsch erfüllt. Ursprünglich bezog sich das Forschungsinteresse auf reziproke Effekte bei Führungskräften von Wirtschaftsunternehmen als Protagonisten der Medienberichterstattung (vgl. z. B. Bernhard 2008; Kepplinger 2010) mit Blick auf die aktuelle Tendenz zur Personalisierung von Organisationskommunikation (vgl. Eisenegger / Wehmeier 2010).

„Da Personalisierung heute als zentrales Element öffentlicher Kommunikation eingestuft werden muss, macht dies organisationsseitig Personalisierung als Selbstinszenierung nicht nur möglich, sondern auch erforderlich; Politik macht hiervon systembedingt, Wirtschaft, z. B. über die Positionierung von CEOs, strategisch Gebrauch“ (Szyszka 2010: 99 mit Bezug auf Szyszka/ Bentele 2008: 612).

Was wirkt stärker auf Motivation, Vision und Entscheidungsverhalten von Führungskräften: nichtöffentliche Interaktionen mit eigenen Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten oder öffentliche Interaktionen mit Medienvertretern? Und welche Bedeutung spielt dabei die Zuschreibung von Anerkennungswürdigkeit in der Rolle als Führungskraft? Dieses Interesse war durch die berufliche Tätigkeit des Verfassers im Bereich des Executive Search im Auftrag von Wirtschaftsorganisationen motiviert, die immer häufiger Top-Führungskräfte suchten, die jenseits der eigentlichen Branchen- auch Medienerfahrungen mitbringen sollten. Offenbar hatten Organisationen gelernt, dass es vorteilhaft für sie ist, wenn sie bei der Besetzung von Führungspositionen jene Kandidaten präferieren, die die Wirkungskraft der eigenen Persönlichkeit sowohl mit der Identitätsmarke (vgl. Grubendorfer 2009; 2012) als auch mit den öffentlichen Interessen der Organisation im direkten Kontakt mit den Massenmedien gezielt zu verquicken wissen.

Das ursprüngliche mikroanalytische Forschungsvorhaben, empirisches Datenmaterial in Form explorativ geführter Experteninterviews mit Auftraggebern (Aufsichtsratsmitglieder) und Kandidaten (Vorstandsvorsitzende, Fachvorstände und Geschäftsführer) aus verschiedenen Besetzungsprojekten hinsichtlich ihrer persönlichen Erfahrungen zur erfolgreichen Nutzung der Massenmedien für die Konzerninteressen auszuwerten, wechselte bald auf die analytische Mesebene zur theoretischen Auseinandersetzung mit den Reaktionen von Organisationen auf den gesellschaftlichen Bedeutungsgewinn der Massenmedien – insbesondere unter Berücksichtigung bestimmter, aus dem gesellschaftlichen Umfeld stammender Erwartungen, wie Organisationen auf den Bedeutungsgewinn der Massenmedien zu reagieren haben, um sie als anererkennungswürdig bzw. erwartungskonform zu qualifizieren und zu behandeln. Dies in

einem theoretischen Beschreibungs- und Analysekonzept abstrahieren zu können wurde zum vorliegenden Forschungsgegenstand.

Die Planung und Realisierung der Arbeit war verbunden mit Sinnfragen zum vorübergehenden Verlassen erschlossener Pfade der selbstständigen beruflichen Existenz und bedeutete eine ungewohnte Rückkehr an die akademische Ausbildungsstätte. Sie war nicht nur zeitweiliges Wagnis und soziale Entkopplung, sondern auch Re-Identifikation mit der Kommunikationswissenschaft und Auseinandersetzung sowohl mit ihren aktuellen Gegenständen im Zusammenhang mit dem weitreichenden und langfristigen Prozess sozialen Wandels (vgl. Marcinkowski / Steiner 2009: 2) als auch – wenngleich augenzwinkernd – mit dem persönlichen Umgang mit eigenen Erwartungshaltungen.

Die Zeit der Anfertigung der Promotionsarbeit war zudem begleitet von der Reflexion über die gesellschaftliche Bedeutung, Unabhängigkeit und Reputation der Sozialwissenschaften angesichts der Tatsache, dass die Forschungsleistungen und -ergebnisse in der breiten Öffentlichkeit – abgesehen von ihrer Publikation in Fachverlagen – kaum wahrnehmbar, geschweige denn gewürdigt oder gar preisträchtig ausgezeichnet werden. Die zu dem Zeitpunkt sich mehrenden, publik werdenden Plagiatsurständfeiern populärer ehemaliger Universitätsabsolventen aus einem Fachbereich, der aufgrund seines selbst aufgebauten Ethos gerne eine moralische interdisziplinäre Vormachtstellung in Anspruch zu nehmen scheint (vgl. Eimer et al. 2010), nährte diese gedankliche Auseinandersetzung mit der Bedeutung und dem Stellenwert wissenschaftlicher Arbeit zudem. Dieser Zeitabschnitt war aber auch Merkposten für die Beständigkeit von Transformationsdynamiken im eigenen Leben zum Zeitpunkt seiner vermeintlichen Mitte und für die Umweltoffenheit (sic!) des wissenschaftlichen Systems in Form seiner Aufgeschlossenheit und seiner verbindlichen Anteilnahme und konstruktiven Unterstützung des Forschungsvorhabens eines seiner Rückkehrer.

Der ganz besondere Dank des Verfassers gilt Frau Prof. Dr. Ulrike Röttger für die Annahme und für die Bereitschaft zur wissenschaftlichen Betreuung der vorliegenden Arbeit, die ihrem Entstehensprozess den notwendigen kreativen Freiraum und die ebenso notwendige konstruktive Kritik geboten hat. Ein großer Dank richtet sich hier auch an Herrn Prof. Dr. Armin Scholl für die entschlossene Zweitbegutachtung. Sehr bedanken möchte sich der Verfasser auch bei den wissenschaftlichen Mitarbeitern am Institut für Kommunikationswissenschaft, in Sonderheit bei Jana Schmitt und Joachim Preusse sowie bei Frank Bredl und allen weiteren Teilnehmern der gemeinsamen Doktorandenkolloquien, für die fachliche Unterstützung und den kollegialen Austausch. Der Dank gilt auch dem Bibliotheksteam um Frau Ursula Ries für

die Rechercheunterstützung, gilt Frau Dagmar Schierenberg sowie Frau Christine Eglseder für die Unterstützung bei Terminabstimmung und Verwaltungsorganisation und gilt zudem Frau Dr. Anette Nagel für die zuverlässige Beratung bei der Formgebung des Textes. Die Anfertigung der Arbeit erforderte neben der freiberuflichen Selbstständigkeit des Verfassers auch ein konsequentes Zeitmanagement und eine Einbindung freizeittlicher Kapazitäten. Dass dies auch von einem stabilen, verständigen privaten Umfeld unterstützt wurde, dafür möchte sich der Verfasser bei seinen Lebenspartnerinnen sehr herzlich bedanken, die die Planung der Promotionsarbeit mit so großem Interesse und den Verlauf ihrer Anfertigung mit so viel Geduld jeweils begleitet haben. Ein ebenso herzlicher Dank gilt der Herkunftsfamilie des Verfassers, sowohl seinen Eltern Ingrid und Friedrich Vehling als auch seinen Geschwistern Frank Vehling und Sonja Meo und deren Familien. Für die ideelle Unterstützung gilt den persönlichen Freunden, stellvertretend Edeltraud Kaltenbach, Arne Heuzeroth, Christiane Kuhlmann, Christian Gruhn und Thomas Zeisner, ein ganz besonderer Dank sowie allen, die in der Zeit der Anfertigung der Arbeit für so viele Momente der Gelassenheit gesorgt haben.

## 2 Einleitung

Wie komme ich in die Medien – und wie wieder heraus? Hinter dieser zweiteiligen Frage steht das ubiquitäre Bedürfnis nach Aufmerksamkeit, jenem Phänomen, bei dem, „ausgehend von einem begrenzten energetischen Vorrat [an] Ressourcen [, dieses von einer als relevant angenommenen sozialen Gemeinschaft,] fokussiert einem Objekt beziehungsweise verteilt mehreren Objekten [...] zugewiesen und anderen entzogen werden“ kann (Wirth 2001: 82 zitiert bei Hoffjann 2008: 68). Die Medien scheinen dieses Bedürfnis nach Aufmerksamkeit befriedigen zu können: sowohl das Bedürfnis eines Teenagers, der sich als Nachwuchskünstler in einer Unterhaltungsshow, vom Applaus getragen, die Anerkennung von seinen Freunden erhofft, als auch das Bedürfnis eines Geschäftsführers, der sich durch eine positive Nachrichtenberichterstattung über sein Unternehmen einen Zuspruch an Anerkennungswürdigkeit aus den Reihen seiner Kunden und Mitbewerber verspricht. Genauer betrachtet werden hier zwei Phänomene sichtbar: das Bedürfnis nach öffentlicher Aufmerksamkeit und jenes nach Anerkennung. Massenmedien stellen diese öffentliche Aufmerksamkeit her, ein knappes Gut, das in seiner positiven Wertigkeit gesellschaftsweite Anerkennungswürdigkeit verspricht. Dieses öffentliche Anerkennungsstreben hat gesellschaftsweit ein Aufmerksamkeitsregime geschaffen, das mit latentem Druck sozial Rechtfertigung einfordert. Und so nimmt es nicht wunder, dass eine ganze Gesellschaft unterwegs ist, Mittel zu finden, eigene öffentliche Aufmerksamkeit zu kontrollieren und zu steuern. Mit den Medien gezielt in Kontakt zu kommen oder ihrer Berichterstattung nicht hilflos ausgesetzt zu sein ist sowohl Gegenstand einschlägiger Publikationen, die die erfolgreiche Lancierung von Pressemitteilungen durch einen ‚richtigen‘ Umgang mit Journalisten<sup>1</sup> erklären, ist Gegenstand der Public-Relations-Beratungsbranche, durch die sich das Management von Organisationen in der Regelung des Verhältnisses zur Öffentlichkeit professionell unterstützen lässt, und ist auch Gegenstand von Rechtsberatung, die in Bezug auf den zweiten Teil der Eingangsfrage gleichlautende Angebote verspricht, aus der Medienberichterstattung relativ unbeschadet wieder ‚herauszukommen‘ (vgl. Prinz 2005).

Die Massenmedien haben für die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben eine existenzielle Bedeutung (vgl. Hartmann / Hepp 2010). Sie ermöglichen den Zugang zu fernen Lebenswelten und konstruieren Vorstellungen von Wirklichkeit (vgl. Lippmann 1990; Herbst 1993; Noelle-Neumann 1996; 1998; Donges / Imhof 2010). Angesichts der zentralen und beständig steigenden gesellschaftlichen Bedeutung der Massenmedien (vgl. Reichertz 2007;

---

<sup>1</sup> Männliche Gattungsbezeichnungen schließen immer die weiblichen Formen mit ein, außer das Gegenteil ist ausgewiesen bzw. eine bestimmte Gattung, wie in diesem Fall explizit, gemeint.

Marcinkowski / Steiner 2009) gilt: „Was wir über unsere Gesellschaft, ja über die Welt, in der wir leben, wissen, wissen wir durch die Massenmedien“ (Luhmann 2004b: 9) und „was wir über die Medien wissen, mit denen wir täglich umgehen, wissen wir durch deren Inhalte“ (Marcinkowski / Marr 2010: 505). Die Medien gewährleisten durch den Journalismus gesellschaftliche Selbstbeobachtung, durch die Werbung die „Stabilisierung eines Verhältnisses von Redundanz und Varietät in der Alltagskultur“ (Luhmann 2004b: 94) und durch die Unterhaltung Selbstverortungsmöglichkeiten in der dargestellten fiktionalen und realen Welt (vgl. Luhmann 2004b: 115). Doch nicht nur die gesellschaftliche Bedeutung der Massenmedien hat sich geändert, die Medien selber verändern sich. Mit dem Strukturwandel der Medienlandschaft und dem damit einhergehenden Wandel ihrer Existenzbedingungen zu einem eigenen, internen Wettbewerb um die Ressource Publikumsaufmerksamkeit verändert sich ihre Operationslogik. Damit ist die Ausweitung des Beobachtungsauftrags<sup>2</sup> um einen Unterhaltungsauftrag verbunden (vgl. Imhof 2000; Fasel 2005; Scholl et al. 2007; Fretwurst 2008; Fischborn 2009; Landmeier / Daschmann 2011). Auf „diese Weise [werden] auch Publika für die Auto-poiesis journalistischer Kommunikation [...] [eingefangen], deren Erwartungserwartungen eigentlich nicht auf den Anschluss an journalistische Kommunikationsofferten ausgerichtet sind“ (Görke 2007: 107). Der sich daraus ergebende sinkende Status und das sich verschlechternde Image (vgl. Blum et al. 2011; Mohr 2011; Pamperrien 2011) der Qualitätsmedien – „das ‚heute journal‘ wird mit der Alzheimer-Erkrankung des ehemaligen Fußball-Managers Rudi Assauer eröffnet, ein letzter Beleg für die groteske Boulevardisierung auch des öffentlich-rechtlichen Fernsehens“ (Hahn 2012: 28) – wird durch gekünstelt wirkende Moralisierung (vgl. Pfetsch / Adam 2008) und postulierten investigativen Journalismus aufrechtzuerhalten versucht. In der Wahrnehmung eines durchaus aufgeklärten Publikums liest und hört sich das als plumpe Anbieterei von Meinungsstereotypen einer selbstgerechten Branche an, als eitle Arroganz ihrer Kommunikateure. Dem Strukturwandel des vormals öffentlich-rechtlichen Mediensystems (Imhof 2003; Blöbaum 2005; Blöbaum et al. 2005) folgt die „Krise ihrer Leuchttürme“ (Blum et al. 2011). Trotzdem behält der organisierte und professionalisierte Journalismus seine Vormachtstellung als der wichtigste Vertreter der massenmedial verbreiteten öffentlichen Kommunikation (vgl. Kohring 2009: 77).

Die Wirkmechanismen eines gesellschaftsweit immanenten „Rechtfertigungsregimes“ (Sandhu 2012: 162) oder einer „Rechtfertigungsordnung“ (Sandhu 2014: 1161) werden in

---

<sup>2</sup> „Medienorganisation und Mitteilung bilden für die Rezipienten in der öffentlichen Kommunikation eine Einheit: Da der Rezipient Themen mit Bedeutung für Entscheidungen im Voraus nicht kennt, ist er auf die Medienorganisation als die ihm bekannte, vertraute und im Prinzip als glaubwürdig beurteilte mitteilende Organisation angewiesen“ (Jarren 2008: 334).

dem gesellschaftsweiten Aufmerksamkeitsbedarf und dem Bedeutungsgewinn der Massenmedien sichtbar (vgl. Marcinkowski / Steiner 2009: 1). Den organisationalen Reaktionen dieses Wirkmechanismus (vgl. Franck 1998; Theis-Berglmair 2000; Bleicher / Hickethier 2002; Nolte 2005; Hoffjann 2008; Knierbein 2010) geht die vorliegende Untersuchung nach. Organisationen bemühen sich um positive öffentliche Aufmerksamkeit (vgl. Schrott 2008: 107), weil sie darüber gesellschaftliche Rechtfertigung und Legitimität<sup>3</sup> erwarten. Gesellschaftliche Rechtfertigung bzw. Anerkennungswürdigkeit resultiert aus der gesellschaftsweiten Sichtbarkeit der Entsprechung mit institutionalisierten Rationalitätsvorstellungen und „Muster[n] konstitutiver Werte der Gesellschaft“ (Milloning 2002: 47). Im Bemühen um gesellschaftsweite Sichtbarkeit kommen Organisationen nicht um die Massenmedien herum. Zur Steuerung dieser Aufmerksamkeitsbedürfnisse haben Organisationen das Subsystem Public Relations eingerichtet. In der hier zugrunde gelegten Konzeption beobachten Public Relations gesellschaftliche Erwartungserwartungen an die Organisation (vgl. Görke 2007: 107). Public Relations bilden den „Rahmen für Reflexion“ (Jarren / Röttger 2009: 44), um durch Selbststeuerung oder Selbstdarstellung solch Veränderungen reproduzieren zu können, die Chancen für die Generierung von Legitimität bieten<sup>4</sup> (vgl. Hoffjann 2009a). Merten (2008) bezeichnet diese Leistung von Public Relations als „Differenzmanagement von Fakt und Fiktionen“ (Merten 2008: 7).

„Public Relations nutzen die Differenz zwischen einer ‚realen‘ Wirklichkeit und einer dazu konstruierten fiktionalen Wirklichkeit, die tendenziell freundlicher respektive wünschenswerter ausfällt und die von der Öffentlichkeit als ‚eigentliche‘ Wirklichkeit akzeptiert werden soll. Diese Differenzbildung ist das eigentliche Prinzip der PR“ (Merten 2008: 6).

Diese Ausführungen dokumentieren, welche Mechanismen organisationaler Selbsterhalt in von Aufmerksamkeitsregimes regierten Mediengesellschaften zur Voraussetzung hat. Der Prozess organisationaler Reflexion zur Ausbildung resonanzfähiger Legitimationsstrukturen wird in der Untersuchung als organisationaler Lernprozess des Subsystems Public Relations im Umgang mit gesellschaftlichen Erwartungen abzubilden versucht. Das verspricht eine fruchtbringende theoretische Unterstützung bestehender Analysekonzepte<sup>5</sup> zu organisationaler

---

<sup>3</sup> „Legitimität erweist sich dabei für die Überlebensfähigkeit einer Organisation in ihrem gesellschaftlichen Umfeld als besonders bedeutsam. Eine legitime Organisation erhält die notwendigen Ressourcen tendenziell zu besseren Konditionen und in besserer Qualität“ (Scherer / Pietsch 2007: 70).

<sup>4</sup> In dieser Darstellung werden „auf der Basis von systematischer Umweltbeobachtung, legitimations- bzw. organisationsrelevante Informationen“ (Jarren / Röttger 2009: 44) in der veränderlichen Organisationsumwelt selektiert, interpretiert, reflektiert und kontinuierlich gelernt, diese im Abgleich mit gespeicherten Informationen aus dem Systemgedächtnis (vgl. Luhmann 2000b: 192 f.) und in der Fokussierung auf das Organisationsziel zu relevanten Informationen für die Produktion von Reproduktionsentscheidungen transformiert.

<sup>5</sup> Hierzu zählt z. B. der von Merten (2008: 4) aufgegriffene theoretische Entwurf öffentlicher Selbstdarstellung von Goffmann (2008) auf der Mesoebene von Organisationen: Public Relations als ‚Impression-, Vorderbühnen- oder Fassaden-Management‘ mit „schneller Informationsverarbeitung (Wissensaneignung)“ (Merten 2008: 8).

Legitimationssicherung und Teilhabe an gesellschaftlicher Kommunikation durch Public Relations (vgl. Schreyögg 2000; Schreyögg / Conrad 2000; Brentel et al. 2003a; 2003b; Florian / Fley 2004; Florian / Hillebrandt 2004; Herzog 2011).

Positive bzw. auf den jeweiligen gesellschaftlichen Akteur bezogene erwartungskonforme öffentliche Aufmerksamkeit gilt in Mediengesellschaften als wichtige Handlungsressource aller Akteure und sozialen Systeme (vgl. Marcinkowski / Steiner 2009). Die aktive Bewirtschaftung dieses Bedarfs wird in der Kommunikationswissenschaft als Medialisierung bezeichnet und analysiert. Systemtheoretisch wird Medialisierung zur fremdreferentiellen Orientierung an massenmedialen Selektionsgesichtspunkten, die bei Organisationen in der Umwelt der Massenmedien zu bestimmten Strukturbildungen bzw. Strukturveränderungen führt. „Solche strukturellen Verankerungen von Kriterien der Erzeugung und Lenkung öffentlicher Aufmerksamkeit außerhalb des Systems der Massenmedien“ (Marcinkowski / Steiner 2009: 13) werden explizit als Medialisierungsfolgen bezeichnet. Der steigende Bedarf an öffentlicher Aufmerksamkeit bzw. der mediale Anpassungsdruck auf gesellschaftliche Akteure (vgl. Donges et al. 2007) resultiert nach neoinstitutionalistischem Verständnis aus einem permanenten „Rechtfertigungszwang“ (Palazzo / Scherer 2006: 71), institutionalisierten Erwartungen aus der Umwelt gerecht zu werden, um sich gesellschaftlich zu legitimieren. „Organisation orientieren sich an diesen institutionellen Regeln, weil sie damit Legitimität und Unterstützung erreichen wollen“ (Donges 2006: 563). Alle gesellschaftlichen Akteure sehen sich permanent diesen aus sozialen Werten, kulturellen Gegebenheiten und normativen Strukturen bestehenden Erwartungen ausgesetzt (vgl. Parsons 1972; Meyer / Rowan 1977b; Senge 2006; 2011). Die Bedeutung der Medien für diese gesellschaftliche Legitimierung resultiert aus ihrem gesellschaftsweit gültigen Status als Institution, an deren Logik – der Erzeugung und Lenkung öffentlicher Aufmerksamkeit – Legitimität gebunden ist, nach dem Prinzip ‚Legitimierung durch Institutionalisierung‘. Um für die Gesellschaft relevant zu werden und zu bleiben, gilt es, auf die Massenmedien gut vorbereitet zu sein: „Was nicht in den Medien ist, ist nicht relevant“ (Merten 2008: 5). Um die wichtige Ressource Legitimität aus der Umwelt beständig sichern zu können, haben Organisationen die Funktion Public Relations als beobachtungs-basierte Reflexionsinstanz ausgebildet (vgl. Röttger et al. 2011). Ihr obliegt die Steuerung des Verhältnisses zur relevanten Organisationsumwelt und somit auch die der Legitimität der Organisation (vgl. Hoffjann 2007; 2009a; 2011; 2013). Dazu stehen Public Relations verschiedene Steuerungsmaßnahmen zur Verfügung, die sich zwischen externer Kontextsteuerung und organisationaler Selbststeuerung bewegen (vgl. Hoffjann 2009a). Um die sich im Rahmen der organisationalen Zweckoperationen und Entscheidungsproduktionen

ergebenden Legitimationsrisiken und -chancen zeitnah zu identifizieren und durch erfolgreiche Beratung der Organisationsleitung zu Steuerungsentscheidungen zu reagieren, muss sich Public Relations beständig selbst beobachten und reflektieren, und um die Wirksamkeit der eigenen Funktion unter den sich beständig verändernden Umweltbedingungen gewährleisten zu können (vgl. Hoffjann 2009a: 309).

In der vorliegenden Untersuchung wird die Ausbildung von Medialisierungsfolgen als organisationale Selbststeuerung (vgl. Perrin 2010: 277) und Beratungsergebnis von Public Relations im Rahmen seiner Funktionserfüllung gegenüber der Organisationsleitung verstanden (vgl. Hoffjann 2007: 97). Public Relations liefert die Informationen zur gezielten Erzeugung und Lenkung erwartungskonformer bzw. positiver öffentlicher Aufmerksamkeit, um darüber gesellschaftliche Legitimität zu generieren. Die besondere Bedeutung der Medien für die Generierung von Legitimität durch den „Zugriff anderer Sozialsysteme“ auf ihre Funktionslogik (Marcinkowski / Steiner 2009: 1), wie nach vollzogener Beratungsleistung durch Public Relations, wird in der Perspektive als gesellschaftliche Institutionen deutlich:

„Medien lassen sich als Institutionen charakterisieren. Sie sind auf Dauer angelegte, durchsetzungsfähige Regelsysteme, die normative Erwartungen schaffen, Mechanismen für ihre Durchsetzung beinhalten, Akteure konstituieren und bei bestehenden Organisationen Wahrnehmung, Präferenzbildung und Strukturen beeinflussen. Aus Sicht von Organisationen schafft und sichert die Befolgung dieser Regeln Legitimität, und dies sowohl nach außen (im Verhältnis zur Gesellschaft wie zu anderen Organisationen) wie nach innen (im Verhältnis zu Mitgliedern, Mitarbeitern etc.). Medien wirken damit auf Organisationen nicht nur in Form konkreter Berichterstattung ein, sondern bereits durch ihre Existenz, durch die von der Organisation und ihrer Teile antizipierte Möglichkeit, Gegenstand von Berichterstattung zu werden. Der institutionelle Zugang macht darauf aufmerksam, dass Medien ihre Wirkung auf Organisationen nicht selbständig entfalten, sondern vermittelt durch die Wahrnehmung und Interpretation von Akteuren“ (Donges 2006: 574)

Die zunehmende Ausdifferenzierung von Public Relations als Organisationsfunktion gilt als Indikator für den gesellschaftlichen Bedeutungsgewinn der Massenmedien auf der Mesoebene (vgl. Donges 2008: 147 ff.; Hjarvard 2008). In der neoinstitutionalistischen Perspektive wird Public Relations so als Folge und zugleich als Steuerungsfunktion gesellschaftlicher Erwartungsstrukturen erklärbar (vgl. Sandhu 2012).

Hinter der vorliegenden Analyse organisationalen Wandels steht das Forschungsinteresse an einer Konzeption der Vorbedingungen organisationaler Selbststeuerungsentscheidungen, deren Zustandekommen sozialwissenschaftlich weitgehend uneinsichtig „als ‚Black Box‘ angesehen“ und theoretisch konzipiert wird (Hoffjann 2009a: 313). Um das Zustandekommen organisationaler Entscheidungen oder zumindest ihre Vorbedingungen zu offenbaren, sucht die vorliegende Untersuchung diese Vorbedingungen funktional zu lokalisieren und mit einem bisher ungenutzten Konzept analytisch zu zergliedern. Dabei fiel der Blick auf die organisationale Reflexionsfunktion von Public Relations mit der Perspektive auf eine organisatio-

nale Lern- und „Antreiber[funktion zu Entscheidungen] organisationaler Veränderung“ (Hoffjann 2009a: 301). Die analytische Interpretation von Public Relations als Funktion organisationalen Lernens im Umgang mit gesellschaftlichen Erwartungsstrukturen schien aufgrund des intentional angelegten (vgl. Mölders 2011) und durch analytische Lernfaktoren aufgliederbaren organisationalen Lernens (vgl. Herzog 2011) dem Forschungsinteresse nahe liegend. Organisationales Lernen bedeutet also, die Funktion der „Legitimation der Organisationsfunktion gegenüber den als relevant eingestuften Umweltsystemen“ kognitiv zu erfüllen (Hoffjann 2007: 97), um den Legitimation zuschreibenden Umweltkontext durch legitimations-sichernde Konformitäts- und damit Veränderungsentscheidungen zu kontrollieren und zu steuern, dabei „die Eigengesetzlichkeiten des [Organisations-]Systems bis zu einem Grad [zu] kennen, ja kontinuierlich [zu] beobachten, [zu] lernen und wieder[zu]erlernen [...] und sich von der Vorstellung vollständiger Kontrolle [und Steuerung zu] verabschieden“ (Nothhaft / Wehmeier 2009: 163). In dieser Lesart werden diese Legitimationsunsicherheit absorbierenden Lernprozesse „in der Organisation selbst gespeichert und [...] [können] bei der Aktivierung von [Entscheidungs-]Kommunikationen [zur Wiederherstellung von Konformität] vorausgesetzt“ werden (Luhmann 2000b: 186), wodurch wiederum weitere Unsicherheit als „wichtigste Ressource der Autopoiesis des Systems [erzeugt wird]. Denn ohne Unsicherheit bliebe nichts zu entscheiden, die Organisation fände im Zustande kompletter Selbstfestlegung ihr Ende und würde mangels Tätigkeit aufhören zu existieren“ (Luhmann 2000b: 186). In der analytischen Interpretation einer organisationalen Lernfunktion beobachtet Public Relations kontinuierlich sowohl die Eigengesetzlichkeiten des beauftragenden Organisationssystems wie die der relevanten Umweltsysteme (vgl. Nothhaft / Wehmeier 2009) und lernt dabei permanent, in seiner Legitimationssicherungsfunktion, auf die je beobachteten Veränderungen der Umwelterwartungen an die Organisation mit unterschiedlich tief greifenden Kommunikations- und Strukturveränderungen angemessen zu reagieren. Die analytische Interpretation von Public Relations als organisationale Lernfunktion soll in der vorliegenden Untersuchung exemplarisch unter den besonderen Bedingungen von Mediengesellschaften beschrieben werden. Die in kognitiver Strukturbildung sichtbare fremdreferentielle Orientierung an massenmedialen Selektionsgesichtspunkten (vgl. Marcinkowski / Steiner 2009: 13) wird so als Ergebnis organisationalen Lernens im Umgang mit dem institutionalisierten medialen Anpassungsdruck beobachtbar (vgl. Donges et al. 2007).

Die thematische Gliederung der vorliegenden Untersuchung folgt der forschungsleitenden These, dass sich durch die analytische Interpretation der organisationalen Reflexionsleistung

von Public Relations als organisationale Lernleistung die komplexen Vorbedingungen organisationaler Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse aufgliedern lassen und dadurch Schlüsse zu organisationaler Entscheidungsproduktion möglich werden.

So beginnt die Untersuchung mit der Einführung in die Begriffe Mediengesellschaft, Medialisierung, Öffentlichkeit und Massenmedien. Das Luhmann'sche Funktionssystem der Massenmedien geht in dem Theorieentwurf eines Funktionssystems öffentlicher Kommunikation auf (vgl. Görke 2008; Kohring 2009), dessen Bezugsproblem „in der Ermöglichung der Beobachtung folgenreicher Sinn Grenzen in der Gesellschaft, die sich als Synchronisationsfunktion kennzeichnen lässt“, besteht (Görke 2007: 105). Kohring (2009) beschreibt dessen Funktion durch die Selbstbeobachtung der Gesellschaft, in der fortlaufend Ereignisse thematisiert werden, die nahezu für alle Teile der Gesellschaft von Belang sind (Kohring 2009: 73). Die Massenmedien sind in dieser Konzeption neben der persönlichen und der digitalen Kommunikation über das Internet nur eine, wenngleich die wirkmächtigste Möglichkeit, sich gesellschaftsweite Aufmerksamkeit zu beschaffen (vgl. Kapferer 1997; Neuberger et al. 2004; Gerhards / Schäfer 2007; Jarren 2008; Michelis / Schildhauer 2010; Barth et al. 2011; Christoffel 2011; Sterne 2011).

Daraufhin werden in der Untersuchung theoretische Konzepte zu Interdependenzen zwischen Massenmedien und ihrer Umwelt auf den unterschiedlichen Analyseebenen vorgestellt.

Die folgenden organisationstheoretischen Grundlagen ermöglichen die Auswahl und die Vorstellung des zugrunde liegenden Analyserahmens. Die vorliegende Arbeit untersucht organisationale Reaktionen auf den gesellschaftsweiten Bedeutungsanstieg öffentlicher Aufmerksamkeit durch die Massenmedien. Dazu werden sozialwissenschaftliche Analysen und theoretische Konzepte zu Interdependenzen zwischen organisationalem Wandel und langfristigen Prozessen sozialen Wandels berücksichtigt. Es werden besonders solche Ansätze in die Untersuchung einbezogen, die organisationalen Wandel als Lernreaktion auf soziale Veränderungen (vgl. Probst 1994; Schreyögg / Noss 1995; Klimecki et al. 2000; Argyris / Schön 2002; Rüegg-Stürm 2003), den gesellschaftsweit gewachsenen Bedarf an positiver öffentlicher Aufmerksamkeit als Vorbedingung sozialer Anerkennungswürdigkeit und gesellschaftlicher Existenzberechtigung (vgl. Hoffjann 2007; 2008; 2009b) sowie Massenmedien als gesellschaftliche Institutionen konzipieren (vgl. Donges 2006). Die Arbeit will für eine Perspektive auf organisationalen Wandel sensibilisieren, die das Phänomen – am Beispiel von Medialisierung (vgl. Donges 2008; Hjarvard 2008; Marcinkowski / Steiner 2009) – als organisationalen Lernprozess im Umgang und in Reaktion auf sich verändernde Umwelterwartungen

gen interpretiert und den Einfluss vorherrschender gesellschaftlicher Phänomene – jene von Mediengesellschaften – sichtbar werden lässt. Ziel ist es, die organisationsinternen Reaktions- und Steuerungsmechanismen auf Umwelteinflüsse zu analysieren, um darüber die Bedingungen organisationaler Entscheidungsproduktion zu beschreiben.

Organisationales Lernen wird durch bestimmte Lernfaktoren konstituiert (vgl. Fiol / Lyles 1985; Dierkes et al. 2001a; Dierkes et al. 2003a; Herzog 2011), die ebenfalls vorgestellt werden. Sie bestimmen den Lernprozess aus organisationsexterner (Organisationsumwelt) und organisationsinterner Richtung (Organisationsstruktur, Lernstrategie, Wissensspeicher bzw. Organisationsgedächtnis, Organisationsindividuen, Lernergebnis) (vgl. Herzog 2011: 76 f.). Um die Lernfaktoren in einer Konzeption organisationalen Lernens operationalisieren zu können, wird das Lernmodell von Argyris / Schön (1978; 1996b; 2002) vorgestellt, welches anschließend strukturationstheoretisch fundiert wird (vgl. Herzog 2011), um insbesondere die Bedeutung von Organisationsindividuen als handelnde Akteure für organisationales Lernen sozialtheoretisch anschlussfähig zu machen.

Schließlich wird, angelehnt an dieses Modell organisationalen Lernens von Argyris / Schön (1978; 1996b; 2002), der Versuch einer analytischen Interpretation von Public Relations als organisationaler Lernfunktion unternommen. Die kommunikationswissenschaftliche Forschung zu Public Relations als Organisationsfunktion wird dominiert durch die Analyse ihrer externen Thematisierungs-, Darstellungs- und Informationsleistung (vgl. Ronneberger / Rühl 1992; Merten / Westerbarkey 1994; Rolke 1999a). Die Involviertheit von Public Relations in Prozessen organisationaler Veränderung wird dabei nur wenig berücksichtigt (vgl. Hoffjann 2001; vgl. Hoffjann 2009a; 2009b). Die Öffnung einer solchen Perspektive auf Public Relations als Subsystem zur Unterstützung der selbststeuernden Anpassung von Organisationen an gesellschaftliche Veränderungen (vgl. Berger et al. 1989; Long / Hazleton 1993; Cutlip et al. 1994; Derieth 1995; Dozier et al. 1995; Zerfaß 1996; Röttger et al. 2003; Herger 2004; Kieserling 2005a; 2005b; Kussin 2006; Hoffjann 2009a; Kussin 2009) – sowohl in Bezug auf Erwartungsveränderungen als auch auf Veränderungserwartungen – macht Public Relations zu

„Grenzstellen, an denen die Darstellung des Systems für Nichtmitglieder angesiedelt ist (vgl. Luhmann 1964: 108). Sie sind darüber hinaus auch als ‚Reflexionszentren‘ formaler Organisationen zu betrachten (vgl. Kieserling 2004), deren Informationspotentiale auf die Selbststeuerung multireferentieller Organisationen und damit schließlich auf die Herausbildung und Artikulation von Selbstbeschreibungen, Interessen und Entscheidungen einen bedeutsamen Einfluss nehmen (können)“ (Kussin 2009: 131).

Im Rahmen der analytischen Interpretation und Darstellung der Public-Relations-Leistung als Lernleistung werden die Charakteristika organisationalen Lernens mit jenen von Public Rela-

tions – insbesondere mit der von Reflexion – in Beziehung gesetzt. Die Untersuchung schließt mit einem Beispiel einer lernenden Diskrepanzauflösung zwischen organisationaler Selbst- und Fremdbeschreibung in Bezug auf die Erfüllung von institutionalisierten Medialisierungserwartungen, wodurch ein struktureller Adaptionsprozess von Organisationen an die Medienlogik als Reaktion auf bestehende gesellschaftliche Erwartungsstrukturen rekonstruiert wird, deren Veränderungsentscheidungen (legitimitätssichernde Selbststeuerungsentscheidungen) aus vorausgehendem Lernhandeln (Auswertung, Interpretation und Aushandlung von Beobachtungsergebnissen) von Public-Relations-Akteuren resultiert (vgl. Hoffjann 2007: 97; Röttger et al. 2011: 144).

Die vorliegende Untersuchung dokumentiert in eklektischer Vorgehensweise das sozialwissenschaftliche Theorieangebot zur Analyse der Interdependenz zwischen organisationalem und gesellschaftlichem Wandel. Dabei werden die derzeit die kommunikationswissenschaftliche Forschung dominierenden Theoriekonzeptionen zur Analyse der Veränderung von Organisationen in Mediengesellschaften mit aktuellen Ansätzen zu Public Relations als Organisationsfunktion und Ansätzen zum organisationalen Lernen in Beziehung gesetzt. Das Ergebnis ist ein Konzept organisationaler Veränderung als ein legitimitätssichernder Aneignungs- (vgl. Mölders 2011: 9 f.) und beständiger Lernprozess im Umgang mit veränderlichen Kommunikationserwartungen bzw. Erwartungskommunikationen der relevanten Organisationsumwelt, welches die Vorbedingungen organisationaler Entscheidungsproduktion sichtbar und Schlüsse zum Zustandekommen dieser selbst erwartbar werden lässt.

### 3 Mediengesellschaft und Medialisierung

„Und da hat nun die Kommunikationswissenschaft ihre zentrale Aufgabe: Sie interessiert sich für nichts weniger als für die Bedingungen und Formen der Selbststeuerung moderner Gesellschaften. Dann sind die Bedingungen und Formen der Aufmerksamkeitsgenerierung und der Problembewältigung in der Mediengesellschaft, die Interdependenz der zentralen Teilsysteme und die wechselseitige Beobachtung aller Akteure mitsamt den Medialisierungsfolgen dieser wechselseitigen Rezeption auf der Makro-, der Meso- und der Mikroebene von zentralem Interesse. [...] [Es geht um den] zur Zeit wichtigsten Austrittsbegriff der Kommunikationswissenschaft aus ihrem hergebrachten funktional differenzierten Gegenstandsbereich: [es geht um] ‚Medialisierung‘ oder ‚Mediatisierung‘. Am Horizont wird sich bei der Deliberation über die Medialisierung der Wissenschaft, der Ökonomie und der Politik schemenhaft das Ziel erkennen lassen, für das es sich zu Arbeiten lohnt: Eine brauchbare Theorie der Medialisierung. Eine solche Theorie würde die Selbstbeobachtung moderner Gesellschaften massiv bereichern und damit eben – ob gewollt oder nicht – zur Vernunft beitragen“ (Imhof 2004: 28).

Einer der aktuell vieldiskutierten Begriffe in der deutschsprachigen Kommunikationswissenschaft ist der von Medialisierung. Das Fach sucht damit den gesellschaftsweiten Bedeutungsgewinn der Massenmedien als den derzeit maßgeblichen und weitreichenden Prozess sozialen Wandels zu erklären (vgl. Marcinkowski / Steiner 2009: 2) und ein analytisches Konzept zu verfolgen, das jenseits der mikroanalytischen Wirkungsforschung sowohl etablierte Erkenntnisse im Zusammenhang mit der Ursache und der Wirkung von Massenmedien „neugewichtet“ (Marcinkowski / Steiner 2009: 4) – indem ein komplexes Zusammenwirken verschiedener Faktoren zugrunde gelegt wird – als auch im Kontext der Sozialwissenschaften eigenes semantisches Potenzial bei der Erforschung gesellschaftsweiter Entwicklungen etabliert. Dabei bestehen unterschiedliche Definitionen zu diesem zentralen Begriff. Im vorliegenden Kapitel sollen diese differenziert dargestellt, die in seinem Zusammenhang gebräuchlichen Fachbegriffe erläutert und sein für den Fortgang der Untersuchung maßgebliches Verständnis vorgestellt werden.

#### 3.1 Begriffsbestimmung von Medialisierung für die vorliegende Untersuchung

Der Begriff ‚Medialisierung‘ bezeichnet ein Forschungsfeld in der Kommunikationswissenschaft, welches die maßgebliche Prägung des gesellschaftlichen Modernisierungsprozesses (vgl. Eisenegger 2005b: 263) und seiner differenzierten Einzelaspekte durch den Bedeutungszuwachs der Massenkommunikation analysiert.<sup>6</sup> ‚Medialisierung‘, ‚Mediatisierung‘, ‚Media-

---

<sup>6</sup> Eine systematische Darstellung sämtlicher Forschungsergebnisse zum Themenbereich Medialisierung kann in der vorliegenden Untersuchung nur ansatzweise geleistet werden, jedoch sind die für die Bearbeitung der Forschungsfrage relevanten Arbeiten berücksichtigt worden (hierzu: Mazzoleni / Schulz 1999; Krotz 2001; Kepplinger 2002; Sarcinelli 2002; Meyen 2004; Schade 2004; Schulz 2004; Tobler 2004; Berghaus 2005: 187; Gottwald 2005; Bösch / Frei 2006a; besonders Donges 2006; Imhof 2006b; besonders Imhof 2006a; Schulz 2006; Vowe 2006b; Krotz 2007; Wissenschaftsrat 2007; Donges 2008; besonders Hjarvard 2008; Kepplinger 2008; Krotz 2008; Schrott 2008; Stöber 2008; Vowe / Dohle 2008; Lundby 2009; ganz besonders

tion‘ oder ‚Mediatization‘ (Meyen 2009: 24) sind Synonyme zur Beschreibung eines gleichen Sachverhalts: des allgemeinen gesellschaftlichen Bedeutungsgewinns der Massenmedien und der daraus resultierenden Aspekte sozialen Wandels (vgl. Meyen 2009: 23; Hagenah / Meulemann 2010). Trotzdem suchen verschiedene Autoren mit dem einen oder anderen Begriff unterschiedliche Akzente zu setzen. ‚Mediatisierung‘ wird z. B. präferiert, um die Veränderung der Lebenswelt einzelner Individuen durch Medien zu beschreiben (vgl. Krotz 2001; Krotz 2007; 2008; Hartmann / Hepp 2010). In diesen Markierungsbereich fallen auch Interdependenzen zwischen Massenmedien und (anderen) gesellschaftlichen Institutionen, die Veränderungen in der Lebenswelt von Individuen bedingen. Krotz (2008: 13) erwähnt den Bezug von Mediatisierung zum gleichen Begriff in der Geschichtswissenschaft, der die Übertragung institutioneller Hoheitsrechte von Staatsoberhäuptern an Landesfürsten beschreibt (vgl. Livingstone 2009), und präferiert ‚Mediatisierung‘ zur Bezeichnung eines Metaprozesses von Veränderung aller möglichen Kommunikationsformen. Hjarvard hebt in seinen Ausführungen zum Begriff ‚Mediatization‘ den institutionellen Einfluss von Medien auf alle gesellschaftlichen Bereiche hervor: „the logic of the media – that is, the institutional, technological and expressive characteristics of media – will increasingly affect society“ (Hjarvard 2008: 126). Im Zusammenhang mit der Nutzung der Begriffe liegen zumeist auch unterschiedliche theoretische Konzeptionen des Referenzobjekts Massenmedien vor, welches den oben genannten Sachverhalt grundsätzlich differenziert. Darin kommt das Luhmann’sche Funktionssystem der Massenmedien ebenso zum Tragen (Luhmann 2004b; Marcinkowski / Steiner 2009) wie das davon leicht abgewandelte System Öffentlichkeit bzw. das der öffentlichen Kommunikation mit Massenmedien als technische Voraussetzung für interaktionsfreie Kommunikation (Görke 2008; Kohring 2009). In der vorliegenden Untersuchung wird einheitlich der Begriff ‚Medialisierung‘ benutzt. Medien konstituieren einen Teilbereich der Öffentlichkeit (Medienöffentlichkeit), die neben der durch interpersonale Kommunikation konstituierten Öffentlichkeit (Encounter-, Begegnungs- oder Spontanöffentlichkeit) und der durch Bürgerbewegungen konstituierten Öffentlichkeit (Themen- oder Versammlungsöffentlichkeit) besteht und zusammen ein Funktionssystem Öffentlichkeit bilden.

Die Medialisierungs- bzw. Mediatisierungsforschung untersucht „Medienwirkungen zweiter Ordnung“ (Meyen 2009: 24), jene Reaktionen im Alltag der Menschen sowie die Veränderungen von Organisationen, Institutionen und Funktionssystemen, die angesichts der Wirkung medial vermittelter öffentlicher Kommunikation und der Ausdifferenzierung des Medien-

---

Marcinkowski / Steiner 2009; einen systematischen Überblick über die Literatur zum Thema gibt Meyen 2009; weiter allgemein zum Medialisierungsbegriff vgl. Sarcinelli 2009; Arnold et al. 2010; Hartmann / Hepp 2010; Kepplinger 2010).

systems die langfristigen Prozesse sozialen Wandels begründen, und stellt neben der Medienwirkungsforschung (vgl. Kepplinger 2008; Meyen 2009: 35) ein eigenes Forschungsfeld in der Kommunikationswissenschaft dar. Mittlerweile wird der Medialisierung sogar der Status eines Schlüsselbegriffs des Fachs zugesprochen (vgl. Donges 2005: 335), weil er den zentralen Gegenstand – die medial vermittelte öffentliche Kommunikation – in Beziehung setzt zu zentralen Herausforderungen aller Sozialwissenschaften: der Analyse langfristiger Prozesse des sozialen Wandels. Der Begriff impliziert, dass die Evolution der gesellschaftsweiten Kommunikation notwendige Voraussetzung für die Evolution von Gesellschaften ist (vgl. Merten 1994: 141). Dadurch, dass die Medialisierungsforschung auf gesamtgesellschaftliche Prozesse abzielt, ist sie dabei, einen längst fälligen Rückstand zu bereits fest etablierter Forschung zu anderen gesamtgesellschaftlichen Metaprozessen wie Individualisierung, Globalisierung und Ökonomisierung aufzuholen. So ist mit Medialisierung auch ein „in einer noch recht unbestimmten Fassung“ (Marcinkowski / Steiner 2009: 2) bestehendes analytisches Konzept bezeichnet, welches mit unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen Theorien und auf unterschiedlichen Ebenen (vgl. Imhof 2006a: 192) den gesellschaftlichen Bedeutungsgewinn der Massenmedien und die daraus gesellschaftsweit resultierenden „Medialisierungseffekte“ (Eisenegger 2005b: 263; Imhof 2006a: 206) bzw. „Medialisierungsfolgen“ (Marcinkowski / Steiner 2009: 13) untersucht.

Medialisierung hat sich mit Beginn der 2000er Jahre zu einem zentralen Forschungsgegenstand der Kommunikationswissenschaft entwickelt. Marcinkowski / Steiner (2009: 2) sprechen von einem Thema, das sich in der deutschsprachigen Publizistik- und Kommunikationswissenschaft wachsender Beliebtheit erfreut, und Imhof (2006a: 191) rühmt, dass sich ein der Kompetenz des Fachbereichs entsprechendes Analyseinstrument<sup>7</sup> konturiert hat, das langfristige Prozesse des gesellschaftlichen Wandels gleichauf neben anderen Sozialwissenschaften erklären kann. Aus dem Begriff des sozialen Totalphänomens Massenkommunikation (vgl. Saxer 1998: 53) hat sich ein weiterer entwickelt, der erfolgreich ins Rennen um „Legitimations- und Bedeutungszuwachs [der Kommunikationswissenschaft] sowohl in der Gesellschaft als auch in der Universität“ (Meyen 2009: 35) geschickt werden kann. Die Kommunikationswissenschaft war einst als Zeitungswissenschaft angetreten, um die Bedingungen gesellschaftlicher Meinungsbildung über die Begriffe von Medien und Öffentlichkeit zu analysieren. Sie hat sich dabei aus den sozialwissenschaftlichen Debatten um die Prägung langfristiger Prozesse sozialen Wandels in modernen Gesellschaften herausgehalten, hat sich

---

<sup>7</sup> Der Autor schließt sich der öffentlichkeitstheoretischen Standortbestimmung Kohrings (2009) an, in der er für öffentliche Kommunikation als das zentrale Formalobjekt der Kommunikationswissenschaft plädiert und Massenmedien als wichtigste Voraussetzung ihrer Verbreitung konzipiert.

spezifische Fachbegriffe und Themenfelder von anderen Disziplinen abnehmen lassen, was sie „im Kampf um einen Platz an der Sonne der anerkannten Sozialwissenschaften“ (Imhof 2004: 25) etliche Rangplätze gekostet hat. Dass sie diese mittlerweile wieder gutmachen konnte, liegt am Fachbezug zur Gesellschaft als Ganzes, woran auch die Medialisierungsforschung als Analyse der „weitreichenden und langfristigen Prozesse des sozialen Wandels [...], die man ursächlich auf den gesellschaftlichen Bedeutungsgewinn der Massenmedien [zurückführt]“ (Marcinkowski / Steiner 2009: 2), wesentlichen Anteil hat. Durch die komplexe Analyse von Ursachen, Formen und Wirkungen der Veränderung medienvermittelter Kommunikation ist die Kommunikationswissenschaft entschieden aus der „selbstverschuldeten Unmündigkeit“ (Imhof 2004: 26) herausgetreten und hat mit dem Medialisierungsbegriff begonnen, die Frage: „In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich?“ zu beantworten (Pongs 2001). Den Sozialwissenschaften liegt mit Medialisierung ein weiteres gewichtiges Konzept vor, die Verbesserung gesellschaftlicher Verhältnisse – als fachübergreifendes Ziel aller Sozialwissenschaften – über die Beobachtung von öffentlicher Kommunikation<sup>8</sup> zu erschließen. Folgende, sich gegenseitig bedingende Bestimmungsfaktoren konstituieren den zugrunde gelegten Medialisierungsbegriff der vorliegenden Untersuchung.

### **3.1.1 Bedeutungszuwachs der Massenmedien durch den gestiegenen Bedarf an öffentlicher Aufmerksamkeit**

Der gesellschaftsweite Bedeutungsgewinn der massenmedial vermittelten öffentlichen Kommunikation resultiert aus der permanent fortschreitenden Ausdifferenzierung der modernen Gesellschaft und dem dadurch permanent steigenden Synchronisierungsbedarf durch Kommunikation. Dies schlägt sich im Handeln von Individuen, in Strukturen von Organisationen und in Veränderungen gesellschaftlicher Institutionen und Funktionssysteme nieder. Den Massenmedien werden von allen gesellschaftlichen Akteuren starke Wirkungen unterstellt, wodurch sich öffentliche Aufmerksamkeit immer mehr zur „Ressource des eigenen Funktionierens“ (Marcinkowski / Steiner 2009: 1) entwickelt hat. Mit fast vorausseilendem Gehorsam reagieren gesellschaftliche Akteure auf den Bedeutungszuwachs der Massenmedien, indem sie sich an den massenmedialen Selektionskriterien orientieren und ganze „Arbeitsprogramme“ ändern, um in einem Wettbewerb um öffentliche Aufmerksamkeit zu bestehen (vgl. Nolte 2005; Hoffjann 2008). So rücken „Akteurfiktionen“ an die Stelle unmittelbarer Realitätserfahrungen (vgl. Meyen 2009: 33).

---

<sup>8</sup> „Es gibt kein direkteres Zugangportal zur Gesellschaft als öffentliche Kommunikation und dabei natürlich vor allem auf Dauer gestellte, spezialisierte, professionalisierte, selbstreferentielle massenmediale Kommunikation“ (Imhof 2004: 26).

### 3.1.2 Strukturelle Adaption an die Massenmedien

Bei sämtlichen gesellschaftlichen Akteuren führt die Bedarfsdeckung mit öffentlicher Aufmerksamkeit zu strukturellen Adaptionen an die Selektions- und Publikationslogik der Massenmedien, die konstitutionell mit öffentlicher Aufmerksamkeit verbunden ist. Ziel ist es, von den Medien wahrgenommen zu werden und in einem mit sozialen Erwartungen konformen Erscheinungsbild öffentlich thematisiert zu werden, um durch die je relevante Umwelt legitimiert zu werden (vgl. Gabriel 1974; Meyer / Rowan 1977a; Luhmann 1983a; Ronneberger 1991; Fuchs-Heinritz 1994; Schmitt 1998; Lange 2005; Biegi et al. 2007; Hoffjann 2007; Merten 2008).

### 3.1.3 Strukturwandel des Mediensystems

Gesellschaft existiert nur durch eine gesellschaftsweit mögliche Kommunikation. Die Evolution von Gesellschaft ist nur möglich unter der Voraussetzung der exponentiellen Entwicklung einer weltgesellschaftlichen Kommunikation respektive der Möglichkeit zur interaktionsfreien Kommunikation durch die Massenmedien (vgl. Merten 1994: 141). Durch die Ausdifferenzierung des Systems der Massenmedien müssen alle gesellschaftlichen Akteure nahezu kontinuierlich damit rechnen, Gegenstand einer Medienberichterstattung zu werden (vgl. Meyen 2009: 90). Die Folge davon ist,

„dass die Konstruktion von Wirklichkeit immer weniger durch die eigene Beobachtung und immer mehr durch die Fremdbeobachtung der Medien [...] stattfindet“ (Merten 2008: 5), „sodass ein völlig neues Relevanzmodell entsteht: Was nicht in den Medien ist, ist nicht relevant. Damit wächst der Druck, in den Medien vertreten zu sein, denn nur wer dort sichtbar (beobachtbar) ist und souverän auftritt, gilt auch de facto als ‚wirklich‘ existent, als ‚wirklich‘ wahrnehmbar, als ‚wirklich‘ souverän [...] nicht der ist gut aufgestellt, der wirklich gut aufgestellt ist, sondern der, der in den Medien wirklich gut aufgestellt erscheint: der Anschein, nicht die realen Fakten erzeugen jetzt die weiteren relevanten Fakten“ (Merten 2008: 5 f.).

Daraus resultiert der Zugriff und die strukturelle Absicherung von Akteuren und Sozialsystemen in der Umwelt der Massenmedien auf deren Selektionslogik (vgl. Marcinkowski / Steiner 2009: 1).

Die technische Entwicklung der Massenmedien hat die gesellschaftsweite interaktionsfreie Kommunikation ermöglicht. Donges (2005: 323) bezeichnet Medialisierung als das prozessorientierte Gegenstück zum statischen Konstrukt einer Mediengesellschaft. Die Frage Görkes (2011: 55) „Woher kommen und wohin gehen wir mit Hilfe von Medien in der Gesellschaft?“ beantwortet Merten (2005b: 21) mit: „Alles ist in Bewegung geraten, nichts wird mehr so sein, wie es einmal war: Wir leben in der Mediengesellschaft“ (vgl. auch Imhof et al. 2004b). Mediengesellschaften sind moderne Gesellschaften, die weder über eine feste „Rangordnung oder Hierarchie der Teilfunktionen und Teilsysteme“ (Marcinkowski 2004a: 488) verfügen

noch über eine Repräsentationsfunktion des Ganzen durch eines seiner Teile, dafür aber über alles umfassende „weltgesellschaftliche Kommunikation[en]“ (Merten 1994: 143), worüber sie sich selbst beobachten und mitteilen können (vgl. Kohring 2009: 76). Die Funktion dieser weltgesellschaftlichen Kommunikation wird durch das System der öffentlichen Kommunikation (vgl. Kohring 2009), mit sich technisch ständig weiterentwickelnden Massenmedien ausgeführt (vgl. Merten 1994: 142; Göbel 2000: 127), wie ein „kommunikativ hervorgebrachtes und Kommunikation irritierendes Artefakt gesellschaftlicher Kommunikationsverhältnisse“ (Görke 2011). Der aktuelle Stand der Medientechnik bestimmt jeweils die Möglichkeiten interaktionsfreier Anschlusskommunikationen in sachlicher (Themensetzung), zeitlicher (Dauerhaftigkeit) und sozialer Hinsicht (Zugangsfreiheit) (vgl. Jarren 2000: 36) und ihre eigene Evolution (vgl. Merten 1994: 141; Görke 2011; Ziemann 2011: 159). Dabei werden immer „stärker Strukturen genutzt [...], die, obwohl ihrem Typus nach fiktional, gleichwohl aber faktisch hochwirksam sind“ (Merten 1994: 143), die völlig ausreichend sind für die gesellschaftsweiten Synchronisierungsbedarfe.

### 3.1.4 Die gestiegene Bedeutung von Sozialkapital

Im Zuge der Ausdifferenzierung der modernen Gesellschaft ist nicht nur der Regelungsbedarf sozialer Systeme für gesellschaftsweite Anschlusskommunikationen gestiegen, sondern auch der Bedarf von Akteuren an Akzeptanz. Sie stehen durch die permanente mediale Beobachtung unter einem Zwang, ihr Handeln gegenüber gesellschaftlichen Erwartungsstrukturen zu rechtfertigen. Organisationssysteme reagieren auf diesen medialen Rechtfertigungszwang mit der Ausdifferenzierung eines eigenen Subsystems zur Rechtfertigung und zur Herstellung sozialer Anerkennungswürdigkeit der Organisationsfunktion (vgl. Hoffjann 2007: 97), was gemeinhin als Medialisierungsfolge gilt (vgl. Marcinkowski / Steiner 2009). Die vorliegende Untersuchung interpretiert die Ausdifferenzierung solcherart Medialisierungsfolgen auf der Mesoebene als reflexive Reaktionen auf soziale Erwartungen in modernen Gesellschaften – in Mediengesellschaften – und arbeitet den Zugewinn heraus, den ein Modell organisationalen Lernens für die Darstellung der Public-Relations-Prozesse zur Steuerung und Sicherung gesellschaftlichen Sozialkapitals in der Form von Legitimität<sup>9</sup> über den Weg von positiver oder zumindest erwartungskonformer öffentlicher Aufmerksamkeit hat.

---

<sup>9</sup> Legitimität lässt Entscheidungen bei Entscheidungsbetroffenen als gerechtfertigt und gültig erscheinen. Die Legitimität von Entscheidungshandeln korporativer Akteure wie Organisationen wird in Mediengesellschaften durch die Öffentlichkeit bzw. durch die Anschlussfähigkeit an normative Diskurse oder Entsprechung mit der öffentlichen Meinung begründet. Den Entscheidungsbetroffenen wird kraft der Legitimität der Entscheidung das Lernen, die Entscheidung zu akzeptieren, zugemutet.

Grundlegende soziale Erwartungen an Organisationen resultieren aus den relevanten Bezugsgruppen der externen Umwelt und aus den in Form von Mitgliedern partizipierenden Personen der internen Umwelt (vgl. Kasper et al. 1998: 604; Schreyögg 2000: 302). Organisationen konstituieren sich durch die Abgrenzung von ihrer Umwelt. Organisationen werden zu einem bestimmten Zweck gebildet und aufrechterhalten, um bestimmte Ziele zu erreichen. Sie verarbeiten in je besonderer Weise Sinn von Kommunikation und reduzieren dazu selbstreferentiell Umweltkomplexität. Ihre kommunikativen Handlungen reproduzieren ihre eigenen Grenzen, indem sie ein Komplexitätsgefälle zur Umwelt aufrechterhalten. Die Grenzen sind also prozessual zu denken, sie bestehen quasi aus generalisierten Verhaltenserwartungen (vgl. Schreyögg 2000: 303) an sich selbst, Unterscheidungen zu vollziehen und zu reproduzieren. Die Umwelt spiegelt diese Erwartungen zur funktionalen Grenzziehung zwischen sich und der Organisation wider. Sie erwartet von der Organisation zukünftig bestimmte Handlungen jenseits der Grenze, sowohl in funktionaler als auch in sozialer Hinsicht. Irrationale Eigensinnigkeiten des organisationalen Handlungssystems werden schlichtweg ignoriert: Nur im Rekurs auf Rationalität ist organisationales Handeln für die Umwelt beobachtbar und legitimierbar (vgl. Ortmann 2001; Kieserling 2005b; Jarren / Röttger 2009: 32). Die Umwelt vertraut darauf, dass ihre Informationen über die Erwartungsentsprechung der Organisationshandlungen in der Vergangenheit (vgl. Bentele / Seeling 1996) wahr sind und sich diese Erwartungen an Organisationshandlungen auch in Zukunft erfüllen. Entsprechen die Organisationshandlungen in der Zukunft diesen Erwartungen, wird das in sie gesetzte Vertrauen aus der Umwelt bestätigt, wodurch neben Legitimität auch Reputation, Glaubwürdigkeit, Akzeptanz, und ein positives Image als weitere wünschenswerte Zuschreibungen von Sozialkapital generiert werden (vgl. Herger 2006: 44 ff.; Sandhu 2012: 15 ff.).

„Denn Vertrauen basiert auf der über längere Zeiträume hinweg gewachsenen Erfahrung, dass ein Vertrauensobjekt in der Vergangenheit verlässlich wichtigen Erwartungen entsprochen hat. [...] Pflege und Mehrung von Reputation bedeutet deshalb im Kern vorbildliche Erwartungsbedienung“ (Eisenegger 2005b: 266 unter Bezugnahme auf Bentele / Seeling 1996: 159).

Die Konformität mit anerkannten Werten und Normen durch gesellschaftliche Akteure wird in modernen Gesellschaften durch die Gewährung dieser verschiedenen Formen von Sozialkapital honoriert (vgl. Hollmann 2007: 76).<sup>10</sup> Legitimität ist die weitaus gewichtigste und umfassendste Form gesellschaftlicher Anerkennungswürdigkeit (vgl. Hoffjann 2007: 98).

<sup>10</sup> Korporativen Akteuren wie Organisationen kann in diesem Zusammenhang sowohl Reputation gesellschaftlich zuteilwerden (vgl. Voswinkel 2001; Eisenegger 2005a; 2005b; Herger 2006; Schranz 2006; Helm 2007; Solove 2007; Meckel 2008; Yamada 2008; Kirstein 2009; Röttger / Schmitt 2009; Eisenegger / Konieczny-Wössner 2010; Heinrich 2010; Schwarz 2010) als auch Vertrauen (vgl. Hundhausen 1951; Haacke 1957; Kunczik 1994a; 1994b; Hoffjann 2007: 122) und Akzeptanz (vgl. Meulemann 1994; Kohring / Hug 1997: 27; Türk 1997: 146; Dulisch 1998: 78).

Die Begriffsbestimmung von Medialisierung resultiert insgesamt aus dem gesellschaftlichen Bedeutungsgewinn der Massenmedien. Trotzdem bleibt der Medialisierungsbegriff komplex, was sich darin offenbart, wenn man ihn auf kommunikationswissenschaftliche Problemstellungen operationalisieren will. Bisherige Untersuchungen zur Identifizierung von Prädiktoren und Indikatoren von Medialisierung auf der Mesoebene von Organisationen können hierfür Zeugnis geben (vgl. Donges 2005; Vowe 2006b; Donges 2008; Kepplinger 2008; Schäfer 2008a; 2008b; Schrott 2008; Meyen 2009: 31).

## **3.2 Medialisierung auf den gesellschaftlichen Analyseebenen**

Der gesellschaftliche Bedeutungsgewinn medienvermittelter Kommunikation zeichnet sich sowohl am Verhalten einzelner Menschen als auch an den Entwicklungen von Organisationen sowie am Wandel von Institutionen und ganzer gesellschaftlicher Funktionsbereiche ab.

### **3.2.1 Medialisierung individueller Lebenswelten**

Seit jeher ist Menschen das Bedürfnis nach Aufmerksamkeit und sozialer Anerkennung immanent, um über positive Reaktionen aus der Umwelt das eigene Handeln zu legitimieren und sich des eigenen Selbstwertes zu vergewissern. Nach Thomas (1966) zählen soziale Beachtung und Anerkennung auch aufgrund ihrer positiv sanktionierenden Wirkungen zu den stärksten Ressourcen, Motiven und Verstärkern menschlichen Handelns. Selbstdarstellung und die Beeinflussung und Überzeugung anderer Menschen von der eigenen Bedeutung finden sich in jedem Kulturkreis wieder (vgl. Gruning / Hunt 1984: 21; Avenarius 1995: 64). Merten (1999a) zitiert Aristoteles' Redekunst für die Überzeugung anderer von der Anerkennungswürdigkeit der eigenen Persönlichkeit und Ideen:

„Die Kunst der Rede besitzt, wer bei jedem Gegenstand die durch ihn möglichen Überzeugungsmittel zu überblicken weiß. Denn dafür ist keine andere Kunst zuständig, weil jede andere nur über den ihr eigenen Gegenstand lehrt und überzeugt, [...]. Nur die Redekunst scheint imstande zu sein, sozusagen bei jedem vorgelegten Gegenstande zu überschauen, was an ihm überzeugend ist, weswegen wir auch behaupten, ihr Betätigungsfeld liege nicht auf einem eigenen bestimmt abgegrenzten Gebiet“ (Merten 1999: 279 f. mit Bezug auf Aristoteles, herausgegeben von Gohlke 1959: 32).

Gegenseitiges Überzeugen durch Kommunikation beruht demnach auf der Berücksichtigung dreier Faktoren:

- Berücksichtigung gültiger Normen,
- Selbstdarstellung unter antizipierender Wahrnehmung der eigenen Wirkung und
- Einbeziehung sowohl realer als auch fiktionaler Wahrheit (vgl. Merten 1999a: 280 f.).

Die Form und die Intensität der zunehmenden Selbstdarstellung in Netzwerken der sozialen Medien ist ein Indikator für die „Inszenierungszwänge und Selbstinszenierungsformen aufmerksamkeitsoptimierender Akteure“ (Imhof et al. 2004a: 11) und für ein funktionierendes Medium eines individuellen Aufmerksamkeitsmanagements (vgl. Linz / Jäger 2004; Hartmann / Hepp 2010; Krotz 2010; Lingenberg 2010; Pietraß / Funiok 2010; Winter 2010).

Die Allpräsenz und steigende Nutzungsintensität der Massenmedien zum Zweck der Informationsgenerierung über der Selbstdarstellung dienliche Wahrnehmungsmuster, verändert die Kultur menschlichen Zusammenlebens zusehends (Krotz 2007: 39). Spontan sich begegnende Personen können gemäß dem unbewusst wirksamen Diktum ‚nicht nicht kommunizieren‘ bzw. ‚sich nicht nicht verhalten zu können‘ einander nur noch irritieren.<sup>11</sup> Personen, die ihre realen sozialen Kontakte auf virtuelle Interaktionen in den sozialen Medien verlegen, bleiben diese allzu menschlichen Aufmerksamkeitszuwendungsreaktionen – und somit Irritationen – aufgrund der Verlegung der persönlichen Begegnung in die virtuelle Welt fremd. Mit Franck (1998) und Postman (2008) schließen hier populärwissenschaftliche Diskussionen über Kompetenzverluste an interpersonaler Kommunikation an, die auf die Medialisierung privater Lebenswelten zurückgeführt werden. Schulz (2004) beschreibt dies mit der Veränderung menschlichen Verhaltens und Kommunikation durch den Bedeutungszuwachs und die vermehrte Wirklichkeitswahrnehmung durch die Massenmedien. Massenmediale Kommunikation erweitert die menschliche Kommunikation quantitativ in Raum und Zeit und limitiert die Teilnahme durch Technizität. Massenmedien substituieren soziale Kontakte, die sonst durch Interaktionen und physische Anwesenheit realisiert werden würden. Darüber hinaus verwickeln Massenmedien interaktive Kommunikations- und Begegnungsformen mit virtuellen. Schließlich passen gesellschaftliche Akteure aus allen Funktionsbereichen ihr Verhalten an die Bewertungskriterien und Reproduktionsroutinen der Massenmedien an.

„Personal face-to-face communication assumes a new cultural value in a mediated society by virtue of the fact that non-mediated interaction tends to be reserved for certain purposes and is assigned special cultural significance. Also, mediated forms of interaction tend to simulate aspects of face-to-face interaction; thus they represent not only alternatives to face-to-face interaction, but also extensions of the arena in which face-to-face interaction can take place. [...] Thus, a theory of mediatization has to be able to describe overall development trends in society across different contexts and, by means of concrete analysis, demonstrate the impacts of media on various institutions and spheres of human activity“ (Hjarvard 2008: 112 f. mit Bezug auf Hjarvard 2002).

---

<sup>11</sup> In jeder Begegnung zwischen anwesenden, sich körperlich wahrnehmenden Personen entsteht Kommunikation. Jeder soziale Kontakt ist nach Luhmann (1970c: 113) bereits ein komplettes soziales System. Watzlawick et al. (1966; 1967; 1972) bestimmen mit dem Moment der gegenseitigen Wahrnehmung bereits ein kommunikatives Verhalten, von dem es kein Zurück mehr gibt, zu dem es auch kein Gegenteil gibt. Diesen Zusammenhang haben Watzlawick et al. (1967) als metakommunikatives Axiom bezeichnet, welches verbale, nonverbale, bewusste und unbewusste Kommunikationsformen zu dem Diktum integriert: „Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick et al. 1967: 49).

### 3.2.2 Medialisierung von Organisationen

Organisationen benötigen „positive öffentliche Aufmerksamkeit; sie hat als das Kriterium zu gelten, nach dem sich die Rationalität des Handelns bemisst“ (Schrott 2008: 107). Diese Aufmerksamkeit wird benötigt, um sich gegenüber den Anspruchsgruppen ihrer relevanten Umwelt erkennbar zu legitimieren und dadurch den eigenen Bestand zu sichern sowie ihre Handlungsfähigkeit zu erweitern. Mit gesellschaftsweiter positiver oder zumindest erwartungskonformer Aufmerksamkeit können Organisationen zeigen, dass sie den gesellschaftsweiten Erwartungen entsprechen, wodurch ihnen gesellschaftsweit Legitimität zugeschrieben wird. Soziale Legitimität wirkt dabei wie ein generalisierendes Prädikat, das eine Gesamtkonformität eines gesellschaftlichen Akteurs auszeichnet.

„Organisationen[,] die in bestimmten Situationen nicht normkonform agieren[,] müssen [...] nicht (zwangsläufig) mit einem Legitimitätsverlust rechnen. [Inwieweit] die Abweichung von den Normen die Legitimität beeinflusst, hängt [...] von der Tragweite des Normverstoßes ab“ (Millonig 2002: 47).

„Eine Organisation, die sich in den für sie relevanten Umweltsystemen legitimiert hat, kann [...] darauf hoffen, dass eigene Entscheidungen selbst dann von den Umweltsystemen anerkannt werden, wenn sie deren Interessen entgegenstehen, da die Umweltsysteme die Interessen als legitim und damit als gesellschaftlich notwendig ansehen. [...] Organisationen, die im Kontext gesellschaftlicher Interdependenzen die Legitimation als Problem erkannt haben, werden demnach bemüht sein, gesellschaftlich konsentrierte Werte und Normen bei ihren Operationen zu berücksichtigen, um sich [...] gesellschaftlich zu legitimieren“ (Hoffjann 2007: 96).

Die Bestandssicherung und Handlungsfelderweiterung realisieren Organisationen zuerst einmal ohne gesellschaftsweite Aufmerksamkeit, und zwar durch „Selbstkontrolle durch Selbstbeobachtung“ (Kohring 1997: 20 zitiert in Hoffjann 2007: 96). Sie werden in den organisationalen Reproduktionsprozessen als Selbststeuerungsmaßnahmen mitgeführt, die darüber hinaus auf Informationen aus der Beobachtung der System-Umwelt-Differenz resultieren. Die Sicherung der „Legitimation der Organisationsfunktion gegenüber den als relevant eingestuftem Umweltsystemen“ (Hoffjann 2007: 97) wird durch organisationseigene Beobachtung der Wirkung der eigenen gesellschaftsweiten Aufmerksamkeit gewährleistet und durch die Differenzierung der Beobachtungsergebnisse nach den Werten legitimierend und nicht legitimierend nutzbar gemacht (vgl. Jarren / Röttger 2009: 44). Daraus ergeben sich relevante Informationen für die organisationale Entscheidungsfindung hinsichtlich der Durchführung von (Selbst-)Steuerungsmaßnahmen zur Nutzung und Abwehr von Legitimationschancen und -risiken. Zwischen einer Organisation und ihrer relevanten Umwelt – dem organisationalen Feld (vgl. DiMaggio / Powell 1998; 2009) – bestehen soziale Erwartungs- bzw. Legitimationsmuster, mit denen sich beide gegenseitig beobachten und Ressourcen und Outputergebnisse in beiderseitigem Interesse und zu vorteilhaften Bedingungen austauschen. Die Vorteilhaftigkeit dieses Austauschverhältnisses liegt begründet in der unmittelbaren und

bedarfsgerechten Realisierung sowie in den geringen Transaktionskosten, an deren Stelle bei nicht legitimierten Organisationen Sanktionslatenzen treten (vgl. Dowling / Pfeffer 1975; DiMaggio / Powell 1983; 2009). Um einerseits der Konformität mit jenen Umwelterwartungen öffentlich bzw. gesellschaftsweit Ausdruck zu verleihen und andererseits die Umwelterwartungen selbst beobachten zu können, um danach legitimitätskonform handeln zu können, benötigen Organisation in der Umwelt der Massenmedien Zugang zum System gesellschaftsweiter bzw. öffentlicher Aufmerksamkeit. Dies sind

„in diesem Zusammenhang [...], Opinion Leader, Journalisten und eben Medien, weil sie für gesellschaftliche [...] Entscheidungs- und Deutungsprozesse bedeutsamer sind als andere Akteure. Journalisten und allgemeine publizistische Medien sind von besonderer Relevanz, weil sie teilsystemübergreifende Kommunikation sichtbar machen und ermöglichen, und weil sie sich zudem vergleichsweise ressourcengünstig erreichen lassen“ (Jarren / Röttger 2009: 40).

Öffentliche Aufmerksamkeit wird so zu einer knappen Ressource für die Aufrechterhaltung der Reproduktionsprozesse sozialer Systeme. Um im Wettbewerb mit anderen sozialen Systemen diese Ressource zu sichern, greifen Organisationssysteme auf die Logik der Erzeugung und Lenkung öffentlicher Aufmerksamkeit der Medien zu und bilden Medialisierungsfolgen in den eigenen Strukturen aus (vgl. Marcinkowski / Steiner 2009). Unter den Bedingungen von Mediengesellschaften, dem Wirksamwerden einer gesellschaftsweiten Bedeutungszunahme von sich immer weiter ausdifferenzierenden Massenmedien mit der Qualität eines langfristigen Prozesses sozialen Wandels (vgl. Marcinkowski / Steiner 2009) erlangen die Massenmedien – über die Selbstbeobachtung der Gesellschaft zur Ausbildung von Umwelterwartungen im Auftrag des Funktionssystems Öffentlichkeit hinaus (vgl. Kohring 2009: 76) – den Status von auf Dauer angelegten durchsetzungsfähigen institutionellen Regelsystemen (vgl. Donges 2006: 574).

„Aus Sicht von Organisationen schafft und sichert die Befolgung dieser Regeln Legitimität, und dies nach außen (im Verhältnis zur Gesellschaft wie zu anderen Organisationen) wie nach innen (im Verhältnis zu Mitgliedern, Mitarbeitern etc.). Medien wirken damit auf Organisationen nicht nur in Form konkreter Berichterstattung ein, sondern bereits durch ihre Existenz [...] durch die Wahrnehmung und Interpretation von Akteuren“ (Donges 2006: 574 f.).

Organisationen müssen versuchen, mittels ihres Subsystems Public Relations die einzelnen, sich ständig im Fluss befindenden gesellschaftlichen Erwartungsstrukturen im Verlaufe ihres Konformitätshandelns „auszubalancieren“ (Donges 2006: 575). Das bedeutet auch, solchen Umwelterwartungen zu entsprechen und sich wie „ein rationales und zielorientiertes Handlungssystem zu [verhalten]“ (Donges 2006: 575), obwohl „Organisationen nicht [...] geschlossene und zielorientierte Akteure [...] [sind], sondern als offene und lose gekoppelte Handlungssysteme“ fungieren, in denen gemeinsame Ziele erst ausgehandelt werden [müssen]“ (Donges 2006: 574). Organisationen müssen zumindest in Form von Legitimitätsstruk-

turen (vgl. Meyer / Rowan 1977b) den massenmedial beobachtbaren Anschein wahren, dass sie den Erwartungen, rationale Systeme zu sein, entsprechen. Die Angleichung von den Anschein wahrenden Organisationsstrukturen innerhalb eines organisationalen Feldes wird in dem Begriff ‚Isomorphie‘ deutlich:

„Isomorphie besagt, dass eine in einem bestimmten organisationalen Feld eingelagerte Organisation bestrebt ist, in ihren Strukturen die im relevanten organisationalen Feld zirkulierenden Annahmen zu reproduzieren. Auf diese Weise bearbeiten die Organisationen die Unsicherheiten einer komplexen, kontingenten Umwelt“ (Hartz 2009: 136),

gleichen ihre Strukturen und Praktiken aneinander an und gewähren sich gegenseitig Legitimität. Die Anschein wahrende Strukturanpassung von Organisationen an die „Resonanz der Massenmedien“ (Marcinkowski / Steiner 2009: 5) ist bei näherer Betrachtung ein aktiver Zugriff auf deren Logik, um den strukturbedingten Bedarf an öffentlicher Aufmerksamkeit selbst zu steuern und insbesondere durch die Imitation der „institutionalisierten Medienlogik [...], die jenseits aller konkreten Medieninhalte einen folgenreichen Orientierungshorizont für gesellschaftliches Kommunizieren“ (Marcinkowski / Steiner 2009: 4) bildet, gesellschaftliche Legitimität zu sichern. Der besondere Zusammenhang zwischen Massenmedien und gesellschaftlicher Legitimität gegenüber Organisationen in ihrer Umwelt wird im Folgenden weitergehend erläutert.

### 3.2.2.1 Gesellschaftliche Legitimität von Organisationen

Die Herstellung gesellschaftlicher Akzeptanz in Form von Legitimität gehört zu den wichtigsten Herausforderungen an Organisationen in modernen, funktional differenzierten Gesellschaften. „Since organizational survival is enhanced by legitimacy, legitimacy can be viewed as a resource which a given focal organization attempts to obtain. [...] Legitimacy is a [...] dynamic constraint which changes as organizations adapt, and as the social values which define legitimacy change are changed“ (Dowling / Pfeffer 1975: 125 f.). Legitimitätszuschreibungen folgen nach neoinstitutionalistischen Ansätzen „Muster[n] konstitutiver Werte der Gesellschaft“ (Millonig 2002: 47), die sowohl in der gesellschaftlichen Umwelt als auch in organisationalen Handlungspraktiken und Strukturen manifestiert sind (vgl. Suchman 1995: 576).

„Legitimität als Zustand ist das Ergebnis eines Zuschreibungsprozesses, der als Legitimation bezeichnet wird (Sandhu 2012: 15)“. „Organisationen gelten als legitim, wenn sie nicht nur gesetzliche Anforderungen einhalten, sondern vor allem die Normen, Werte und Erwartungsstrukturen bestimmter Gruppen akzeptieren (vgl. Zelditch Jr. 2001: 33) und dies entsprechend darstellen. Legitimität entsteht [...] aus der Beziehung von zwei oder mehr Entitäten (der Einfachheit halber hier: Organisationen), die aus bestimmten Gründen aufeinander angewiesen sind (Sandhu 2012: 14)“.

Den Wirkmechanismus, der hinter dem Normzwang steht, erklärt Weber (1904; 1921; 1922; 1924; 1972; 1988) über drei Arten, warum Herrschaft als legitim erachtet wird – analog zur Differenzierung von Motiven sozialen Handelns (zweckrationales, wertrationales, traditionales und affektuelles Handeln (vgl. Weber 1921)): über einen zweck- und wertrationalen Glauben, über einen Glauben an die Tradition und über einen emotionalen Glauben, dass die Herrschaft und Handlungen bestimmter Objekte legitim sind, wenn diese jene Legitimität regelmäßig dadurch begründen, dass ihre Herrschaft und Handeln konform sind zu geltenden Regeln und Normen (vgl. Weber 1921).

In Bezug auf das vorliegende Untersuchungsobjekt Organisation wird diese Legitimitätsbegründung durch eine explizite Organisationsfunktion realisiert: durch Public Relations. Organisationen schaffen durch Public Relations eine Art Begründungsraum oder eine Interpenetrationszone (vgl. Westerbarkey 1995: 154), in der sie mit der Umwelt – „ohne ihre eigene Identität preiszugeben – ihre Strukturen wechselseitig zur Verfügung“ stellen (Jarren / Röttger 2009: 35)“, um sich gegenseitig Einblicke zu geben und glauben zu machen, der jeweilige Geltungsanspruch sei konform mit bestehenden Normen und somit legitim. Merten (1999a) beschreibt Public Relations als „entdeckendes und konstruierendes Prinzip der kommunikativen Behandlung von Wirklichkeit“ und nennt den Zugriff auf die Wirklichkeit „kommunikatives Konstruktionsprinzip“ (beide Merten 1999a: 290). Public Relations gewährleisten als Organisationsfunktion die Sicherung gesellschaftlicher Legitimität der Organisation (vgl. Hoffjann 2007: 97), indem sie „wünschenswerte Wirklichkeiten“ (Merten 2000: 251) für die Umwelt ihrer auftraggebenden Organisation schaffen. Dabei sind sie weder an bestimmte Mitteleinsätze noch Medienpräferenzen oder Wahrhaftigkeit und Wirklichkeitsbezüge ihrer Aussagen gebunden. Die Ausdifferenzierung von Public Relations selbst gilt als sicherer Indikator für Medialisierung, für den erhöhten Veränderungsdruck von Umweltsystemen über Anpassung an medienspezifische Selektions- und Publikationsentscheidungen. Dadurch soll eine Medienöffentlichkeit für die eigene Bestandserhaltung und -erweiterung gesteuert werden, um darüber gesellschaftsweit Legitimität für das System zu generieren (vgl. Preusse / Zielmann 2010). Im Wesentlichen resultiert die Entstehung von Public Relations aus der Ausdifferenzierung der medienvermittelten öffentlichen Kommunikation. Merten (1999a: 291) benennt die Entwicklungen, die die Entstehung und Bedeutung von Public Relations sukzessive begründet haben. Diese Entwicklungsstufen sind hier leicht abgewandelt aufgeführt:

- Abnahme unvermittelter ‚realer‘ Wirklichkeitserfahrungen aufgrund der Steigerung gesellschaftlicher Komplexität,

- Zunahme vermittelter ‚fiktionaler‘ Wirklichkeitserfahrungen durch Ausdifferenzierung des Mediensystems,
- Entstehung einer Vorstellung von ‚eigentlicher‘ Wirklichkeit aufgrund der Zunahme der medienvermittelten öffentlichen Kommunikation,
- Entstehung medienvermittelter Leitbilder und -vorstellungen in Ermangelung ‚realer‘ Wirklichkeitserfahrungen,
- Stabilisierung der Leitbilder und Wirklichkeitskonstruktionen durch die kontinuierliche Bildung und Bestätigung von Vertrauen in der medienvermittelten öffentlichen Kommunikation (vgl. Kohring 2009: 79 ff.).

Im Zusammenhang mit dieser Herstellung und Sicherung von Legitimität greift die Organisationsfunktion Public Relations auf Prozesse der Beobachtung, der Reflexion und der Kontextsteuerung zurück (vgl. Röttger et al. 2011: 126), die sie – so die These der vorliegenden Untersuchung – nur aufgrund einer reflexiven organisationalen Lernfähigkeit bzw. -kompetenz im Umgang mit beständig veränderlichen gesellschaftlichen Erwartungsstrukturen bewerkstelligen kann und die darauf basiert, dass sie sowohl die Gesetzmäßigkeiten der (Medien-)Umwelt als auch „die Eigengesetzlichkeiten des Systems bis zu einem Grad kennen, ja kontinuierlich beobachten, lernen und wiedererlernen muss“ (Nothhaft / Wehmeier 2009: 163). Diese Lernkompetenz sichert den beständigen Wissenszugewinn ab und ermöglicht eine gezielte organisationsinterne Beratungsleistung, die von der Organisationsleitung sowohl für Entscheidungen zur externen Kontextsteuerung als auch der internen Selbststeuerung nachgefragt werden kann (vgl. Hoffjann 2009a).

Als beobachtungsbasierte Reflexions(- und Lern)instanz selektiert Public Relations im Auftrag ‚ihrer‘ Organisation legitimitätssichernde Informationen in erster Linie aus der Medienbeobachtung. Die Rolle der Medien im Zusammenhang mit Legitimität gesellschaftlicher Akteure oder Systeme in ihrer Umwelt wird durch drei Zugänge analysierbar: durch Medien als Indikatoren von Legitimität, die Medien als gewährende Akteure bzw. als Quelle von Legitimität sowie die Medien als diskursive Rahmenbedingung von Legitimität (vgl. Perrin 2010: 160 ff.).

### **3.2.2.2 Massenmedien als Indikator organisationaler Legitimität**

Die massenmediale Selektion und positive Thematisierung von gesellschaftsweit relevanten Ereignissen und Akteuren gilt in der Umwelt der Massenmedien als Indikator für die Billigung oder den Aufbau von Vertrauen gegenüber den Selektionsobjekten (vgl. Kohring 2009: 80). Die gesellschaftliche Bedeutung dieser Selektion besteht dabei nicht in erster Linie in den

Informationen über die Objekte, sondern in der Überprüfung bestehender oder nicht bestehender Vertrauensverhältnisse. So werden der Gesellschaft „diejenigen Anhaltspunkte [geliefert], die [...] [ihr] Vertrauen in andere begründen oder legitimieren zu können“ (Kohring 2009: 80). Kohring (2009) entwirft so ein Bild von positiver bzw. erwartungskonformer Medienberichterstattung als Indikator für gesellschaftliches Vertrauen. Positive bzw. die Konformität mit gesellschaftsweiten Normen bestätigende Medienberichterstattung wird zum Anzeichen für gesellschaftliche Legitimität ihrer Berichterstattungsobjekte zu analysieren (vgl. Dowling / Pfeffer 1975; Dyllick 1992; Baum / Powell 1995; Deephouse 1996; Deephouse / Carter 2005; Aerts et al. 2008; Deephouse / Suchman 2008). Die dahinterliegende Annahme geht davon aus, dass die Medien durch ihre beständige Berichterstattung eine Reflexionsfläche aus gesellschaftlichen Normen und Werten reproduzieren, vor der sie gesellschaftliche Akteure abbilden und thematisieren und an deren Schattenwurf quasi die jeweils aktuelle Haltung der Gesellschaft gegenüber einzelnen Akteuren schemenhaft erkennbar ist. „Den Medien wird die Rolle eines Übermittlers zugewiesen, der die Einstellung der Gesellschaft zu einem bestimmten Thema aufgreift und abbildet“ (Perrin 2010: 161). Perrin (2010) operationalisiert die Medienberichterstattung als Anzeichen für die Legitimität gesellschaftlicher Akteure durch die Differenzierung bestimmter Formen der Veränderung der Berichterstattung über gesellschaftliche Akteure: durch die abrupte Veränderung der – positiven oder negativen – Färbung der Berichterstattung (z. B. Krisenberichterstattung) (vgl. Schulz 2001; Löffelholz / Schwarz 2008; Nolting / Thießen 2008; Jäger / Viehrig 2009; Heinrich 2010; Schwarz 2010), durch eine generelle – drastische – Veränderung der Anzahl der Berichterstattungen (vgl. Carroll / Hannan 1989; Hybels et al. 1994; Scott 2001; Archibald 2004; Deephouse / Suchman 2008) und durch eine beobachtbare Veränderung der Berichterstattungsthemen im Zusammenhang mit den Akteuren (vgl. Deephouse 1996; Pollock / Rindova 2003; Deephouse / Carter 2005; Deephouse / Suchman 2008; Aerts / Cornier 2009). Durch den letzten Punkt wird deutlich, „dass die Medien nicht nur als Indikator, sondern auch als Proxy, als Stellvertreter für eine bessere, exaktere Annäherung an das, was mit öffentlicher kollektiver Legitimität umschrieben werden kann, genutzt werden“ (Perrin 2010: 163). Mit Perrin (2010) ist allerdings auch kritisch anzumerken, dass Massenmedien ihre Erzeugung und Lenkung öffentlicher Aufmerksamkeit nicht nach Legitimationskriterien gesellschaftlicher Akteure richten, sondern in erster Linie nach ihren Produktionsroutinen und somit mediale Berichterstattung eher als ein Annäherungsindikator für den Legitimitätsstatus gesellschaftlicher Akteure zu betrachten ist.

### 3.2.2.3 Massenmedien als Maßstab organisationaler Legitimität

Perrin (2010: 164) stellt einen weiteren analytischen Zugang zum Interdependenzkontext von Massenmedien und sozialer Legitimität vor: Medien sind aktive Gestalter von Legitimität ihrer Umwelt (vgl. Ashforth / Gibbs 1990; Hybels 1995; Deephouse 1996; Ruef / Scott 1998; Pollock / Rindova 2003; Deephouse / Carter 2005; Palazzo / Scherer 2006; Deephouse / Suchman 2008). Zentral für das Argument, die Massenmedien seien verantwortlich für die Konturierung von Legitimität gesellschaftlicher Akteure<sup>12</sup>, ist die Bedeutung der öffentlichen Meinung über die Akteure, die über die Massenmedien nachhaltig thematisiert und bestätigt wird. So kann die Rolle der Medien als „active participants in the social construction processes of the public“ (Deephouse / Carter 2005: 339 zitiert durch Perrin 2010: 166) beschrieben werden. Perrin (2010) formuliert mit Bezug auf Joutsenvirta / Vaara (2009) und Vaara / Monin (2010) die diskursprägende Rolle der Medien als „Ko-Produzenten von Legitimität“ (Perrin 2010: 170), die im Folgenden weiter erläutert wird.

### 3.2.2.4 Massenmedien als Arena für Diskurse über die Legitimität gesellschaftlicher Akteure

Der dritte analytische Zugang von der Bedeutung der Massenmedien zur Legitimität gesellschaftlicher Akteure in ihrer Umwelt offenbart sich sowohl mit Blick auf das diskurstheoretische Modell Habermas' (vgl. Habermas 1990b) als auch auf das arenentheoretische Modell von Öffentlichkeit (vgl. Gerhards 1994; Neidhardt 1994b; 1994a; Gerhards et al. 1998). Medien bzw. die Öffentlichkeit stellt eine Arena für öffentliche Diskurse dar, in der gesellschaftliche Akteure durch die Einbringung und Resonanz eigener Themen ihre Legitimationswürdigkeit unterstreichen und auch verlieren können (vgl. Perrin 2010: 167 ff. sowie als Rechercheergebnisse von Perrin: Elsbach 1994; Mazza 1999; Lawrence et al. 2001; Lounsbury 2001; Lounsbury / Glynn 2001; Bansal / Clelland 2004; Phillips et al. 2004; Palazzo / Scherer 2006; Schneider et al. 2007; Spitzeck 2008; Vaara / Tienari 2008; Joutsenvirta / Vaara 2009; Lawrence et al. 2009). Der Zugewinn oder Verlust von Legitimität gesellschaftlicher Akteure durch die Medien liegt darin begründet, dass Medien nicht lediglich die Rolle einer neutralen Arena für Legitimitätsdiskurse spielen, sondern dadurch, dass sie „besonders sensitiv sind für die Erforschung gesellschaftlicher Widersprüche“ (Perrin 2010: 169 mit Bezug auf Vaara / Tienari 2008) und dass sie auf bestimmte Ereignisse und Objekte öffentlich aufmerksam machen, womit sie einen gesellschaftsweiten Multiplikatoreffekt auslösen, der dazu führt, dass

---

<sup>12</sup> „Aufgrund der reflexiven Steuerung der sozialen Reproduktion von Organisationen, die organisations-typische Strukturmuster hervorbringt, die über die Aggregation individuellen Handelns hinausgehen, ist es daher gerechtfertigt, von Organisationen als Akteuren zu sprechen“ (Jarren / Röttger 2009: 33).

deren Hintergründe kritisch hinterfragt werden. Legitimation wird hier als Folge der sprachlichen Realisierung von Konformität mit gesellschaftlichen Normen und Werten durch gesellschaftliche Akteure konzipiert. „Legitimität wird aus dieser Perspektive in erster Linie verbal hergestellt“ (2010: 167). Darin lassen insbesondere

„sprachliche Äußerungen und symbolische Handlungen [...] zwischen einer Unternehmung und [...] [der relevanten Umwelt ihres organisationalen Feldes] oft mehrere Deutungen zu und sind hochdynamisch [...]. Die Strategien, die Unternehmungen wählen, um sich zu legitimieren, können von den [...] [relevanten Anspruchsgruppen ihrer organisationalen Umwelt – und dazu zählen auch die Massenmedien – ] immer unterschiedlich und möglicherweise entgegen der unternehmerischen Intention interpretiert werden; Legitimation ist somit ein sozialer Prozess, in dem die Unternehmung zwar am Diskurs teilnehmen, ihn aber nicht bestimmen und kontrollieren kann. Die Medien werden dabei als Arena bzw. als Forum verstanden, in welchem solche Legitimationsdiskurse stattfinden“ (Perrin 2010: 168).

Bei der hier vorgestellten Konzeption einer Medienarena, in der gesellschaftliche Akteure jederzeit nach Bedarf und Belieben und „Kraft des besseren Arguments“ (Habermas 1984: 161)<sup>13</sup> ihre Legitimität kommunikativ unter Beweis stellen können, handelt es sich natürlich um einen idealtypischen Entwurf. Die kritische Beurteilung aller drei von Perrin (2010) vorgestellten Ansätze und Untersuchungen zur Rolle von Massenmedien im Legitimationsprozess gesellschaftlicher Akteure führt immer wieder die Argumente zutage, dass Medien nur eine von mehreren Ebenen von Öffentlichkeit sind (vgl. Jarren 2006b: 105) und damit nur eine von mehreren Möglichkeiten der Gesellschaft darstellen, legitimationsgenerierende Informationen über gesellschaftliche Akteure zu selektieren. Auch unterscheiden sich – insbesondere auf der Mesoebene – die Selektionspräferenzen verschiedener Akteure für reproduktionsrelevante Umweltinformationen. Legitimität ist nicht ein gleichbedeutendes Ziel aller gesellschaftlichen Akteure, jedoch sensibilisiert der Aspekt von Legitimität für die Relevanztiefe, Prozesshaftigkeit und Veränderlichkeit gesellschaftlicher Akzeptanz.

---

<sup>13</sup> Habermas stellt seiner Konsensustheorie der Wahrheit mit der „Kraft des besseren Argumentes“ eine vielversprechend klingende Erklärung anheim: „Die Konsensustheorie der Wahrheit beansprucht, den eigentlichen zwanglosen Zwang des besseren Argumentes durch formale Eigenschaften des Diskurses zu erklären und nicht durch etwas, das entweder, wie die logische Konsistenz von Sätzen dem Argumentationszusammenhang zugrunde liegt oder, wie die Evidenz von Erfahrungen, von außen gleichsam in die Argumentation eindringt. Der Ausgang eines Diskurses kann weder durch logischen noch durch empirischen Zwang allein entschieden werden, sondern durch die ‚Kraft des besseren Argumentes‘. Diese Kraft nennen wir rationale Motivation“ (Habermas 1984: 161). Allein wodurch diese innewohnende „Kraft“ begründet ist bzw. woran solch ein „besseres Argument“ selbsterklärend und letztgültig zu erkennen ist, lässt Habermas offen (vgl. Gerbracht 1996: 96). Habermas macht lediglich Andeutungen, dass die Konsens bzw. Zustimmung erzielende Wirkung von Argumenten innerhalb von Diskursen allein und irgendwie durch die gezielte Nutzung von Sprache selbst ausgeht: „Mir scheint nun, daß die konsenserzielende Kraft eines Arguments mit der Angemessenheit der zu Argumentationszwecken verwendeten Sprache und des entsprechenden begrifflichen Systems zusammenhängt. Ein befriedigendes Argument liegt nur dann vor, wenn alle Teile des Argumentes derselben Sprache angehören“ (Habermas 1984: 165).

### 3.2.3 Medialisierung gesellschaftlicher Funktionsbereiche

Die Prägung langfristiger Prozesse sozialen Wandels einer Mediengesellschaft, in denen sich „die Möglichkeiten von Kommunikation [...] evolutionär in der Zeit [vergrößern]“ (Merten 1994: 142), wird durch ein wirkmächtiges gesellschaftliches Funktionssystem in Form der Massenmedien<sup>14</sup> (vgl. Luhmann 1996a) adressierbar, deren Entwicklung „dieser Bedingung der Evolutionsfunktion sehr gut genügt“ (Merten 1994: 142). Gesellschaftliche Funktionssysteme geben Zeugnis von der Wirkung bzw. dem Bedeutungsgewinn gesellschaftlicher Totalphänomene<sup>15</sup> wie Medialisierung, weil sie eine zentrale Bedeutung haben für die Stabilisierung sozialer Ordnung und die gesellschaftliche Integration<sup>16</sup> sowie die Generierung von Sinn und die Entlastung der Individuen von Entscheidungsdruck, weil sie den Rahmen für rationale Nutzenverfolgung und Handlungskordinierung schaffen (vgl. Gehlen 1986; 1990). Die Folgen der evolutionären Ausdifferenzierung eines Mediensystems sind Leistungssteigerungen der Gesellschaft und ihrer Funktionssysteme (vgl. Löffelholz 2003: 71; Kamber 2004; Donges 2008: 40 f.). In Mediengesellschaften können gesellschaftliche Funktionsbereiche wie die Politik nur zur Geltung kommen, wenn sie medialisiert sind:

„media help to create a political public sphere, [...] which institutions can pursue and defend their own interests and establish their legitimacy. Put another way, the three functions of the media on the macrosocial level are to serve as a nexus between institutions, as an interpretive frame for understanding society, and as an arena in which members of a society can discuss and decide matters of common interests. As a consequence of these functions, the logic of the media – that is, the institutional, technological and expressive characteristics of media – will increasingly affect society“ (Hjarvard 2008: 126).

Der politische Prozess von Vorbereitung, Herstellung sowie Durchsetzung kollektiv verbindlicher Entscheidungen (vgl. Luhmann 1970b: 159; Nassehi 2003: 146) ist nur über massenmediale Aufmerksamkeit realisierbar. Auch im Wettbewerb der Parteiorganisationen um Wählerstimmen oder um Legitimität politischer Entscheidungen sind die Massenmedien eine

<sup>14</sup> Massenmedien sind in der vorliegenden Untersuchung als Gesamtheit aller professionalisierten journalistisch bzw. publizistisch operierenden Organisationen zur Ermöglichung öffentlicher Kommunikation zugrunde gelegt (vgl. Kohring 2009). Öffentliche Kommunikation wird darin nicht ausschließlich durch die Massenmedien ermöglicht, sondern findet sich auch in thematisch organisierten Diskursen und spontanen Interaktionen zur Weitergabe von Gerüchten wieder (vgl. Jarren 2006b).

<sup>15</sup> „Occasionally, mediatization will go hand in hand with commercialization or politicization, and whether mediatization is the most dominant force can only be determined by analysis“ (Hjarvard 2008: 126).

<sup>16</sup> Parsons (1951) hat in seinem AGIL-Schema die Konstituenten eines Handlungssystems als Grundlage einer Handlungstheorie konzipiert, welches er später in eine strukturfunktionalistische Systemtheorie überführt hat. Danach organisiert jedes System seine existenzsichernde gesellschaftliche Integration aufgrund folgender Komponenten:

- die Fähigkeit zur Anpassung (Adaption),
- die Fähigkeit, bestimmte Ziele zu verfolgen (Goal Attainment),
- die Fähigkeit zur Eingliederung systemerhaltender Elemente (Integration) und
- die Fähigkeit zur Reproduktion systemerhaltender Strukturen und Normen (Latency); die Systemkompetenz zur Reproduktion systemerhaltender Strukturen bedient ein System von Normen, Wertvorstellungen und Institutionen (vgl. Parsons et al. 1951).

notwendige Voraussetzung. Für das politische System ist öffentliche Aufmerksamkeit eine Ressource zur gesellschaftsweiten Durchsetzung ihrer Themen und Akzeptanz (vgl. Jarren 2008: 337). Man kann in diesem Zusammenhang von einem Koordinationsspiel gesellschaftlicher Funktionssysteme (Kabalak et al. 2008: 67) oder Institutionen sprechen: „interfaces between institutions [...] on the macro level we find impacts on how institutions relate to one another due to the intervention of media [...] [media] constitute an interface in the relations within and between institutions“ (Hjarvard 2008: 125). Medialisierung auf der Makroebene gesellschaftlicher Funktionsbereiche bedeutet

„die operative und strukturelle Durchdringung und Identifizierung verschiedenster Vergesellschaftungsbereiche durch die Massenmedien sowie die Substitution sozialen Handelns durch Medienhandeln. Die Kernaussage ist, dass alle Gesellschaftssysteme unter massenmedialen Reaktionszwang geraten und sich schließlich der Logik der Massenmedien fügen“ (Ziemann 2006: 198).

Die Aufmerksamkeits- und Akzeptanzbedarfe aller Aggregationsebenen werden in modernen Gesellschaften durch die Massenmedien koordiniert. Über massenmedial hergestellte öffentliche Aufmerksamkeit können individuelle Akteure wie gesellschaftliche Funktionsbereiche gesellschaftsweit anschlussfähige Entscheidungen herstellen. Dadurch, dass gesellschaftliche Akteure Gegenstand massenmedial hergestellter öffentlicher Aufmerksamkeit werden, können sie sich – in Stellvertretung einer akkreditierten Fiktion (vgl. Merten 2008: 5) – als legitimer Gegenstand eines gesellschaftsweit gültigen Wirklichkeitskontextes beobachten.

„Die von den Massenmedien ermöglichte öffentliche Kommunikation beinhaltet jene publizistischen Beiträge in Form von Themen, die grundsätzlich für alle kollektiven wie individuellen gesellschaftlichen Akteure Entscheidungsrelevanz besitzen können. [...] Jeder Einzelne muss wissen, wir alle müssen wissen, was kollektive Relevanz erlangt hat, Relevanz erlangen könnte und was kollektive wie private Entscheidungen nach sich zieht oder ziehen kann. Es geht bei der öffentlichen Kommunikation den Massenmedien um Aufmerksamkeitserzeugung mittels Themen – und dazu sind Themen von kollektiver wie individueller Bedeutung bezogen auf anstehende Entscheidungen besonders relevant. Die Massenmedien repräsentieren somit den öffentlichen Entscheidungshaushalt, den die Einzelnen kennen müssen, um sich entscheiden zu können. Die Massenmedien ermöglichen dabei zugleich den Blick auf relevante bzw. als einflussreich geltende gesellschaftliche Akteure und deren Entscheidungsziele, sie dokumentieren Positionen wie Diskurse und reflektieren Entscheidungen. Sie lassen damit individuelle Entscheidungsoptionen vor dem Hintergrund der Reflexion über den kollektiven Entscheidungshaushalt möglich werden“ (Jarren 2008: 332).

Publizität ist in Mediengesellschaften zum Leitprinzip aller Funktionsbereiche geworden, wodurch sich Medialisierung definieren und offenbaren lässt:

- allgegenwärtige Existenz der Massenmedien,
- Durchdringung nahezu aller Lebensbereiche mit dem Takt einer (institutionalisierten) Medienlogik, die einen folgenreichen Orientierungshorizont für gesellschaftliches Kommunizieren und Handeln bildet,

- mediale Strukturbedingungen in der Umwelt der Medien, die öffentliche Aufmerksamkeit als wichtige Ressource des eigenen Funktionierens definieren (vgl. Marcinkowski / Steiner 2009: 4).

„Mediatization, as defined here, means not only that the media play a role of their own determination, but that they at once have attained the status of independent institution and provide the means by which other social institutions and actors communicate. The media intervene into, and influence the activity of other institutions, [...] the media create a context, which enables the individual to observe and experience the whole of society from a new perspective“ (Hjarvard 2008: 115, 127)

### 3.3 Medialisierungsforschung

Mit der Integration der Begriffsbestimmungen von Medialisierung – der eines gesellschaftsweit beobachtbaren Phänomens des Bedeutungsgewinns der Massenmedien (vgl. Kepplinger 2002; Marcinkowski 2002; Schulz 2006; Vowe 2006b; Donges 2008; Kepplinger 2008; 2010) und der eines Konzepts seiner theoretischen Erörterung und empirischen Analyse – eröffnet sich der Kommunikationswissenschaft ein differenzierter Forschungsgegenstand (vgl. Hagenah / Meulemann 2010). Durch die unterschiedlichen Untersuchungsebenen ergeben sich verschiedene Perspektiven auf den Einfluss der Massenmedien bei der Veränderung gesellschaftlicher Strukturen: auf der Makroebene als Metaprozess sozialen Wandels (vgl. Vowe 2006b; Krotz 2008), auf der Mesoebene als organisationale Veränderungen (vgl. Imhof 2006a) und auf der Mikroebene als Medienwirkungen und Medieneffekte auf die individuelle Wirklichkeitskonstruktion und Sinnbildung<sup>17</sup> (vgl. Jäger 2004; Fürnkäs et al. 2005; Käuser / Schnell 2006; Krotz 2007; Pfeiffer / Schnell 2008; Kepplinger 2010).

Die sozialwissenschaftliche Analyse des Einflusses der Medien auf verschiedene gesellschaftliche Teilbereiche wird dominiert von Untersuchungen zur Medialisierung der Politik (vgl. Kepplinger 2002; Marcinkowski / Nieland 2002; Donges 2005; Sarcinelli 2006; Schulz 2006; Vowe 2006b; Donges 2008; Marcinkowski / Steiner 2009; Marcinkowski 2009; Scheu / Wendelin 2010), worauf im Umfang jene Untersuchungen zur Medialisierung der Wirtschaft folgen (vgl. Siegert 1996; Tobler 2004; Bösch / Frei 2006a; 2006b; Donges 2006; Eisenegger / Vonwil 2008; Arnold et al. 2010), darauf die der Wissenschaft (vgl. Reichert 2007; Schäfer 2007; Peters et al. 2008; Kircher 2012), der Öffentlichkeit und jene zur Medialisierung des Medienbetriebs selbst (vgl. Wendelin 2011), worauf im Ranking Arbeiten zur Medialisierung der Religion (vgl. Hepp / Krönert 2009), des Gesundheitssystems (vgl. Gottwald 2005; 2006),

---

<sup>17</sup> Individuelle Wirklichkeitskonstruktion erfolgt durch Perzeption, Kognition und Affektion und erfährt durch massenmedial vermittelte Wirklichkeit eine Reduktion von Komplexität und zugleich eine Steigerung von kontingent Möglichem. „Bei der Konkretisierung kommen [...] Formen der Medialisierung ins Spiel, wenn es, wie ich unterstelle, gilt, Realitäts- und/als Erfahrungseffekte zu erzielen, die mehr als bloß imaginäre und mehr als bloß konventionelle oder grob-faktische Geltung beanspruchen können“ (Pfeiffer 2004: 328).

des Sports (vgl. Loosen 1998; Bernhard 2008), der Erziehung (vgl. Koch / Schemmann 2009b; Hajok / Richter 2012; Hajok / Selg 2012), der Kunst (vgl. Nutz 1989; Herlemann / Kade 1996; Balke et al. 2004; Schmidt et al. 2011) und schließlich zur Medialisierung der Rechtsprechung folgen (vgl. Danziger 2009; Heinrich 2010).

Die Herausforderungen der Medialisierungsforschung bestehen sowohl in der theoretischen Differenzierung des Medialisierungsbegriffs, in der Bestimmung seines analytischen Rahmens (vgl. Hjarvard 2008; Marcinkowski / Steiner 2009; Meyen 2009), in der Identifizierung von Medialisierungsindikatoren und -prädiktoren (vgl. Schade 2004; Kepplinger 2008: 328; Schrott 2008; Meyen 2009: 31), in der Festlegung von Instrumenten zur Bestimmung von Medialisierung bestimmter Objekte (vgl. Vowe 2006b; Schäfer 2008a), als auch in der empirischen Analyse der Interdependenzen zwischen Massenmedien und bestimmten Aspekten des sozialen Wandels (vgl. Marcinkowski 2009: 1). Im Wesentlichen geht es in der Medialisierungsforschung um die Ausdifferenzierung des Medienbegriffs selbst und um die Sichtbarkeit des gesellschaftlichen Zugriffs auf die spezifische Leistung der Medien. Das wirft Fragen nach den Folgen dieses Zugriffs für die Gesellschaft auf, wie: „verändert sich der Alltag von Menschen, Organisationen, Institutionen und Systemen, wenn Akteure davon ausgehen, dass Massenmedien nicht wirkungslos sind“ (Meyen 2009: 23)? Welche Konsequenzen folgen aus der Adaption gesellschaftlicher Teilbereiche an die Logik der Massenmedien? Wie verändern sich Organisationszwecke, wenn sich Entscheidungsprogramme an journalistischen Rationalitäten ausrichten? Wo beginnt die Chance zur Erweiterung des organisationalen Handlungsspielraums, zur Steigerung von Effizienz durch die strukturelle Adaption an journalistische Selektionskriterien und wann ist die Grenze der Bestandssicherung eines Organisationssystems durch die Ausrichtung an organisationsfremden Zielen überschritten? Welche Dysfunktionalitäten oder Funktionsveränderungen sind in einer funktional differenzierten Gesellschaft durch das ‚Totalphänomen Medialisierung‘ zu erwarten? Auf der Basis welcher Entscheidungsprämissen werden in medialiserten Organisationen welche Entscheidungen gefällt und welche Erwartungsstrukturen zur Umwelt werden dadurch offenbar? Welcher schleichende Identitätsverlust (vgl. Marcinkowski 1993) einer Gesellschaft ist dadurch zu erwarten?

„Erst eine vergleichende empirische Medialisierungsforschung wird aber systematisch aufweisen können, unter welchen Bedingungen der Aufmerksamkeitsbedarf welcher Sozialsysteme zu welchen Formen der Medialisierung und zu welchen Strukturbildungen führt und was daraus für die Funktions- und Leistungsfähigkeit ‚medialisierter‘ Systeme folgt“ (Marcinkowski / Steiner 2009: 13).

### 3.4 Medialisierungsforschung und Medienwirkungsforschung

Die Bedeutungsverwandtschaft der beiden Begriffe hat Kepplinger (2008) dazu veranlasst, die dahinterliegenden bezeichneten Gegenstände voneinander abzugrenzen, um darzustellen, dass es sich bei der Medialisierungsforschung – er benutzt stringent den Begriff ‚Medialisierungsforschung‘, was in der hier ausgeführten Zusammenfassung jedoch mit dem Begriff ‚Medialisierungsforschung‘ gleichgesetzt wird, um die Stringenz der Begriffsbenutzung in der vorliegenden Untersuchung zu erhalten – um einen eigenständigen Ansatz der Kommunikationswissenschaft handelt und nicht um einen Abzweig der Medienwirkungsforschung. Sein Aufsatz gibt am Beispiel der Medienwirkung auf die politische Kommunikation und ihre Akteure einen kurzen Überblick über das komplexe Forschungsfeld der Medienwirkungsforschung (vgl. Halff 1998; Rössler et al. 2001; Bonfadelli 2002; 2004a; 2004b; Schenk 2007; Holtz-Bacha et al. 2009; Krause / Gehrau 2010; Jäckel 2011) und stellt es der Medialisierungsforschung (vgl. Schade 2004; Hjarvard 2008; Marcinkowski / Steiner 2009; Meyen 2009) in puncto zentraler Forschungsobjekte, Wirkungsmodelle und zugrunde liegender Wirkungserklärungen gegenüber.

Kepplinger (2008) beginnt seine Ausführungen mit der Definition von Mediatisierung bzw. Medialisierung als einer Anpassung des intentionalen Handelns individueller Akteure, Organisationsstrukturen und verschiedener gesellschaftlicher Funktionssysteme an die „Erfolgsbedingungen“ von Medien (Kepplinger (2008) spricht von einer Anpassung von Systemlogiken an die fremdreferentielle ‚Medienlogik‘, wie der überwiegende Teil der Autoren (vgl. stellvertretend Marcinkowski / Steiner 2009), um damit die Konnotation zu vermeiden, mit der Ausrichtung sei ein Autonomie-, Funktions- oder Machtverlust sozialer Systeme verbunden). Diese Anpassungen „kann man [auch] als Medienwirkungen betrachten“ (Kepplinger 2008: 327), weil gesellschaftliche Akteure aufgrund ihres erhöhten Bedarfs an „öffentlicher Resonanz“ den Medien eine zunehmende und ihren Funktionssystemen eine abnehmende Bedeutung zuschreiben. „Erfolg in den Medien ist demnach zu einer funktionalen Voraussetzung für Erfolg in anderen Subsystemen geworden“ (Kepplinger 2008: 327).

Die Medienwirkungsforschung definiert Kepplinger (2008: 327) als überwiegend lerntheoretisch basierte<sup>18</sup> Erforschung der Nutzung und Verarbeitung von Medienangeboten einer ano-

---

<sup>18</sup> Der überwiegende Teil der Ansätze zur Medienwirkungsforschung basiert auf sozialen Lerntheorien (vgl. Schenk 2007: 223; Kepplinger 2008: 333). Diese erklären Reaktionen von Rezipienten auf Medieninhalte nach einem Ursache-Wirkungs-Prinzip. Die Lerntheorie des Beobachtungslernens (vgl. Bandura 1977; 1979a; 1979b) nimmt an, dass Rezipienten das – reale oder medienvermittelte – Verhalten anderer Individuen beobachten und diese Handlungsmodelle kognitiv mit ihren eigenen Handlungsmustern in Beziehung setzen. Da die überwiegenden Lerntheorien davon ausgehen, dass die Ausübung einer Handlung von den zu erwartenden Konsequenzen abhängig ist, haben die kognitiv verarbeiteten latenten Handlungsmodelle – je nach

nymen Masse individueller Mediennutzer, die aus direkten oder – über Meinungsführer – indirekten Medienkontakten resultieren (vgl. auch Mazzoleni / Schulz 1999; Schulz 2004; Mazzoleni 2008a; 2008b; 2008c). Diese massenpsychologische Wirkungskette beginnt bei der massenmedialen Selektion von Ereignissen, ihrer Verarbeitung und Publizierung, führt zur Rezeption, zur Meinungsbildung und hat bestimmte Handlungen zur Folge. Indirekte Effekte auf das gesellschaftliche Umfeld der Rezipienten sind nicht Gegenstand der Medienwirkungsforschung. Die beiden Forschungsansätze und ihre Aspekte können wie folgt gegenübergestellt werden:

---

Intensität – keine Imitation des beobachteten Verhaltens zur Folge. „Ob aus den latenten Handlungsmodellen manifestes Verhalten resultiert, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Hierzu gehören neben der Ähnlichkeit der Situation und dem Vorhandensein der entsprechenden Mittel für eine Imitation [...] in erster Linie die Konsequenzen eines solchen Verhaltens“ (Schenk 2007: 223). Die Intensität der kognitiven Verarbeitung hängt sowohl von den Merkmalen der Medieninhalte (Art und Weise der Präsentation), von den Eigenschaften des individuellen Rezipienten (Charaktereigenschaften, Interesse, Erfahrungen) als auch von den situativen Bedingungen der Rezeption ab. Auf diesen lerntheoretischen Erklärungen von Medienwirkungen basieren z. B. die Agenda-Setting-These, die Wissenskluft-These, die Kultivierungstheorie oder die Ansätze der Diffusionsforschung. Die Konsistenztheorien und der Nutzen-Belohnungs-Ansatz hingegen erklären Ursachen der Medienrezeption nicht aus der Vergangenheit, sondern aus gewünschten Handlungsmustern der Zukunft.

**Tabelle 1: Gegenüberstellung der unterschiedlichen Aspekte von Medienwirkungsforschung und Medialisierungsforschung nach Kepplinger (2008)**

<b>Medienwirkungsforschung</b>	<b>Medialisierungsforschung</b>
Forschungsinteresse / -objekte: Weitgehend isolierte oder massenweise anonym auftretende autonome Individuen mit direkten oder – über Meinungsführer – indirekten Medienkontakten	Forschungsinteresse / -objekte: Funktionssysteme, Institutionen, Organisationen und Individuen als systembezogen Handelnde
Ergebnis der Medienwirkung: Meinungsbildung einzelner Rezipienten	Ergebnis der Medien(aus)wirkung: (Strukturelle) Veränderung von Funktionssystemen, Institutionen, Organisationen und sowie Individuen als systembezogen Handelnde
Wirkungsrichtung: Objekte der Wirkung stehen am Ende einer Wirkungskette: von der Berichterstattung über ein reales Ereignis über die Rezeption bis zur Meinungsbildung der Rezipienten unter Ausklammerung indirekter Medieneffekte wie individueller Handlungskonsequenzen oder sozialen Wandels	Wirkungsrichtung: Objekte der Wirkung stehen am Anfang einer Wirkungskette: Die Möglichkeit, jederzeit Ereignis einer Medienberichterstattung zu werden, veranlasst gesellschaftliche Akteure (diese Möglichkeit antizipierend), durch Selbststeuerung oder externe Kontextsteuerung (vor, während oder nach der Berichterstattung (proaktiv, interaktiv, reaktiv)) die Befriedigung ihrer Bedarfe an öffentlicher Aufmerksamkeit selbst zu beeinflussen
Konzeption von Individuen als Objekte von Wirkung: - Anonyme Individuen und ihre Meinungsbildung durch Medienkontakte; keine direkt beeinflussten Akteure - Individuen handeln autonom: Medienrezeption bewirkt individuelle Meinungsbildung - Keine finalen und funktionalen Erklärungen des medienrelevanten Verhaltens von Individuen	Konzeption von Individuen als Objekte von Wirkung: - Individuen sind Akteure mit systembezogenem Handeln (handelnde Individuen werden in Beziehung zu ihren Handlungskontexten untersucht: Fokus auf die funktionalen Voraussetzungen der Selbstbehauptung im jeweiligen Kontext) - Individuen handeln intentional nach vorgegebenen Kontextzielen; die Rezeption von Medieninhalten führt zur Veränderung ihres medienrelevanten Verhaltens - Reziproke Effekte auf Individuen als Objekte von Medienberichterstattung (vgl. besonders Kepplinger 2007; Bernhard 2008; Kepplinger / Marx 2008; Kepplinger 2010) - Die Bedeutung der Medien für Individuen ändert sich, dadurch ändern sich gesellschaftliche Strukturen
Erklärungsansätze: Individualpsychologische Perspektiven sowie lerntheoretisch begründete Erklärungen von Medienwirkungen auf einzelne Mediennutzer	Erklärungsansätze: Ergänzung funktionaler und kausaler Erklärungen für medienrelevante Verhaltensweisen von Akteuren aus Mittel-Zweck-Beziehungen: Akteure handeln intentional, sie antizipieren Medienwirkungen in ihr zweckrationales Verhalten (funktionale Erklärungen: Handlungen werden durch intendierte Wirkungen erklärt; kausale Erklärungen: Handlungen werden durch Ursachen erklärt)

### 3.5 Medienkausalität: Bestimmungsmomente und Wirkmechanismen der Massenmedien

Die theoretische Bestimmung und Begründung des mit Medialisierung beschriebenen gesellschaftlichen Bedeutungsgewinns der Massenmedien erfolgt im Kern – unabhängig von den einzelnen Analyseebenen – durch zwei Begriffe: durch den Kommunikationsbegriff und durch den Begriff medial vermittelter öffentlicher Kommunikation. Der erste Begriff erklärt Medialisierung durch die sich fortlaufend ausdifferenzierende gesellschaftliche Kommunikation. Dabei wird nicht zwischen Kommunikation unter Anwesenden und medial vermittelter Kommunikation unterschieden (vgl. Krotz 2007: 17).

„Denn wenn es zutrifft, daß ‚Gesellschaft nicht nur aufrechterhalten wird durch Kommunikation, sondern [...] überhaupt (erst) durch Kommunikation existiert‘, wie dies bereits John Dewey (1916: 5) behauptet hat, dann muß der Zustand von Gesellschaften in enger Abhängigkeit von ihren Möglichkeiten und Mitteln der Kommunikation gesehen werden. Oder anders gesagt: Die Evolution von Kommunikation ist notwendige Voraussetzung für die Evolution von Gesellschaften“ (Merten 1994: 141 mit Bezug auf ein Zitat von Dewey 1916: 5).

Der zweite Begriff erklärt Medialisierung durch die sich ausdifferenzierende – medial vermittelte – öffentliche Kommunikation, die in dem Begriff der Mediengesellschaft ihren konsequenten Ausdruck findet. Der Medialisierungsbegriff wird weder in eine „veritable Konkurrenz zum eingeführten Begriff der ‚Medienwirkung‘“ (Marcinkowski / Steiner 2009: 3) gestellt noch als ein summarisches Phänomen ohne analytische Prägnanz für gesellschaftsweite Medienwirkungen definiert. Das analytische Konzept von Medialisierung zielt unbestimmt in die Richtung eines noch relativ konturlosen Begriffs von „Medienkausalität“, d. h. auf die von Medien induzierte Bewirkung von Wirkungen“ (Marcinkowski / Steiner 2009: 3). Dahinter verbirgt sich der Zusammenhang des aktiven Zugriffs und Ausrichtung von Akteuren und Systemen in der Umwelt der Massenmedien auf deren Selektions- und Publikationslogik mit dem Zweck ihrer eigenen Bestandssicherung und Leistungssteigerung, um gegenüber den geltenden Bedingungen von Mediengesellschaften das eigene Überleben zu sichern. Auf eine Gefährdung durch eine jederzeit mögliche negative mediale Berichterstattung und dadurch bestehende Legitimitätsgefährdungen bereiten sich gesellschaftliche Akteure und Systeme mit gezielten Steuerungsmaßnahmen zur Erzeugung, Lenkung und Ablenkung<sup>19</sup> öffentlicher Aufmerksamkeit und Entsprechung gesellschaftlicher Erwartungsstrukturen vor.

### **3.6 Anzeichen von Medialisierung: Indizien, Effekte, Folgen, Prädiktoren und Indikatoren**

Mit Medialisierung wird in der Kommunikationswissenschaft ein analytisches Konzept verfolgt, um die weitreichenden Prozesse sozialen Wandels in Abhängigkeit von den Medien nachhaltig zu entschlüsseln (vgl. Marcinkowski / Steiner 2009). Was der Kommunikationswissenschaft im Verlauf der zurückliegenden Jahrzehnte lange als Malus anhaftete, war, dass sie sich nur unzureichend mit Interdependenzen zwischen ihren Fachgegenständen und den Prozessen sozialen Wandels beschäftigte (vgl. Wilke 1986). Diese Auslassung wurde zwi-

---

<sup>19</sup> Der von Westerbarkey (1987; 1991; 2002; 2003; 2004) geprägte Begriff ‚Hinlenkung durch Ablenkung‘ beschreibt die vermeintliche Steuerbarkeit von Medienbeobachtung durch die Umweltsysteme. Dahinter verbirgt sich die Adaption an mediale Selektionskriterien und die Aufmerksamkeit auf bestimmte Themen zu lenken und von anderen, kritischen Themen abzulenken. Jacke/Zurstiege (2003) erörtern Strategien für den Journalismus, sich dem nicht länger auszusetzen durch „Konzentration auf Strukturzusammenhänge (statt auf isolierte Ereignisse) und Bemühen um Wichtigkeit und Betroffenheit (statt um Belangloses und Unverbindliches) [...], um die Funktionsfähigkeit des journalistischen Systems zu stärken und Recherchenjournalismus den Weg zu bereiten“ (Jacke / Zurstiege 2003: 236).

schenzeitlich von der Kulturkritik und der Medientheorie aufgegriffen, jedoch ohne weitreichende empirische Untersuchungen hervorzubringen. Erste empirische Untersuchungen in dieser Richtung machte Meyen (2009: 29) in der US-Politikforschung der 1960er Jahre aus, als die Massenmedien selbst als Indikator und Träger für sozialen Wandel in nationalen Kontexten interpretiert wurden. Der Strukturwandel im politischen System in Abhängigkeit vom gesellschaftlichen Bedeutungsgewinn der Massenmedien hat sich zum Paradigma des neuen Strukturwandels der Öffentlichkeit in der westeuropäischen Kommunikations- und Politikwissenschaft fortgesetzt (vgl. Alemann / Marschall 2002; Imhof 2006b; 2006a). Dort wird er allerdings eher kulturpessimistisch als Autonomie-, Funktions- und Machtverlust der Subsysteme (vgl. Kepplinger 2008: 327) untersucht und es bleibt relativ unklar, „inwieweit tatsächlich unterschiedliche gesellschaftliche Teilbereiche medialisiert sind“ (Preusse / Zielmann 2010: 336). Mit der Suche und Identifizierung beweiskräftiger Anzeichen für die „Fixierung der Gesellschaft auf das Leitprinzip der Massenmedien – Publizität – und die spezialisierte Logik ihrer Herstellung“ (Marcinkowski / Steiner 2009: 2) haben sich mittlerweile unzählige Arbeiten beschäftigt (vgl. Kepplinger 2002; Schade 2004; Donges 2005; Imhof 2006b; Vowe 2006b; Kepplinger 2008; Schrott 2008; Meyen 2009; Raupp 2009; Preusse / Zielmann 2010). Dabei wurden auf den unterschiedlichen gesellschaftlichen Analyseebenen und Funktionsbereichen unterschiedlich bezeichnete Einzelmerkmale identifiziert, die mit unterschiedlicher Aussagekraft auf unterschiedliche empirisch prüfbare Sachverhalte im Zusammenhang mit dem, was mit Medialisierung gemeint ist, hinweisen.

Merten (2005b) kritisiert das Fehlen einer indizierenden Instanz zur kritischen Beobachtung des allgemeingesellschaftlichen Bedeutungsgewinns – insbesondere für das politische System – der Massenmedien zu einer Mediengesellschaft (2005b: 32) und Hjarvard (2008) nennt die Folge der erhöhten Bedeutung der Kommunikationsfunktion politischer Organisationen einen Effekt von Medialisierung:

„Mediatization was first applied to media’s impact on political communication and other effects on politics. Swedish media researcher Kent Asp was the first to speak of the mediatization of political life, by which he meant a process whereby ‚a political system to a high degree is influenced by and adjusted to the demands of the mass media in their coverage of politics‘ “ (Hjarvard: 2008: 106 mit Bezug auf Asp 1986: 359).

Als Indikatoren der Medialisierung auf der Mesoebene gilt die Ausdifferenzierung von Kommunikations- und Public-Relations-Abteilungen von Organisationen (vgl. Donges 2008: 147). Schäfer (2007; 2008a; 2008b) legt eine empirische Untersuchung zur Veränderung der Berichterstattung im System der Wissenschaft und seinen unterschiedlichen Fachbereichen vor und identifiziert darin unterschiedliche Grade von Medialisierung.

Erste Konzeptionen von Medialisierungsindikatoren hat Katz (1980) vorgelegt. Darin werden fünf Bestimmungsgründe sogenannter Medieneffekte differenziert (vgl. Katz 1980: 278; vgl. auch Meyen 2009: 31): Wirkungseigenschaft (Wechsel, Verstärkung) – Wirkungsobjekt (Meinung, Struktur) – Wirkungssubjekt (Individuum, Gruppe, Nation) – zeitlicher Rahmen einer Reaktion auf die Medienwirkung (unmittelbar, langfristig) – strukturelle Bedingungen, die der Medienwirkung zugeschrieben werden können (Inhalt, Medientechnik, Rezeptionssituation). Damit hat er eine integrative Operationalisierungssystematik für empirische Studien zu Reaktionen auf den Medienwandel geschaffen. Meyen (2009) empfiehlt, grundsätzlich auf allen drei Analyseebenen „Reaktionen auf den Strukturwandel des Mediensystems in anderen gesellschaftlichen Teilbereichen sowie auf den generellen Bedeutungszuwachs medial vermittelter öffentlicher Kommunikation“ (2009: 32) zu untersuchen.

Donges (2005: 327; 2008) hat mit Bezug auf die Mediendefinition von Saxer: „komplexe institutionalisierte Systeme um organisierte Kommunikationskanäle“ (Saxer 1980: 532) und Luhmann: „alle Einrichtungen der Gesellschaft [...], die sich zur Verbreitung von Kommunikation technischer Mittel zur Vervielfältigung bedienen“ (Luhmann 1996a: 10), Indikatoren der Medialisierung des Funktionssystems der Politik für alle drei gesellschaftlichen Analyseebenen definiert. Auf der Mikroebene, der Ebene von Kommunikationskanälen weisen „Prozesse des Übergangs von Formen direkter Kommunikation in Formen indirekter Kommunikation über Medien“ (Donges 2005: 326; 2008: 35) darauf hin, dass aktuell verfügbares Wissen über die Welt vorwiegend medienvermittelt ist. Auf der Mesoebene politischer Organisationen weisen veränderte Strukturen auf deren Adaption an die Normen und Regeln der Medien hin. Auf der Makroebene des Politiksystems verfestigen Akteurfiktionen die Vorstellung, dass Medien mächtig seien, weil jeder politische Akteur damit rechnen muss, jederzeit Gegenstand einer möglichen Medienberichterstattung zu sein, und sich auf die Folgen dadurch einstellen können muss (vgl. Donges 2005: 330).

Vowe (2006b) definiert kognitive Arbeitsprogramme zur Operationalisierung von Veränderungen im Verhalten von Akteuren auf allen drei Ebenen im Funktionssystem des Sports. Er ordnet die unterschiedlich medialisierten Bereiche auf einer Mediatisierungstreppe an und vergleicht diese mit Bereichen in der Politik. Seine Indikatorentypologie beginnt bei verändertem Verhalten individueller Akteure, verläuft über mediale Strukturen und Ressourcen von Organisationen und endet bei veränderten Programmen des Sportsystems (vgl. Vowe 2006b: 439).

Imhof (2006a) identifiziert – vor dem Hintergrund von Differenzierung und Integration der modernen Gesellschaft als wichtigste Elemente für den „neuen“ Strukturwandel der Öffentlichkeit in Gestalt der Ausdifferenzierung des Mediensystems“ (Imhof 2006a: 191) – operationalisierbare Veränderungen im Funktionssystem der Politik auf den unterschiedlichen Analyseebenen in der funktional, in der stratifikatorisch und in der segmentär differenzierten Gesellschaft und stellt sie in einem Tabellensystem einander gegenüber. Als Medialisierungseffekte in der funktional differenzierten Gesellschaft identifiziert er auf der Mikroebene Professionalisierung, Rollenspezialisierung und Reputationsstreben der politischen Akteure. Für die Mesoebene nennt er den Strukturwandel der politischen Organisationen (häufiger Strukturwandel und Personalisierung der Organisationskommunikation) und für die Makroebene die Adaptionen des politischen Systems an die medialen Selektions- und Interpretationslogiken und die Neukonstitution der politischen Kommunikation (vgl. Imhof 2006a: 207).

Schade (2004) gibt Einblick in sein Forschungsparadigma westlicher Kommunikations- und Mediengeschichtliche der zurückliegenden zweihundert Jahre zur Mediengesellschaft und stellt Indikatoren von Medialisierung und Medialisierungsfolgen für sein eigenes System von Analyseebenen vor. Er differenziert die beiden Begriffe folgendermaßen: „Medialisierung beschreibt Kommunikation als Operation, während unter Medialisierungsfolgen die strukturellen Anpassungsprozesse von Systemen (soziale, psychische) gefasst werden“ (Schade 2004: 118). Mit der Einführung der Begriffe „Medialisierungslogik“ und „Medialisierungsstrategie“ versucht er Medialisierung im Handeln individueller Akteure identifizierbar zu machen. Schade begreift Medialisierung als einen „epochale[n] Transformationsprozess“ (Schade 2004: 114), der zur Ausbildung von Mediengesellschaften führen kann. „Von Mediengesellschaft kann dann die Rede sein, wenn die gesellschaftliche Kommunikation mittels medialer Öffentlichkeit (und damit auch durch die medienvermittelte Realität) entscheidend strukturiert wird“ (Schade 2004: 121).

Schrott (2008) stellt mit ihrem „Medialisierungsmodell“ ein sehr komplexes Analyseinstrument von Medialisierungsfolgen in Wirtschaftsorganisationen vor. Es besteht aus sechs Faktoren, zwölf daraus abgeleiteten explikativen Variablen (Prädiktoren) und einundzwanzig identifizierten Medialisierungsindikatoren als abhängige Variablen. Die Analysetauglichkeit des Instruments hat die Autorin im Rahmen einer konkreten Fallstudie überprüft. Die theoretischen Grundlagen bilden neben Ansätzen aus der klassischen Medienwirkungs- und neueren Medialisierungsforschung sowie dem methodologischen Individualismus zur Erklärung sozialer Phänomene und Kollektivmerkmale durch aggregierte Handlungsmerkmale des daran beteiligten Individuenhandelns auch der Ansatz des Neoinstitutionalismus, um den unter-

schiedlichen Konformitätsdruck von Organisationsumwelten in Form institutionalisierter Erwartungen an Organisationen in dem Modell berücksichtigen zu können. Das Handeln von Organisationen als korporative Akteure resultiert aus dem Handeln von Individuen, das in sozialer, kultureller, institutionalisierter sowie medialisierter Hinsicht präformiert ist, und ermöglicht die Wirkung von Medialisierungsmechanismen. Das Modell fasst Medialisierung als Prozess auf, in dessen Verlauf eine „soziale Situation 1“ zu einer darauffolgenden „sozialen Situation 2“ transformiert wird, deren Differenzen die Medialisierungsfolgen bilden. Die Wirkung der dahinterliegenden Medialisierungsmechanismen ist theorietechnisch an das Modell der Coleman'schen Badewanne<sup>20</sup> angelehnt. In einer Organisation ohne Medialisierungsfolgen richten individuelle Akteure ihr Handeln nach bestimmten institutionellen Faktoren aus. Die einzelnen Faktoren wirken als Medialisierungsmechanismen und beschreiben sowohl die jeweilige Abhängigkeit individueller Akteure von ihrer sozialen, kulturellen und institutionellen Umwelt (methodologischer Individualismus) als auch die Abhängigkeit korporativer Akteure von ihrem relevanten institutionellen Handlungskontext, ihrem „organizational field“ (organisationssoziologischer Neoinstitutionalismus (Meyer / Rowan 1977a)). Die Medialisierungsmechanismen werden quasi als Institutionalisierungsprozesse (vgl. Walgenbach 2006b: 355) beschrieben, als Prozesse von über die Medienlogik auf die Organisation wirkenden Institutionen.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Das Modell der Coleman'schen Badewanne bildet ein Makro-Mikro-Makro-Schema ab, welches sich grafisch in den Umrissen einer seitlich betrachteten Badewanne darstellen lässt und den Zusammenhang zweier gesellschaftlicher Phänomene auf der Makroebene als Folge des intentionalen Handelns von Individuen und ihrer Interaktionsbeziehungen auf der Mikroebene erklärt. Das Modell beschreibt dabei die Wirkung eines gesellschaftlichen Phänomens (Fußende der Badewanne) als Rahmenbedingungen auf das Handeln individueller Akteure. Das Modell aggregiert die wirklichen Handlungen (am Boden der Badewanne) der Akteure zu einem neuen gesellschaftlichen Phänomen (am Kopfende der Badewanne). Dadurch lässt sich zwischen beiden gesellschaftlichen Phänomenen eine indirekte Kausalität herstellen (vgl. Coleman 1991: 10).

<sup>21</sup> Schrott (2008) analysiert die Wirkung gesellschaftlicher Institutionen auf Organisationen aus der Perspektive des Neoinstitutionalismus, aus der die Bedarfsdeckung von Organisationen mit gesellschaftlicher Legitimität an die Generierung positiver öffentlicher Aufmerksamkeit gebunden ist. Medien erlauben durch die jederzeit mögliche Berichterstattung die permanente gesellschaftliche Beobachtung und Überwachung des Konformitätshandelns aller gesellschaftlichen Akteure. So wird die Medienlogik zu einer eigenen gesellschaftlichen Institution und Publizität zu ihrer Leitidee (vgl. Schrott 2008: 106). Die Verhaltensorientierung an den Medien zeugt von der Wirkung von Institutionen auf gesellschaftliche Akteure. Diese Institutionalisierung ist prozessual konzipiert als ein „Vorgang, durch den sich soziale Beziehungen und Handlungen zu Selbstverständlichkeiten entwickeln, die nicht mehr hinterfragt werden. Institutionalisierung als Prozess bezeichnet aber auch die Vermittlung von ‚Wirklichkeit‘. Hiermit sind jene Vorgänge gemeint, in denen Akteure an andere Akteure weitergeben, was ‚Wirklichkeit‘ ist. Institutionalisierung als Prozess bezeichnet also jene Handlungen, durch die soziale Strukturen, Zwänge, Verpflichtungen und Gegebenheiten produziert und reproduziert werden“ (Walgenbach 2006b: 355). Von den Medien selektiert zu werden gehört demnach zu den Erwartungsstrukturen an gesellschaftliche Akteure in Mediengesellschaften. Die gesellschaftlich reproduzierte Wirklichkeit ist die Wirklichkeit der Medien und die darin reproduzierte Institutionalisierung ist die Institutionalisierung von Medienlogik. Sie orientiert sich an öffentlicher Aufmerksamkeit und wird zur leitenden Handlungsmaxime gesellschaftlicher Akteure. Die Medienlogik, „die sich ausdrückt in spezifischen Selektions-, Darstellungs- und Formatierungsregeln, bildet das Gerüst, auf dem sich die Medialisierung in den einzelnen Funktionsbereichen verfestigen kann, und mithin die Basis des hier zu entwickelnden [6-Medialisierungs-]Faktorenmodells“ (Schrott 2008: 107 und erneut 114).

„In diesem [Prozess] befördert der Medialisierungsmechanismus also ein gemeinschaftlich geteiltes Deutungssystem, das in seiner verstetigten Form von den Gesellschaftsmitgliedern als objektiv, d. h. als gegeben und richtig betrachtet und deshalb nicht weiter hinterfragt wird. Damit lässt sich der Medialisierungsmechanismus als ein Institutionalisierungsprozess verstehen, der die massenmedialen Logiken als von ihren ursprünglichen Trägern relativ unabhängige Orientierungsmuster in unterschiedlichem Verstetigungsgrad in einzelnen sozialen Bereichen etabliert und schließlich diese Bereiche selbst verändert“ (Schrott 2008: 104 mit Bezug auf Couldry 2003: 13; Altheide 2004: 294; Greif 2005: 4).

Durch die Wirkung der jeweiligen Medialisierungsfaktoren wird das zweckgerichtete Handeln gesellschaftlicher Akteure zu einem medialisierten zweckgerichteten Handeln transformiert. Die im Medialisierungsmodell von Schrott angelegten Medialisierungsfaktoren basieren konzeptionell auf den Dimensionen von Institutionalisierung, angelehnt an das „Eigenschaftsraum-Konzept“ (Eigenschaften von Institutionen und Wirkungsweise von Institutionalisierung) von Lepsius (1994; 1997), der damit Voraussetzungen und Zusammenhänge beschreibt, die die Analyse von Institutionalisierung in Bezug auf konkrete Problemstellungen – hier: Medialisierung – und somit die Konturierung verschiedener Medialisierungsfaktoren und dahinterliegender Medialisierungsmechanismen ermöglichen (vgl. Schrott 2008: 106). Die Faktoren sind über die Bestimmungsgründe oder Kriterien institutionalisierten Akteurshandelns identifizierbar als:

- Handlungsmaxime der Akteure,
- der Geltungskontext des Akteurhandelns,
- die auf das Akteurhandeln Einfluss nehmenden Rationalitäts- und
- Sanktionskriterien,
- einander konkurrierende institutionalisierte Erwartungen sowie
- die Möglichkeiten des Abwägens ungeplanter Folgen des Akteurhandelns.

Mit Hilfe konkreter Fragestellungen nach den Wirkmechanismen der einzelnen Faktoren konzipiert Schrott dahinterliegende Medialisierungsmechanismen und legt Prädiktoren von Medialisierung fest, die durch interne wie externe Organisationsmerkmale operationalisiert werden. Danach identifiziert Schrott schließlich Medialisierungsindikatoren, wonach konkrete Organisationspraktiken in der Fallstudie als Medialisierungsfolgen beschrieben werden können, deren Anteil an der Gesamtmedialisierung sie jeweils mit „gering“, „mittel“ und „hoch“ bewertet.

Vor die Aussage, dass es sich bei dem in der Fallstudie untersuchten Unternehmen um ein medialisiertes Unternehmen handelt, hat Schrott bestimmte Bedingungen gestellt, die erfüllt sein müssen:

- Es müssen sich wesentliche Organisationsmerkmale als Adaption an die Medienlogik beschreiben lassen: Weder Ziele, Geschichte, Kultur, Geschäftsstruktur, Geschäftsfeldstrategie noch Branchenzugehörigkeit oder Kundenfokus sind in der Fallstudienorganisation von den Medialisierungsfolgen betroffen, jedoch zeigt sich, „dass eine Vielzahl der Indikatoren auf Medialisierungsfolgen verweisen, die auf die Anpassung und Umformung bestehender und für die Geschäftstätigkeit notwendiger Strukturen hindeuten“ (Schrott 2008: 189).
- Die Medienlogik muss, einem relevanten Akteur gleich, wesentlich in die verschiedenen Organisationspraktiken (und organisationalen Aushandlungsprozesse) eingreifen: Die Organisationskommunikation der Fallstudie ist auf eine jederzeitige Medienberichterstattung vorbereitet, was als klare Medialisierungsfolgen identifizierbar ist.
- Die identifizierten Merkmale müssen den Charakter einer überindividuellen Regel, eines generalisierbaren Zusammenhangs oder Struktur aufweisen:
  - „[Die] spezifischen Medialisierungsfolgen, die entdeckt werden konnten, weisen alle das Merkmal der Überindividualität auf, das heißt, sie betreffen eine Gruppe von Akteuren und zwar nicht aufgrund zufällig übereinstimmender individueller Merkmale, sondern aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu dieser Gruppe“ (Schrott 2008: 190).
- Die als Medialisierungsfolgen identifizierten Merkmale sollen auf mehr als einen der gesetzten Medialisierungsfaktoren – insbesondere auf den der Handlungsmaxime mit den Prädiktoren „soziale Legitimität“ und „wirtschaftliche Effizienz“ – zurückzuführen sein:
  - „der Großteil [kann] auf mehr als einen Medialisierungsfaktor bezogen werden [...]. Es zeigt sich, darüber hinaus, dass es Medialisierungsfaktoren gibt, die immer zutreffen müssen, damit von einer Medialisierungsfolge gesprochen werden kann“ (Schrott 2008: 190).
- Bei den Merkmalen muss es sich um relativ neue Phänomene handeln, was aufgrund der beobachteten neuen Kommunikationsmedien (z. B. Internet) bestätigt werden konnte (vgl. Schrott 2008: 189).

Die Fallstudien-Untersuchung von Schrott hat das Ziel, ihr Medialisierungsmodell am konkreten Einzelfall zu testen. Schrott räumt ein, dass das Fehlen einer Langzeitperspektive keine letztgültige Aussage des Medialisierungsstatus des untersuchten Falls erlaubt. Eine klares Urteil, ob es sich bei der Organisation in der Fallstudie um eine medialisierte Organisation handelt, kann nur ansatzweise getroffen werden, und dies mit dem Ergebnis, dass die untersuchte Organisation lediglich eine Reihe von Medialisierungsfolgen aufweist und dies als ein Hinweis für „eine allgemeine Wirkmächtigkeit des Medialisierungsprozesses auf den Wandel von Organisationen [...] [und] [...] der Medialisierungsprozess [als] ein relevanter Kontextfaktor wirtschaftlichen Handelns“ (vgl. Schrott 2008: 190) gelten könne.

Die Untersuchung von Schrott gehört zu den wenigen Arbeiten, die das Thema Medialisierung der Gesellschaft aus der theoretischen Abstraktion auf der Makroebene herauslösen und es zu einer umfangreichen Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten ihrer empirischen Sichtbarmachung auf der Mesoebene von Organisationen weiterentwickeln (vgl. hierzu auch Schäfer 2007). Ihr Fazit über die Eintritts- bzw. Auftrittswahrscheinlichkeit von Medialisierungsfolgen bzw. medialisiertem Handeln in Wirtschaftsorganisationen macht sie an bestimmten Vorbedingungen fest, die sich folgendermaßen zusammenfassen lassen:

- Das Organisationsziel<sup>22</sup> muss mit dem zentralen Medialisierungsfaktor „Handlungsmaxime“ und dem ihn operationalisierenden Medialisierungsmechanismus „positive öffentliche Aufmerksamkeit“ vereinbar sein.
- Vorhandene Medialisierungsfolgen in anderen Organisationen des gleichen organisationalen Feldes, die durch Public Relations beobachtet und als relevante Information für die eigenen Reproduktionsprozesse genutzt werden
- Sanktionsmöglichkeiten gegenüber der Organisation aus der relevanten Umwelt
- Das spezifische Organisationsziel begründet einen besonders hohen Bedarf an öffentlicher Aufmerksamkeit.

Die Ergebnisse der Erprobung des Medialisierungsmodells an der Fallstudie verweisen auf einen Konformitätsdruck, den Organisationen auf verschiedenen Ebenen zu unterschiedlichen Medialisierungsfolgen verarbeiten. Diese Medialisierungsfolgen haben einen unterschiedlich hohen Verbindlichkeits- und Formalisierungsgrad für die Organisation.

## **3.7 Medialisierung und Institutionalisierung**

### **3.7.1 Organisationen und Institutionen**

Aus den unterschiedlichen Ansätzen zur Analyse der Medialisierung von Organisationen wird an dieser Stelle die Perspektive der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie näher vorgestellt. Mit dem Begriff der Institution können gesellschaftliche Erwartungsstrukturen (vgl. Berger / Luckmann 1972; Meyer / Rowan 1977a; 1977b; Powell / DiMaggio 1977; DiMaggio / Powell 1983; Jepperson 1991; Scott / Meyer 1994c; Hasse / Krücken 2005a; Senge / Hellmann 2006; DiMaggio / Powell 2009; Senge 2011) an Organisationen in die Analyse von Medialisierung einbezogen werden (vgl. Donges 2008). Die Verstärkung der Kommunikati-

---

<sup>22</sup> Neben dem eigentlichen Gründungsziel – der Geschäftstätigkeit der Organisation – bestimmen die Bestandsicherung, die Erweiterung der Handlungsfähigkeit sowie die gesellschaftliche Legitimität die Organisationsziele.

onsleistung von Organisationen durch den Ausbau von Kommunikationsabteilungen und Public Relations gilt unter anderem als sicherer Indikator für voranschreitende Medialisierungsprozesse auf der Mesoebene (vgl. Donges 2008: 147 ff.; Preusse / Zielmann 2010: 336). Mit der neoinstitutionalistischen Perspektive werden diese strukturellen Anzeichen von Medialisierung beobachtbar als Folge der latenten gesellschaftlichen Erwartungen an Akteure, sich durch Konformitätshandeln gesellschaftlich zu legitimieren (vgl. Sandhu 2012). Public Relations wird dadurch nicht mehr nur als Kommunikationsregelungsfunktion (vgl. z. B. Zerfaß 1996) zur Mitgestaltung öffentlicher Meinung (vgl. Rolke 2009) begründbar. Die neoinstitutionalistische Perspektive weist Public Relations die Funktion der „Legitimation der Organisationsfunktion gegenüber den als relevant eingestuften Umweltsystemen“ zu (Hoffjann 2007: 97): Public Relations stellen den Institutionalisierungsprozess von Organisationen in der Umwelt der Massenmedien sicher. Organisationales Konformitätshandeln in Form einer Selbstanpassung an die Operationslogik der Massenmedien setzt Reflexionsfähigkeit der Organisation bzw. seiner dafür eingerichteten Subsysteme (vgl. Hoffjann 2009a: 301; Kussin 2009) voraus, die als Lernleistung verstanden wird. Das Lernverständnis ist deshalb von besonderem Interesse, weil die Strukturveränderung als eine auf gespeichertem Wissen basierende System-Reaktion auf eine Umwelt-Aktion angenommen wird (vgl. Walgenbach 2006a: 355 mit Bezug auf Jepperson 1991: 147), als eine Reaktion, die permanent zwischen Erfolg und Misserfolg einer Anpassung an sich selbst im eigenen System unterscheidet (vgl. Luhmann 2000b: 75).

### 3.7.2 Gesellschaftliche Institutionen

Institutionen lassen sich als gesellschaftsweit bindende dauerhafte Systeme von Regeln und Normen definieren, die das Handeln gesellschaftlicher Akteure untereinander sowohl reglementieren als auch befördern (vgl. Donges 2006: 565). Die Reglementierung des Handelns von Akteuren, die Konstituierung der Akteure selbst ist institutionell bestimmt: Akteure sind

„immer institutionell geprägt, und bereits die Ausbildung ihrer Präferenzen geschieht in Abhängigkeit von den institutionellen Umwelten, in denen sie agieren [...]. Erst dadurch, dass sie soziales Handeln ermöglichen, werden soziale Regelsysteme zu Institutionen. [...] Institutionen sind in der Regel ein Ausdruck früherer Praktiken und Denkweisen, die heutige Handlungen konditionieren. [...] Wenn institutionalisierte Regeln in habitualisierter Form vollzogen oder abgearbeitet werden, so erlangen sie zugleich soziale Gültigkeit“ (Donges 2006: 567).

Institutionen sind sowohl auf gezieltes und begründetes Handeln (vgl. DiMaggio 1988: 13; Powell 1998: 191) als auch auf unbewusst wiederholtes Handeln (vgl. DiMaggio / Powell 1991a: 8) von Akteuren zurückzuführen, die, einmal praktiziert, quasi als unabhängige Variable fester Bestandteil des sozialen Reglements werden. Akteurhandeln ist durch unterschied-

liche institutionelle Normen und Regeln konditioniert. Donges (2006: 566) hat sie im Einzelnen anschaulich erläutert:

- Repräsentative Regeln: Muster und Symbole, die das Idealergebnis eines sinngebenden und normativ gewünschten Akteurhandelns repräsentieren (vgl. auch Zucker 1977: 726; Zucker 1987: 444; Jepperson 1991: 149; Scott 1994: 67)
- Konstitutive Regeln: Regeln, die die Selbstbestimmung von Akteuren und ihrer Ziele konstituieren (vgl. auch Türk 1997: 146)
- Regulative Regeln: rechtlich manifestierte und sanktionierende Regeln (vgl. auch Meyer / Rowan 1977b: 341; Scott 2008: 51)
- Normative Regeln: bewertende Regeln, implementiert durch Rollen individueller Akteure oder durch Routinen korporativer Akteure, die wechselseitige Erwartungssicherheit von Akteurhandeln gewährleisten (vgl. auch Scott 1994: 67; Esser 1999: 2; Schimank 2000a: 245; Walgenbach 2002b: 341)

„Festzuhalten ist, dass man immer dann von einer Institution sprechen kann, sofern eine soziale Regel von langer Dauer, maßgeblich und verbindlich ist. Alle drei Bewertungen hängen stets von dem Analysekontext ab und können nicht a priori festgelegt werden. Dauer ist immer dann gegeben, wenn die Regel während des interessierenden Beobachtungszeitraums Gültigkeit besitzt. Verbindlichkeit ist immer dann gegeben, wenn ein Regelbruch zum einen unwahrscheinlich ist und zum anderen, im Fall des Auftretens eines Regelbruches, nicht zur Korrektur der Regel führt, sondern zur Korrektur des Fehlers. Maßgeblichkeit ist immer dann gegeben, wenn man davon ausgehen kann, dass ein Handlungsmuster nur aufgrund der Regel aufgetreten ist“ (Senge 2011: 97).

### 3.7.3 Der organisationale Neoinstitutionalismus

Mit dem Institutionenbegriff wird die organisationswissenschaftliche Analyse auch auf der gesellschaftlichen Ebene wirksam. Der Begriff der Institution geht auf ein Konzept zurück, das in den Arbeiten Durkheims erstmalig nachhaltig reflektiert und in gesellschaftsanalytische Fragestellungen eingebunden wurde (vgl. Durkheim / König 1984; Lipp 2002). Gleichwohl war der Gegenstand lange nicht so klar definiert, wie er aktuellen neoinstitutionalistischen Untersuchungen zugrunde liegt.

„Im Allgemeinen werden solche Sachverhalte der Sozialwelt als Institution markiert, die dauerhaft (Permanenz) sowie unabhängig von sozialen Akteuren bestehen (Externalität und Objektivität), bestimmte gesellschaftliche Leitideen repräsentieren (Sinnbezug) und darüber hinaus Einfluss auf das soziale Handeln nehmen (Regulation)“ (Koch / Schemmann 2009a: 22).

Mit der zunehmenden Erforschung von Organisationen in den 1950er Jahren wurden Perspektiven auf die Interdependenzen mit der gesellschaftlichen Umwelt gerichtet, woraus sich in den 1970er Jahren das Institutionenkonzept entwickelt hat. Diese Entwicklung wurde durch die Arbeiten von Meyer / Rowan (1977a; 1977b; 2009) vorangetrieben, die erstmals mit dem Begriff ‚institutionalisierte Rationalitätsmythen‘ eine Einflussnahme in Form von gesell-

schaftlichen Erwartungen auf die Strukturgestaltung von Organisationen beschrieben haben, deren Erfüllung gesellschaftliche Legitimität erwartbar werden lässt (vgl. Meyer 1992). Mit der Arbeit von Powell / DiMaggio (1998) wurde zu Beginn der 1980er Jahre erstmals ein umfangreicher und in sich schlüssiger institutioneller Ansatz vorgestellt, der als Ausgangspunkt des Neoinstitutionalismus interpretiert wird, der gesellschaftliche Legitimation an die Konformität mit einer Multikontextualität verschiedener institutioneller Normen und Regelsysteme bindet.

„Diese Multikontextualität für eine Vielzahl unterschiedlicher Organisationstypen aufgezeigt zu haben, ist das Neue am Neo-Institutionalismus. [...] Für diese Multikontextualität von Organisationen wieder sensibilisiert zu haben, ist das herausragende Verdienst des Neo-Institutionalismus“ (Senge 2011: 171).

Aus dem breiten Spektrum institutionalistischer Ansätze ist der Neoinstitutionalismus ein noch relativ junger Ansatz, der Interdependenzen zwischen Organisationen und der Gesellschaft „über den Institutionen-Begriff herstellt und so gesellschaftliche Erwartungshaltungen an Organisationen in ihre Analyse einbezieht“ (Wehmeier / Röttger 2011: 200). Im Gegensatz zur angloamerikanischen Forschung wird der Ansatz in der deutschsprachigen Kommunikationswissenschaft im Zusammenhang mit Organisationen erst nach und nach berücksichtigt (vgl. Türk 1997; Theis-Berglmair 1999; Lammers / Barbour 2006; Senge 2011; Wehmeier / Röttger 2011; Sandhu 2012).

Die neoinstitutionalistische Organisationstheorie lässt sich in einen mikro- und einen makroinstitutionalistischen Ansatz differenzieren (vgl. Zucker 1987; DiMaggio / Powell 1991a; 1991b). Der mikroinstitutionalistische Ansatz beschreibt die Institutionalisierung der Gesellschaft durch Organisationen, ihre Strukturelemente und Managementpraktiken als gesellschaftlich wirksame Institutionen (vgl. Zucker 1977; Tolbert / Zucker 1983; Zucker 1983; 1987), wohingegen der makroinstitutionalistische Ansatz die Legitimation der Organisation gegenüber der externen Umwelt durch Konformität organisationaler Selbststeuerungsergebnisse mit gesellschaftlichen Erwartungen thematisiert (vgl. Meyer / Rowan 1977a; Meyer / Rowan 1977b; Zucker 1988; Meyer / Zucker 1989; DiMaggio / Powell 1991b; Türk 1997; DiMaggio / Powell 1998; Scharpf 2000a; Koch 2009; Senge 2011; Wehmeier / Röttger 2011).

Die wesentlichen Grundannahmen des organisationalen Neoinstitutionalismus lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Organisationen sind als offene und nur lose gekoppelte Handlungssysteme definiert, die

„ihre kollektive Handlungsfähigkeit, ihre Ziele als Gesamtorganisation immer wieder neu kommunikativ herstellen [müssen], und dies nach innen wie nach außen. Das heißt: Organisationsziele existieren nicht aus sich heraus, sondern sie sind das Ergebnis einer kommunikativen Reaktion von Or-

ganisationen auf institutionelle Anforderungen. Organisationen sind [...] nicht per se handlungs- oder gar strategiefähig. Aber sie müssen Handlungsfähigkeit und Geschlossenheit zumindest erfolgreich suggerieren. Und dies auch gegenüber den Medien als Teil ihrer institutionellen Umwelt“ (Donges 2006: 575),

- Mitglieder motive werden nicht wie in systemtheoretischen Konzeptionen von den Zielen der Organisation entkoppelt (vgl. Luhmann 1997: 830; 2000b: 63), sondern für die Handlungsfähigkeit von Organisationen vorausgesetzt,
- ein ökonomisch-rationales Effizienzstreben von Organisationen wird zugunsten einer an gesellschaftlicher Legitimierung orientierten Handlungslogik zugrunde gelegt,
- Institutionen sind nicht Folge, sondern Ursache organisationaler Handlungen,
- die organisationalen Legitimitätssicherungshandlungen zur Adaption an gesellschaftlich wirksame Regel- und Normengefüge werden als Isomorphie mit ihrer Umwelt bezeichnet (vgl. Koch / Schemmann 2009a: 24),
- die für eine Organisation relevante gesellschaftliche Umwelt wird als „organisationales Feld“ bezeichnet; dies sind Gruppen anderer Organisationen gleicher Zwecke und Ziele, zwischen denen konkrete Austauschbeziehungen, Interdependenzverhältnisse und Legitimationsmuster bestehen, mit denen sie sich gegenseitig beobachten und über die Mechanismen „Zwang“, „normativer Druck“ und „Imitation“ Strukturgleichheit anstreben (vgl. DiMaggio / Powell 1983: 150; Donges 2006: 571).

„Als organisationales Feld bezeichnen wir jene Organisationen, die als Aggregat einen erkennbaren Bereich des institutionellen Lebens konstituieren: Zentrale Lieferanten, Konsumenten von Ressourcen und Produkten, Regulierungsbehörden sowie andere Organisationen, die ähnliche Dienstleistungen oder Produkte erstellen. Der Vorzug dieser Analyseeinheit besteht darin, unsere Aufmerksamkeit [...] auf die Gesamtheit aller relevanten Akteure [zu lenken]. Dadurch umfasst die Idee eines Feldes sowohl die Bedeutsamkeit der ‚Verbundenheit‘ als auch jene der ‚strukturellen Äquivalenz‘“ (DiMaggio / Powell 2009: 59).

An dem Begriff des organisationalen Feldes wird deutlich, dass Organisationen nicht durch abstrakte gesellschaftliche Regelsysteme beeinflusst werden, sondern durch normative Erwartungen, die in ganz alltäglichen operativen Prozessen der Zweckerfüllung wirksam werden. Die Mechanismen Zwang, normativer Druck und Imitation bezeichnen die Modi isomorpher Wandels, durch die sich soziale Regeln aufgrund von Interaktionen mit besonders verbundenen oder strukturell äquivalenten Organisationen im organisationalen Feld in organisationalen Veränderungen niederschlagen. Erzwungene Isomorphie kommt vornehmlich im Zusammenhang mit der unmittelbaren Sicherstellung von Legitimität zustande. Dies resultiert aus einem besonders hohen Bedarf an Akzeptanz aus Abhängigkeitsverhältnissen mit anderen Organisationen oder Funktionssystemen wie z. B. Großlieferanten, Verbänden oder dem Staat (vgl. DiMaggio / Powell 2009: 64). Mimetische Institutionalisierung ist zu beobachten, wenn Organisationen aufgrund unvollständiger Informationen ihre Entscheidungsprozesse nach den

Vorbildern erfolgreicher Organisationen im Feld ausrichten. Im Kern ist dieser Mechanismus als Reagieren auf Ungewissheit zu interpretieren und steht nur mittelbar im Zusammenhang mit der Sicherung von Legitimität. „Im gesamten wirtschaftlichen Bereich werden neue Organisationen nach dem Modell alter Organisationen gestaltet, und Manager suchen aktiv nach Vorbildern, an denen sie sich orientieren können“ (DiMaggio & Powell 2009: 67 mit Bezug auf Kimberly 1979; Kimberly 1980; vgl. auch Walgenbach 2002b: 161; Wulf 2005; Jörissen 2007; Ahsen 2010: 105). Normativer Druck beschreibt einen isomorphen Mechanismus, der sich als Professionalisierungsstreben von Organisationen ausnimmt. Diesem normativen Druck sind individuelle wie korporative Akteure im organisationalen Feld gleichermaßen ausgesetzt. Das macht sich insbesondere in der Personalallokation bemerkbar, was Kanter (1977) als „homosexuelle Reproduktion des Managements“ (DiMaggio / Powell 2009: 70) umschrieben hat. Damit ist ein Mechanismus bezeichnet, der Gleichförmigkeit im gesamten Feld herstellt, was in austauschbaren Rekrutierungs- und Sozialisierungspraktiken von Organisationen beobachtbar ist (vgl. DiMaggio / Powell 2009: 68).

Die Bestimmungsfaktoren der Isomorphie von Organisationen beziehen sich auf die gegenseitige Angleichung von Organisationen innerhalb eines organisationalen Feldes. DiMaggio / Powell (2009: 63) nennen diese Prädiktoren „Mechanismen des institutionellen isomorphen Wandels“. Als explikative Variablen bestimmen sie sowohl organisationsseitig als auch aus dem organisationalen Feld heraus die strukturelle Angleichung zwischen den Organisationen. Im Folgenden sind die Prädiktoren und ihre Wirkungsweise nach DiMaggio / Powell (2009: 72 ff.) tabellarisch aufgeführt:

**Tabelle 2: Mechanismen und Prädiktoren institutionellen isomorphen Wandels nach DiMaggio / Powell (2009: 63 bis 77)**

	<b>Von der Organisation resultierende Prädiktoren zur Strukturangleichung (Übernahme von Regeln und Normgefügen) zwischen Organisationen und institutionalisierten Umwelterwartungen innerhalb bestimmter organisationaler Felder</b>	<b>Aus dem organisationalen Feld resultierende Prädiktoren zur Strukturangleichung (Übernahme von Regeln und Normgefügen) zwischen Organisationen und institutionalisierten Umwelterwartungen innerhalb bestimmter organisationaler Felder</b>
<b>Zwang als Mechanismus institutioneller Isomorphie (Konformitäts- und Legitimationszwang durch direkte Abhängigkeiten der Organisationen von ihrer Umwelt)</b>	Direktes Abhängigkeits- und Austauschverhältnis einer Organisation mit dem Feld führt zu Konformität mit dessen Erwartungen	Große Abhängigkeit des Feldes von den Entscheidungen einer politischen Organisation führt auch zu Konformität mit deren normativen Erwartungen
	Abhängigkeit der Ressourcenversorgung (Finanzen, Personal, Legitimation) einer Organisation vom Feld führt zu Konformität	Große Abhängigkeit des Feldes von einer Organisation als Ressourcenlieferant führt zu Strukturangleichung an diese in der Erwartung einer reibungslosen Ressourcenversorgung
<b>Mimesis als Mechanismus institutioneller Isomorphie (Vorbildsuche/ Benchmarking und Unsicherheitsabsorption von Organisationen in der Umwelt)</b>	Unbestimmtheit von Zwecken und Mitteln einer Organisation führt zu Adaption an eindeutige Verhältnisse im Feld und an Konformität mit dessen Erwartungen	Eine geringe Anzahl alternativer Organisationsstrukturen im Feld führt zu Homogenität von Organisationsstrukturen
	Uneindeutigkeit von Zielen einer Organisation führt zu Adaption an Zieleindeutigkeit im Feld und an Konformität mit dessen Erwartungen	Unsichere Technologien und große Zielheterogenität im Feld führen zu Strukturhomogenität
<b>Normativer Druck als Mechanismus institutioneller Isomorphie (Netzwerkoptimierung und Professionalisierung von Organisationen)</b>	Große Bedeutung akademischer Qualifikation bei der Personalauswahl einer Organisation führt zu entsprechenden Rekrutierungsbemühungen im Feld und zu Konformität mit dessen Erwartungen	Eine ausgeprägte Professionalisierung im Feld führt dazu, dass sich dieser Zustand auf alle anderen Organisationen überträgt
	Große Involviertheit einer Organisation in Repräsentations- und Verbandstätigkeiten führt zu Konformität mit Erwartungen des Feldes	Eine ausgeprägte Professionalisierungs- und Netzwerkstruktur im gesamten Feld bewegt alle anderen Organisationen dazu, sich an diese zu adaptieren

In der Konzeption des Neoinstitutionalismus liegt organisationaler Erfolg weniger in der eigenen Realisierung von Effizienz als in der Zuschreibung von Legitimität begründet.

„Wenn die Effektivität einer Organisation erhöht wird, dann häufig deshalb, weil sie für ihre Ähnlichkeit mit anderen Organisationen innerhalb des Feldes belohnt wird. Diese Ähnlichkeit kann es Organisationen erleichtern, Transaktionen mit anderen Organisationen durchzuführen, karriereorientierte Führungskräfte anzuziehen, als legitim und reputierlich angesehen zu werden sowie die vorgeschriebenen Kategorien zu erfüllen, um staatliche und private Zuschüsse und Verträge zu erhalten. Aber keiner dieser Aspekte hat automatisch zur Folge, dass konformistische Organisationen effizienter sind als ihre eher abweichenden Peers“ (DiMaggio / Powell 2009: 72).

„Legitimität erweist sich dabei für die Überlebensfähigkeit [...] als besonders bedeutsam. Eine legitime Organisation erhält die notwendigen Ressourcen tendenziell zu besseren Konditionen und in besserer Qualität. [...] eine als legitim wahrgenommene Organisation [beruht dabei weniger auf detailliert überprüfbarer als] auf der generalisierten Einschätzung ihrer Konformität mit grundlegenden sozialen Erwartungen in ihrem institutionellen Kontext“ (Scherer / Pietsch 2007: 70 f.).

Organisationaler Erfolg bei gleichzeitiger Erfüllung von Organisationszweck und Umweltkonformität wird möglich durch die Trennung von operativen und legitimitätsdienlichen Organisationsstrukturen (vgl. Ortmann 2004: 119). Ortmann (2004) integriert die Ausführungen von Meyer / Rowan (1977b), Brunsson (1982; 2000; 2003) und Thompson (1967) zu einem

Erfolg von Organisationen, der hinter der sogenannten Legitimationsfassade<sup>23</sup> zu finden ist: Eine Organisation ist nur in der Lage, ihren Zweck nach effizienten Erfordernissen zu erfüllen,

„je besser sie diesen ihren, [...] technischen Kern gegen die Einflüsse gesellschaftsweit etablierter Anforderungen an moderne, solide, vertrauenswürdige Organisationen durch den Einsatz institutionalisierter Techniken und durch das – womöglich scheinheilige – Nähren institutionalisierter Mythen abschirmt“ (Ortmann 2004: 119).

Jedoch ist auch dieses Effizienzprinzip lediglich eine soziale Konstruktion, allein die

„Differenz zwischen dem Effizienzprinzip und seiner Anwendung, und die Unterminierung dieses Prinzips als eines reinen Ursprungs, und einer Unterminierung der Idee der Anwendung als bloß sekundärer, marginaler, abgeleiteter. Es bedarf der Einsicht, dass seine Anwendung in gewissem Sinne konstitutiv für das Prinzip ist. Das ist, was auch Neil Fligstein (1990: 295 ff.) die soziale Konstruktion von Effizienz genannt hat“ (Ortmann 2004: 120).

Die Konzeption eines ausschließlich mit Institutionen konformen Akteurhandelns ist einer der Hauptkritikpunkte am Neoinstitutionalismus (vgl. Müller-Jentsch 2002: 204). Dadurch wird ein übersozialisiertes Bild von Organisationen projiziert, dem es völlig an Handlungsintentionalität und -autonomie fehlt, wie an der Leitmaxime generellen Entrepreneurships in Sonderheit des Schumpeter'schen Pionierunternehmertums von Wirtschaftsorganisationen deutlich wird (vgl. Spicer et al. 2000; Hilkermeier 2002; Matis 2002; Kussin 2009). Ein weiterer Kritikpunkt am Neoinstitutionalismus ist eine fehlende detaillierte Analyse der Implementierung institutionalisierter Regelsysteme in Prozesse organisationaler Reproduktion und Veränderung. Der Ansatz bleibt ebenso eine schlüssige Argumentation schuldig, wie das individuelle Akteurhandeln über eine zeitliche Differenz zukünftige institutionelle Strukturen konditioniert (vgl. Powell 1998: 188), die dann wiederum bewusstes und unbewusstes soziales Handeln von Akteuren ermöglicht (vgl. Kappelhoff 2002: 63; Hasse / Krücken 2005a: 90).

### **3.7.4 Medialisierung und Institutionalisierung der Medienlogik auf der Mesoebene**

Die Informationen, die Organisationen benötigen, um konform zu institutionalisierten Erwartungsstrukturen zu handeln und diese z. B. als Selektionskriterien der Massenmedien in ihre Struktur zu kopieren, erhalten sie aus der permanenten Gesellschaftsbeobachtung und -beschreibung der Massenmedien selbst, die somit zu einer Institution avancieren.

---

<sup>23</sup> Organisationen kopieren in ihrer formalen Struktur allgemeine gesellschaftliche Rationalitätsvorstellungen über Organisationen aus dem symbolischen Kontext ihrer Umwelt und sichern dadurch ihre Legitimität, während sie zeitgleich diese Struktur von der öffentlich nicht sichtbaren Struktur des technischen Kontextes trennen, der für die fremdreferentiell nicht zugängliche organisationale Reproduktion zuständig ist. „Die formale Struktur der Organisation greift dann Rationalitätsmythen auf, ohne sie jedoch zwingend tatsächlich zu implementieren, und sichert insofern die Legitimationsfassade, die von genaueren Einblicken in die (faktische) Aktivitätsstruktur ablenkt“ (Scherer / Pietsch 2007: 71).

„Mediatization [...] means not only that the media play a role in their own determination, but that they at once have attained the status of independent institution and provide the means by which other social institutions and actors communicate. The media intervene into, and influence the activity of other institutions [...] while they also provide a ‚commons‘ for society as a whole, that is, virtual shared for a for communications that other institutions and actors increasingly use as areas for their interaction“ (Hjarvard 2008: 115).

Der sich an die jeweiligen Akteure bindende normative Anspruch kumulierter gültiger Institutionen ist überall in der Gesellschaft durch die Massenmedien in Form der öffentlichen Meinung über einen Akteur beobachtbar (vgl. Neidhardt 1994b). Die interaktiven Prozesse zwischen den gesellschaftlichen Institutionen steuern die gesellschaftsweite Aktualisierung und Überwachung der Regel- und Normenkonformität und Legitimationsrechtfertigung von Akteuren. Sich dieser Konformität verweigernde oder durch illegitimes Handeln widersetzende Organisationen laufen Gefahr, ihre gesellschaftliche Legitimation zu verlieren und ihren Bestand sowie ihren Handlungsspielraum durch wirtschaftliche, soziale oder auch rechtliche Sanktionen zu gefährden (Dowling / Pfeffer 1975: 122). Man kann Medialisierung somit als Indikator für einen wirksamen Mechanismus institutionellen isomorphen Wandels von Organisationen in Mediengesellschaften beschreiben. Darin werden Medien als gesellschaftlich wirksame Institutionen definiert und der Medialisierungsprozess als Institutionalisierungsprozess einer Medienlogik auf Organisationen innerhalb eines organisationalen Feldes, welcher seine Wirkung durch die funktionssystemübergreifenden Interdependenzen von Organisationen mit dem gesamten Gesellschaftssystem entfaltet.<sup>24</sup>

### 3.7.5 Die Reproduktion gesellschaftlicher Institutionen

„Die Reproduktion von Institutionen erfolgt im Verständnis des Neo-Institutionalismus nicht primär durch bewusstes Handeln von Akteuren, sondern durch ritualisiertes ‚Abarbeiten‘“ (Donges 2006: 567 mit Bezug auf Jepperson 1991: 149; Hasse / Krücken 2005a: 90). Damit ist jedoch nicht nur das Abarbeiten der Erwartungen und Anforderungen aus der externen institutionellen Umwelt der Organisation gemeint: Die institutionelle Umwelt existiert auch in den Organisationsmitgliedern (vgl. Scott / Meyer 1994b: 97). Genau darin besteht die Herausforderung der Organisation, dem Institutionalisierungszwang ganzheitlich zu begegnen und ‚abzuarbeiten‘, um die Legitimationschancen zu wahren. Institutionalisierung ist im Neoinsti-

<sup>24</sup> In der vorliegenden Untersuchung vollzieht sich die Wirkung des Medialisierungsmechanismus gesellschaftsseitig durch Institutionalisierung und organisationsseitig durch Konformitätshandeln. Er überführt ein konsensuelles Deutungssystem, „das in seiner verstetigten Form von den Gesellschaftsmitgliedern als objektiv, d. h. als gegeben und richtig betrachtet und deshalb nicht weiter hinterfragt wird (vgl. Couldry 2003: 13). Damit lässt sich der Medialisierungsmechanismus als ein Mechanismus des institutionellen isomorphen Wandels interpretieren, der die massenmedialen Logiken als von ihren ursprünglichen Trägern relativ unabhängige Orientierungsmuster in unterschiedlichem Verstetigungsgrad (vgl. Greif 2005: 4) in einzelnen sozialen Bereichen etabliert und schließlich diese Bereiche selbst verändert“ (Schrott 2008: 104 unter Bezugnahme auf Altheide 2004: 294).

tutionalismus sowohl als Prozess als auch als Zustand gefasst. Als Prozess bezeichnet der Begriff den Entwicklungsverlauf bestimmter Vorstellungen, Handlungen und Gegebenheiten zu gesellschaftsweit bindenden Normen und Regeln, was vor dem Hintergrund eines von den Medien stark beeinflussten und bindenden Wirklichkeitsbegriffs die Wirkmächtigkeit der Medien selbst als Institutionen deutlich macht (vgl. Berger / Luckmann 1966: 13). Als Zustand bezeichnet der Begriff der Institutionalisierung den bestehenden sozialen Druck zu einem bestimmten Zeitpunkt auf Akteure, bestimmte gesellschaftliche Norm- und Regelerwartungen permanent erfüllen zu müssen (vgl. Berger / Luckmann 1966; Zucker 1983: 2; DiMaggio / Powell 1991a: 9). Der Mechanismus der Erhebung eines singulären Faktums, einer einzelnen Kommunikation in der sinnlich erfahrbaren realen Wirklichkeit zu einer institutionalisierten Vorstellung, einem sozialen Faktum und zu einer gesellschaftsweit bindenden Regel oder Norm führt immer über die vermittelte Wirklichkeit der Massenmedien (vgl. Zucker 1977: 728; Wehmeier / Röttger 2011: 207).

### **3.7.6 Massenmedien als gesellschaftliche Institutionen**

Massenmedien lassen sich aus der neoinstitutionalistischen Perspektive als gesellschaftliche Institutionen verstehen. Dadurch werden Medien selbst zu einem dauerhaften und bindenden gesellschaftlichen Regelsystem zur Generierung und Durchsetzung normativer Erwartungen gegenüber gesellschaftlichen Akteuren (vgl. Donges 2006). Öffentliche Aufmerksamkeit wird so zu einer gesellschaftlichen Norm und Voraussetzung für die Gewährung gesellschaftlicher Legitimität für Organisationen in ihrer Umwelt. An dieser Norm richten sich nicht nur Organisationen und individuelle Akteure, sondern auch gesamte gesellschaftliche Funktionsbereiche aus. Um die Wirkungen von Medien allein aufgrund ihrer Existenz auf Organisationen konzentriert analysieren zu können, ist es unumgänglich, sie selbst als ein normatives Regelwerk zu interpretieren (vgl. Theis-Berglmair 1999; Lammers / Barbour 2006). Die Kommunikationen der Massenmedien sind in der Formung öffentlicher Meinung latent normativ. Organisationen müssen im Rahmen ihrer Legitimitätssicherung antizipieren, dass gesellschaftlich relevante Normen- und Regelsysteme durch permanente Interaktionen mit den Medien auch in ihrem organisationalen Feld wirksam sind. Die Institutionalisierung moderner Gesellschaften ist geprägt von den Selektions-, Interpretations- und Inszenierungslogiken der Medien, in denen Visualisierung (vgl. Schierl 2008), Skandalisierung (vgl. Gottberg 2010), Personalisierung (vgl. Eisenegger / Wehmeier 2010), Narrativierung (vgl. Gergen 2002; Wyss 2011) und Fiktionalisierung (vgl. Merten 2008) die öffentliche Kommunikation prägen.

Massenmedien stabilisieren als Institutionen die gesellschaftliche Integration (vgl. Donges 2006: 564 mit Bezug auf Jarren 1994; 1996: 81; 1998: 74; Marcinkowski 2002; Altmeppen 2006b; Senge 2011). Ihre Bedeutung als gesellschaftliche Institutionen resultiert grundsätzlich aus dem kognitiven Aspekt der normierenden Wirkung ihrer Logik auf alle gesellschaftlichen Akteure, die allein durch ihre Existenz und die Annahme ihrer Wirkung besteht. „Media are powerful because people have adopted a media logic. Since people perceive, interpret, and act on the basis of the existing media logic, that logic has become a way of life“ (Altheide / Snow 1979: 237). Durch ihre reale Existenz und die jederzeit mögliche Berichterstattung und öffentliche Verlautbarung, wie es um die Konformität einzelner Akteure mit den gesellschaftlichen Erwartungen an sie bestellt ist, nehmen gesellschaftliche Akteure an, dass Medien weitreichende normierende Wirkung haben (vgl. Donges 2006: 568). Angelehnt an Donges (2006) lassen sich vier Wirkungsarten von Medien als Institutionen auf Organisationen in ihrer Umwelt beschreiben (vgl. Donges 2006: 566). Darin kommen die Ursachen für die strukturelle Ausbildung von Medialisierungsfolgen deutlich zum Ausdruck:

- Normative Wirkung: Die jederzeit mögliche Berichterstattung durch die Medien und die damit verbundene Offenlegung des aktuellen Konformitätsstatus einer Organisation mit normativen Erwartungen lässt Organisationen in erhöhtem Maße ihre institutionelle Umwelt beobachten und darüber Informationen sammeln, um die Konformitätsdifferenz durch Selbststeuerung (Strukturveränderung) oder durch externe Kontextsteuerung (Kommunikationsveränderung) auszugleichen.
- Regulative Wirkung: Die Sicherung und Veränderung der Reproduktionsprozesse von Organisationen wird nach Selektionsgesichtspunkten der Medien gesteuert.
- Konstitutive Wirkung: Die Präferenzen und Ziele von Organisationen werden durch die Bedeutung einer vorteilhaften Medienberichterstattung für die Sicherung von Legitimität bestimmt, was zu der bereits oben erwähnten selbststeuernden Angleichung organisationaler Praktiken oder Selbstdarstellung an die Logik der Medien und ihre Selektions-, Präsentations- und Interpretationsregeln führt.
- Repräsentative Wirkung: Die für organisationale Entscheidungen relevante Beobachtung der System-Umwelt-Differenz realer Wirklichkeiten wird durch die Beobachtung der fiktionalen System-Umwelt-Differenz der Medienwirklichkeiten ersetzt (vgl. Eisenegger / Wehmeier 2010).

Die Mechanismen der Auswirkung von Medien als Institutionen auf Organisationen beschreibt Donges (2006: 572) in Anlehnung an die Mechanismen des institutionellen isomorphen Wandels von DiMaggio / Powell (1983; 2009). Dass der kausale Zusammenhang zwischen institutionalisierten Erwartungen und organisationaler Isomorphie besteht, hängt mit dem strukturellen Bedarf von Organisationen an erwartungskonformer oder positiver öffentlicher Aufmerksamkeit als Ressource des eigenen Funktionierens zur Legitimitätssicherung zusammen. Medialisierung lässt sich mit Bezug auf DiMaggio / Powell (1983; 2009) als isomorpher Wandel von Organisationen folgendermaßen darstellen:

- Die erzwungene Angleichung organisationaler Strukturen an die mediale Selektions-, Präsentations- und Interpretationslogik resultiert aus dem grundsätzlichen Eigenbedarf der Organisation an positiver öffentlicher Aufmerksamkeit, um sich gesellschaftlich zu legitimieren, sich in der medial erzeugten fiktionalen Wirklichkeit zu positionieren, sich darin selbst zu beobachten und beobachtet werden zu können.
- Der Mechanismus der Imitation resultiert aus der Unsicherheit von Organisationen, Medienwirkungen zwar anzunehmen (vgl. Altheide / Snow 1979), jedoch die Folgen einer ausbleibenden medialen Berichterstattung nicht einschätzen zu können; um diese Unsicherheit zu absorbieren, orientieren sich Organisationen an anderen Organisationen, die einen isomorphen Wandel in Bezug auf die Medienlogik vollzogen haben. Mimetische institutionelle Isomorphie wird auch aus Gründen der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen vollzogen (vgl. Meyer / Rowan 1977b: 356).
- Der normative Druck zur institutionellen Isomorphie auf Organisationen resultiert auch aus etablierten Interaktionsstandards individueller Berufsrollenträger.

Da die Medien jedoch nur einen bestimmten Anteil zur gesellschaftlichen Institutionalisierung beitragen, sind sie nicht die einzige Quelle institutioneller Normen und Regeln, die gesellschaftliche Akteure zur Sicherung ihrer gesellschaftlichen Legitimität im Rahmen ihrer Reproduktionsprozesse berücksichtigen müssen: „it is strongly implied that there is no tone but many institutional environments and that some would be sources of rationalized myths may be in competition if not conflict“ (Scott 2001: 167).

Die neoinstitutionalistische Perspektive auf die Legitimitätssicherung von Organisationen ermöglicht es, eine Konformitätspluralität mit hierfür relevanten, miteinander interagierenden institutionellen Umwelten als Bedingung zu entwerfen. Auch die Konzeption von Organisationen als offene und irrationale Handlungssysteme, in denen individuelle Akteure gemeinsam ihre Ziele in Relation zu den verschiedenen institutionellen Regeln der relevanten Umwelten

aushandeln, öffnet den Blick auf die Legitimitätssichernden Handlungsbedingungen. Die Konstituierung organisationaler Ziele muss sowohl mit den normgebenden Praktiken und Denkweisen relevanter interner, relevanter externer als auch mit vordergründig als nicht relevant geltenden externen Akteuren abgestimmt werden (vgl. Türk 1997: 146). In dieser Konzeption gelten Organisationen in gewisser Weise als renitent und ihre Strukturen als nur begrenzt durch Managementpraktiken<sup>25</sup> steuerbar. Diese Einsicht sensibilisiert für die Bedeutung der Wahrnehmung und Interpretation institutioneller Regeln durch individuelle Akteure zur Ausführung organisationaler Reproduktionsprozesse und macht bewusst, dass Organisationen „ihre Ziele als Gesamtorganisation immer wieder neu kommunikativ herstellen, und dies nach innen wie nach außen“ (Donges 2006: 575).

### 3.7.7 Medialisierung zwischen Institutionalisierungsmechanismus und organisationalem Konformitätshandeln

Die Untersuchung sucht einen kausalen Zusammenhang herzustellen zwischen dem institutionalisierten medialen Anpassungsdruck<sup>26</sup> auf organisationale Akteure und den Ergebnissen aus Beobachtung und Reflexierung dieses Anpassungsdrucks durch Organisationen. Die Leistung der Untersuchung ist die Verortung dieser Reflexierung im organisationalen Subsystem Public Relations und ihre analytische Interpretation und Beschreibung als Lernen. Ziel ist ein analytisches Konzept zur Aufgliederung der Vorbedingungen organisationaler Entscheidungsproduktion, um dadurch auf ihre Logik, insbesondere in ihrem Konformitätstakt zu Umwelterwartungen, schließen zu können. In dieser Reflexierung müssen Entscheidungen tragende Akteure permanent die Ergebnisse aus der Selbstbeobachtung und der Umweltbeobachtung in Relation setzen und daraus lernen, diese unter Berücksichtigung der organisationa-

---

<sup>25</sup> Managementpraktiken werden im organisationalen Neoinstitutionalismus interpretiert als vollständige Institutionalisierung. „Vollständige Institutionalisierung bedeutet Sedimentation. Sedimentation lässt sich zum einen dadurch charakterisieren, dass ein innovatives Strukturelement oder eine neue Managementpraxis in allen oder nahezu allen Organisationen zur Anwendung kommt [...]. Sedimentation ist zum anderen durch die Kontinuität gekennzeichnet, mit der ein strukturelles Element genutzt wird. Kontinuität meint dabei, dass es über mehrere Generationen von Organisationsmitgliedern eingesetzt wird. Vollständige Institutionalisierung basiert auch auf einer kontinuierlichen Unterstützung durch die Promotoren des neuen strukturellen Elements, einem geteilten Glauben an den Nutzen des Elements, einem geringen Widerstand von Personen, Gruppen oder Organisationen, die diesem Element kritisch gegenüberstehen sowie auf einem faktischen oder unterstellten Zusammenhang zwischen der Nutzung des strukturellen Elements und den erwünschten Ergebnissen“ (Walgenbach 2006: 395 unter Berücksichtigung von Lawrence et al. 2001). In diesem Zusammenhang können sich auch Managementpraktiken als neue strukturelle Elemente etablieren, die – und wenn auch nur vordergründig – zum Zweck der Legitimitätssicherung der Organisation die organisationale Struktur an die institutionalisierte Medienlogik adaptieren.

<sup>26</sup> Die Handlungsmaxime organisationaler Akteure, sich dem institutionellen Konformitätsdruck zur Adaption an die Medienlogik zu beugen (vgl. Schrott 2008: 111), resultiert aus der eigenen Erwartung, darüber positive oder fremderwartungskonforme öffentliche Aufmerksamkeit und soziale Legitimität zu generieren. Von der Balance zwischen Effizienzerfordernissen und dem Legitimierungszwang hängt die Versorgung wichtiger Ressourcen sowie der gesellschaftliche Rückhalt und das Überleben von Organisationen in modernen Gesellschaften ab (vgl. Meyer / Zucker 1989; Hasse / Krücken 2005a).

len Ziele in legitimitätssichernde Selbststeuerungsmaßnahmen zu überführen. Die Perspektive des organisationalen Lernens ermöglicht es dabei, das routinierte Selbständerungshandeln von Organisationen als eine Veränderung der organisationalen Wissensstruktur zu interpretieren, die durch das Handeln von Akteuren erzeugt, reproduziert und wieder geändert werden kann. Sichtbar wird das Ergebnis dieses organisationalen Lernens erst in der Ausbildung von Umweltstrukturen als Reaktion darauf.

## 4 Öffentlichkeit und Massenmedien

Die sozialwissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Begriff der Öffentlichkeit beginnt im Verlauf der 1960er Jahre. Mit Habermas' ‚Strukturwandel der Öffentlichkeit‘ (vgl. Habermas 1990b: 142) findet der Begriff erstmals expliziten Eingang in konkrete Forschungsvorhaben und ist seitdem immer auch auf die Kommunikation im öffentlichen Raum insbesondere im Zusammenhang mit den Massenmedien fokussiert gewesen. Lange Zeit hat die Kommunikationswissenschaft in den Massenmedien ihren zentralen Forschungsgegenstand und das „Formalobjekt unseres Faches“ (Kohring 2009: 74) gesehen. Luhmann (1996a) hat in den Massenmedien ein eigenes gesellschaftliches Funktionssystem ausgemacht, welches er in den Journalismus, die Werbung und in die Unterhaltung differenziert hat (vgl. Luhmann 1996a). Das Werk hat in der Kommunikationswissenschaft paradigmatische Bedeutung erlangt, weshalb man lange Zeit wenig Anlass genommen hat, sich zum Forschungsfeld jenseits der technisch verbreiteten, interaktionsfrei möglichen öffentlichen Kommunikation aufzumachen. In diesem Kapitel sollen die für diese Untersuchung relevanten Begriffe ‚Öffentlichkeit‘ und ‚Massenmedien‘ sowohl im Zusammenhang des zugrunde gelegten Funktionssystems öffentliche Kommunikation bzw. Öffentlichkeit (vgl. Kohring 2009) differenziert dargestellt werden.

### 4.1 Öffentlichkeit und gesellschaftliche Selbstbeobachtung

Nach Kohring (2006; 2009) stellt Öffentlichkeit oder öffentliche Kommunikation ein eigenständiges Teilsystem zur

„ständigen Beobachtung von Ereignissen für die Ausbildung gegenseitiger Umwelterwartungen [...] [dar]. Sie beobachtet Interdependenzen, d. h. die wechselseitigen Abhängigkeits- und Ergänzungsverhältnisse einer funktional ausdifferenzierten Gesellschaft, und teilt diese Beobachtungen mit“ (Kohring 2009: 76).

Diese beobachteten Interdependenzen lassen sich genauer bestimmen. Es sind Ereignisse, die die Potenz zur Mehrsystemzugehörigkeit (vgl. Kohring 2009: 77) haben. Das bedeutet, dass die Ereignisse erst dann Gegenstand von öffentlicher Beobachtung werden, wenn sie Erwartungen aus verschiedenen Bereichen der Gesellschaft gleichzeitig verändern können bzw. wenn sie gleichzeitige Aufmerksamkeit oder Interesse in verschiedenen Funktionssystemen erzeugen können, was dann selbst ausschließlich Thema der öffentlichen Auseinandersetzung mit dem Ereignis wird. Kohring (2009) begründet diesen Selektionsmechanismus mit der funktionalen Ausdifferenzierung der Gesellschaft in Teilsysteme, die aufgrund ihrer Spezialisierung bei der Lösung gesellschaftlicher Probleme keine Ressourcen mehr zur Verfügung haben, mehrsystemzugehörige Ereignisse zur Ausbildung gegenseitiger Erwartungen selber

beobachten zu können. Öffentliche Kommunikation kann dabei sowohl über das Medium der Interaktion, als Face-to-Face-Kommunikation, z. B. bei der Weitergabe von Gerüchten oder anderen erwartungspotenten Informationen, als auch über die technischen Verbreitungsmedien, die sogenannten Massenmedien erfolgen, die dann als interaktionsfreie Kommunikation realisiert wird. Der organisierte Journalismus liefert allerdings die anspruchsvollste und professionellste Form der Ereignisaufbereitung – auch wenn es sich dabei nahezu nur noch um Ereignisse in der Qualität synthetischer Ereignisse handelt<sup>27</sup> (vgl. Merten 2009b: 66). Mit dem Journalismus wird nicht nur eine gesellschaftliche Selbstbeobachtung möglich, sondern auch der Aufbau und die Kontrolle von Vertrauensverhältnissen. Öffentliche Aufmerksamkeit aus der Feder des organisierten professionellen Journalismus ist eine der wichtigsten Ressourcen gesellschaftlicher Legitimität und zugleich Bestätigung gesellschaftlichen Vertrauens.

„Journalistische Beobachtung nehme ich als Indikator dafür, ob ich Akteuren in meiner Umwelt auch weiterhin oder überhaupt vertrauen kann. Es geht in erster Linie gar nicht um die Information an sich, sondern es geht um deren Verweis-Charakter auf funktionierende respektive nicht-funktionierende Vertrauensverhältnisse. Der Journalismus liefert mir also nicht ein Wissen, das mir zurzeit fehlt, er hebt eben nicht Wissensunterschiede auf [...] gleicht meinen Mangel an [...] Wissen nicht aus, sondern [...] hilft, den gar nicht aufhebbaeren Mangel via Vertrauen zu kompensieren“ (Kohring 2009: 80).

Der Öffentlichkeitsbegriff hat seit der Einführung im 18. Jahrhundert für Versammlungsöffentlichkeit einen semantischen Ausdifferenzierungsprozess durchlaufen, der in der Gesellschaft der Moderne zur Massenöffentlichkeit und zur massenmedialen Öffentlichkeit (vgl. Habermas 1990a) wurde<sup>28</sup> und mit dem Übergang zur Mediengesellschaft zur Bezeichnung des strukturellen Wandels der Selektions- und Interpretationslogiken und neuer Aufmerksam-

---

<sup>27</sup> Merten (1994b; 2005b) geht noch weiter und überführt die Reflexivisierung von Selektivität im Mediensystem in die Offenheit für Täuschung (vgl. Merten 1992b; Merten 2001b; 2008; Thummes 2013), weil die Massenmedien sich angesichts des hohen Zeitdrucks der Nachrichtenproduktion immer mehr auf verfügbare, Rechercheaufwand ersparende und bereits für die eigenen Publikationsbedarfe aufbereitete Ereignisnachrichten durch Public Relations verlassen und zurückgreifen (vgl. auch Klawitter 2008; sowie Collet 2011): „Das laufend zu beschaffende tägliche Volumen redaktioneller Berichterstattung über [naturwüchsige] Ereignisse E kann durch den Zugriff von PR nun erheblich gesteigert werden [...] zugleich gewinnen PR Fachleute die Möglichkeit, bei Bedarf über einen neuen, nicht naturwüchsigen Ereignistypus É zu berichten, der [...] gar als schier fiktionales Konstrukt mit bis zur perfekten Unwahrheit reichenden Bezügen in den laufenden Strom der Information nicht nur eingefädelt werden, sondern auf Grund der spezifischen Person-to-Person-Interaction mit den Journalisten vergleichsweise durchsetzungsfähig gestaltet und strategisch genutzt werden kann“ (Merten 2009b: 66 f.).

<sup>28</sup> Habermas beschreibt den Wandel der Öffentlichkeit zuerst als einen sozialen Strukturwandel vom kulturreasonierenden Publikum (vgl. Jarren 2006b: 100) hin zum Idealbild einer bildungsbürgerlichen Öffentlichkeit aus diskurspflegenden Kulturzirkeln und sodann als einen politischen Funktionswandel von den Aufklärungsbegehren der Versammlungsöffentlichkeit zur pluralistischen Öffentlichkeit eines massenmedialen Publikums (vgl. Habermas 1990b). Gemäß seinen diskurstheoretischen Vorstellungen (vgl. Habermas 1992) schreibt Habermas der Öffentlichkeit die idealtypische Validierungsfunktion zu und geht davon aus, dass über sie auf der Grundlage gemeinsamer Situationsdefinitionen in der öffentlichen Meinung – bei Habermas das Resultat einer diskursiven Gemeinschaftsbildung aller Staatsbürger (vgl. Gerhards 1997) – Akte gesellschaftlicher Verständigung abgewickelt werden. Wollte man die Veränderung der öffentlichen Kommunikation mit Habermas analysieren, so könnte man von einem Wechsel des zwanglosen Zwangs des besseren Argumentes und des Motivs der kooperativen Wahrheitssuche (vgl. Habermas 1991: 123) zum zwanghaften Zwang der besseren Unterhaltung und des Motivs der Publizitäts- und Legitimationsuche sprechen.

keitsregimes herangezogen wurde (vgl. Eisenegger 2005a). Öffentlichkeit ist Netzwerk und Raum verschiedener Kommunikationen und Anschlusskommunikationen, die „sich zu themenspezifisch gebündelten öffentlichen Meinungen verdichten“ (Habermas 1992: 436) und in denen bestimmte Aussagen kreisförmig durch immer mehr Zuspruch an normativer Kraft gewinnen, sodass daraus ein Sog wird, dem Akteure nicht durch eine öffentlich kommunizierte Gegenposition widersprechen können (vgl. Noelle-Neumann 1996). Die öffentliche Meinung ist nach Luhmann eine funktionssysteminterne Öffentlichkeit des politischen Systems, wie der Markt eine funktionssysteminterne Öffentlichkeit des Wirtschaftssystems ist.

„Massenmedien sind auf die Verbreitung von Information spezialisiert, sie erzeugen also vor allem Redundanz. Sie ermöglichen es, ohne weitere Überprüfung davon auszugehen, dass jedermann weiß (oder zumindest: unbestimmbar viele wissen), was mitgeteilt worden ist. Sie erzeugen und revidieren vor allem all die Schemata, bei deren Benutzung man annehmen kann, dass andere verstehen, was gemeint ist. Informationelle Redundanz ist aber eine Voraussetzung für die Selbstorganisation von Systemen, die das als vorhanden angenommene Wissen jeweils selektiv weiterverarbeiten und als neue Information über Massenmedien verbreiten lassen können. Nur deshalb hat es Sinn, das Medium der öffentlichen Meinung als Form der strukturellen Kopplung von Massenmedien und Politik zu bezeichnen“ (Luhmann 2000a: 310 f.).

Die konsequent sozialwissenschaftliche Ausdifferenzierung des Öffentlichkeitsbegriffs beginnt mit der sozialen Exklusion der Privatsphäre eines sich selbst von seiner öffentlichen Umwelt differenzierenden und sich selbst durch diese Differenz beobachtenden und darin identifizierenden Beobachters. Der Beobachter, der Legitimation durch die Öffentlichkeit generieren will oder muss, kann beobachten, wie er als Objekt öffentlicher Kommunikation dargestellt wird, und sich entsprechend verhalten, sodass sein zukünftig beobachtbares Verhalten durch eine möglichst breite Erwartungsentsprechung in der Öffentlichkeit gesellschaftsweit legitimiert wird. Die Funktion von Öffentlichkeit, die Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung der Gesellschaft zu gewährleisten, wird weitestgehend von den Massenmedien wahrgenommen, jedoch nicht ausschließlich. Die ursprüngliche Bedeutung eines offenen Forums (vgl. Neidhardt 1994b) für die unterschiedlichsten Themen und Ereignisse, die die unterschiedlichsten Bereiche und Akteure einer Gesellschaft bewegt, ist noch immer gültig. Das impliziert auch die Beteiligung von Interaktionen und sozialen Bewegungen. Jedoch verfügen die Massenmedien über die Ressourcen dafür, Ereignisthemen aus der Gesellschaft permanent zu selektieren, professionell zu kommentieren und zeitnah zu publizieren, sodass ihre Mehrsystemzugehörigkeit in allen gesellschaftlichen Systemen unzweideutig erkennbar ist und Anschlusskommunikationen erwartbar werden. Jarren / Donges (2006b) bezeichnen Öffentlichkeit aufgrund ihrer Selbstbeschreibungs- und Vermittlungsfunktion für die Gesellschaft als ein intermediäres System, das von ununterbrochener Dauer ist und durch die Medien über eigene Akteure und Strukturen verfügt, die wiederum als „intermediäre Systeme im

intermediären System Öffentlichkeit [fungieren]“ (Jarren 2006b: 102). Das Verhältnis zwischen Öffentlichkeit und Gesellschaft lässt sich wie folgt beschreiben:

„Gesellschaft [ist] mehr als die Summe und das Zusammenspiel ausdifferenzierter Teilsysteme, mehr als ein System funktionalisierter Kommunikationen. Sie ist auch und immer jene Metakommunikation, in der die Akteure [...] [sich] austauschen. Gesellschaft ist neben allem anderen ein kontinuierlich metakommunizierender Diskussionszusammenhang. Sie umfasst den Dauerkommentar zu sich selber. Und Öffentlichkeit ist das soziale Medium, das dieser Dauerkommentar teilweise aufnimmt und diffundiert“ (Jarren / Donges 2006: 103 mit Bezug auf Neidhardt 1989: 30).

#### **4.1.1 Akteure in der Öffentlichkeit**

So wie ein allgemeiner Zugang zur Öffentlichkeit grundsätzlich als barrierefrei konzipiert ist, besteht eine Begrenzung für öffentliches Handeln, das an bestimmte Rollen von Akteuren gebunden ist. Grundsätzlich lassen sich diese Rollen differenzieren in Publikum, Sprecher und Vermittler von Öffentlichkeit. Die Rolle des Publikums ist mit Wahrnehmung und Rezeption verbunden. Es kann diese Rolle nicht verlassen. In seiner sozial heterogenen Zusammensetzung aus Laien verfolgt es das qualifizierte Handeln öffentlicher Akteure nach Maßgabe bedarfsgerechter Beobachtungsangebote. Gleichwohl es nicht aktiv eingreifen kann, konstituiert es die Öffentlichkeit doch zentral durch seine unzusammenhängende Allpräsenz. Sprecher von Öffentlichkeit sind Akteure, die in der Rolle von Gruppenvertretern (kollektive Akteure), von Organisationsvertretern (korporative Akteure), als Experten, als Kommentatoren oder institutionelle Repräsentanten in das öffentliche Geschehen aktiv eingreifen, jedoch sich auch passiv verhalten können. Vermittler von Öffentlichkeit sind Akteure, die die Rolle haben, zwischen gesellschaftlichen Akteuren und dem Publikum zu vermitteln. Dazu können sie öffentliche Themen als Journalisten aktiv selektieren, kommentieren und mit Publizität ausstatten (vgl. Jarren 2006b: 105 f.).

#### **4.1.2 Ebenen von Öffentlichkeit**

Um den Öffentlichkeitsbegriff für die vorliegende Untersuchung weiter operationalisieren zu können, bedarf es seiner weiteren Differenzierung über die bisherige Begriffsbestimmung hinaus. Donges / Jarren (2006b: 105 f.) haben hier einen zugewinnenden Beitrag geleistet, indem sie die von Neidhardt (1994c) vorgeschlagene Differenzierung in drei Ebenen aufgegriffen und in ein plausibles Schema überführt haben.

##### **4.1.2.1 Medienöffentlichkeit**

Die vertikale Differenzierung von Öffentlichkeit ordnet auf einer obersten Ebene die Medienöffentlichkeit an mit ihren Leit- und Folgemedien. Die redaktionell und ökonomisch professionell organisierten Medien und ihre Journalisten agieren in der Leistungsrolle von Vermitt-

lern zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Teilbereichen und generieren aus der Möglichkeit des direkten Zugangs zu Ereignissen, zu Akteuren und zum Publikum Themen und publizistische Programme. Aufgrund der technischen Infrastruktur erreichen die Massenmedien alle Gesellschaftsteile und -mitglieder. In Form journalistischer Organisationen (vgl. Altmeyen 2006b) müssen auch die Massenmedien ihren Bestand sichern und ihren Handlungsspielraum beständig erweitern. In der Formung von Kommunikationen, die als Information/Nichtinformation codiert werden, werden Voraussetzungen für weitere Kommunikationen aus gesellschaftlicher Selbstbeobachtung geschaffen. In ihrem Handeln auf Nachrichtenmärkten zwischen weiteren Massenmedien werden sie zu ökonomischen Organisationen, die untereinander im Wettbewerb um gesellschaftsrelevante Anschlusskommunikationen stehen. Unter diesen Bedingungen müssen sie Ereignisse selektieren und zu Themen für die gesellschaftliche Kommunikationsagenda zu Nachrichten aufbereiten und darüber hinaus – aufgrund des Wettbewerbs um Aufmerksamkeit des Publikums – durch aufmerksamkeitssteigernde Elemente wie Personalisierung oder Skandalisierung anreichern. Der eigentliche Informationswert von Nachrichten – als Unterscheidung erzeugendes Faktum für die Orientierung der unterscheidenden Beobachter aus allen Bereichen der Gesellschaft – wird dadurch relativ bedeutungslos. Die Selektion von Ereignissen nach ihrer Entsprechung mit Nachrichtenfaktoren, die untereinander substituierbar sind, kontrolliert die Herausforderungen, denen sich moderne Massenmedien im Zusammenhang mit der gesellschaftlichen Wirklichkeitsbildung stellen müssen, wozu eine hohe Taktung bei der Herstellung von Themen, die bereits durch die Leitmedien wie Nachrichtenagenturen vorselektiert worden sind, ebenso zählt wie ein informationsbedürftiges breites Publikum sowie ein ökonomischer Wettbewerb um Aufmerksamkeit mit anderen Medienorganisationen. Das Beispiel des Lottospielers, der sich mit seinem Tippschein am Montagmorgen an der Lottoannahmestelle persönlich davon überzeugen muss, ob und wie hoch sein möglicherweise erzielter Gewinn wirklich ist, macht auf ironische Weise deutlich, dass selbst numerisch faktizierbare Informationen (vgl. Eickelkamp 2011) – insbesondere während einer Fernseh-Live-Übertragung unter Zeugenschaft eines Millionenpublikums – keine Geltung für die Wahrhaftigkeit medialer Wirklichkeitsabbildung haben. Dieses Beispiel macht die Veränderung der Funktion der Massenmedien deutlich, die sich mit dem Begriff ‚Infotainment‘ beschreiben lässt (vgl. Vowe 2006a; Klöppel 2008; Schwarz 2008). Damit zerfällt die ursprüngliche Funktion der Massenmedien und des organisierten und professionalisierten Journalismus in Form seiner Redaktionsorganisationen als des wichtigsten Vertreters und Taktgebers öffentlicher Kommunikation – die einmal darin bestand, über die Generierung von Informationen hinaus gesellschaftsweites Vertrauen in ge-

sellschaftliche Akteure zu überprüfen (vgl. Altmeppen 1999; Kohring 2009: 77; Altmeppen 2013b; 2013a) –, sodass

„ich Akteuren in meiner Umwelt auch weiterhin oder überhaupt vertrauen kann. [...] [Die Massenmedien liefern] mir diejenigen Anhaltspunkte, die ich brauche, um mein Vertrauen in andere begründen oder legitimieren zu können“ (Kohring 2009: 80).

#### **4.1.2.2 Themenöffentlichkeit**

Unterhalb der Ebene der Medienöffentlichkeit befindet sich in der vertikalen Differenzierung von Öffentlichkeit die Ebene der Themen- oder Versammlungsöffentlichkeit (vgl. Neidhardt 1994b; Donges / Jarren 1998). Dieser Bereich konstituiert sich durch „thematisch zentrierte Interaktions- oder Handlungssysteme“ (Jarren 2006b: 104), die vom Journalismus bzw. von der Medienöffentlichkeit beobachtet werden, weil auf dieser Ebene gesellschaftsrelevante Beobachtungsereignisse evoluierten – vorangetrieben durch individuelle Akteure in der Rolle von Kommunikatoren, personalen Meinungsführern oder Repräsentanten von Organisationen.

#### **4.1.2.3 Encounter- oder Spontanöffentlichkeit**

Die „Encounter-Ebene“ (Jarren 2006b: 103) von Öffentlichkeit stellt den Bereich räumlich, zeitlich und sozial partikularer Begegnungen von körperlich anwesenden Kommunikationspartnern dar. Dies können Mitglieder verschiedener oder gleicher Gruppen, Organisationen oder Institutionen sein, die bestimmte, oft spontan erhobene persönlich relevante Themen oder Themen der Medienöffentlichkeit miteinander besprechen und weiterentwickeln. Die darin artikulierten gemeinsam geteilten Einstellungen können sich zu Versammlungsöffentlichkeiten entwickeln oder über das Internet und die sozialen Medien wirkmächtige ‚Meinungslawinen losstreuen‘. Diese Öffentlichkeit stellt das Gros des Publikums der Massenmedien: Sie setzt sich vornehmlich aus Laien zusammen, ist sehr heterogen strukturiert und tritt durch geringe Organisiertheit in Erscheinung. Aus der darin überwiegend interaktiven, also durch Face-to-Face-Kommunikation geprägten Kommunikationsform kann sich revolutions- oder explosionsartig eine thematisch hoch selektive öffentliche Kommunikation entwickeln, die zur Quelle massenmedialer Themenexploration wird (vgl. Collet 2011).

#### **4.1.2.4 Internetöffentlichkeit**

Der Umfang der kommunikationswissenschaftlichen Auseinandersetzung mit den elektronischen bzw. sozialen Medien respektive des Web 2.0 (vgl. Neuberger / Gehrau 2011) macht einmal mehr deutlich, dass es sich bei diesem Forschungsobjekt nicht mehr nur um die Weiterentwicklung von gesellschaftsweit nutzbaren technisch-medialen Novitäten zur Verbrei-

tung von Massenkommunikation handelt, sondern um ein ganz neues, wirkmächtiges Kulturphänomen von Öffentlichkeit, das einen enormen Fortschritt für die Transparenz von Öffentlichkeit markiert, aber eben noch kein eigenes System von Öffentlichkeit mit eigenem sinn-spezifischem sozialem Handeln konstituiert. Kohring (2009) fordert mit Bezug auf die „Realität der Massenmedien“ (Luhmann 2004b) eine konsequente Differenzierung zwischen Massenmedien als technischem Verbreitungsmedium und Voraussetzung für gesellschaftsweite interaktionsfreie öffentliche Kommunikation und

„spezifischen Sinnkonstruktion, als einem speziellen Typus von Handeln [...] [; nicht zu differenzieren gleiche] einem gar nicht schmackhaften [Massenmedien-]Eintopf [...] prinzipiell gleichartiger Zutaten [...] [wie ein] terminologisches Durcheinander von Kommunikationsarten, Organisationsformen und Verbreitungstechniken und schließlich dem, was da verbreitet wird – alles findet unter dem Mäntelchen ‚Medien‘ seinen Platz. [...] Dabei kann auf der Strecke bleiben, was ich eben [mit Öffentlichkeit als zentralem Gegenstand des Fachs und] als Ermöglichung gesellschaftlicher Lern- und Reflexionsprozesse bezeichnet habe“ (Kohring 2009: 74).

Jarren / Donges (2006b: 112) beschreiben das Internet als Möglichkeit zur mobilelektronischen Partizipation an öffentlicher Kommunikation (vgl. auch Donges / Jarren 1999; Kamps 1999; Kamps / Nieland 2006; Kuhn 2006) und differenzieren die Bedeutung von Internetkommunikation auf die Konstitution eines eigenen Öffentlichkeitsbegriffs:

- Einerseits besteht ein starker initiatorischer Einfluss und eine Mobilisierung auf öffentliche Partizipation und Strukturen, vergleichbar einer „manipulativen Publizität von unten“ (Jarren / Donges 2006: 113 mit Bezug auf Habermas 1990b: 293), wie an den schwarmartig anschwellenden Kommunikations- und Meinungsinitiativen der sozialen Medien in Krisenregionen oder -themen deutlich wird (vgl. Michelis / Schildhauer 2010; Barth et al. 2011),
- andererseits besteht ein gemäßigter Einfluss, der Reflexion insgesamt anregt und Einzelinteressen geordnet artikulieren kann.

Internetkommunikation allein, wie z. B. privatindividuelle Themenblogs, kann keine eigenständige Öffentlichkeit im Sinne einer zuverlässigen Selbstbeobachtung der Gesellschaft generieren, weil in ihr die professionelle und organisierte redaktionelle Aufbereitung gesellschaftlich relevanter Ereignisse fehlt. Die Relevanz, die ein einander nicht sinnlich wahrnehmen könnendes, elektronisch zeitversetzt kommunizierendes Publikum in der Rolle des Kommunikators ohne explizite Expertise in der journalistischen Aufbereitung gesamtgesellschaftlich relevanter Themen und ohne die Geltungskraft einer gesellschaftlichen Institution spielt, ist für die Konstitution einer eigenen Öffentlichkeit eher gering. Zudem ist das Massenpublikum des Internets ein Publikum mit Laienorientierung, deren Mitglieder einander gegenüber anonym sind und bleiben, was in unverbindlichen und semantisch oft nicht an-

schlussfähigen Kommunikationen beobachtbar ist (vgl. Jarren 2006b: 106). Erst die Wahrnehmung kumulierter Internetkommunikation als gesellschaftlich relevantes Ereignis durch die klassischen Massenmedien verschafft ihren Akteuren gesellschaftliche Relevanz und einen Platz auf der öffentlichen Themenagenda, gleichrangig und gleichberechtigt neben anderen professionell und organisiert selektierten und aufbereiteten Themen (vgl. Jarren 2006b: 115). Dass allein durch den unbegrenzten Zugang zum Kommunikationsmedium Internet über zumeist mobile Übertragungsendgeräte eine radikal plebiszitäre Teilnahme an öffentlicher Kommunikation zu erwarten ist<sup>29</sup>, wird verhindert durch die Vertrauensunwürdigkeit einer nicht adressierbaren Kommunikation anonymer Blogger sowie durch

„die Begrenztheit des zur Mediennutzung zur Verfügung stehenden Zeitbudgets, die fehlende Bereitschaft der Nutzerinnen und Nutzer, gezielt nach [...] Informationen zu suchen, oder die Verknüpfung von Kommunikation an soziale Beziehungen, in denen Glaubwürdigkeit und Vertrauen eine wesentliche Rolle spielen“ (Jarren / Donges 2006: 113 mit Bezug auf Jarren / Sarcinelli 1998).

„Darin ist zu erinnern, wenn derzeit (wieder einmal) in normativer Hinsicht überschießend beispielsweise vom öffentlichkeits- oder gar gesellschaftsprägenden Einfluss eines ‚Social Web‘ gesprochen wird. [...] De facto haben diese Medien zu einer Erweiterung der Öffentlichkeit auf der Ebene der Encounter- und der Themenebene geführt (vgl. Wimmer 2007). Sie haben das Themen- und Deutungsspektrum der öffentlichen Kommunikation fallweise wie dauerhaft zweifellos erweitert, ihre Themen werden durch die Journalisten der Massenmedien durchaus wahrgenommen und verarbeitet, doch erhalten sie erst durch diese Selektion eine Chance auf gesamtgesellschaftliche Wahrnehmung und somit Relevanz (Inter-Media-Agenda-Setting-Prozesse) (vgl. Mathes / Pfetsch 1991)“ (Jarren 2008: 331).

### 4.1.3 Strukturwandel der Öffentlichkeit

Der Begriff des Strukturwandels der Öffentlichkeit wird unzweifelhaft mit dem 1962 publizierten gleichlautenden Werk Habermas' in Verbindung gebracht (vgl. Habermas 1990b). Darin wurde erstmals sozialtheoretisch zusammenhängend die interdependente Funktionsveränderung von Privatsphäre und Öffentlichkeit im Verlauf der Entwicklung von der Arbeiterbewegung des Industriekapitalismus zum sozialmarktwirtschaftlichen Gesellschaftsmodell beschrieben. Habermas differenziert die „Verschränkung der Sphären Öffentlichkeit und Privatheit“ (Imhof 2006a: 199) in einen sozialen Strukturwandel (Auflösung von Klassenschranken und Zuwachs der Interdependenzen zwischen Staat und Ökonomie) und einen politischen Funktionswandel der politischen Öffentlichkeit (Auflösung der bürgerlichen und der Versammlungsöffentlichkeit der Arbeiterbewegung und Herstellung einer massenmedial konstituierten Öffentlichkeit) (vgl. Habermas 1990b: 225-274 und 275-342). Damit verlieren in einem

---

<sup>29</sup> Die der Internetkommunikation eine hohe Bedeutung für die Konstitution einer eigenständigen Öffentlichkeit zuschreibende Position ist an Habermas' diskurstheoretisches Modell von Öffentlichkeit und dessen idealtypische Konstitutionsbedingungen adaptiert (vgl. Jarren 2006b: 113).

„kulturindustriellen Entdifferenzierungsprozess von Staat, Parteien und organisierten Privatinteressen mitsamt den Seinsordnungen Öffentlichkeit und Privatheit [...] die sozialstrukturellen Differenzierungen [...], die Moderne reproduziert hinter diesem Verblendungszusammenhang bloß noch ihre Sozialstrukturen“ (Imhof 2006a: 199).

Ein neuer Strukturwandel von Öffentlichkeit wird in der sozialwissenschaftlichen Forschung mit Beginn der 1980er Jahre als „Auflösung des ‚Vermachtungszusammenhangs‘ von Staat, Parteien und organisierten Parteiinteressen im neuen neoliberalen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodell“ beschrieben (Imhof 2006: 199 mit Bezug auf Imhof / Eberle 2005). Hier werden die Massenmedien noch expliziter in das Zentrum einer von Deregulierung geprägten gesellschaftlichen Entwicklung gestellt, die durch ihre Ablösung von herkömmlichen „sozialräumlich und -moralisch gebundenen Trägern“ (Imhof 2006a: 200) und durch eine Zunahme der Interdependenzen zwischen allen gesellschaftlichen Funktionssystemen mit den Medien begründet wird und deren Ausbildungen als Ökonomisierung des Mediensystems zusammengefasst werden können (Siegert 1996; Meier / Jarren 2001; vgl. Siegert 2001; Weischenberg et al. 2006; Altmeyen 2008). Die Folgen sind:

- Koppelung der Medienlogik an die ökonomische Logik,
- aus dem Bildungspublikum werden Medienkonsumenten,
- Entkopplung der Medienwirkung von politischen Geltungsräumen,
- Veränderung der Medienlogik und Akquisition von Massenpublika aufgrund eines durch Medienkonzentration bedingten intermedialen Aufmerksamkeitswettbewerbs (Veränderung von Selektion, Interpretation und Inszenierung nach Rezipientenbedürfnissen) (vgl. Imhof 2006a: 200).

Imhof identifiziert Indikatoren für diesen Strukturwandel der Öffentlichkeit in der „seismographischen Funktion öffentlicher Kommunikation“ (Imhof 2006a: 201; vgl. auch Bonfadelli et al. 2008; Eisenegger 2008; Heinrich / Lobigs 2008):

- Zunahme sozialer Bewegungen und Themenöffentlichkeiten,
- Anstieg der Skandalisierungskommunikation und der Empörungsbewirtschaftung,
- themenbezogene Privatisierung der öffentlichen Kommunikation und Personalisierung der politischen Kommunikation („Ausbildung transmedialer Verwertungsketten von Prominenten und neue Reputationsdynamiken“ (Imhof 2006a: 203)),
- Verschiebung der intermedialen Themen- und Meinungsresonanz,
- Umkehrung der Vermittlungslogik der politischen Kommunikation (Ausrichtung der Prioritätenordnung politischer Themen und Problembearbeitungen an den Selektions- und Interpretationslogiken der Massenmedien) (vgl. Imhof 2006a: 201 ff.).

## 4.2 Die Massenmedien der Gesellschaft

Die Massenmedien ermöglichen es der Gesellschaft, sich über Themen mit gesamtgesellschaftlicher Relevanz zu orientieren und diese in der jeweiligen Entscheidungsproduktion zu berücksichtigen.

„Die Massenmedien repräsentieren somit den öffentlichen Entscheidungshaushalt, den die Einzelnen kennen müssen, um sich entscheiden zu können. Die Massenmedien ermöglichen dabei zugleich den Blick auf relevante bzw. als einflussreich geltende gesellschaftliche Akteure und deren Entscheidungsziele, sie dokumentieren Positionen wie Diskurse und reflektieren Entscheidungen. Sie lassen damit individuelle Entscheidungsoptionen vor dem Hintergrund der Reflexion über den kollektiven Entscheidungshaushalt möglich werden“ (Jarren 2008: 332).

Die gesellschaftliche Bedeutung der Massenmedien resultiert daraus, dass sie

- „– in sachlicher Perspektive Themen von potentiell gesellschaftsweiter Entscheidungsrelevanz durch spezifische Selektionsprogramme auswählen und institutionalisieren und zugleich
- in zeitlicher Perspektive durch ihre spezifische Bereitstellungsqualität (Aktualität und Periodizität) zur gesellschaftlichen Synchronisation beitragen und dadurch
- in sozialer Perspektive intermediäre Erwartungssicherheit [...] erzeugen und damit gesellschaftliche Koorientierung<sup>30</sup> ermöglichen“ (Jarren 2008: 331).

Der Begriff der Massenmedien allein konstituiert nach Kohring (2009) noch kein eigenes Funktionssystem. Massenmedien sind ein Subsystem des gesellschaftlichen Funktionssystems Öffentlichkeit bzw. öffentliche Kommunikation. Sie gewährleisten sowohl die technische Verbreitung einer interaktionsfreien Kommunikation als auch die Konstitution von Sinn „als einem speziellen Typus von Handeln“ (Kohring 2009: 77), der sich durch die Selektion, Interpretation und Publikation von Ereignissen mit systemmultipler gesellschaftlicher Relevanz „von anderem Handeln, z. B. dem von Ärzten, Richtern oder Wissenschaftlern, unterscheiden soll“ (Kohring 2009: 74). Öffentliche Kommunikation ist dabei jedoch nicht ausschließlich auf die Leistung der Massenmedien angewiesen, sondern wird auch getragen von verschiedenen Formen interpersonaler Kommunikation, die aufgrund der überwiegenden „Fokussierung [der Kommunikationswissenschaft] auf Materialobjekte in Form der ‚klassischen Massenmedien‘“ (Kohring 2009: 74) stark vernachlässigt worden ist. „Ihr wichtigster Vertreter aber ist der organisierte und professionalisierte Journalismus“ (Kohring 2009: 77). Wie lässt sich der organisierte und professionalisierte Journalismus insbesondere aufgrund des neuen Strukturwandels der Öffentlichkeit differenzieren? Organisationen der Massenmedien können je nach Leistungsschwerpunkt und Organisationsprogramm sowohl dem System Öffentlichkeit (Redaktionen), dem ökonomischen System (Anzeigenabteilungen in Medienorganisationen oder privatwirtschaftlich organisierte Rundfunkanstalten) als auch dem politischen System

---

<sup>30</sup> „Koorientierung ist die gemeinsame und ‚koordinierte‘ gedankliche Orientierung an dem gleichen vorgestellten Modell des Handelns – ohne jede weitere Kontaktaufnahme in der Situation“ (Esser 1993: 229 zitiert bei Jarren 2008: 331).

(gebührenfinanzierte öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten<sup>31</sup>) zugeordnet werden (vgl. Lucht 2006; Karmasin et al. 2011).

#### 4.2.1 Massenmedien im Kontext organisationstheoretischer Forschung

Massenmedien im Zusammenhang mit organisationstheoretischen Fragestellungen zu untersuchen hat in der kommunikationswissenschaftlichen Forschung bisher eine eher untergeordnete Rolle gespielt (vgl. Theis 1993). Erst mit der Bedeutungszunahme ökonomischer Logiken im Journalismus (vgl. Altmeppen 2004b), insbesondere im Zusammenhang mit der Dualisierung des Mediensystems (vgl. Lucht 2006), ist zielorientiertes journalistisches Handeln auf der Mesoebene von Organisationen in den Fokus kommunikationswissenschaftlicher Untersuchungen geraten (vgl. Rühl 1989; vgl. Blöbaum 1994; Meckel 1999; Altmeppen 2003; 2004a; 2006b; 2006a; 2008; 2013a). Massenmedien können in ihrer technischen, sozialen und organisationalen Dimension definiert werden als „komplexe institutionalisierte Systeme um organisierte Kommunikationskanäle von spezifischem Leistungsvermögen“ (Saxer 1999: 6). Dabei ist der „Medienbegriff [...] nicht zu trennen von organisationalen Bedingungen, denn sie bestimmen die soziale Kommunikationspraxis der Medien“ (Jarren 2002).

Wenn in dieser Untersuchung von Medien die Rede ist, so wird ein Gegenstand bezeichnet, der sowohl von Technizität, von sozialsystemischer Verfasstheit als auch von Institutionalisierung geprägt ist. Konsolidiert man diese Prämissen konsequent auf eine Form, so erhält man die journalistische Organisation, die bewusst und planvoll auf den bestimmten Zweck von Publizität hin<sup>32</sup> für eine bestimmte Dauer gebildet worden ist, um das Ziel effektiver gesellschaftlicher Selbstbeobachtung zu erreichen (vgl. Malik 2004; Boetzkes 2008; Maier et al. 2010), die individuelle Journalisten allein nicht erreichen können (vgl. Jarren 2006b: 149; Jarren / Röttger 2009: 32).

---

<sup>31</sup> Der öffentlich-rechtliche Rundfunk wird in Deutschland gesteuert durch den Rundfunkrat. Er setzt sich zusammen aus Regierungs- und Parteivertretern aus den Parlamenten der Bundesländer, aus Vertretern von Sozialverbänden, von Kirchen und Gewerkschaften. Aus dem Rundfunkrat gehen der geschäftsführende Intendant sowie der Verwaltungsrat hervor, der die Geschäftsführung und Programmgestaltung der Rundfunkanstalten kontrolliert. Die Überwachung der gesellschaftlichen Grundversorgung mit einer öffentlich-rechtlichen, d. h. pluralen Programmgestaltung ist vorderste Aufgabe des Rundfunkrates in Deutschland. Demnach müssen sie die Zuschauer und Zuhörer nach bestimmten journalistischen Qualitätsnormen und ethischen Gesichtspunkten aus allen gesellschaftlichen Funktionsbereichen ausgewogen informieren.

<sup>32</sup> Organisationen konstituieren sich aufgrund kontingenter Entscheidungen hinsichtlich ihres jeweiligen Zwecks, den sie um den Preis von Lohnzahlungen von den Zwecken, Motiven und Orientierungen ihrer Mitglieder befreien. Auch durch die formale Struktur von Organisationen – Hierarchien – werden die Handlungen der Organisationsmitglieder auf den Zweck der Organisationsziele ausgerichtet (vgl. Hahne 1998). Die Elemente des Systems sind Kommunikationen. Sie prozessieren Kommunikationen auf der Basis von Entscheidungen über Entscheidungsprämissen. Die Kommunikationen sind dabei durch die Werte ihrer primären Codierung bestimmt: bei journalistischen Organisationen mehrsystemrelevante Nachricht/keine mehrsystemrelevante Nachricht. Bestimmte Programme sorgen für die Formung von Anschlusskommunikationen im Sinne des Organisationszwecks, hier: der gesellschaftlichen Selbstbeobachtung.

Organisationen gelten als die vorherrschende und wirkungsvollste Art der Leistungserbringung in den meisten Funktionssystemen. Organisationen bestehen, wie alle sozialen Systeme, aus Kommunikationen und nur aus Kommunikationen (vgl. Luhmann 2000b: 49) in der besonderen Form von Entscheidungskommunikationen (vgl. auch Domke 2006), die an Entscheidungskommunikationen im Code ihrer Funktionssysteme (vgl. Luhmann 1997: 749) – im Falle des Systems Öffentlichkeit öffentlich/nicht öffentlich oder veröffentlichen/nicht veröffentlichen (vgl. Marcinkowski 2004a: 494) – anschließen, um gegenwärtige in vergangene Kontingenz umzuformen. So wie durch Organisationen<sup>33</sup> und ihre Operationen die Wirksamkeit gesellschaftlicher Funktionssysteme und die funktionale Differenzierung der Gesellschaft beobachtbar werden, so wird auch in journalistischen Organisationen und der organisierten Selektion und Aufbereitung von Ereignissen und Transformation und Publikation durchsetzungsfähiger Themen für die öffentliche Kommunikation (vgl. Rühl 1992: 129) das System Öffentlichkeit beobachtbar bzw. das Journalismussystem als ein Kommunikationssystem, welches

„ausgerichtet [ist] auf die öffentliche Persuasion, das heißt auf das Überreden und Überzeugen weltgesellschaftlicher Öffentlichkeiten. Ohne Zentrum, aber mithilfe heterarchisch vernetzter Organisationen, Märkte und Haushalte, re-produziert und re-zipt das Journalismussystem der Weltgesellschaft, rund um die Uhr, vorprogrammierte Programme über durchsetzungsfähige Themen des Alltags, zur besseren Lesbarkeit der Welt, auf dem Verstehensniveau des Bescheidwissens“ (Rühl 2004: 82).

Im Zusammenhang mit dem Strukturwandel der Öffentlichkeit (vgl. Imhof / Eberle 2005; Imhof 2006a) können Medienorganisationen sowohl als Organisationen des Funktionssystems öffentliche Kommunikation (durch die journalistische Tätigkeit) als auch als Organisationen des Wirtschaftssystems (durch die Erwirtschaftung von Anzeigen- und Werbeerträgen) betrachtet werden. Durch das zugrunde liegende Prinzip der Dualität von Struktur, nach dem Strukturen sowohl Medium als auch Ergebnis des Handelns ihrer Einzelakteure sind, können Medienorganisationen als Ergebnisse und Voraussetzung intendierten Handelns von Einzelakteuren interpretiert werden. Andererseits bestehen Organisationen aus Kommunikationen und nur aus Kommunikationen als basale Operationen. Diese beiden Grundannahmen zur Konstitution von Organisationen münden in ein Verständnis von Organisationen als Struktur sedimentierende und wieder auflösende kommunikative Handlungen von individuellen Akteuren derselben Handlungsintentionen. Das bezieht sich auf journalistische und ökonomische Medienorganisationen gleichermaßen.

---

<sup>33</sup> Organisationssysteme sind durch die Aktualisierung sozialer Praktiken empirisch feststellbar (vgl. Wyss 2004: 311), d. h., dass durch das Handeln ihrer Mitglieder Strukturen, d. h. „Regeln und Ressourcen, die in rekursiver Weise in die Reproduktion sozialer Systeme einbezogen sind“ (Giddens 1997: 216), gebildet oder verändert und wodurch soziale Systeme gesellschaftlich erst beobachtbar werden.

Die Zuordenbarkeit unterschiedlicher Funktionslogiken zu Medienorganisationen liegt in den unterschiedlichen Leistungen und Interdependenzen mit unterschiedlichen Umwelten begründet. Trotz ihrer unterschiedlichen Dimensionen werden alle Organisationen, die im Zusammenhang mit der Selbstbeobachtung der Gesellschaft stehen, dem Mediensystem zugeordnet (vgl. Kübler 1994: 107; Altmeyen 2006b: 17). Kritiker bemängeln, dass die strukturell-funktionale Defizienz zwischen dem Journalismus und den übrigen Determinanten des Mediensystems (vgl. Haller 2004) in den Erträgen der Kommunikations- und Medienwissenschaft zu wenig Berücksichtigung findet, die mit der „Verwischung von Unterscheidungen und damit [...] theoretischer Beliebigkeit“ begründet wird (Kohring 2009: 74).

Die nach erwerbswirtschaftlicher Logik operierenden Medienorganisationen (vgl. Kiefer 1997: 57) – die „erwerbswirtschaftlichen Organisationen, in denen sich die industrialisierte Produktion von Kommunikationsprodukten und deren massenhafte Reproduktion auf technischen Kanälen vollzieht“ (Kaase et al. 1997: 14; vgl. auch Altmeyen 2006b) – überlagern die Logik der redaktionellen Funktionsbereiche und richten den Blick auf ihre Trägerschaften und die damit verbundene Differenzierung der Massenmedien in privatwirtschaftliche und in öffentlich-rechtliche Medien. Mit der jeweiligen Zielausrichtung sind bestimmte organisationale Strategien und Umwelten staatlicher, werblicher, journalistischer, produktionswirtschaftlicher Akteure sowie Normen, Regeln und Ressourcen verbunden, die wiederum in staatlich-politischen oder ökonomischen Handlungsrationitäten und Interdependenzstrukturen bei der Produktion der Medienleistungen – Nachrichten- und Unterhaltungsprogramme – beobachtbar werden (vgl. Jarren 2006b: 155). Der Strukturwandel der Massenmedien stand unter dem Einfluss einer gesamtgesellschaftlichen Ökonomisierungsdynamik und erweiterte die Informationsorientierung um die Unterhaltungsorientierung. Die allgemeingesellschaftlich relevante Ereigniseselektion wich zunehmend einer für Quoten relevanten Ereigniseselektion.

Die Legitimitätssichernde Ausrichtung von Organisationen in der Umwelt der Massenmedien auf die massenmediale Selektionslogik muss diesem strukturellen Wandel des Mediensystems in den Entscheidungen für den Einsatz bestimmter Ressourcen und Umweltsteuerungsmaßnahmen Rechnung tragen.

#### **4.2.2 Massenmedien und die Logik der Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit**

Aus dem kommunikationswissenschaftlichen Interesse, jene Merkmale zu bestimmen, nach denen die Massenmedien Ereignisse selektieren, hat sich die Nachrichtenwerttheorie entwickelt, in deren Zentrum die Nachrichtenfaktoren stehen. Nachrichtenfaktoren sind untereinander substituierbare selektionsrelevante inhärente Determinanten von Ereignissen, die den Ein-

gang durch das Tor journalistischer Nachrichtentransformation und -publikation – vorbei an allen Gatekeepern – befördern oder verhindern (vgl. Lewin 1947; Lewin 1958). Die Indizien für die Wahrscheinlichkeit, dass ein Ereignis zu einer Nachricht transformiert wird, werden in Nachrichtenfaktoren sichtbar. Erste empirische Untersuchungen zu Stereotypen journalistischer Ereignis Selektion gehen auf Lippmann (1922; 1990) in den 1920er Jahren zurück und haben den Begriff des Nachrichtenwertes geprägt (vgl. Galtung / Ruge 1965; Eilders 1997; Franck 1998; Ruhrmann 2003; Lengauer 2007; Boetzkes 2008; Fretwurst 2008; Maier et al. 2010; Ruhrmann / Milde 2011). Dieser Wert bemisst den Umfang der Übereinstimmung journalistisch selektierter Ereignisse mit bestimmten Faktoren oder Kriterien – Lippmann (1922) nennt diese Faktoren „news values“ –, die deren Selektion, Bearbeitung und Publikation als Nachrichten wahrscheinlich machen.<sup>34</sup> Lippmann stellte die These auf, dass ein Ereignis nicht aus sich heraus bzw. aufgrund einer außerhalb des Journalismus stehenden Relevanz zur außersprachlichen Wirklichkeit zur Nachricht wird, sondern allein aufgrund der Komplexitätsreduktion jener Wirklichkeit durch die Operationslogik der Medien. Anhand von Nachrichtenauswertungen bestimmte Lippmann folgende in der Nachrichtenwert-Literatur immer wieder herangezogene Faktoren von Ereignissen, die deren Nachrichtenwertigkeit bestimmen: Besonderheit/Überraschung – Etabliertheit/schnelle Erkennung durch die Rezipienten – kurze Dauer eines Ereignisses – Einfachheit/Simplifizierbarkeit verschiedener Ereignisfakten – Umfang der Relevanz für die Rezipienten – Prominenz / Übertragbar- und Verbindbarkeit zu bekannten Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens – räumliche Nähe zu den relevanten Rezipienten.

In den 1950er und 1960er Jahren haben Galtung / Ruge (1965) und Östgaard (1965) sowie McNelly (1959) unabhängig voneinander und basierend auf den Forschungsergebnissen Lippmanns die Beeinflussung der Selektion von Ereignissen durch staatliche Zensuren, öko-

---

<sup>34</sup> Die Logik der Massenmedien bestimmt ein Regelsystem, nach dem die Selektion, Interpretation bzw. Verarbeitung und Präsentation von Informationen aus der Gesellschaft zurück in die Gesellschaft verläuft. „Das erste Regelsystem besteht in der Auswahl berichtenswerter Ereignisse nach Maßgabe ihrer Nachrichtenwerte (Selektionslogik), das zweite aus einem Kanon von attraktionssteigernden Inszenierungsformen für das so ausgewählte Nachrichtenmaterial, um die Maximierung eines anhaltenden Publikumsinteresses zu sichern (Präsentationslogik). Das Zusammenwirken beider Regelsysteme, das sich in einem gewissen, allerdings eng begrenzten Ausmaß von Medium zu Medium anders gestaltet, kennzeichnet die spezifische Logik des Mediensystems“ (Meyer 2003: 15). Die Massenmedien realisieren jegliche Berichterstattung nach Maßgabe dieser Logik, um sowohl Publikumserwartungen als auch die damit verbundenen Strukturvorgaben (Formate, ökonomische Zielvorgaben) zu erfüllen. Im Einzelnen lässt sich dies in den Nachrichtenwertfaktoren identifizieren. Die Vermischung von Informations- und Unterhaltungsformaten ist eine Folge davon. Für die sich darin wiederfindende Zuspitzung auf Konfliktstilisierungen, Negativismen und grobe Vereinfachungen sind jedoch nicht die Massenmedien selbst Ursache: Diese müssen zwischen sehr unterschiedliche Funktionssysteme und deren spezifische Publikums- und Leistungsrollen informieren, die ihrerseits vornehmlich eine inhaltliche Simplifizierung der Themenbeiträge präferieren – aufgrund vorliegender Unterhaltungsbedürfnisse und einer Zusammensetzung aus Laien (vgl. Schäfer 2007: 14).

nomische Interessen (z. B. von Nachrichtenagenturen) und Produktionsbedingungen von Zeitungsredaktionen reflektiert und anhand inhaltsanalytischer Untersuchungen von Zeitungsmeldungen die Selektionskriterien von Nachrichten weiter differenziert. Während McNelly sich auf die Beschreibung der Wirkung komplexer Gatekeeper-Interdependenzen und bei der Beschreibung auf die Selektion und den Fluss von Nachrichten konzentriert hat (vgl. McNelly 1959; Boetzkes 2008: 39 ff.) und Östgaard sich nur auf drei Faktoren konzentriert (Simplifikation, Identifikation und Sensationalismus) (vgl. Boetzkes 2008 mit Bezug auf Östgaard 1965), haben Galtung / Ruge in einer gemeinsamen Auswertung insgesamt zwölf Faktoren identifiziert, deren Zusammenwirken sie durch fünf Hypothesen beschreiben (Selektion, Addition, Komplementarität, Verzerrung, Wiederholung) (vgl. Boetzkes 2008: 59 mit Bezug auf Galtung / Ruge 1965: 70 ff.). Eine Differenzierung dieser Faktoren in bestimmte Dimensionen diskutiert Staab (1990). Er ordnet sie in Ereignisaspekte, Meldungscharakteristika und Faktorrelationen (vgl. Boetzkes 2008: 60 mit Bezug auf Staab 1990: 58 f., 64). Mit einer Langzeituntersuchung von Zeitungsauswertungen seit dem 17. Jahrhundert bis in die 1980er Jahre hat Wilke (1984) die geschichtliche Entwicklung der Nachrichtenselektion verschiedener Tages- und Wochenzeitungen inhaltsanalytisch untersucht. Dabei konnten drei Faktoren über die Zeit mit gleichbleibender Permanenz identifiziert werden: „Negativismus, Prominenz oder Personalisierung“ (Boetzkes 2008: 65 mit Bezug auf Wilke 1984: 230 f.). Die Beeinflussung der Nachrichtenselektion durch – von Journalisten als Gatekeeper antizipierbare – Publikumsinteressen haben Eilders / Wirth (1999) untersucht und festgestellt, dass es eine Wahrnehmungs- und Interessenkongruenz zwischen beiden Selektionssubjekten gibt, was die Schlussfolgerung zulässt, dass Nachrichtenwertigkeit ein ereignisinhärentes Merkmal ist und Journalisten ihr Publikum sehr gut kennen. Der Evolution des Kommunikationssystems bzw. der Ausdifferenzierung der Mediengesellschaft (vgl. Merten 1994; Merten et al. 1994; Merten 2004b; 2005b; 2008) sowie den Ergebnissen konstruktivistischer Journalismusforschung<sup>35</sup> (vgl. Schmidt 1987a; Merten et al. 1994; Weischenberg 1995; 2004) trägt das Forschungsinteresse an den journalistischen Selektionsentscheidungen von Schulz (1976) Rechnung. „Je mehr eine Meldung dem entspricht, was Journalisten für wichtige und mithin berichtenswerte Eigenschaften der Realität halten, desto größer ist ihr Nachrichtenwert“ (Schulz 1976: 30). Dieser kognitiven Dimension zufolge löst sich die Inhärenz zwischen Selektionsfaktoren und beobachteten Ereignissen auf, was Schulz (1976) anhand verschiedener Beiträge aus Tageszeitungen, Radio- und Fernsehnachrichten inhaltsanalytisch untersucht. Dabei werden jene

---

<sup>35</sup> Der „Konstruktivismus ist kein einheitliches Theoriengebäude, das von einer homogenen Gruppe von Forschern entwickelt worden ist und bereits in lehrbuchhafter Form vorliegt. Vielmehr handelt es sich um einen Diskurs, in dem viele Stimmen aus ganz unterschiedlichen Disziplinen zu hören sind“ (Schmidt 1994: 4).

Faktoren als „Hilfskonstruktionen“ (Schulz 1976: 30) für Selektionsentscheidungen von Journalisten interpretiert, die durch die Merkmale Komplexität, Thematisierung, persönlicher Einfluss, Ethnozentrismus, Negativismus und Erfolg die Nachrichtenwertigkeit eines Ereignisses bestätigten (vgl. Boetzkes 2008: 61 f. mit Bezug auf Schulz 1976). Wyss (2004) weist hin auf die große Bedeutung der gefühlsinduziert-intuitiven Nachrichtenauswahl im Produktionsalltag von Redaktionen:

„Die Bedeutung des praktischen Bewusstseins kann für den Journalismus am Beispiel der Anwendung der Nachrichtenfaktoren gut exemplifiziert werden. Die dabei zur Anwendung gelangenden Kriterien und Schemata (z. B. Konsonanz, Überraschung, Negativismus, Variation) müssen den Journalisten keineswegs bewusst sein. Journalisten wenden Nachrichtenfaktoren in Routinen aus Gewohnheiten an. Die Routine wird erst durch die im Prozess der Sozialisation angeeigneten Wissensbestände ermöglicht, die als Erinnerungsspuren angelegt sind. In der Anwendung dieser Wissensbestände drückt sich Rekursivität von Handlung und Struktur aus. Journalisten greifen auf ihre Erfahrungen zurück und reproduzieren (bestätigen und modifizieren) sie dadurch zugleich. Das Handlungswissen des Akteurs ist grundsätzlich begrenzt; es ist immer in soziale Kontexte eingebunden, die er nicht völlig erkennen bzw. kontrollieren kann. Trotzdem muss der Akteur handeln: er überbrückt seine Wissenslücken mit Routinen, die auf praktischem Bewusstsein basieren“ (Wyss 2004: 310).

Als Nachrichtensprecher hat Boetzkes (2008) einen Praxisbezug zur journalistischen Nachrichtenselektion. Basierend auf dem Ilmenauer Ansatz von Klimsa (2006; vgl. auch Klimsa / Schneider 2006) sowie auf den auf Galtung / Ruge zurückgehenden Faktoren ‚Frequenz‘, ‚Eindeutigkeit‘, ‚Variation‘ und ‚Intensität‘ (vgl. Galtung / Ruge 1965) sucht Boetzkes (2008) nach Hinweisen dafür, dass die Organisationsroutinen journalistischer Nachrichtenproduktion als ein eigener Nachrichtenfaktor ‚Organisation‘ identifizierbar sind (Boetzkes 2008: 60 f.). Boetzke (2008) hat folgende Nachrichtenfaktoren zusammengetragen und nach Hinweisen untersucht, die auf die Existenz eines Nachrichtenfaktors ‚Organisation‘ schließen lassen:

- Überraschung / Ungewöhnlichkeit / Faktizität (Ereignishaftigkeit eines Ereignisses)
- Simplifikation (Einfachheit und schnelle Begreifbarkeit der Ereignisstrukturen)
- Identifikation (Identifikation der Rezipienten mit einem Ereignis)
- Sensationalismus (Möglichkeiten der Dramatisierung und Emotionalisierung des Ereignisses)
- Bedeutung / Bedeutsamkeit (Relevanz eines Ereignisses für Rezipienten)
- Etabliertheit / Kontinuität (Bekanntheit eines Ereignisses)
- Negativität (Einprägsamkeit und hohe Aufmerksamkeit negativer Ereignisse)
- Personalisierung
- Erfolg (Zukunfts- bzw. Fortschrittsperspektive eines Ereignisses)
- Variation (Abwechslung eines Ereignisses von anderen Ereignissen (medieninhärenter Nachrichtenfaktor))

- Komplexität (narrative Möglichkeiten der Darstellung eines umfangreichen Themenspektrums im Zusammenhang mit einem Ereignis)
- Kontinuität (Erwartbarkeit der Entwicklung eines Ereignisses bzw. Erwartbarkeit von Variationen eines Ereignisses (medieninhärenter Nachrichtenfaktor))
- Zusammenhang mit bereits selektierten Ereignissen
- Konsonanz (Entsprechung eines Ereignisses mit aktuellen oder latenten Wünschen und Erwartungen von Rezipienten)
- Eindeutigkeit (eindeutige Abgrenzbarkeit eines Ereignisses von anderen Ereignissen (medieninhärenter Nachrichtenfaktor))
- Frequenz/Dauer (langfristige Entwicklung eines Ereignisses auf einen bestimmten – zu erwartenden – Höhepunkt sowie Kurzzeitigkeit seines Erscheinens)
- Schwellenfaktor (Wirkung eines Ereignisses zur Überschreitung einer allgemeinen – durch Übersättigung von Rezipienten geprägten – Aufmerksamkeitsschwelle)
- Ethnozentrismus (kultureller oder räumlicher Bezug der Rezipienten zu einem Ereignis)
- Personale Prominenz/Personalisierung (Verbindung oder Übertragbarkeit eines Ereignisses auf bekannte Personen; Identifikationsmöglichkeiten der Rezipienten)
- Räumliche Prominenz (Bezug eines Ereignisses zu einer Elitenation)
- Emotionalität
- Sex/Erotik
- Visualität (Möglichkeiten der bildlichen Darstellung eines Ereignisses)

### **4.2.3 Strukturelle Differenzierungen der Medien**

Die Strukturen der Massenmedien konstituieren die Bedingungen von Mediengesellschaften und den Zugang zur knappen Ressource öffentlicher Aufmerksamkeit. Zu diesen Strukturen zählt auch der Status und damit verbunden die Repräsentanz einer Meinungsführerschaft (vgl. Merten 1992c) unter den Massenmedien und ihren Publikationen, die zur Differenzierung in Leit- bzw. Prestigemedien und Folgemedien führt (vgl. Mathes / Czaplicki 1993). Des Weiteren lassen sich die Massenmedien nach ihrer Expertise in Fach- und allgemeine Medien differenzieren.

#### **4.2.3.1 Leit- und Folgemedien**

Der Status eines Massenmediums hängt ab von seiner Auflage bzw. Einschaltquote und seiner räumlichen (z. B. Auslandsausgaben) wie technisch realisierten Verbreitung (z. B. einer digitalen Version im Internet), vom Umfang seines Programmangebotes in Form von Sparten

bzw. Büchern und vor allem von gesellschaftlichen Meinungsführern als ihren Rezipienten, insbesondere herausragenden Journalisten und Zitierungen in Folgemedien. Zu den Leitmedien im deutschsprachigen Raum gehören überregionale Tageszeitungen<sup>36</sup>, wöchentliche Nachrichtenmagazine, global tätige Nachrichtenagenturen<sup>37</sup>, Nachrichtensendungen und politische Magazine des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, weil sie einen hohen Grad an Aktualität und kritischer Reflexion in Bezug auf gesellschaftlich relevante Ereignisse aufweisen (vgl. Jarren 2006b: 193).

Die unterschiedliche Bedeutung der Massenmedien für die gesellschaftliche Selbstbeobachtung und Reflexion sowie der Anstieg ihrer fachlichen Diversifikation sind Folgen der Ausdifferenzierung des Mediensystems. Ebenso verhält es sich mit der Nutzungsintensität der Leitmedien durch individuelle Meinungsführer und Entscheidungsträger und durch ihren Bedeutungsgewinn für die Legitimitätsbedarfe gesellschaftlicher Akteure. So wie die Leitmedien an Relevanz für bestimmte gesellschaftliche Akteure in der Umwelt der Massenmedien gewinnen, gewinnen sie auch an Relevanz für die Folgemedien, die sich im Rahmen ihrer eigenen Berichterstattung an deren Inhalten und Meinungen orientieren. „Solche Prestigemedien gelten als Referenz für andere Medien“ (Rhombert 2010: 42). Hier handelt es sich um Selektionen vorselektierter Ereignisse und um Belege für die Evolution und Konstruktion gesellschaftlicher Kommunikation (vgl. Merten 1994; Schreiber 1994; Merten 2005b; 2009a).

Bestimmte Massenmedien haben in Bezug auf Glaubwürdigkeit eine höhere Relevanz als andere. Je größer der Bedarf des Publikums an entscheidungsunterstützenden Informationen ist, desto mehr konsultieren sie Prestigemedien oder bestimmte Fachmedien. Medienvertreter wie Journalisten orientieren sich ebenso an der Relevanz bestimmter Medien, die sie in der Selbsteinschätzung über die ihrer eigenen Medien stellen (vgl. Weischenberg et al. 1994). „Weitreichenden Einfluss besitzen Journalisten vor allem durch die Akzeptanz im Journalismus und das Zusammenspiel der Medien. Die wichtigsten Bezugspersonen der Journalisten sind nicht zuletzt die Journalisten“ (Kepplinger 2004: 103). Intermediale Orientierung, Selektion und Austausch werden im Vergleich zur Agenda-Setting-Forschung – der Beeinflussung der öffentlichen Themenagenda durch die Massenmedien – in der Agenda-Building-Forschung, insbesondere in der Inter-Media-Setting-Forschung untersucht (vgl. Mathes /

---

<sup>36</sup> Fast alle überregionalen deutschen Tageszeitungen hatten ursprünglich eine besondere räumlich-lokale Bedeutung, der sie auch heute noch durch aufwendige Lokalteile Rechnung tragen, wie z. B. die Süddeutsche Zeitung, die Frankfurter Allgemeine Zeitung oder der Berliner Tagesspiegel. Unter lokalen Tageszeitungen kommt es ebenso zu intermedialen Statuszuschreibungen und -differenzierungen.

<sup>37</sup> Nachrichtenagenturen dienen als ressourcenschonende Selektionsmechanismen für journalistische Routinen. Sie gelten als hoch glaubwürdig und sind begehrte Ausrichtungsobjekte für Public Relations betreibende Akteure (vgl. Volkmer 1999; Donsbach / Meißner 2004).

Czaplicki 1993). Die Themensetzung bleibt grundsätzlich von der Relevanz bestimmter Ereignisse selbst abhängig und wird erst sekundär durch das Inter-Media-Agenda-Setting bzw. durch intermediale Netzwerke beeinflusst.

#### 4.2.3.2 Fachmedien und allgemeine Medien

Im Vergleich zu allgemeinen Medien, die für ein gesellschaftsweites, sozial heterogenes und unorganisiertes Laienpublikum (vgl. Jarren 2006b: 106) mehrsystemzugehörige Ereignisse nach allgemeinen Nachrichtenfaktoren selektieren und zu Themen von allgemeinem Interesse aufbereiten und publizieren, dienen Fachmedien der Versorgung eines durch Fachkenntnisse spezialisierten, sozial homogenen und über Fachverbände organisierten Fachpublikums einer klar abgegrenzten beruflichen Branche, mit bestimmten Brancheninformationen über Ereignisse eines einzelnen Funktionssystems zur Kommunikation bestimmter Brancheninformationen. Die wichtigsten technischen Verbreitungsformen der Fachmedien sind neben elektronischen Diensten Fachzeitschriften und Fachperiodika mit hohem Anteil an Fachanzeigen (vgl. Bentele 2006). Spezialisierte Fachjournalisten arbeiten eng mit wissenschaftlichen Institutionen und mit für sie fachlich relevanten Public-Relations-Vertretern zusammen, um die Komplexität ihrer Themen in der Form eines verständlichen Expertenwissens aufbereiten zu können.

Mit zunehmender Ausdifferenzierung der Gesellschaft nehmen sowohl die intersystemischen Interdependenzen als auch die Orientierungsbedarfe an symbolischem Wissen zu. Die fortwährende Ausdifferenzierung des Mediensystems dient der entsprechenden Steigerung gesellschaftlicher Selbstbeobachtung und dem Bedarf an ‚Über-die-Bedeutung-von-Ereignissen-für-andere-Beobachtung‘ (vgl. Kohring 2009: 80). Die Entwicklung des Fachjournalismus ist eine Folge dieser spezialisierten Beobachtungsbedarfe. Der Wirtschaftsjournalismus z. B. liefert der Gesellschaft verständlich aufbereitete symbolische Fachinformationen, damit diese über ihre Vertrauensverhältnisse zu Akteuren des ökonomischen Systems entscheiden kann. Mit Kohring (2009) gleicht der Wirtschaftsjournalismus den Mangel an fachlichem Wissen der Gesellschaft zum Verstehen der Ökonomie nicht aus, indem er ökonomisches Fachwissen vermittelt, sondern „hilft, den gar nicht aufhebbaeren Mangel via Vertrauen zu kompensieren“ (Kohring 2009: 81). Das Publikum der Massenmedien, auch das der Fachmedien bleibt dabei dispers.<sup>38</sup> Für die Generierung gesellschaftsweiten Vertrauens ist „vor allem die Vertrauen

---

<sup>38</sup> Faktisch hat natürlich jeder Journalist als ‚gedachtes Gegenüber‘ die Imagination eines bestimmten, vorinformierten Lesers, Hörers oder Zuschauers eines Zielpublikums vor Augen, wenn er ein Ereignis beobachtet und zu einem Thema der öffentlichen Kommunikation macht (vgl. Schmidt / Zurstiege 2000; Wyss / Keel 2010; Wyss 2011).

zuschreibende Stimme des Laienpublikums weit gewichtiger“ (Kohring 2009) als die des Fachpublikums der Fachmedien. Weder Vertreter der „Verberuflichung intellektueller Leistungen“ (Langenbacher 1993: 135) noch die Vertreter gesellschaftlicher Eliten oder Entscheider aus den Reihen eines spezialisierten Fachpublikums können gesellschaftsweites Vertrauen und somit Legitimität gewähren, wie dies das allgemeine Massen- bzw. Laienpublikum kann. Die für das Laienpublikum publizierenden allgemeinen Medien sind somit auch Ausrichtungsobjekt für Legitimationsbedarfe gesellschaftlicher Akteure.

## 5 Interdependenzen zwischen Massenmedien und ihrer Umwelt

Nach Kohring (2009) hat die Gesellschaft ein Funktionssystem öffentliche Kommunikation bzw. Öffentlichkeit ausgebildet, um sich selbst in Form von weitreichend wichtigen Ereignissen und daran geknüpften Handlungserwartungen beobachten zu können. Gesellschaftliche Akteure orientieren sich bei ihren Entscheidungen über zukünftiges Handeln an diesen Erwartungsstrukturen, um dadurch etwas über sich selbst zu erfahren. Die Informationen über diese handlungsleitenden Strukturen können gesellschaftliche Akteure aufgrund fehlender Ressourcen und multipler Selbstbeobachtungsperspektiven nicht selbst einholen. Die Informationen, mit denen Handlungserwartungen an gesellschaftliche Akteure verknüpft sind, werden über die öffentliche Kommunikation – interaktionsunabhängig über die Massenmedien und vornehmlich durch den organisierten und professionalisierten Journalismus als ihren wichtigsten Vertreter (vgl. Kohring 2009) – gesellschaftsweit bereitgestellt. Die öffentliche Kommunikation

„beobachtet [...] die wechselseitigen Abhängigkeits- und Ergänzungsverhältnisse einer funktional ausdifferenzierten Gesellschaft, und teilt diese Beobachtungen mit. Im Funktionssystem Öffentlichkeit werden Ereignisse ausschließlich unter dem Gesichtspunkt thematisiert, ob sie Erwartungen in der gesellschaftlichen Umwelt dieser Ereignisse verändern können. [...] Öffentliche Kommunikation prüft also, ob ein Ereignis aus einem System A in einem System B so wichtig ist, dass es auch dort zum Ereignis werden könnte“ (Kohring 2009: 76).

Das Verhältnis zwischen Akteuren in der Umwelt der Massenmedien und den Massenmedien selbst ist geprägt von der gesellschaftsweiten Relevanz im Schnittpunkt ihrer Handlungsfelder. Je größer diese Handlungsfelder der Akteure sind, desto wichtiger sind die Informationen über gesellschaftsweite Erwartungen an diese und desto schlüssiger müssen diese Erwartungen mit der Sichtbarkeit ihrer Handlungsziele übereinstimmen und desto mehr sind Akteure daran interessiert, diese Erwartungen über die ‚Erwartungsverkünder Massenmedien‘ nach Maßgabe ihrer eigenen Ziele zu steuern. Auch die Massenmedien selbst haben ein Interesse daran, das Verhältnis zu gesellschaftsweit agierenden Akteuren zu steuern, um im gegenseitigen Publizitätswettbewerb bei der Informationsgenerierung über Ereignisse im Zusammenhang mit Akteuren einen Informations- und Zeitvorteil zu erhalten.

Das gegenseitige Verhältnis zwischen Massenmedien und Akteuren in ihrer Umwelt soll in ausgewählten Ansätzen im folgenden Kapitel beschrieben werden, um die Verschiedenartigkeit der theoretisch modellierbaren Verhältnisse und ihrer Analyse zu verdeutlichen. Die Ansätze auf der für die Untersuchung relevanten Mesoebene nehmen dabei in erster Linie immer das Verhältnis zwischen Massenmedien in Sonderheit journalistischer Organisationen und Organisationen in ihrer Umwelt und deren Subsystem Public Relations in den Blick. Die für

die Untersuchung relevante explizite Begriffsbestimmung von Public Relations erfolgt sowohl unmittelbar im Anschluss als auch im Kapitel „Public Relations als Funktion organisationaler Veränderung“, um ihre besondere Bedeutung für Interdependenzen mit den Massenmedien und für die daraus resultierenden Chancen zum Wandel hervorzuheben. Eine erste Grundkontur von Public Relations wird in der einer beobachtungs-basierten Reflexionsinstanz sichtbar (vgl. Röttger et al. 2011: 144), deren Funktion die Legitimation der Organisationsfunktion gegenüber ihrer Umwelt ist (vgl. Hoffjann 2007). Da Public Relations wie eine Art Interpenetrationszone (vgl. Jarren / Röttger 2009) mit der Umwelt der beauftragenden Organisation fungiert, können diese etwas über die Erwartungsstrukturen ihrer Umwelt erfahren und sich zugleich mit dieser Umwelt über die Entsprechung dieser Erwartungen strategisch verständigen.

Bevor dieses Kapitel mit der theoretischen Bestimmung der beiden sich gegenseitig beeinflussenden Entitäten auf der Mesoebene – Medienorganisationen und Organisationen in ihrer Umwelt – fortfährt und auf die drei wesentlichen Konzeptionen der Analyse ihrer gegenseitigen Einflussnahme eingeht, beginnt das Kapitel mit der kurzen Vorstellung des Intereffikationsmodells als eines Ausschnitts und zugleich paradigmatischen Konzepts zur Beschreibung des Verhältnisses zwischen Massenmedien und ihrer Umwelt auf der Mikroebene. Zum Schluss folgt ein kurzer Blick auf Konzeptionen zur Beschreibung des Verhältnisses zwischen dem Mediensystem und anderen Funktionssystemen in seiner Umwelt.

## **5.1 Analytische Konzeption des Verhältnisses zwischen Massenmedien und ihrer Umwelt auf der Mikroebene**

Neben dem Intereffikationsmodell zur Analyse der gegenseitigen Beeinflussung zwischen Journalisten und Public-Relations-Vertretern (vgl. Bentele et al. 1997: 230; Bentele 1999; Merten 1999a: 268; Röttger 2000; Schantel 2000; Kunczik / Zipfel 2001: 195; Burkart 2002: 299; Altmeppen et al. 2004b; 2004c; Löffelholz 2004; Merten 2004a: 22; Knödler 2005: 110; Röttger 2010b; 2010a) existieren weitere namhafte analytische Konzepte wie das des verständigungsorientierten Dialogs (vgl. Steinmann / Scherer 1994; Steinmann / Zerfaß 1995; Burkart 1996; Zerfaß 1996; Burkart 2008) oder das der Determination des Journalismus durch Public Relations (vgl. Baerns 1979; Baerns 1985; Burkart 1995; Szyszka 1997a; Burkart 2002; Knödler 2005). Das Intereffikationsmodell wurde von Bentele / Liebert / Seeling (1997) in Zusammenhang und nach Auswertung einer empirischen Studie zu den Public Relations der Stadtverwaltungen Halle und Leipzig entwickelt. Es geht von einer wechselseitigen Abhängigkeit zwischen Public Relations und Journalismus aus. In seiner Grundlegung wer-

den Public Relations und Journalismus als Systeme in ein Verhältnis wechselseitiger Ermöglichung gesetzt. Das Modell leistet damit „einen Beitrag [...] zum Verständnis des komplexen Prozesses der Themengenerierung und Themengestaltung“ (Bentele 1999: 187) journalistischer Nachrichtenproduktion als Folge von Ereignisselektionen und Interdependenzen mit der Umwelt. Das Modell ist vergleichbar mit dem „Arenenmodell der Öffentlichkeit“ (Neidhardt 1994a), in dem paritätisch jedem Teilnehmer die Möglichkeit des Mitteilens und des Wahrnehmens in einem frei zugänglichen öffentlichen Raum eingeräumt wird. Die Konzeption der gegenseitigen Einflussnahme von Individualakteuren aus beiden Systemen bezieht sich in erster Linie auf die öffentliche Themensetzung. Das sind intendierte Handlungen in Form aktiver Kommunikationseinflüsse, sogenannte „Induktionen“, die „beobachtbare Wirkungen im jeweils anderen System haben“ (Bentele 1999: 181). Auf der anderen Seite steht die gegenseitige Anpassung. Dabei handelt es sich um sogenannte „Adaptionen“ (Bentele 1999: 181), womit organisatorisches Anpassungshandeln im Sinne von „Handeln, das sich bewusst an verschiedenen sozialen Gegebenheiten (z. B. organisatorischen oder zeitlichen Routinen) der jeweils anderen Seite orientiert, um den Kommunikationserfolg der eigenen Seite zu optimieren“ (Bentele 1999: 181), gemeint ist. Bentele (1997) beschreibt die Intereffikation als „komplexe Gesamtbeziehung zwischen den publizistischen Teilsystemen Journalismus und Public Relations [...] [in Form eines] gegenseitigen Einflusses, einer gegenseitigen Orientierung und einer gegenseitigen Abhängigkeit“ (vgl. auch Bentele 1999: 181; Hoffjann 2001: 281). Die Zuordnung des Intereffikationsmodells zu analytischen Konzepten der Mikroebene ist strittig, da das Modell sowohl auf der Systemebene als auch auf der Ebene von Individualakteuren argumentiert. Merten (2004a) stellt den Nutzen des Modells in der Konzeption von Bentele et al. (1997) für die Analyse struktureller Bereiche jenseits der Mikroebene interaktiven Rollenhandelns in Frage:

„Soweit absehbar, ist hier jedoch bislang nur die Interaktion zwischen Journalisten und PR-Tätigen modelliert. Die Autoren sprechen zwar abstrakt von einem PR- und einem journalistischen System, die zusammen das ‚publizistische System‘ bilden, aber ihre weiteren Ausführungen beziehen sich wieder nur auf das Handeln von Personen und lassen aggregierte Systemreferenzen und die daraus folgenden strukturellen Überlegungen außen vor“ (Merten 2004a: 23).

Merten (2004a) kritisiert auch die Konzeption eines „publizistischen Systems“ aus den funktionalen Teilsystemen „Journalismus“ und „PR“ (vgl. 2004a: 23) sowie die mangelnde definitorische Grundlegung der Referenzsysteme von Public Relations und Journalismus sowie das Wirksamwerden der Mechanismen von Induktion und Adaption auf drei analytischen Systemebenen (Merten 1999a: 268).

## 5.2 Analytische Konzeption des Verhältnisses zwischen Massenmedien und ihrer Umwelt auf der Mesoebene

### 5.2.1 Medienorganisationen

Die Funktion von Organisationen im System Öffentlichkeit (vgl. Kohring 2009) ist die gesellschaftsweite Umsetzung der Systemfunktion von Selektion, Bearbeitung und Publikation gesellschaftsweit relevanter Ereignisse, um dem „publizistischen Funktionssystem, [...] [mit] ‚Publizität‘, seine konkrete thematische Form zu geben“ (Marcinkowski 2004a: 493). Die Kontingenz allgemeinpublizistischer Organisationen besteht in der

„Vielfältigkeit von Gegenständen und Sachverhalten, denen sie sich zuwenden mag, ihre Einheit [besteht] in der beobachtungsleitenden Funktion der Frage, ob sich die daraus ableitbare Information als Thema der Öffentlichkeit [respektive als mehrsystemzugehöriges Ereignis (vgl. Marcinkowski 2004a: 493 f.)] bewähren wird, also in der Unterscheidung von öffentlich / nicht öffentlich (oder mehr operational: veröffentlichen / nicht veröffentlichen)“ (Marcinkowski 2004a: 493 f.).

Die strukturelle Kopplung der journalistischen Organisationen mit den Umweltsystemen ermöglicht es je nach Systembezug, die Programmkriterien ihrer Umweltsysteme zu simulieren und diese damit zu beobachten und zu beschreiben.<sup>39</sup> Marcinkowski / Bruns (2004a) bezeichnen strukturelle Kopplung journalistischer Organisationen in diesem Sinne als „Einfallstor für Fremdreferenz“ (Marcinkowski 2004a: 494).

In der Wahrnehmung ihrer gesellschaftsweiten Funktion und aufgrund ihrer Multireferenz können journalistische Organisationen die wechselseitigen gesellschaftlichen Abhängigkeitsverhältnisse als ihre eigene System-Umwelt-Differenz beobachten. Über deren Veröffentlichung in Form aufbereiteter Themen kann sich die Gesellschaft synchronisieren. Journalistische Organisationen werden aufgrund ihrer multireferentiellen Beobachtungsleistung als „Multireferenten“ (Wehrsig / Tacke 1992) bezeichnet, bilden jedoch in den Programmen ihrer autopoietischen Reproduktion die Primärcodierung ihres Funktionssystem je nach Konzeption aktuell / nicht aktuell bzw. mehrsystemzugehörig / nicht mehrsystemzugehörig bzw. öffentlich / nicht öffentlich oder „veröffentlichen/nicht-veröffentlichen“ ab (Marcinkowski 2004a: 494).

---

<sup>39</sup> Auch in journalistischen Organisationen schließen Kommunikationen von Entscheidungen an weitere Kommunikationen von Entscheidungen an, die wieder auf vorangehende Entscheidungen Bezug nehmen (vgl. Luhmann 2000b: 61). Als Spezialkommunikation formen Kommunikationen von Publikations- bzw. Veröffentlichungsentscheidungen die organisationale Identität, die Primärverpflichtung gegenüber dem Funktionssystem publizistisches System bzw. Öffentlichkeit. „Im reflexiven Umgang mit Umweltleistungen/-irritationen kommt es zu einer radikalen Selektion gemäß systemspezifischer Aufmerksamkeitsregeln in Form von Codes der Funktionssysteme. Organisationen gewinnen deshalb ihre Identität wesentlich über [...] Bindungen an Funktionssysteme“ (Bode/Brose 2001: 116 mit Bezug auf Tacke 1999a: 105). Die Umwelt kann soziale Systeme in ihren Operationen nicht determinieren. „Die selektive Öffnung gegenüber der Umwelt wird in Selbstreferenz und operative Schließung transformiert. In diesem Sinne konditionieren Organisationen sich selbst“ (Bode / Brose 2001: 116).

Journalistische Organisationen werden aufgrund ihrer Multireferentialität auch als intersystemische Organisationen bezeichnet und sind somit eigentlich einem einzigen Funktionssystem nicht eindeutig zuzuordnen, weil sie mit verschiedenen Referenzen nicht nur operieren – das Beobachten, Verstehen und Anschließen an Anschlusskommunikationen –, sondern zwischen diesen auch vermitteln können (vgl. Bode / Brose 2001; Jarren 2006a; Jarren / Vogel 2011; Wyss 2011). Sie agieren in verschiedenen Teilsystemen gleichzeitig, „jenseits der funktionalen Differenzierung bzw. in einem durch diese konstituierten Spannungsfeld“ (Bode / Brose 2001: 119). Bode / Brose fassen die Eigenschaften von sogenannten intermediären Organisationen zusammen:

- hybride Strukturen mit unterschiedlichen Operationsmodi der Reproduktionsprozesse,
- universalistische Leistungserwartungen durch einen Pluralismus von Akteuren, Regeln und Ressourcen und
- ein intermediärer Charakter, der in expliziten Ansätzen zur Analyse der Medien zum Tragen kommt (vgl. Jarren 2008).

### 5.2.2 Organisationen in der Umwelt der Massenmedien

Das Verhältnis von Umweltsystemen zu den Massenmedien wird in der Kommunikationswissenschaft vornehmlich über den Begriff von Public Relations vermessen.<sup>40</sup> Public Relations wird dabei sowohl als eigenständiges Funktionssystem (vgl. Ronneberger / Rühl 1992; Hoffjann 2007) als auch als Leistungsfunktion bzw. Subsystem eines Organisationssystems (vgl. Röttger 2000; Jarren / Röttger 2009; Szyszka 2009b) definiert. Systemische Interdependenzen zu den Massenmedien, ohne den Public-Relations-Begriff abzubilden, sind somit nicht möglich. Das liegt in seiner Definitionsbreite als Form der Gestaltung von Kommunikation zu internen und externen Öffentlichkeiten von Institutionen, Organisationen oder Einzelpersonen begründet.

Blickt man in der geschichtlichen Entwicklung zurück, entdeckt man, dass sich Public Relations nicht erst – koevolutionär – mit den Massenmedien der Neuzeit entwickelt haben<sup>41</sup>, son-

---

<sup>40</sup> Die Analyse des Austauschverhältnisses zwischen dem Journalismus als Gesamtheit journalistischer Organisationen zur massenmedialen Publizierung gesellschaftsweit wichtiger Informationen und Systemen in seiner Umwelt ist aus unterschiedlichen Theorieperspektiven und unter unterschiedlichen theoretischen Grundlagen erfolgt. Dabei wird überwiegend Public Relations als fokales Bezugssystem des Journalismus in den Blick genommen (vgl. Wilke / Müller 1979; Bentele et al. 1997; Szyszka 1997b; Rinck 2001; Altmeppen et al. 2004c; Hoffjann 2004; Löffelholz 2004; Löffelholz et al. 2004; Merten 2004a; Scholl 2004; Weber 2004; Knödler 2005; Röttger 2005a; Hoffjann 2007; Hoffmann 2007; Perrin 2010).

<sup>41</sup> Als Ursache für die gestiegene Bedeutung von Public Relations ist der Anstieg der gesellschaftlichen Orientierung an den Massenmedien und der dadurch notwendige „Anpassungs- und Innovationsdruck“ (Jarren / Sarcinelli 1998: 18) gesellschaftlicher Akteure zu sehen. Als Organisationsfunktion macht Public Relations die medienspezifischen Selektions-, Produktions- und Darstellungsroutinen von Ereignissen und Themen

dem dass bereits in der Antike private Einstellungen durch öffentliche Meinung strategisch bestimmt waren.

„Cicero verwendet ihn in einem Brief an Atticus vom 20. Februar 50 v. Chr., und zwar ganz im modernen Sinn; er entschuldigt sich für ein falsches Urteil damit, er sei nur der öffentlichen Meinung – ‚publicam opinionem‘ – gefolgt“ (Noelle-Neumann 1998: 81).

Hundhausen hat schon früh die Komplexität des Sachverhalts in seiner Definition angedeutet:

„Public Relations ist die Kunst, durch das gesprochene oder gedruckte Wort, durch Handlungen oder durch sichtbare Symbole für die eigene Firma, deren Produkt oder Dienstleistung eine günstige öffentliche Meinung zu schaffen“ (Hundhausen 1937: 1054).

Interdependenzen von Akteuren oder Systemen aus der Umwelt der Öffentlichkeit zu den gesellschaftsweit kommunizierenden Massenmedien werden als „Interaktion in Gesellschaft“ (2000) bezeichnet. Public Relations werden so zu einem

„Sammelbegriff für ein heterogenes Bündel von Handlungen / Maßnahmen im (oder in Bezug auf ein) System der Massenmedien (oder ein[em] System der Gesellschaftskommunikation bzw. ein[em] soziale[n] Orientierungssystem) [...] [das] erst in der Selbstbeschreibung der Aktanten oder in Fremdbeschreibungen professioneller Beobachter (z. B. Experten, Journalisten) zu Public Relations [wird]“ (Rademacher 2009: 137).

Sobald man sich im Verhältnis zur Öffentlichkeit oder mit den öffentlich relevanten Beobachtungs- und Informationsoperationen der Massenmedien befindet, befindet man sich automatisch in einer Situation gesellschaftlicher Legitimationschancen und -risiken, die eine „Startoption für Anschlusskommunikationen“ in sich bergen (Rademacher 2009: 139).

„Von einem sozialen System Public Relations ist auch dann die Rede – und dies ist aus systemtheoretischer Perspektive nicht überraschend – wenn eine Organisation über keine PR-Abteilung oder Pressesprecher verfügt. Denn bereits regelmäßige Kommunikationen beispielsweise von Managern über die Legitimation der Organisationsfunktion würden für die Ausdifferenzierung eines PR-Systems genügen. Demnach ist es auch sekundär, ob die Öffentlichkeitsarbeit Inhouse betrieben wird oder eine Agentur damit beauftragt ist. Denn in beiden Fällen ist der Legitimationsbedarf als Problem erkannt und in letzterem werden die Aktionen von dem – organisationalen – Public Relations-System ‚verabschiedet‘“ (Hoffjann 2007: 102).

Public Relations wird in der vorliegenden Untersuchung als Organisationsfunktion definiert, als ein auf Dauer angelegtes Handlungs- und Interaktionssystem, sowohl zum gegenseitigen Leistungsaustausch als auch zur Steuerung<sup>42</sup> der öffentlichen Umwelt von Organisationen

---

nutzbar und steuerbar, um darüber öffentliche Aufmerksamkeit und gesellschaftliche Legitimität der verpflichteten Organisationen zu generieren (vgl. Hoffjann 2007; 2009a; Preusse / Zielmann 2010: 336; Röttger et al. 2011).

<sup>42</sup> Das Steuerungsmanagement von Public Relations fokussiert auf den Kontext in der relevanten Umwelt der Organisation. Das sind individuelle und korporative Akteure, welche über die Regeln und Ressourcen verfügen, die die Rahmenbedingungen für den Fortbestand sichern und den Handlungsspielraum einer Organisation erweitern. Die Medien haben diese Ressourcen in Bezug auf die öffentliche Veranlassung bzw. Erteilung von Legitimität. Die Relevanz von Akteuren und Systemen in der Umwelt wird durch die Organisation selbst festgelegt. Knorr (1984) spricht von Primär-Umwelten (unmittelbare Stakeholder wie Mitarbeiter und Lieferanten) und Sekundär-Umwelten (mittelbare, wenngleich auch empfindlich sanktionieren könnende Einflussnehmer auf den organisationalen Bewegungsspielraum wie die Medien). „Durch die Art und Weise des bewussten und gezielten Einbezugs von Medien-Öffentlichkeit als Ziel und Mittel der Gestaltung vielfältiger

(vgl. Jarren / Röttger 2009: 34). Public Relations beobachtet die Umwelt auf legitimations- und organisationsrelevante Informationen, die für die Organisation in die Semantik von Relevanz übersetzt und in die organisationalen Reproduktionsprozesse als Zugewinn organisationalen Wissens<sup>43</sup> eingespeist werden. Aus dieser Beobachtung fertigt die Organisation Selbstbeschreibungen an, die mit beobachteten Fremdbeschreibungen abgeglichen und in Übereinstimmung gebracht werden, um dadurch Organisationsinteressen in der Umwelt nach den Gesichtspunkten „höchstmöglicher Umweltverträglichkeit und Kompatibilität“ (Willke 1998: 124) durchsetzen zu können (vgl. Jarren / Röttger 2009: 45).

„Damit sind die Voraussetzungen für eine Funktionsbeschreibung der Public Relations geschaffen: Die Funktion von Public Relations ist die Legitimation der Organisationsfunktion gegenüber den als relevant eingestuften Umweltsystemen. Da diese Funktion empirisch nur als Sekundär-Funktion zu beobachten sein wird und ein Public Relations-System primär mit dem Code des Muttersystems operiert, wird Public Relations ausschließlich als Subsystem und nicht als gesellschaftliches Funktionssystem modelliert“ (Hoffjann 2007: 97).

Der Einsatz von Kommunikation als Steuerungsressource birgt jedoch Risiken, wenn die gesellschaftlichen Erwartungen nicht mit den publizierten Interessen der Organisation übereinstimmen.

„Kommunikation ist, das sei abermals betont, zwar eine vielseitig einsetzbare, aber in ihren Wirkungen relativ schlecht – zumal vorab – einschätzbare und somit ‚riskante‘ Ressource. Ihre Wirkung ist und bleibt zudem immer nur partiell evaluierbar. Und da Kommunikation nur begrenzt als ein hierarchisches und wirkungssicheres Steuerungsmittel geeignet ist, wird sie in der Regel in Verbindung mit anderen Steuerungsressourcen durch die Organisation(sleitung) eingesetzt“ (Jarren / Röttger 2009: 43).

---

System-Umwelt-Interaktionen werden Handlungen und Unterlassungen, Kommunikationen und nicht-kommunikative Aktivitäten des Systems zu systemerhaltenden Leistungen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations). Auf diese Weise lassen sich Public-Relations-Aktivitäten des Systems von anderen Aktivitäten unterscheiden“ (Knorr 1984: 267). Der Wirkungsausschluss bestimmter Umweltsysteme von Public-Relations-Maßnahmen ist nicht möglich: „in komplexen modernen Gesellschaftssystemen sind Verflechtungen des einzelnen mit seiner Umwelt – erst recht von Gruppen – so vielgestaltig und interdependent, Veränderungen so rasch und gravierend, dass eine vollständige, auf Dauer zielende Apriori-Isolierung relevanter Zielgruppenmerkmale als utopisch erscheint“ (Hoffjann 2007: 99 mit Bezug auf Conzatti 1989: 10).

<sup>43</sup> Public-Relations-Informationen über die System-Umwelt-Differenz können zu einer Mehrung des Organisationswissens beitragen, wenn sie Irritationen hervorrufen, die zu bestehenden Problembewältigungen Alternativen offenbaren. Dazu muss das vorhandene Wissen durch interne Kommunikation mit den neuen Informationen abgeglichen und verknüpft werden. Wenn das Organisationsziel – der Systemerhalt und die Erweiterung des Handlungsspielraums im Rahmen der Einbettung von Umweltsystemen durch das Erlangen von Legitimität – durch eine in Bezug auf den bestehenden Ressourceneinsatz bessere Lösung erreichbar zu sein scheint, muss diese Handlungsoption durch den Vollzug reproduziert und manifestiert werden. Diese strukturationstheoretische Konzeption macht den Zugewinn organisationalen Wissens als Handlungsressource sichtbar. Diese Konzeption des Zugewinns an Wissen über gezielte Umweltsteuerung basiert auf der systemtheoretischen Voraussetzung, dass Informationen als Elemente des systemeigenen Wissensspeichers kontingent anschlussfähig sind und sich dadurch jederzeit neue Selbstbeobachtungen und neue Handlungschancen ergeben können. Wichtig dabei ist, dass sowohl das explizite wie das implizite Wissen durch das praktische Einüben dieses Wissens integriert wird und damit als Handlungsressource in den organisationalen Praktiken erfahrbar und abrufbar wird. Faktisch implementiert und als Ressource handhabbar ist der organisationale Wissenszugewinn erst, wenn relevante Akteure in der Umwelt der Organisation dies beobachten und ihrerseits durch Handeln anerkennen. Der Wandel von Strukturen und Wissen wird im strukturationstheoretischen Sinne zur allokativen und autoritativen Ressource, wenn nicht nur die Akteure der Organisation dieses Wissen in organisationalen Praktiken legitimieren, sondern auch die relevanten Akteure in der Umwelt infolge ihrer Beobachtungsergebnisse, insbesondere durch die Massenmedien.

### 5.2.3 Verhältnisse zwischen Massenmedien und ihrer organisationalen Umwelt

Die Probleme der uneinheitlichen Beschreibungsgrundlagen sowie der Komplexität des Beziehungsgefüges zwischen der Öffentlichkeit, den Massenmedien und Organisationen in ihrer Umwelt wird handhabbar aus der Perspektive einer funktional differenzierten Gesellschaft (vgl. Merten 2004a: 23; Merten 2009b). Merten (2004a) beschreibt Öffentlichkeit als „kontextuellen Schatten aller Kommunikation“ (2004a: 21) und differenziert ihre Struktur in Face-to-Face-Kommunikationen, organisierten Arenen und Massenmedien. Er stellt Öffentlichkeit als „virtuellen Zwilling“ neben ein als Funktionssystem konzipiertes Kommunikationssystem (vgl. Merten 1999b). Nach der hier zugrunde gelegten Konzeption nach Kohring (2009) hat das System Öffentlichkeit die Funktion, potenziell mehrsystemzugehörige gesellschaftliche Ereignisse zu beobachten und dies gesellschaftsweit zu kommunizieren (vgl. Kohring 2009: 77). Es verfügt über die gleichen Verbreitungsmedien und Einzelleistungen bzw. Grundfunktionen, die Merten (2004a) dem gesellschaftlichen Kommunikationssystem zuschreibt: Gespräche, Versammlungsreden und der organisierte professionelle Journalismus (vgl. Kohring 2009).

„Im Journalismus unterscheiden wir die drei Grundfunktionen Information, Kommentar und Unterhaltung. Das ist solange legitim, solange man nicht vergisst, dass alle drei Funktionen der identischen Kategorie ‚Information‘ zugehörig sind, die da definiert ist als ‚anything that makes a difference‘“ (Merten 2004a: 25).

Die Verschränkung von system- und handlungstheoretischen Ansätzen in dieser Untersuchung dient dazu, sowohl die funktionale Differenzierung der Gesellschaft als Referenzgrundlage für die Konstitution von Mediengesellschaften, als auch die gezielte Ausrichtung von Organisationen auf die Logik der Massenmedien in ihrer Umwelt als intendiertes Handeln korporativer Akteure theoretisch darstellen und begründen zu können.

Die Analyse der Interdependenz zwischen Massenmedien und ihrer organisationalen Umwelt untersucht das konzeptionelle Potenzial einer Beziehung intersystemischer Organisationen (vgl. Bode / Brose 2001; Tacke 2001b; Guggenheim 2007; Wyss 2011) und systemgebundenen Organisationen in ihrer Umwelt. Die Schnittstelle, die die Beobachtung der System-Umwelt-Differenzen zwischen beiden Organisationstypen ermöglicht, gilt als Interpenetrationszone.

„In Interpenetrationszonen stellen Sozialsysteme sich – ohne ihre eigene Identität preiszugeben – ihre Strukturen wechselseitig zur Verfügung, um die eigene Effektivität zu optimieren bzw. sich gegenseitig beeinflussen zu können. [...] Organisationen etablieren durch eine Vielzahl von unterschiedlichen Maßnahmen, und partiell mit Unterstützung ihrer jeweiligen PR-Organisationseinheiten, diese nötigen gemeinsam geteilten Bereiche mit bedeutsamen Gruppen, Organisationen oder Akteuren in ihrer Umwelt wie aber auch organisationsintern. Interpenetrationszonen sind einerseits eine Voraussetzung für Reflexion und Steuerung, andererseits stellen sie aber auch ein Risiko

dar, das darin besteht, durch diese, externen Steuerungseinflüsse ausgesetzt zu sein“ (Jarren / Röttger 2009: 35).

### 5.2.3.1 Interpenetration zwischen Massenmedien und ihrer organisationalen Umwelt

Auf dem Interpenetrationsbegriff basiert der Ansatz von Ronneberger / Rühl (1992). Danach stehen Massenmedien mit ihrer Umwelt in einer kommunikationsbasierten Austauschbeziehung. Interpenetration ist eine besondere Form der strukturellen Kopplung. Systeme haben durch Interpenetration die Möglichkeit, sich ihre Strukturen wechselseitig zur Verfügung zu stellen, um ihre Leistungsfähigkeit zu erhöhen und sich gegenseitig zu beeinflussen bis zu dem Maß, welches ihre Selbstreferentialität übersteigt oder ihre Grenzen verändert. Interpenetration ist beobachtbar als

„wechselseitige Durchdringung von Systemen mit fremden Leistungsanforderungen [...]: Systeme übernehmen Leistungen anderer zwecks Erhöhung eigener Effizienz, etwa durch Import von Operationismustern. Damit entlasten sie diese zugleich von Komplexität und funktionalen Problemen, was zu beiderseitiger Leistungssteigerung führen kann“ (Westerbarkey 1995: 154).

### 5.2.3.2 Strukturelle Kopplung zwischen Massenmedien und ihrer organisationalen Umwelt

Die Beziehung der beiden Systeme als strukturelle Kopplung zu beschreiben (Hoffjann 2001; 2007) rekurriert auf einen zentralen Begriff in Luhmanns Theorie sozialer Systeme (Luhmann 1996b). Der Begriff ‚strukturelle Kopplung‘ bezeichnet das indirekte Verhältnis von Systemen zu ihrer Umwelt. Eine direkte gegenseitige Systembeeinflussung ist aufgrund von Selbstreferentialität und Systemgrenzen als nicht möglich konzipiert. Jedoch übernehmen bestimmte beiderseitig wahrnehmbare Medien, wie z. B. bestimmte Informationen, eine Mittlerfunktion, wodurch sich die Systeme gegenseitig irritieren und dadurch selbstinduzierte Strukturveränderungen anregen können. Daraus wird die evolutionsbedingte Dominanzstellung der Massenmedien bzw. eines ausdifferenzierten gesellschaftlichen Kommunikationssystems<sup>44</sup> für die Strukturveränderung und den Wandel sozialer Systeme über alle gesellschaftlichen Funktionsbereiche hinweg (vgl. Merten 2004a: 29 f.) als eine sich permanent entwickelnde „Konstruktion der Einheit des Systems“ (Luhmann 1997: 878). Mit der Ausdifferenzierung der

---

<sup>44</sup> Merten (1999a) beschreibt die Ausdifferenzierung des Kommunikationssystems als selbstreferentiellen Prozess moderner Gesellschaften. Darin ist die Evolution von Kommunikation ein „durchgreifender und hochrelevanter Prozeß [...] für die sozialen Systeme, insbesondere für das übergreifende [Medien-]System der Gesellschaft“ (Merten 1999a: 184). Mit Bezug auf Dewey (1916), der die Existenz und Entwicklung von Gesellschaften an ihre Kommunikationsfähigkeit bindet (vgl. Dewey 1916: 5), schließt Merten den Zustand von Gesellschaften aus den „Möglichkeiten und Mitteln der Kommunikation [...]“. Die Evolution von Kommunikation ist notwendige Voraussetzung für die Evolution von Gesellschaften. [...] [Die] Beziehung zwischen [...] [ihrem] Kommunikationspotential [...] und der Zeit [...] stellt nun genau eine Evolutionsfunktion dar. Sie besagt: Die Möglichkeiten von Kommunikation vergrößern sich evolutionär in der Zeit“ (Merten 1999a: 184 f.).

Gesellschaft hat sich ein eigenes Funktionssystem gebildet, welches diese gesellschaftliche Integration (vgl. Marcinkowski 2002) gewährleistet,

„nämlich das System der Massenmedien. Dessen gesellschaftliche Funktion wäre folglich in der permanenten Selbstbeobachtung des Gesellschaftssystems und der Anfertigung einer Selbstbeschreibung als (thematischer) Rahmen gesellschaftsintern möglicher Kommunikation zu sehen“ (Marcinkowski/ Bruns 2004: 488 mit Bezug auf Marcinkowski 1993).

Die Interdependenzen zwischen (operativ geschlossenem) System der Massenmedien und den (operativ geschlossenen) Umweltsystemen wird systemtheoretisch über strukturelle Kopplung als Voraussetzung für die operative Schließung möglich: Die graduell durchlässige Autopoiesis ermöglicht es sozialen Systemen, sich durch die Systemumwelt informieren und irritieren zu lassen, wodurch sie ‚Futter bekommen‘, an dem sich ihre operativ geschlossenen Problemlösungskapazitäten abarbeiten können.<sup>45</sup> Das Verhältnis zwischen dem Mediensystem und den Umweltsystemen ist ebenso geprägt von operationaler Geschlossenheit wie von irritierbarer Offenheit. Das Mediensystem ist so weit offen für Umweltsysteme, wie es darüber relevante Informationen für die Publikation relevanter Themen generieren kann. Dabei verknüpft „das publizistische System“ (Marcinkowski 2004a: 490) systemintern eine publizistische Kommunikation aus Information, Mitteilung und Verstehen.

„Die journalistische Auswahl einer Information (und nicht einer anderen), die Entscheidung über ihre Mitteilung (oder ihr Verschweigen), der verstehende Empfang (so oder anders) im Publikum bildet erst als Zusammenhang eine publizistische Kommunikation. [...] Zwischen [...] [den Operationen in anderen Funktionszusammenhängen] und publizistischer Kommunikation gibt es keinen operativen Zusammenhang und mithin auch keinen operativen Zugang der Publizistik zu den sozialen Systemen ihrer Umwelt“ (Marcinkowski 2004a: 490).

Die zu Vermutungen eines kausalen Zusammenhangs zwischen den Operationen sozialer Systeme anregenden empirischen Beobachtungen resultieren aus „Effekten von Kommunikationen auf Kommunikationen“ (Marcinkowski 2004a: 491). Soziale Systeme beobachten beständig ihre Systemumwelt, insbesondere die daraus resultierenden Kommunikationen. Diese werden systemintern zu Informationen, wenn sie im eigenen Reproduktionszusammenhang verarbeitet werden können. Insofern relativiert sich die Bezeichnung von Begriffen wie ‚Medienwirkung‘ oder ‚Einflussnahme auf die Medien‘. Die beobachtbaren intersystemischen Be-Wirkungen lassen sich systemtheoretisch erklären mit den Begriffen „Resonanz“ (Luh-

---

<sup>45</sup> Soziale Systeme sind zwar autopoietisch geschlossene Systeme, jedoch wegen ihrer spezifischen Funktionen und Verpflichtungen zu bestimmten Problemlösungen auf Input in Form von Kommunikationen und Rationalitäten fremder Funktionssysteme in ihrer Umwelt angewiesen. Sie „benötigen in systemtheoretischer Sicht zudem Leistungen [...] anderer [...] [Funktions-, Organisations- oder Interaktionssysteme] zu ihrer Reproduktion. Grundsätzlich sind deshalb Organisationen – und nur sie – in der Lage, unterschiedliche Referenzen aus verschiedenen Funktionssystemen aufzunehmen und zu verarbeiten sowie über die Grenzen der Funktionssysteme hinweg zu kommunizieren“ (Bode / Brose 2001: 116).

mann 2004c: 40 ff.)<sup>46</sup> und „Irritation“ (Luhmann 2004b: 46 f.)<sup>47</sup>. Der Grad der Durchlässigkeit von autopoietischer Autonomie für Irritationen und Resonanzen wird bestimmt von der spezifischen Kopplung zwischen Systemen, die immer eine funktionsbedingte Bedeutung und somit „erhöhte Chancen für Irritation“ (Marcinkowski 2004a: 489) haben.

„Die strukturelle Kopplung zwischen Massenmedien [...] [und anderen Funktionssystemen] liegt in der Themenstruktur, die im Mediensystem für Kommunikation genutzt wird. Noch genauer: Sie liegt in den Erwartungen [...] der Funktionssysteme an die Themenstruktur der Medien“ (Marcinkowski 2004a: 492),

denn diese Erwartungen begründen die Steuerungsintentionen gegenüber den Medien.

Intentionalität lenkt den Blick auf den eigentlichen Betrachtungsgegenstand, die strukturelle Kopplung zwischen Massenmedien und Systemen in ihrer Umwelt auf der Meso- bzw. Leistungsebene einer funktional differenzierten Gesellschaft, der Ebene von spezialisierten und die Funktionen der Teilsysteme gesellschaftsweit umsetzenden Organisationen. Die gesellschaftsweiten Operationen des Systems der Massenmedien werden durch den Journalismus als die Gesamtheit aller journalistischen Organisationen realisiert. Die Organisationen in ihrer Umwelt realisieren die Kopplung an den Journalismus systemübergreifend durch Public Relations als Organisationsfunktion. Die organisationsförmige Ausdifferenzierung von Entscheidungsprogrammen der jeweiligen Funktionssysteme findet sich in den jeweiligen Codes der Organisationen wieder, die zusammen mit den Code-Simulationen der gekoppelten Umweltsysteme sowie mit dem Public-Relations-eigenen Code legitimierend/ nicht legitimierend die Operationen von Public Relations regeln (Hoffjann 2007: 97). Zu den Simulationen der Public-Relations-Operationen gehören auch die journalistischen Themenstrukturen als „Substrat systeminterner Programmstrukturen“ des Mediensystems (Marcinkowski 2004a: 492).

---

<sup>46</sup> „Mit Begriffen wie Komplexität und Reduktion, Selbstreferenz und Autopoiesis, oder rekursiv-geschlossene Reproduktion bei umweltöffener Irritierbarkeit sind komplizierte theoretische Fragen aufgeworfen, die wir bei den folgenden Überlegungen nicht ständig im Blick behalten können. Wir vereinfachen uns die Darstellung dadurch, dass wir das Verhältnis von System und Umwelt mit dem Begriff der Resonanz beschreiben. Dabei ist vorausgesetzt, dass die moderne Gesellschaft ein System von hoher Komplexität ist [...]. Der Zusammenhang von System und Umwelt wird vielmehr dadurch hergestellt, dass das System seine Selbstreproduktion durch intern zirkuläre Strukturen gegen die Umwelt abschließt und nur ausnahmsweise, nur auf anderen Realitätsebenen, durch Faktoren der Umwelt irritiert, aufgeschaukelt, in Schwingungen gesetzt werden kann. Eben diesen Fall bezeichnen wir als Resonanz“ (Luhmann 2004c: 40).

<sup>47</sup> „Auch der Begriff Irritation gehört in die Theorie operativ geschlossener Systeme und bezeichnet die Form, mit der ein System Resonanz auf Umweltereignisse erzeugen kann, obwohl die eigenen Operationen nur systemintern zirkulieren und sich nicht dazu eignen, einen Kontakt zur Umwelt herzustellen (was ja heißen müsste, dass sie halb drinnen, halb draußen ablaufen). Dieses Konzept der Irritation erklärt die Zweiteiligkeit des Informationsbegriffs. Die eine Komponente ist freigestellt, einen Unterschied zu registrieren, der sich als Abweichung von dem einzeichnet, was schon bekannt ist. Die zweite Komponente bezeichnet die daraufhin erfolgte Änderung der Strukturen des Systems, also die Eingliederung in das, was für die weiteren Operationen als Systemzustand vorausgesetzt werden kann. Es geht, wie gesagt, um einen Unterschied, der einen Unterschied macht“ (Luhmann 2004b: 46 f.).

### 5.2.3.3 Steuerung zwischen Massenmedien und ihrer organisationalen Umwelt

Als soziale Systeme verfügen Organisationen über reflexive Strukturen bzw. reflexive Mechanismen (vgl. Luhmann 1970c: 121), sogenannte Feedback-Schleifen (vgl. Merten 1999a: 87), mit denen sie ihre Leistungen und Ziele in Relation zu bestimmten Umwelten erreichen und weiterentwickeln können (vgl. Merten 1999a: 87). Die Informationen, wie sie diese Umweltrelation zu ihren Gunsten gezielt steuern können, erhalten sie aus der Beobachtung der Differenz zwischen sich selbst und der Umwelt. Die Beobachtungsergebnisse sind

„systeminterne Produkte, die aus der Beobachtung von Unterschieden zu dem im System bereits vorhandenen Wissen entstehen: Informationen stürzen nicht aus der Umwelt auf das System ein, sondern werden von ihm selbst konstruiert, indem mit Hilfe von Unterscheidungen Unterschiede gewonnen werden“ (Klimecki et al. 2000: 70 mit Bezug auf Bateson 1983).

Aus den interorganisational herausgebildeten und reproduzierten Praktiken ihrer Mitglieder „ist es [...] möglich, Organisationen zu verändern. Dieser Mechanismus wird als reflexive Strukturierung bezeichnet“ (Jarren 2006b: 152). Die neu gewonnenen Unterschiede setzen Organisationssysteme in Handlungen um, von denen angenommen wird, dass sie den Umweltkontext der Massenmedien derart irritieren, dass die von den Organisationssystemen gewünschte Steuerungsabsicht in einer entsprechenden Handlungsänderung als Reaktion der Massenmedien wahrscheinlich wird. Diese Selbstveränderung von Unterschieden wird als Kontextsteuerung bezeichnet und dient auch der Etablierung einer intensiven Beobachtungs- und Wahrnehmungssensitivität in Form von auf Dauer gestellten intersystemischen Handlungssystemen. Den Organisationen stehen mehrere Steuerungsressourcen zur Verfügung: Kommunikation,

„Geld, die Fähigkeit zur Norm- und Regelsetzung oder Wissen. [...] Welche Ressourcen vorrangig zur [externen Kontextsteuerung] zur Verfügung stehen und eingesetzt werden können, ist nicht nur teilsystemisch geprägt, sondern differiert zudem in Abhängigkeit vom Organisationstypus wie dem Vorhandensein oder Nichtvorhandensein von Ressourcen“ (Jarren / Röttger 2009: 41).

„Die Wirkungen von externen Interventionen, d. h. von Steuerung sind vom internen Operationsmodus des jeweiligen Systems, das Gegenstand von Steuerung ist, abhängig“ (Jarren/Röttger 2009: 39 mit Bezug auf Willke 1996: 109). Steuerung sozialer Systeme ist ausschließlich in Form interner Selbststeuerung durchführbar und wird als Kontextsteuerung fruchtbar, wenn zwischen einem System und seiner durch die Systemoperationen betroffenen Umwelt ein linearer Zusammenhang besteht (vgl. Willke 1998: 124).

### Direkte Steuerung von Massenmedien durch ihre organisationale Umwelt

Eine direkte Steuerung komplexer Systeme in der Umwelt ist nach systemtheoretischen Gesichtspunkten nahezu unmöglich. Ein System kann die Interdependenzen mit der Umwelt

gezielt nutzen, um sich selbst als Kontext seiner eigenen Umwelt zu beobachten und durch das Bewirken eines bedeutsamen Unterschiedes so zu steuern, dass eine antizipierte Veränderung in den Erwartungsstrukturen der Umwelt, welche inhaltlich dem gewünschten direkten Steuerungsziel entsprechen, wahrscheinlich wird. „[Umwelt-]Steuerung ist deshalb Einmischung in eigene Angelegenheiten“ (Willke 1998: 329). In der Beobachtung von System-Umwelt-Differenz liefert Public Relations die Informationen, die Grundlage sind für Interpenetration, Steuerung und Reflexierung einer Organisation (vgl. Jarren / Röttger 2009).

„PR dient Organisationen nicht nur zur Umweltkontrolle und -beeinflussung mittels der Ressource Kommunikation, sondern zudem auch zu ihrer Selbstbeobachtung und somit zur Reflexierung der Organisation. Steuerung wie auch Reflexierung setzen die Existenz von Interpenetrationszonen, also Zonen der wechselseitigen Durchdringung von Organisationen mit anderen (Organisations) Systemen innerhalb der eigenen Organisation wie in der Umwelt voraus. PR als Organisationsfunktion kann [...] mittels der drei Aspekte Interpenetration, Steuerung und Reflexierung umfassend im Hinblick auf ihre Funktionen und Leistungen für Organisationen beschrieben werden“ (Jarren / Röttger 2009: 35 mit Bezug auf Westerbarkey 1995: 154).

### **Indirekte Steuerung von Massenmedien durch ihre organisationale Umwelt**

Aufgrund des in modernen Gesellschaften gestiegenen Bedarfs an öffentlicher Aufmerksamkeit, die für alle sozialen Systeme die Bedeutung einer Ressource bekommen hat, werden jegliche Chancen zur Systemirritation der Massenmedien durch Simulation der Logik von Erzeugung und Lenkung öffentlicher Aufmerksamkeit (vgl. Marcinkowski / Steiner 2009) in der „Hoffnung<sup>48</sup> auf Resonanz der Kommunikation in der Kommunikation“ (Marcinkowski 2004a: 493) wahrgenommen. Diese Chancen zur indirekten Steuerung von Massenmedien bestehen in der „Reflexivisierung der Berichterstattung“ (Merten 2004b: 10):

„Im Zeitalter der Mediengesellschaft differenziert sich die Rolle des Journalisten weiter aus in die der Informationsbeschaffung, die nun den PR-Fachleuten angesonnen wird und in das redaktionelle Handeln: Der Journalist selbst nimmt immer weniger die Rolle der Recherche vor Ort wahr und statt dessen immer mehr die Rolle dessen, der vor dem Bildschirm nur mehr aus Fremdangeboten – die von PR immer mehr und immer professioneller bereitgestellt werden – auswählt. Das laufend zu beschaffene tägliche Volumen redaktioneller Berichterstattung über Ereignisse E kann durch den Zugriff von PR nun erheblich gesteigert werden“ (Merten 2004a: 32).

Die massenmediale Abhängigkeit von PR-Informationslieferungen im Zusammenhang mit der Gewährleistung einer gesellschaftsweiten unabhängigen Berichterstattung wird medienintern durch die Aussicht auf eine Win-win-Situation nivelliert (vgl. Merten 1999a: 265), wodurch sie auch von den Selektionsentscheidungen entbunden werden:

„Was PR-Fachleute nicht auswählen, wird nicht mehr in der Berichterstattung auftreten bzw. umgekehrt: Nur das, was die PR-Fachleute und Journalisten als informativ, als relevant selegieren, wird in der Berichterstattung zu finden sein. Und: In dem Maß, wie der Journalist nunmehr Selektionen

---

<sup>48</sup> „Denn die Unkalkulierbarkeit der Massenmedien liegt nicht nur in der prinzipiellen Unzulänglichkeit journalistischer Entscheidungen, sondern auch und vor allem in der vollständigen Unkalkulierbarkeit der Resonanz, die Veröffentlichungen in der Welt unendlich vieler Bewusstseins- und Kommunikationssysteme erzeugen mögen“ (Marcinkowski 2004a: 498).

aus Selektionen vornimmt, schirmt ihn dies zugleich von der Wahrnehmung von Authentizität, vom ‚Atem des Geschehens‘ ab, was ebenfalls dazu beitragen dürfte, dass der Anteil fiktionaler Ereignisse É zunehmen wird“ (2004a: 33).

### **5.3 Analytische Konzeptionen des Verhältnisses zwischen Massenmedien und ihrer Umwelt auf der Makroebene**

Die Konzeption des Verhältnisses zwischen den Massenmedien und Public Relations als das zwischen ausdifferenzierten Funktionssystemen mit je exklusiven Problemlösungsfunktionen für die Gesellschaft führt am Begriff der strukturellen Kopplung nicht vorbei, um im Theoriegebäude Luhmanns (1996b) zu bleiben. Strukturelle Kopplung ist die Voraussetzung der Autopoiesis der operativen Geschlossenheit sozialer Systeme. Der selbstreferentiell bearbeitete Problemlösungsgegenstand eines Systems sind Umweltirritationen, die über strukturelle Kopplung die erhöhte Chance haben, ins jeweils andere System zu gelangen. Hierzu liefern sowohl Rolke (1999a) als auch Ronneberger / Rühl (1992) paradigmatische Ansätze. Public Relations wird darin die Funktion zugeschrieben, gesellschaftsweit durchsetzungsfähige Themen zu generieren, die die Bedeutung eines „funktionalen intersystemischen Interventionsprogramms zur Mitgestaltung der öffentlichen Informations- und Interpenetrationsprozesse, vornehmlich im Mediensystem“ (Rolke 1999a: 441) haben. Die latente Bezugnahme beider Ansätze auf Kommunikationsinteressen von Organisationssystemen in der Umwelt der Massenmedien spricht gegen deren verlautbarte allgemeingesellschaftliche Interessen- und Gemeinwohlverpflichtung (vgl. Ronneberger 1991: 6 f.; Ronneberger / Rühl 1992: 252; Ronneberger 1993: 423). Zur Kritik an der theoretisch konsequent durchgehaltenen Grundlegung der beiden Ansätze sowie der empirischen Verweigerung einer Modellierung von Public Relations als gesellschaftliches Funktionssystem haben verschiedene Autoren (vgl. Merten 2004a: 24 ff.; Hoffjann 2007: 75) Stellung genommen, zu deren fulminanter Zuspitzung Hoffjann (2007) ein passendes Bonmot liefert:

„Wenn man allerdings die verzweifelten Professionalisierungsbemühungen vieler PR-Wissenschaftler berücksichtigt, könnte man – böseartig – unterstellen, dass diesen Wissenschaftlern der Status eines Funktionssystems sehr gelegen käme“ (Hoffjann, 2007: 75).

Auf der gegenüberliegenden anderen Seite haben sich verschiedene Autoren (vgl. Rühl 1980; Weischenberg et al. 1993; Blöbaum 1994; Weischenberg 1994; Scholl / Weischenberg 1998) mit jeweils eigenständigen Ansätzen an einer Konturierung eines auf Luhmanns „Realität der Massenmedien“ zurückgehenden gesellschaftlichen Funktionssystems beteiligt (vgl. Hoffjann 2007: 18 ff.). Die Integration der jeweils realisierten Funktionen bestimmt die „Herstellung und Bereitstellung von Themen zur Öffentlichen Kommunikation“ (vgl. Rühl 1980: 323), die an „sozial verbindliche Wirklichkeitsmodelle und ihre Referenzmechanismen gebunden“ (vgl.

Weischenberg 1994: 429) ist, was in dem Arbeitsprozess, „aktuelle Themen aus diversen Systemen (der Umwelt) zu sammeln, auszuwählen, zu bearbeiten und dann diesen sozialen Systemen (der Umwelt) als Medienangebote zur Verfügung zu stellen“ (Scholl / Weischenberg 1998: 78), in der Leitdifferenz von Aktualität und einer interaktionsfreien Kommunikation (vgl. Blöbaum 1994: 269) beschreibbar wird.

Die einzelnen Konzeptionen von Massenmedien bzw. von Journalismus als gesellschaftlichem Funktionssystem entbehren, jede für sich gesehen, Klarheit hinsichtlich eines je stringent ausformulierten und ausdifferenzierten gesellschaftlichen Auftrags (vgl. Hoffjann 2007: 18 ff.). Eine Kritik an der grundsätzlichen Bestimmung eines Funktionssystems der Massenmedien richtet den Blick auf die grundsätzliche Problemstellung öffentlicher Kommunikation: Die Intransparenz der Interdependenzen der wechselseitigen Abhängigkeits- und Ergänzungsverhältnisse einer funktional ausdifferenzierten Gesellschaft (vgl. Kohring 2009: 76) kann nur in einem Funktionssystem Öffentlichkeit bzw. öffentliche Kommunikation unter dem Leistungsprimat der Massenmedien bearbeitet werden. Der konkrete Vollzug der strukturellen Kopplung beider Systeme wird auf der Makroebene durch die Sonderform der Interpenetration möglich. Soziale Systeme nehmen selbstselektiv die Operationen von Systemen in ihrer Umwelt über Kommunikationen in Anspruch. Hierbei handelt es sich jedoch nicht um den Austausch von Leistungen, sondern um einen Konstitutionszusammenhang. Merten (2004a: 29) hat zum Verhältnis der Massenmedien und Public Relations auf der Makroebene drei Ansätze entwickelt.

Im ersten Ansatz bezeichnet Merten das Funktionssystem „Mediensystem“ (Merten 2004a: 29) und beschreibt ein Okkupationsverhältnis der Umweltsysteme gegenüber den Massenmedien zum Zwecke der Durchsetzung fremdreferentieller Interessen aus Wirtschaft und Politik. Merten räumt jedoch selbst ein, dass dieser „Fall von einseitiger Interpenetration“ (Merten 2004a) theoretisch nicht durchzuhalten sei.

Im zweiten Ansatz heißt das Funktionssystem „Kommunikationssystem“ (Merten 2004a: 29), welches aufgrund seines Operationsmodus Kommunikation sämtliche gesellschaftlichen Funktionsbereiche im Rahmen seiner Problemlösung überformt.

„Das Kommunikationssystem greift immer stärker auf diese Systeme zu – sozusagen in der Hoffnung, hier zusätzliche Informationsquellen zu erschließen. Konsequenter führt dieser Typ von Interpenetration dazu, dass in anderen Teilsystemen entsprechende Rollen und Einrichtungen entstehen, die das Kommunikationssystem mit Informationen bedienen können [...]. Das ist die Stunde von Public Relations, denn sie sind geradezu darauf geeicht, die Semantik einer Sache zu der Sache selbst in kontingenter Distanz zu bewegen und damit situational oder strukturell notwendige Spielräume und Freiheitsgrade zu garantieren“ (Merten 2004a: 29 f.).

Auch dieser Ansatz bietet keine Rekurrerungsmöglichkeiten auf beteiligte Systeme im allgemeinen Raum funktionaler Differenzierung, denn wie sollte ein System Public Relations auf der analytischen Makroebene das Ziel haben, „vor Ort seine Aufpasser [...] flächendeckend [zu] [...] [positionieren], die exakt nach dem binären Code des Mediensystems immer dann ‚Laut‘ geben, wenn vor Ort etwas ‚passiert‘“ (Merten 2004a: 30)?

Im dritten Ansatz – der koevolutionären Ausdifferenzierung bzw. Reflexivisierung der Informationsgenerierung zwischen Kommunikationssystem und Public Relations – beschreibt Merten in drei Phasen die Evolution des Verhältnisses zwischen Public Relations und den Massenmedien aufgrund der steigenden Komplexität der Gesellschaft und dem damit wachsenden Bedarf an Selbstbeobachtung durch ein leistungsfähiges System. Im Kern dreht es sich dabei um die „Reflexivisierung von Selektivität [...] (der Selektion aus Selektion)“ (Merten 2004a: 31, 33). Von der archaischen Gesellschaftsform, in der die „Pferdeknechte (Postmeister) als Informanten und Schreiber“ (Merten 2004a: 34) fungierten „und damit gut leben konnte[n]“, über die „Industriegesellschaft, die nicht zufällig [...] auch die Medien hervorbringt“ (Merten 2004a: 31), bis zum „Zeitalter der Mediengesellschaft“ (Merten 2004a: 32) differenzieren sich die Medien immer weiter aus und selektieren schließlich nur noch durch das System Public Relations vorselektierte Informationen über „synthetische Ereignisse“ (Merten 2004a: 33) fernab des Ursprungs ihres Entstehens.

„Der durch die Jahrhunderte akzelerierende Bedarf an Information erzeugt einen konkordanten evolutionären Druck nach Leistungssteigerung, der durch Reflexivisierung der Informationsbeschaffung gelöst wird: Die Informationsbeschaffung, die zuvor eingliedrig erfolgte, wird zweigliedrig, indem nun zwischen Ereignis und Journalist weitere Informationsbeschaffer – eben PR – dazwischengeschaltet werden. [...] Systemisch zählt dabei aber nur, dass Informationen genügend schnell und in genügendem Umfang vom Kommunikationssystem erzeugt werden kann. Das System ist dabei indifferent (und muss dieses auch sein!) gegen die Frage, ob der Journalismus nun von PR determiniert wird, ob dieses Verhältnis intereffektiv ist, [oder] ob es möglicherweise den ethischen Code des Journalismus tangiert“ (Merten 2004a: 30, 34).

## 6 Organisationstheoretische Grundlagen

Im vorliegenden Kapitel sollen die für die Lösung des Forschungsproblems in Frage kommenden Mittel aus dem Fundus aktueller sozialwissenschaftlicher Theorien und organisationstheoretischer Ansätze ausgewählt und diskutiert werden.<sup>49</sup> Das Forschungsproblem besteht in der theoretischen Sichtbarmachung der Mechanismen organisationaler Wandelentscheidungen, von denen angenommen wird, dass sie in Abhängigkeit von der besonderen Bedeutung der Organisationsumwelt gefällt werden. Die theoretische Analyse organisationalen Wandels in Abhängigkeit von der gesellschaftlichen Bedeutung soll sowohl Struktur- als auch Handlungsphänomene in den Blick nehmen, um dem zugrunde liegenden Verständnis von Organisationen als strukturgebundenen sowie handlungsfähigen korporativen Akteuren zu entsprechen. Der weitere Weg zur Lösung des vorliegenden Forschungsproblems erfolgt über die Identifizierung der für organisationale Umweltwahrnehmung und Wandelentscheidungen relevanten Funktionalismen und die Möglichkeiten ihrer analytischen Untersuchung. Der sozialtheoretische Rahmen des Untersuchungsgegenstandes organisationaler Wandel soll dabei möglichst breit gefasst werden, um davor verschiedene, das Problem weiter spezifizierende Ansätze – die spätere Einbindung eines organisationalen Lernmodells in die Konzeption eines Ansatzes von Public Relations als Antreiber organisationaler Selbststeuerungs- und Wandelentscheidungen zugunsten der organisationalen Legitimitätssicherung – vorbehaltlos

---

<sup>49</sup> Die besondere Herausforderung bei der Auswahl der in Frage kommenden theoretischen Mittel besteht in der semantisch unpräformierten Wahl der sprachlichen Mittel zur vorliegenden Dokumentation dieser Auswahl. Bei der theoretischen Abstraktion des deduktiv-nomologisch identifizierten Forschungsproblems kommt man um eine bestimmte Theorie-Semantik und den zentralen Begriff ‚System‘ einfach nicht herum. Allein, der Versuch mag mit Verweis auf Luhmann missglücken: „Wir lassen uns, anders gesagt, auch durch die höchsten Abstraktionslagen einer Theorie nicht dazu bringen, Erkenntnismittel (Begriffe, Modelle) mit der Gegenstandsterminologie zu belegen“ (Luhmann 1996b: 16). Allgemein beschreibt der Systembegriff die für die Ansätze exemplarische systematische Vorgehensweise der Erfassung und Analyse sozialer Phänomene als eine Vielzahl von untereinander abhängigen Elementen in Relation zu davon unterscheidbaren Umwelten. Um als soziales System zu gelten, muss ein Phänomen über „Kapazitäten zur Selbststeuerung durch eigene Entscheidungen gegenüber der Umwelt verfügen“ (Jarren 2006b: 42). „Die Aussage ‚es gibt Systeme‘ besagt also nur, daß es Forschungsgegenstände gibt, die Merkmale aufweisen, die es rechtfertigen, den Systembegriff anzuwenden; so wie umgekehrt dieser Begriff dazu dient, Sachverhalte herauszuabstrahieren, die unter diesem Gesichtspunkt miteinander und mit andersartigen Sachverhalten auf gleich/ungleich hin vergleichbar sind“ (Luhmann 1996b: 16). In der sozialwissenschaftlichen Gesellschaftsanalyse kommen vier Kategorien systemtheoretischer Ansätze zur Anwendung:

- die auf Parsons „System moderner Gesellschaften“ (1972) zurückgehenden strukturell-funktionalen Ansätze, die den Fortbestand sozialer Systeme an deren Grundfunktionen Umweltanpassung, Handlungsintentionalität, Integration von Wandel und Strukturhaltung festmachen und deren funktionale Beiträge für die Gesellschaft aus einer Kausalkette von aus Interaktionen gebildeten Strukturen resultieren,
- Ansätze, die auf Luhmanns frühere Arbeiten (vgl. Luhmann 1970c) zurückgehen und den Funktionsbegriff dem Strukturbegriff vorordnen und Gesellschaft als funktional differenziert voraussetzen,
- der auf Luhmanns „Theorie sozialer Systeme“ (1996b) zurückgehende Ansatz selbstreferentieller autopoietischer Systeme und
- die auf Münchs „Theorie des Handelns“ (1988) zurückgehenden Ansätze der Interpenetration, die im Gegensatz zu Luhmann eine starke gegenseitige Durchdringung der funktionalen Teilsysteme zugrunde legen.

auswählen, diskutieren und analysieren zu können. Das Forschungsobjekt Organisation wird dadurch theoretisch wie folgt sichtbar:

„Organisationen werden [...] über organisationale Praktiken gekennzeichnet, über in Organisationen wiederkehrend praktizierte Formen des Handelns, und nicht allein über formale Strukturen, strukturelle Eigenschaften oder Input-Output-Relationen, auch nicht nur über Kommunikation und Entscheidung. Organisationale Strukturen existieren überhaupt nur im Handeln der Akteure – und sodann, als eine virtuelle Ordnung, in ihren Erinnerungen und Erwartungen. [...] Akteure kontrollieren [...] aber niemals vollständig die Prozesse sozialer Reproduktion. [...] Akteure [...] handeln [...] aufgrund unerkannter Voraussetzungen und produzieren dabei unintendierte Folgen. Die Resultate [...] fallen oft anders aus als intendiert war“ (Ortmann et al. 2000c: 317 f.).

Mit der „Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie“ (Ortmann et al. 2000b) ergeben sich neue Perspektiven auf Interdependenzen zwischen gesellschaftlichen Erwartungsstrukturen und der intendierten Reorganisation korporativer Akteure, die diese duale Grundkonstitution von Organisationen, sowohl zu handeln als auch dieses Handeln in Strukturen zu speichern und zu restrukturieren, bestätigen.

„Reorganisation ist die bewusste, reflexive Re-Strukturierung des Handlungsfeldes ‚Organisation‘, die auf Veränderung ihrer Regeln und Ressourcen zielt und sich in allen Dimensionen des Sozialen abspielt: als Versuch, etablierte Signifikations-, Legitimations- und Herrschaftsstrukturen zu verändern. [...] gerade die Gesellschaft verlangt von Organisationen, sofern sie von ihren Ressourcen akquirieren und letztlich ihr Überleben sichern wollen, Objektivität und Rationalität zu symbolisieren – und das, wie es scheint, in zunehmendem Maße“ (Ortmann et al. 2000c: 333, 349).

Die Bestandssicherung von Organisationen vor dem Hintergrund ihrer gesellschaftlichen Einbettung und Interdependenz bedingt sowohl ihre Zweckerfüllung als auch die Erfüllung sozialer Erwartungen, die sie in ihren Strukturen kopieren und in bestimmten Handlungspraktiken reproduzieren.

## 6.1 Die Leistung wissenschaftlicher Theorien

„Wissenschaftliche Theorien sind nichtbeliebige Instrumente zur Ordnung von Erkenntnis“ (Merten 2009b: 51). Theorien bestimmen die Perspektive, mit der zu untersuchende Sachverhalte betrachtet und bearbeitet werden können. „Damit strukturieren Theorien unser Denken über bestimmte soziale Phänomene grundlegend [und präskriptiv]“ (Jarren / Donges 2011: 31). Durch Differenzierung, Selektion und Abstraktion klären Theorien den Blick auf die zu untersuchenden Sachverhalte und systematisieren die Entwicklung neuer Erkenntnisse daraus. Die Auswahl von Theorien zur Bearbeitung bestimmter Forschungsprobleme kann durch verschiedene ‚Vorpräparationen‘ des empirischen Sachverhalts erfolgen: die Klassifikation mehrerer empirischer Sachverhalte in theoretischen Dimensionen, die separate Betrachtung einzelner Sachverhaltselemente und die Schließung auf Eigenschaften des theoretisch bearbeitbaren Ganzen, die Betrachtung des Sachverhalts in einem größeren theoretischen Gesamtzu-

sammenhang und die Berücksichtigung der empirischen Relationen, mit denen der Sachverhalt bereits entsprechend theoretisch bearbeitet worden sind (vgl. Merten 2009b: 51). In der Nutzung eines breit gestreuten Spektrums theoretischer Mittel zur Bearbeitung des Forschungsproblems muss die Gefahr der Unschärfe und Irritation natürlich ebenso ausgeschlossen werden wie die Einblendung interessanter und möglicherweise relevanter Randphänomene.

Die hier vorgestellten sozialwissenschaftlichen Theorien und organisationstheoretischen Ansätze haben unterschiedliche Potenziale, den Untersuchungsgegenstand des Wandels von Organisationen in der Umwelt der Massenmedien<sup>50</sup> sowohl in Abhängigkeit von den Erwartungsstrukturen der Umwelt als auch in Relation zum sozialen Wandel zu analysieren. In der Kombination der theoretischen Mittel soll eine analytische Grundlage entstehen, vor deren Hintergrund der Untersuchungsgegenstand und die relevanten Einzelaspekte aus verschiedenen Perspektiven mit ähnlichem Ergebnis erklärbar werden. Dabei soll ein Modell organisationalen Lernens integriert werden, das Wandelprozesse auf der Mesoebene und die dabei wirksamen Einflussfaktoren bearbeitbar macht. Die Kompatibilität dieses Modells mit den zugrunde liegenden Theorien (Theorie sozialer Systeme, Strukturationstheorie und Neoinstitutionalismus) und den theoretischen Konzepten (Mediengesellschaft und Medialisierung, Öffentlichkeit und Massenmedien als Institutionen und Public Relations und Legitimität sowie organisationale Reflexion und organisationales Lernen) wird dabei zu prüfen sein.

Die Theorie sozialer Systeme Luhmanns (1996b) legt in der Untersuchung die strukturellen Rahmenbedingungen der modernen Gesellschaft und ihrer Funktionssysteme sowie das Wirksamwerden funktionaler Differenzierung in Organisationen zugrunde. Die Strukturationstheorie von Giddens (1997) dient dazu, Mechanismen im Handeln von Individuen auf der Mikroebene als Folge reflexiver Handlungen für den Wandel von Organisationen zu konzipieren. Der Rekurs auf den organisationstheoretischen Neoinstitutionalismus (vgl. Meyer / Rowan 1977a; 1977b; Senge / Hellmann 2006; Walgenbach / Meyer 2008) erläutert, welchen Einfluss relevante Anspruchsgruppen der institutionellen Umwelt im Zusammenhang mit dem Wandel von Organisationen und mit der Generierung von Legitimität haben und wie Organisationen auf diese und andere institutionalisierte Erwartungen an ihre Strukturbildung reagieren. Das Lernmodell von Argyris / Schön (1978; 1996b; 2002) differenziert den Wandel von Organisationen als Folge von Lernprozessen auf unterschiedlichen Lernebenen, die am Bei-

---

<sup>50</sup> In der vorliegenden Untersuchung geht es allgemein um Organisationen in der Umwelt der Massenmedien, wobei ein latenter Fokus auf utilitaristischen Organisationen liegt (vgl. Etzioni 1961), die auch als erwerbswirtschaftliche Organisationen oder Arbeitsorganisationen bezeichnet werden.

spiel der beobachtungsbasierten organisationalen Reflexionsinstanz Public Relations (vgl. Röttger et al. 2011) lokalisiert und beschrieben werden.

Die Auswahl der theoretischen Analysekonzepte ist begründet durch die Zielsetzung der Untersuchung, Licht in das Dunkel der Vorbedingungen komplexer, als „Black Box“ (Luhmann 1996b; Hoffjann 2009a: 313) bezeichneter Entscheidungsprozesse zu organisationaler Selbststeuerung zu bringen, indem die den Entscheidungsprozessen vorausgehenden Reflexionsprozesse als Lernprozesse interpretiert, mit Hilfe von Lernfaktoren zergliedert und analysiert werden. Damit ist auch die Herausforderung verbunden, die Kombination sozialwissenschaftlicher Theoriekonzeptionen<sup>51</sup> für die Analyse der Interdependenzen zwischen organisationalem und gesellschaftlichem Wandel weiterzuentwickeln.

## **6.2 Organisationen als prägendes Strukturmerkmal der modernen Gesellschaft**

Prägendes Faktum der modernen Gesellschaft ist zweifelsohne die formale Organisiertheit fast aller Lebensbereiche, was ihre einschlägige Bezeichnung als Organisationsgesellschaft begründet (vgl. Ortmann et al. 2000b; Tacke 2001b; Drepper 2003; Marcinkowski 2004a: 493; Jäger / Schimank 2005b). Die moderne Gesellschaft stellt „eine von und für Organisationen erzeugte Sozialordnung dar [...], innerhalb der die Individuen neue Strategien finden müssen, um ihre ‚lebensweltlichen‘ Interessen zur Geltung zu bringen“ (Geser 1990: 415). Wenn man soziale Ordnung einer Gesellschaft in einer funktionalen Differenzierung begründet, dann kommt man nicht um formale Organisationen herum. Sie erfüllen aufgrund ihres flächendeckenden Vorkommens am wirkungsvollsten die Leistung der funktionalen Spezialisierung der Teilsysteme (vgl. Luhmann 1991b; 1996b; 2000b; Jäger / Schimank 2005b) und sind maßgeblich an der Reproduktion von Gesellschaft beteiligt. Gleichwohl ist Gesellschaft nicht mit Organisation gleichzusetzen und die soziale Ordnung der Organisationsgesellschaft nicht ausschließlich über Organisationen beschreibbar, da diese aus noch anderen konstituierenden Elementen aufrechterhalten wird. Auch jenseits der Theorie autopoietischer sozialer Systeme werden Organisationen als Ordnungsmerkmal moderner Gesellschaften beschrieben. Von der Bürokratiethorie (vgl. Derlien et al. 2011) bis zur Human-Relations-Bewegung, von der Entscheidungstheorie (vgl. Meyer 2000; Luhmann 2004a; Ortmann 2009; 2011) bis zur Strukturationstheorie (vgl. Giddens 1984b; 1984a; 1986; 1988; 1997), von der Institutionentheorie bzw. Institutionenökonomik (vgl. Hasse 2003) bis zu Parsons' strukturell-funktionalis-

---

<sup>51</sup> „In den Sozialwissenschaften herrscht eine fortwährende Spannung zwischen Theorien, die wir konstruieren, und dem Tatsachenmaterial, das wir zum Thema menschlicher Interaktion in der Welt um uns sammeln“ (North 1992: 13 in der Übersetzung von Miebach 2007: 199).

tischer Systemtheorie (vgl. 1951; 1953; 1956a; 1967; 1968) und schließlich vom Neoinstitutionalismus (vgl. Senge 2006; vgl. Senge / Hellmann 2006; 2011) bis zu den modernen Handlungstheorien (vgl. Schimank 2000a; Münch 2002; Miebach 2006; Schimank 2010b; Duschek et al. 2012) werden Organisationen als prägendes gesellschaftliches Strukturmerkmal zugrunde gelegt (vgl. Tacke 2001a: 7). „Die Gesellschaft der Organisationen überformt die Gesellschaft der Individuen“ (Jäger / Schimank 2005a: 7).

In gesellschaftstheoretischen Analysen finden Problemstellungen in Verbindung mit Organisationen oftmals nur nachgereichte Berücksichtigung. In organisationspraktischen Fragestellungen wird der gesellschaftstheoretische Rahmen ebenso unzureichend integriert (vgl. Tacke 1999b). In sozialpsychologischen Analysen zu Motiven und Handeln einzelner Individuen in Organisationen wiederum bleiben häufig Interdependenzen zum strukturellen und sozialen Kontext unberücksichtigt (vgl. Mayntz 1963: 24).

Die erfolgreiche Bearbeitung des vorliegenden Forschungsproblems, der Intransparenz organisationaler Entscheidungsproduktion im Zusammenhang mit Wandelanforderungen – Legitimitätssichernde Selbständerungsreaktionen auf mediengesellschaftliche Erwartungsstrukturen –, beginnt mit der Zusammenstellung organisationstheoretischer Konzepte, mit denen das Forschungsproblem analysiert werden kann. Der hierfür berücksichtigte metatheoretische Rahmen soll eine komfortable analytische Spannweite bieten. Die Verknüpfung der Theorie autopoietischer sozialer Systeme (vgl. Luhmann 1996b) mit der Strukturierungstheorie (vgl. Giddens 1997) – obschon diese die Mesoebene von Organisationen nur beiläufig konzipieren – sowie mit dem Neoinstitutionalismus (vgl. Scott / Meyer 1994c; Donges 2006; Senge 2006; Senge / Hellmann 2006; Scott 2008; Senge 2011) und ihre unterschiedlichen analytischen Stärken versprechen interessante Einzelperspektiven auf den Untersuchungsgegenstand organisationalen Wandels. Alle theoretischen Mittel bearbeiten mit unterschiedlich komplexen Begriffsinstrumentarien sowohl Zustände als auch Veränderungen<sup>52</sup> des sozialen Handelns von Individuen, ihre Zielausrichtung in Kollektiven sowie ihre Beeinflussung gesamtgesellschaftlicher Phänomene in Raum und Zeit (vgl. Sydow et al. 1995; Luhmann 1996b: 127; Giddens 1997; Tacke 1999c; Ortmann et al. 2000c; vgl. Schimank 2001a; Windeler 2001;

---

<sup>52</sup> In der Strukturierungstheorie dekonstruiert Giddens eine Reihe von Theorien des sozialen Wandels zugunsten einer „Rekonstruktion der Natur der Macht als der Konstitution sozialen Lebens“ (Giddens 1997: 281). Es lässt sich für die Erklärung sozialen Wandels kein einziger und überlegener Mechanismus festmachen: „Es gibt keinen Schlüssel, der uns damit den Zugang zu den Geheimnissen der menschlichen sozialen Entwicklung eröffnen könnte [...] oder [...] die wichtigsten Übergänge zwischen verschiedenen Gesellschaftsformen zu erklären vermöchte“ (Giddens 1997: 300). Giddens stellt folgende Begriffe für die Reflexion und Analyse sozialen Wandels zusammen, der in der Strukturierung inhärent angelegt ist: Strukturprinzipien, Episoden, zwischengesellschaftliche Systeme, Raum-Zeit-Schwellen und Weltzeit (Giddens 1997: 300 ff.).

Luhmann 2005; Sydow 2005; Scherm / Pietsch 2007; Schimank 2007b; Windeler 2007; Senge 2011).

### **6.3 Organisationen als Mittler zwischen analytischer Mikro- und Makroebene**

Die Mittlerstellung von Organisationen auf der Mesoebene – zwischen individuellen Handlungen auf der Mikroebene und gesellschaftlichen Institutionen auf der Makroebene – offenbart, wie sie – in einer Art Mikro-Meso-Makro-Link (vgl. Quandt / Scheufele 2011) – institutionalisierte Rahmenbedingungen für das Handeln ihrer Mitglieder ‚nach unten durchreichen‘, die wiederum zu ihrer Strukturbildung geführt haben. Im vorliegenden Forschungsproblem bildet das den Durchgriff des gesellschaftlichen Bedeutungsgewinns der Massenmedien auf die Struktur von Organisationen und deren Veränderung durch das Handeln ihrer Mitglieder, welches durch die Bildung handlungsleitender Strukturen wieder auf die Makroebene zurückschlägt. So schließen Organisationen einen analytischen Mikro-Meso-Makro-Link:

„Sie schieben sich, nunmehr als Teil der primären Differenzierungsstruktur der Gesellschaft, gleichsam zwischen Interaktionen und Funktionssysteme. Die drei Systemtypen treten dabei in ein Verhältnis der losen Kopplung, also der Bestimmtheit und Unbestimmtheit: Sie bilden sich in Differenz zueinander und distanzieren sich voneinander, bleiben zu ihrer je eigenen Reproduktion aber auf (Selbst-)Konditionierungen angewiesen und in diesem Sinne voneinander abhängig“ (Tacke 2001a: 10).

Für die Untersuchung ist zuvorderst das Verhältnis zwischen Organisation und gesellschaftlichen Funktionssystemen bzw. Institutionen von Interesse. Die Reproduktion und Strukturbildung von Organisationen wird bei Luhmann als autonom zu bestimmten Funktionssystemen konzipiert. Gleichwohl ist das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft (1964; 1981b; 1994a; 1994b; 2000b; 2003) systemtheoretisch nicht zweifelsfrei zu Ende konzipiert (vgl. Kneer 2001). Mit dem Begriff ‚Evolution‘ lässt sich der Untersuchungsgegenstand organisationaler Wandel als Folge nicht intendierter, koevolutionärer, lose gekoppelter Ausdifferenzierungsprozesse, quasi als komplementärer Reproduktions- und Steigerungszusammenhang zwischen der funktional differenzierten Gesellschaft und ihren Organisationen beschreiben (vgl. Tacke 2001a: 12). Ergebnisse von fremdreferentiellen organisationalen Ausdifferenzierungsprozessen können am Beispiel von Medialisierungsfolgen auch als Varianzen eines Reproduktionsprozesses interpretiert werden (vgl. Niehüser 2005), können ein flüchtiges Phänomen mit einer episodischen Funktion sein (vgl. Nausner 2006: 62), auf intersystemische Funktionen von Organisation hinweisen (vgl. Bode / Brose 2001; Jarren 2006a; Guggenheim 2007) oder Folgen eines koevolutionären Ausdifferenzierungsprozesses zwischen der Reproduktion von Organisationen und Differenzierung von Gesellschaften sein. Die konsequente

Analyse von Interdependenzen zwischen Wandelphänomenen auf der Mikroebene, auf der Mesoebene und jenen auf der Makroebene (vgl. Ortmann et al. 2000b) bedeutet, diese an die Möglichkeiten einer Theorie der modernen, „funktional differenzierten Gesellschaft zurückzubinden und umgekehrt“ (Tacke 2001a: 12), denn eine „funktional differenzierte Gesellschaft reproduziert sich mit Hilfe der Differenz von Gesellschaft und Organisation [und Interaktion], also aufgrund dieses Unterschiedes, also nicht als [Interaktion von] Organisation von Gesellschaft“ (Luhmann 1988a: 321).

#### **6.4 Die Relevanz organisationstheoretischer Ansätze in der Kommunikationswissenschaft**

Das Forschungsfeld der Kommunikationswissenschaft erstreckt sich über interaktive, organisationale und öffentliche respektive massenmediale Kommunikation. Die Forschungsprobleme ergeben sich dabei aus den sozialen Bedingungen und Folgen der Kommunikation auf den jeweiligen analytischen Aggregationsebenen (vgl. DGPuK 2008). Donges (2011) hat fünf Bezüge der Kommunikationswissenschaft zur fokussierten Mesoebene formaler Organisationen identifiziert:

- Organisationen werden durch die Kommunikation von Entscheidungen konstituiert und reproduziert; dieser Bezug basiert auf Luhmanns Theorie selbstreferentieller Systeme.
- Organisationen kommunizieren durch Individuen, die Organisation repräsentieren und ihr die Identität eines Kommunikators bzw. eines korporativen Akteurs verleihen, dem kollektive Handlungsfähigkeit zugeschrieben werden kann.
- Organisationen fungieren als Kommunikationsstrukturen, die das Handeln von Individuen beschränken und ermöglichen.
- Organisationen sind Gegenstand interaktiver wie massenmedialer Kommunikation.
- Organisationen sind aufgrund ihrer Wandlungsfähigkeit Indikatoren für den Wandel von gesamtgesellschaftlicher – öffentlicher – Kommunikation.

Der letzte Punkt stellt einen Bezug zum Thema der vorliegenden Untersuchung, der strukturellen Adaption von Organisationen in der Umwelt der Massenmedien an die Logik der Medien her: um „mediale Kommunikation besser beobachten und schneller auf sie reagieren zu können“ (Donges 2011: 219), bilden Organisationen Medialisierungsfolgen aus, die selbst als „Indikatoren für den Wandel gesellschaftlicher Kommunikation betrachtet werden [können]“ (Donges 2011: 219).

## 6.5 Die Bedeutung des Organisationsbegriffs für die Analyse des Medienwandels

Mit der Entwicklung der funktional-strukturellen Systemtheorie Luhmanns in den 70er Jahren hat der Systembegriff neben dem etablierten Handlungsbegriff in der Forschung des Medienwandels – insbesondere im organisierten und professionalisierten Journalismus – an Relevanz gewonnen. Das System-Umwelt-Paradigma etablierte sich als vorherrschende Perspektive auf den Untersuchungsgegenstand. Immer wieder wird dabei die sachgerechte Auslegung der Medien und ihrer professionellen journalistischen Organisationen durch den Systembegriff diskutiert. Mehr Eindeutigkeit existiert in der Einschätzung der wachsenden Bedeutung der Massenmedien für die Entwicklung und Integration der modernen Gesellschaft und für deren Prägung als Mediengesellschaft (vgl. Merten 1994; 2004a; 2005b). Die innere Organisation des Mediensystems, in Form journalistischer Organisationen, wird ebenso diskutiert wie seine Mitglieder, die Journalisten, die das Gros der Forschungsarbeiten prägen. Mit Rühls Konzeption der Zeitungsredaktion als organisiertes soziales System (vgl. Rühl 1969) wurde der Handlungsbegriff plausibel in den Systembegriff integriert und die Bedeutung der Mesoebene von Organisationen für die Untersuchung des Mediensystems unterstrichen. Darin wird die Redaktionsorganisation als soziales System interpretiert. Offen bleiben nach wie vor die Durchlässigkeit der Systemgrenze zur Umwelt von Interaktionen und anderen sozialen Systemen sowie die Relevanz dieser Umwelt für die systeminternen Operationen. War die Grenze eines sozialen Systems in der strukturell-funktionalen Systemtheorie von Parsons (1951; 1967; 1968) noch offen, wie dies Weischenberg (1994) beschreibt, so schließt sich diese Grenze immer mehr mit dem Einzug des Autopoiesis-Paradigmas der allgemeinen Theorie selbstreferentieller sozialer Systeme Luhmanns (1996b).

Die Untersuchung der Veränderung der Massenmedien im Zuge dominanter gesellschaftlicher Veränderungen ist ein relevanter Zweig der Medien- und Journalismusforschung (vgl. Altmeyen et al. 2004a; Blöbaum 2005; Blöbaum et al. 2005; Altmeyen 2006b). Das System-Umwelt-Paradigma hat sich dabei als hilfreiches theoretisches Mittel erwiesen. Eine Redaktion wird als ein soziales System interpretierbar „das sich selbst als Organisation erzeugt“ (Luhmann 2000b: 45). So gilt auch für die Redaktionsorganisation das systemtheoretische Ordnungsprinzip, nach dem „Arbeitszusammenhänge nicht über Kommunikation schlechthin, sondern über Kommunikation von Entscheidungen organisiert werden“ (Luhmann 2000b: 64). In der Erfüllung ihres je individuellen Zwecks ist immer die gesellschaftlich wirksame Umsetzung der Leistung ihres Funktionssystems inhärent. Das setzt permanente autopoietische Systemreproduktion voraus (vgl. Luhmann 1996b: 474). Angesichts des stän-

digen sozialen Wandels durch gesamtgesellschaftliche Ausdifferenzierungsprozesse und Komplexitätssteigerungen müssen soziale Systeme sich nicht nur aus eigenen Elementen selbst erhalten, sondern ihre Systemerhaltungsfähigkeit und somit ihre Problembewältigungsfähigkeit auch steigern, was einer Erweiterung ihres Handlungsspielraums gleichkommt (vgl. Hasse 2003). Luhmann konzipiert die Entwicklungsfähigkeit als konstitutives Merkmal sozialer Systeme: „eine turbulente, sich häufig und unübersehbar ändernde Umwelt [erfordert] höhere Anpassungsleistungen des Systems, also höhere strukturelle Flexibilität“ (Luhmann 1996b: 476). Luhmann spricht in der Konzeption von Parsons' strukturell-funktionaler Systemtheorie von der Notwendigkeit der über Anpassung hinausgehenden Leistungssteigerung von Systemen:

„Steigerung, nicht Anpassung, ist das historische Gesetz der strukturellen Entwicklung des Handlungssystems. Dennoch hat der Begriff der Anpassung eine unabweisbare (wie immer dann unterdrückte oder nicht zugestandene) Prominenz, solange die System/Umwelt-Differenz das Leitparadigma der Systemtheorie ist, denn diese Differenz kanalisiert die Informationsverarbeitung des Systems (oder: der Beobachter des Systems) durch die Alternative von Anpassung des Systems an die Umwelt oder Anpassung der Umwelt an das System“ (Luhmann 1996b: 477).

Unmittelbar nach dem Ausflug zum Parsons'schen Ursprung seiner systemtheoretischen Konzeptionen relativiert und konkretisiert Luhmann das Konzept der Anpassung an die Umwelt mit seiner Theorie selbstreferentieller Systeme:

„Die Primärfrage lautet dann: mit welcher Semantik bestimmt das System selbst die Unterscheidung von System und Umwelt, wie wirkt diese Semantik sich auf Prozesse der Informationsverarbeitung aus [...]. Es gibt keinen direkten Kausalzugriff der Umwelt auf das System ohne Mitwirkung des Systems. [...] Die Umwelt bleibt Anreger von Strukturveränderungen“ (Luhmann 1996b: 477, 478).

Hierzu haben Organisationen reflexive Mechanismen ausgebildet (vgl. Luhmann 1966), die die zu verarbeitende Umweltkomplexität reduzieren und zugleich die dafür notwendige Systemkomplexität steigern. Diese Darlegungen über den Strukturwandel sozialer Systeme stammen aus dem letzten Abschnitt des Kapitels „Struktur und Zeit“ in Luhmanns „Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie“ (1996b), weshalb sie wegen der Vorhaltung relevanter theorietechnischer Mittel eine zentrale Bedeutung für die Analyse organisationalen Wandels haben.

## **6.6 Organisationen als kommunikationswissenschaftliches Forschungsproblem**

Organisationsbezogene Forschungsprobleme erweisen sich aktuell mehr und mehr als Herausforderung für die Kommunikationswissenschaft, was an stetig wachsenden Fachveröffentlichungen, Aufsätzen und Buchbesprechungen in einschlägigen Fachpublika sowie Themen eingereichter akademischer Abschlussarbeiten zu sehen ist. Die meisten kommunikationswis-

senschaftlichen Neuveröffentlichungen mit organisationstheoretischem Bezug konzentrieren sich auf Probleme im Zusammenhang mit Medienorganisationen und spezielle Aspekte wie z. B. ihren Wandel, ihre Professionalisierung, journalistisches Handeln und Interdependenzen mit dem sozialen Wandel. Forschungsherausforderungen bieten die Redaktionsorganisation, die Nachrichtenproduktion (vgl. Theis-Berglmair 1999; Jarren 2001; Altmeyen 2006b) sowie Interdependenzen zwischen den Medienorganisationen und Organisationen bzw. Organisationsfunktionen in ihrer Umwelt (Jarren/ Röttger 2009: 35 mit Bezug auf Westerbarkey 1995: 154; vgl. auch Bentele et al. 2008b; Röttger 2009b; 2010b; Röttger et al. 2011).

## **6.7 Organisationaler Wandel als kommunikationswissenschaftliches Forschungsproblem**

Der Strukturwandel der Massenmedien auf der Mesoebene wird in der Kommunikationswissenschaft vornehmlich im Zusammenhang mit dem Wandel des Journalismus<sup>53</sup> (Blöbaum 2004; 2005; Blöbaum et al. 2005) oder mit dem Wandel des Verhältnisses zu Strukturen in der Umwelt des Journalismus untersucht (vgl. Merten / Westerbarkey 1994; Röttger 2000; Altmeyen et al. 2004b; 2004c; Merten 2004a; 2009a; Röttger et al. 2011). Maßgeblich für die Sensibilisierung der Journalismusforschung für Probleme der analytischen Mesoebene war Rühl und seine Redaktionskonzeption:

„Redaktionelles Handeln als Herstellen von Zeitungen in einem industriell hochentwickelten Gesellschaftssystem erfolgt nicht nur durch einige Nachrichten sammelnde, redigierende und schreibende Redakteure, sondern vollzieht sich vielmehr als durchrationalisierter Produktionsprozeß in einer nicht minder rationalisierten und differenzierten Organisation.“ (Rühl 1969: 13).

Die Relevanz individueller journalistischer Akteure für gesamtgesellschaftlich wirksames journalistisches Handeln hat eine relative Bedeutung. Journalisten sind zwar Träger von Handlungen, jedoch als Personen kein Bestandteil eines Handlungssystems Journalismus. „Die Person als Paradigma ist ein viel zu komplexer und viel zu unelastischer Begriff, um als Bezugseinheit für Journalismus dienen zu können“ (Rühl 1980: 436). Journalistisches Handeln formt journalistische Strukturen, die in organisierter Form als Redaktionen Entscheidungskommunikationen nach journalistischen Regeln und Routinen – Programmen – und nach bestimmten Verhaltenserwartungen reproduzieren: Als soziale Systeme selektieren und bearbeiten sie systematisch relevante Informationen aus der Gesellschaft und geben – publi-

---

<sup>53</sup> Der Journalismus wird als Gesamtheit aller journalistischen Organisationen in Form von Redaktionen verstanden. Bucher (1998) beschreibt Journalismus als eine solche Gesamtheit redaktionell organisierter öffentlicher Berichterstattung durch verschiedene technische Verbreitungsmedien z. B. durch Presse, Hörfunk, Fernsehen und Internet als „Gesamtheit der Tätigkeiten von Journalisten, also die Sammlung, Prüfung, Auswahl, Verarbeitung und Verbreitung von Nachrichten, Kommentaren sowie Unterhaltungsstoffen durch Massenmedien“ (Bucher 1998: 729), die die Wirkung einer gesellschaftlichen Institution hat.

zieren – diese an die Gesellschaft zurück, wodurch gesellschaftliche Komplexität und Wandel in der Umwelt aller an der – funktional differenzierten – Gesellschaft beteiligten Systeme bearbeitbar werden und diese ihre Operationen darauf ausrichten können. Die Massenmedien gehören zum Leistungssystem öffentliche Kommunikation (vgl. Donges / Jarren 1998; Kohring 2006; 2009) mit dem Zweck der Selbstbeobachtung der Gesellschaft.

Der Wandel von Medienorganisationen wird in erster Linie als Folge des sozialen Wandels untersucht und beschrieben. Dazu zählen Arbeiten zur politischen Regulierung der Medien (Steuerung der Medien aus der Umwelt) (vgl. Besio et al. 2005), zur Ökonomisierung der Medien (Adaption der Medien an die Umwelt) (vgl. Altmeppen 2001; 2005; 2006b; 2008) und auch zur zirkulären bzw. komplementären Ausdifferenzierung von gesellschaftlicher Umwelt und Medien (Koevolution der Medien mit der Umwelt) (vgl. Lieckweg / Wehrsig 2001; Tacke 2001b; Rüegg-Stürm 2003; Blöbaum et al. 2005; Bonfadelli et al. 2008; Schönhagen 2008; Blum et al. 2011).

## **6.8 Organisationen als analytischer Integrationsfaktor in der Kommunikationswissenschaft**

Als Gegenstand der Kommunikationswissenschaft lassen sich Organisationen quasi als ‚theoretische Vermittlungsinstanz‘ auffassen – weil sie einerseits als soziale Systeme mit Strukturen (vgl. Luhmann 2000b) und andererseits als korporative Akteure (vgl. Mayntz 1995b) mit zurechenbarer Handlungsfähigkeit (vgl. Geser 1990; Schimank 2010b) konzipierbar sind. Donges (2011) spricht in diesem Zusammenhang sogar von einem „Zwitterdasein von Organisationen“ (Donges 2011: 217), die dadurch als Untersuchungsobjekt für eine Annäherung und Integration von systemtheoretischen und handlungstheoretischen Ansätzen prädestiniert sind (vgl. Nolte 1999). Weil sie Anreize zur Leistung von Beiträgen bieten, Individuen mit bestimmten Interessen dem folgen und an ihnen partizipieren und so die Funktion der gesellschaftlichen Teilsysteme erfüllen, stellen Organisationen auch eine Verknüpfung von Mikro-, Meso- und Makroebene her.

„Der weite Weg zwischen Mikro und Makro, zwischen dem sozialen Handeln von Individuen und gesellschaftlichen Strukturen, führt in der Regel über bzw. durch Organisationen. Die Mesoebene der Organisationen ist damit nicht einfach die mittlere der drei klassischen sozialwissenschaftlichen Theorieebenen, sie stellt eine ‚zwischen die Makro- und Mikroebene geschobene und beide vermittelnde Betrachtungsweise‘ dar“ (Donges 2011: 217 zitiert Lautmann 1994: 432).

Individuelle Interessen werden erst in Organisationen durchsetzbar, ebenso gesellschaftliche Differenzierung. Im Kern wird dies möglich durch die zweckgerichtete gemeinsame Verfol-

gung bestimmter Ziele – dem intentionalen Handeln eines Individuums gleich – und durch die Inklusion und soziale Integration der Individuen als Mitglieder.

„Jeder kann immer auch anders handeln und mag den Wünschen und Erwartungen entsprechen oder auch nicht – aber nicht als Mitglied einer Organisation. Hier hat er sich durch Eintritt gebunden und läuft Gefahr, die Mitgliedschaft zu verlieren, wenn er sich hartnäckig querlegt“ (Luhmann 1997: 829).

Und so wie Kommunikationen von Entscheidungen Organisationen konstituieren, sind es individuelle Akteure, die über die kommunikative Vermittlung ihrer sozialen Interessen und persönlichen Bedürfnisse (vgl. Esser 1999: 126) Interessen der Bestandssicherung respektive der Entsprechung institutioneller Kontexte<sup>54</sup> und somit organisationale Ziele interpretieren. „Über Organisationsziele wird der korporative Akteur ausgeflaggt – nach außen ebenso wie nach innen“ (Schimank 2002: 36).

## 6.9 Organisationen als Ausgangspunkt für die Analyse sozialen Wandels

„Woher kommen und wohin gehen wir mit Hilfe von Medien in der Gesellschaft?“ (Görke 2011: 55) Als Subjekt dieser Frage nach Ursache und Wirkung des gesellschaftlichen Bedeutungsgewinns der Massenmedien (vgl. Marcinkowski / Steiner 2009: 1) versteht die vorliegende Untersuchung Organisationen in der Umwelt der Massenmedien. Um die organisationale Herausforderung der Fixierung der Gesellschaft auf Publizität, dem Leitprinzip der Medien im Zusammenhang mit ihrer Zweckerfüllung und Zielerreichung anzunehmen, müssen Organisationen und ihre Mitglieder permanent lernen, sich auf die sich permanent verändernden Bedingungen von Mediengesellschaften einzustellen. Dieses Einstellen wird theoretisch modellierbar in reflexiven, organisationalen Reaktionen auf institutionalisierte Medialisierungserwartungen im Zusammenhang mit der Steuerung und Sicherung von Legitimität.

---

<sup>54</sup> Organisationen beziehen nach der Konzeption des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus zur Sicherung und Erweiterung ihres Handlungsspielraums Legitimität über Konformität mit sozialen Erwartungen (vgl. Senge 2011). Indem Organisationen in ihren formalen Strukturen institutionalisierte Rationalitätsmythen des gesellschaftlichen Kontextes – allgemeine Vorstellungen, wie Organisationen zu sein haben – nachbilden, demonstrieren sie Konformität mit sozialen Erwartungen an sie. Diese Nachbildungen in der formalen Struktur haben jedoch nur symbolischen Charakter und fungieren, neben der eigentlichen Aktivitätsstruktur, als Legitimationsfassade. So wie institutionalisierte Rationalitätsmythen als gesellschaftliche Organisationsfiktionen fungieren, fungieren Akteurfiktionen als institutionell vorgegebene Handlungsbedingungen für korporative Akteure. So im akteurzentrierten Institutionalismus angelegt, stellen Akteurfiktionen normative Erwartungen dar und ermöglichen und beschränken zugleich den Handlungsspielraum korporativer Akteure (vgl. Scharpf 2000b: 118). Und ebenso wie Organisationen im Neoinstitutionalismus zur Sicherstellung ihrer Zielerreichung Legitimationsfassaden ausbilden, verlautbaren korporative Akteure gemäß dem akteurzentrierten Institutionalismus ‚offizielle Ziele‘, allgemein anerkannte Ziele, die in der Funktion legitimitätsgenerierender Zielfiktionen die Sicherstellung der wirklichen Ziele gewährleisten sollen.

### 6.9.1 Organisationen als gesellschaftlich prägendes Phänomen

Organisationen, so wie sie Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung seit den 1940er Jahren sind, treten als gesellschaftlich wahrnehmbares Phänomen erst seit rund 200 Jahren in Erscheinung (vgl. Kieser / Walgenbach 2010: 4). Weder archaische Gesellschaften und ihre konstituierenden verwandtschaftlichen Strukturen, weder die Lehensgemeinschaften in der Abhängigkeit einer Grundherrschaft im Mittelalter, weder die sozialen Schichten der Handwerkszünfte noch die Handelsgemeinschaften der Kaufleute zu Beginn des 14. Jahrhunderts brachten Gemeinschaften hervor, die dem heutigen Organisationsverständnis entsprechen. „Erst auf der Grundlage der gesellschaftsstrukturellen Freistellung von Individuen aus ständigen Bindungen kommt es zur Herausbildung formaler, auf freiwilliger, begrenzter Mitgliedschaft beruhender Organisationen“ (Tacke 2001a: 7) mit Zwecken und dem Ziel der Bestandserhaltung, mit einem relevanten Verhältnis zur Umwelt sowie mit darauf ausgerichteter Veränderungs- und Handlungsfähigkeit. Erst die Manufakturen, die in der Frühzeit der Industrialisierung zu Beginn des 18. Jahrhunderts die Einzelfertigungen des Handwerks in Form gewerblicher Massenproduktionen ablösten, kündigten von einem neuen gesellschaftlich prägenden Phänomen.

„Nur in dem Maße, in dem sich allmählich Märkte für Arbeitskräfte, für Kapital und für Investitionsgüter, Rechtssystem, spezialisierte Institutionen für die Rechtssprechung, für soziale und religiöse Aufgaben usw. herausbildeten, konnten die sozialen Monopole der Zünfte durch Organisationen – Ressourcenpools<sup>55</sup> – ersetzt werden, die vorwiegend an ökonomischen Kriterien ausgerichtet waren und in Individuen, Kapital und Arbeit investieren und desinvestieren konnten“ (Kieser / Walgenbach 2010: 6).

Moderne Wirtschaftsgeschichten (vgl. Ambrosius et al. 1996) beschreiben die Arbeitsorganisationen als überlebensfähig, weil sie evolutorischen Prozessen wandlungsfähig begegnen, was entsprechend leistungsfähige formale Organisationsstrukturen voraussetzt. Der enorme Anstieg des Aufkommens von Organisationsstrukturen in der Gesellschaft im Verlauf des 19. Jahrhunderts sowie die Prägung aller lebensweltlichen Bereiche durch sie formte die moderne Gesellschaft mit Anbeginn der Industrialisierung Mitte des 18. Jahrhunderts so eingehend, dass sie auch als Organisationsgesellschaft bezeichnet wird.

### 6.9.2 Die moderne Organisation – Geschichte und allgemeine Merkmale eines gesellschaftlich konstitutiven Phänomens

Die Entwicklungsgeschichte von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen als „funktionale Organisationen zur Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen auf anonymen Märkten“

<sup>55</sup> Kieser/Walgenbach (2010: 2) beschreiben Organisationen als Ressourcenpools im Hinblick auf die Zusammenlegung von Ressourcen mehrerer Individuen in Form von Arbeitskraft, Geld und Rechten und weisen zugleich auf die damit verbundenen Gestaltungsprobleme in Organisationen hin: das des Organisierens bzw. Koordinierens und das der Entscheidung der Verteilung.

(Ambrosius et al. 1996: 47) hat deutlich gemacht, dass die Ausbildung formaler Strukturen in Form von Regeln zur Steuerung der Leistung und des Verhaltens der Mitglieder<sup>56</sup> sowie des Verhältnisses zu einer sich verändernden Umwelt in Bezug auf ein bestimmtes Ziel sowie auf den dauerhaften Selbsterhalt der Organisation unentbehrlich sind. Diese formalen Regeln entstehen, indem Organisationsmitglieder sich untereinander auf ihre jeweiligen Ziele einigen und auf bestimmte Verfahrensweisen verständigen. Sie sind im Gedächtnis der Organisationsmitglieder vorhanden (vgl. Luhmann 2000b: 113) und werden sowohl durch deren Handeln zu Strukturen reproduziert (vgl. Jäger / Weinzierl 2007: 174) als auch in Verfahrensrichtlinien und Arbeitsverträgen manifestiert (vgl. Kieser / Walgenbach 2010: 18). Doch nicht nur formale Regeln bzw. Strukturen sind wesentliche Merkmale von Organisationen, eine dauerhafte Zielverfolgung, die Existenz von Mitgliedern sowie deren eigene Motive und Aktivitäten (vgl. Kieser / Walgenbach 2010: 6) zählen ebenso dazu. Die Verwendung der Merkmalsbegriffe erfolgt in unterschiedlichen Ansätzen nach unterschiedlichen Definitionen und jeweiligen Erkenntnisinteressen.

Zur Entwicklung eines allgemeinen in das Forschungsproblem einleitenden Grundverständnisses von Organisationen sollen die Merkmalsausprägungen hier möglichst ansatzneutral zusammengefasst, präzisiert und kurz erläutert werden, um eine Organisation allgemein als Zusammenschluss mehrerer Individuen zu beschreiben, die ihre Aktivitäten durch bestimmte Strategien und Strukturen regeln, um basierend auf einem bestimmten Abhängigkeitsverhältnis bestimmte Ziele zu erreichen. Die Konstituenten dieses Organisationsbegriffs sind zum größten Teil auch Konstituenten der Untersuchungsgegenstände des organisationalen Wandels und des organisationalen Lernens (vgl. Fiol / Lyles 1985; Herzog 2011).

### 6.9.2.1 Organisationsziele

„Wenn Menschen bestimmte Ziele verfolgen, die sie alleine nicht realisieren können oder die sie mit anderen zusammen effizienter erreichen können, versuchen sie, diese Ziele mithilfe anderer zu erreichen. Handelt es sich um dauerhafte Ziele, die von allen Beteiligten verfolgt werden, bezeichnet man einen solchen Zusammenschluss als Organisation. [...] Es ist also letztlich das Organisationsziel, das die Basis von Verhaltensregeln für die Organisationsmitglieder bildet. Die Organisationsstruktur ist ein Mittel, um dieses Ziel in konkrete Verhaltenserwartungen zu übersetzen, sie ist ein Mittel der Verhaltenssteuerung im Hinblick auf das Organisationsziel“ (Kieser / Walgenbach 2010: 6).

Das Organisationsziel bildet die Grundlage für die gesamte Ausrichtung der organisationalen Prozesse und Kommunikationen. Die Ziele ergeben sich aus individuellen Interessen einzel-

---

<sup>56</sup> Die Steuerung des Verhaltens der Mitglieder bezieht sich zunächst auf die Herrschaftssicherung (vgl. Kieser / Walgenbach 2010: 18) bzw. auf die Gewährleistung der Entkopplung von Mitgliedermotiven und den Zielen der Organisation, die zum Preis von Gehaltszahlungen verbindlich und durch Kontraktierung sanktioniert werden können.

ner Organisationsmitglieder. Durch den Gründungsprozess einer Organisation, die Aushandlung der Ziele von Gründungsmitgliedern und durch allgemeine gesellschaftliche Erwartungen<sup>57</sup> werden Ziele weiter diversifiziert. Mit der fachlichen Unterstützung spezialisierter Individuen und mit deren zweckgerichtetem Handeln soll das Organisationsziel möglichst effektiv erreicht werden. Diese Individuen werden durch eine vertragliche Vereinbarung zu Organisationsmitgliedern, ihre persönlichen Motive von denen der Organisation entkoppelt. Die Zielverfolgung wird durch die Organisationsstruktur ‚auf Kurs‘ gehalten, selbst wenn Organisationsmitglieder ihren Status in der Organisation verändern bzw. diese verlassen. Ziele können je nach relevanten Umweltaforderungen verändert werden, um andere Ziele zu verfolgen.

Luhmann definiert die Zielorientierung von Organisationen über die Rationalität ihrer Zweck/Mittel-Schemata, über ihre Strukturen und differenziert zielorientierte von Ziele suchenden Organisationen. Ziele suchende Organisationen sind im Gegensatz zu zielorientierten „Organisationen [jene], die für einen gegebenen Bestand an Mitteln Zwecke [suchen]“ (Luhmann 2000b: 28). Luhmann setzt die Selbsterhaltung sozialer Systeme als gegebenen Meta-Zweck voraus. Als zielorientierte bzw. Ziele suchende Systeme, die Personen in bestimmten Rollen als Mittel zum Zweck einsetzen, werden Organisationen aber nur begriffen aufgrund institutionalisierter Rationalitätsvorstellungen. „Bei einem konkreten Zugriff verflüchtigt sich jedoch das, was man als innere Rationalität des Zweck/Mittel-Schemas unterstellt hatte. Mehr und mehr wird es nur noch als Symbol für Rationalität gesehen“ (Luhmann 2000b: 27). Denn bei genauem Hinsehen wird die Unterscheidung von Zweck und Mitteln durch vorausgesetzte Wertungen eingeschränkt:

„es geht nicht einfach um die Kausalität des Bewirkens von Wirkungen. Vielmehr sind Zwecke bewertete Zwecke, und auch Mittel kommen nur solche in Betracht, die nicht viel ‚kosten‘. [...] Man kann also bei der Bezeichnung des Schemas von allen konkreten Wertungen abstrahieren, sofern sie nur im Bereich des kausal Realisierbaren liegen“ (Luhmann 2000b: 26).

---

<sup>57</sup> Die Organisationssoziologie hat lange Zeit eine merkbare Distanz zur Einbeziehung gesellschaftstheoretischer Problemstellungen in die Analyse ihres Hauptgegenstandes eingenommen, sodass Fragen der Integration der beiden Objekte Organisation und der Gesellschaft unbeantwortet geblieben sind (vgl. Tacke 1999c: 55). Mit dem in dieser Arbeit integrierten Konzept des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus (vgl. Scherm / Pietsch 2007: 67) hält die Gesellschaft Einzug bzw. kehrt zurück in die organisationstheoretische Analyse (vgl. Ortmann et al. 2000b). So können Organisationsziele unter Reflexion gesellschaftlicher Wertvorstellungen und Machtkonstellationen (vgl. Kieser / Walgenbach 2010: 10) sowie Organisationen „als gesellschaftlich bestimmte und bestimmbar“ (Gergs et al. 2000: 190) analysiert werden. Bereits 1977 haben Meyer/Rowan (1977a; 1977b) die Bildung von Organisationen in institutionalisierten Kontexten analysiert und die Adaption an gesellschaftliche Vorstellungen und Rationalitätserwartungen bei der Zielformulierung von Organisationen beschrieben, um deren Bestandssicherung durch gesellschaftliche Legitimität zu gewährleisten. Die Lösung im Umgang mit diesem Konformitätsdruck aus gleichzeitiger Orientierung an Rationalitätsmythen der institutionalisierten Umwelt und an Effizienzkriterien sehen die Autoren in der losen Kopplung formaler Strukturen und technischer Aktivitäten respektive operativer Strukturen (vgl. Meyer / Rowan 1977a; 1977b). Für eine Notwendigkeit zur Bestimmung der modernen Organisation und ihrer Ziele in Anbetracht von gesellschaftlichen Wertmustern und mittels einer komplexen Gesellschaftstheorie haben sich davor auch Parsons (1956a; 1956b) und Adorno (1980) ausgesprochen.

### 6.9.2.2 Organisationsmitglieder

Individuelle Personen werden in ihrem Verhältnis zu Organisationen, denen sie als Mitglieder angehören, unterschiedlich theoretisch definiert. In der Systemtheorie gehören sie als Individuen konzeptionell zur Umwelt:

„Personen entstehen also durch Teilnahme von Menschen an Kommunikation. Sie tragen den Bedürfnissen des Beobachters Rechnung, indem ihnen Konsistenz der Meinungen und Einstellungen, Zielstrebigkeit des Verhaltens, Eigeninteresse mit Aussicht auf Berechenbarkeit usw. unterstellt wird. Sie leben nicht, sie denken nicht, sie sind Konstruktionen der Kommunikation für Zwecke der Kommunikation“ (Luhmann 2000b: 90).

Das Verhältnis von handelnden Individuen zu Organisationen und deren Zielen wird neben impliziten und kulturellen Mitgliedschaftsbedingungen durch formelle Bedingungen in Form von Verträgen geregelt. Dadurch entkoppeln Organisationen die Motive und Ziele ihrer Mitglieder von ihren eigenen Zielen. Die Differenz beträgt spezialisierte Leistungen, die Organisationen von ihren Mitgliedern, die sie in Hierarchien eingebunden haben, in Form von Rollenhandeln je nach Bedarf abrufen können. Leistungsabruf und -sicherung werden durch Routineprogramme bzw. Organisationsstrukturen geregelt, die durch Strategien auf die Organisationsziele ausgerichtet sind.

### 6.9.2.3 Organisationsstrukturen

Formale Strukturen sind neben den Zielen das wichtigste Merkmal von Organisationen. Sie steuern als manifeste oder latente Regeln nicht nur intern das Verhalten der Mitglieder oder den Ablauf der Prozesse (Arbeitsteilung und -koordination), sondern auch das Verhältnis zur Umwelt (Ressourcenbezug und Absatz des Outputs). Sie stabilisieren Machtverhältnisse und sichern die gesellschaftliche Legitimation der Organisation. Sowohl allgemeiner sozialer Wandel als auch die Veränderung einzelner Parameter, wie sich vergrößernde Marktchancen für Wirtschaftsunternehmen, veranlassen Organisationen, ihre Strukturen entsprechend zu verändern.

Die Handlungsfähigkeit organisierter Sozialsysteme wird in den meisten sozialwissenschaftlichen Theoriekonzeptionen bestätigt (vgl. Schimank 2000b; 2002; 2007a; 2010b).

„Genau genommen steht allerdings hinter dem ‚Handeln von Organisationen‘ immer das Handeln individueller Akteure (vgl. Schneidewind 1998: 42 f. und Giddens 1997: 278 f.). Organisationen können sich allerdings von den Interessen ihrer individuellen Mitglieder entkoppeln, gleichwohl es die Mitglieder sind, die die Organisation bilden. Aufgrund der reflexiven Steuerung der sozialen Reproduktion von Organisationen, die organisationstypische Strukturmuster hervorbringt, die über eine Aggregation individuellen Handelns hinausgehen, ist es daher gerechtfertigt, von Organisationen als Akteuren zu sprechen“ (Jarren / Röttger 2009: 33).

Allerdings fallen in dieser Frage auch zwei in der soziologischen Theoriebildung dauerhaft konfligierende Sichtweisen (vgl. Dawe 1970; 1978) aufeinander,

„ohne dass eine der beiden Seiten die andere jemals ganz hat ausschalten können. Das Eine ist die ‚sociology of social action‘, das Andere die ‚sociology of social system‘. Es geht also um das Geseininander von akteur- und systemtheoretischer Herangehensweise“ (Schimank 2007b: 186 unter Bezugnahme auf Dawe 1970 und 1978: 368).

Schimank (1985; 2002) sucht diesen Dualismus in seinem Ansatz handlungsprägender und handlungsfähiger Systeme aufzulösen, indem er formale Organisationen als korporative Akteure konzipiert, die durch das Zusammenwirken struktureller Restriktionen aus teilsystemischen Orientierungshorizonten, institutionellen Ordnungen und Akteurskonstellationen beschränkt und zugleich ermöglicht werden.

Luhmann geht einen anderen Weg. In seiner Theorie sozialer Systeme werden Handlungen in und von Organisationen – jede Arbeitsroutine, jede Anweisung, jede wahrnehmbare Wiederholung oder Änderung einer Aktion – als Erwiderung einer vorhergegangenen Kommunikation einer Entscheidung definiert, als Folgeleisten einer Arbeits- oder Handlungsanweisung. Daraus resultiert die kommunikative Dimension organisationalen Handelns. Handeln erfüllt die Funktion, sowohl das Zustandekommen von Entscheidungen<sup>58</sup> – auch wenn sich bestimmte Entscheidungen aufgrund ihrer Unentscheidbarkeit besonders lange hinziehen (vgl. Ortman 2011) – als auch die Erwartung bestimmter Handlungen zu erfüllen. Die Fähigkeit zu handeln erweitert die Komplexität eines sozialen Systems:

„Man weiß, daß Gesellschaftssysteme, die keine Möglichkeit haben, kollektive Handlungsfähigkeit auszubilden, ein geringes Entwicklungsniveau nicht überschreiten können. [...] Man weiß, welche Schwierigkeiten es bis in die Neuzeit hinein bereitet hat, sich eine kollektive Korporation überhaupt vorzustellen und ihr als ‚moralischer Person‘ Rechtsfähigkeit zu verleihen. An all dem ist die Unwahrscheinlichkeit einer solchen Errungenschaft abzulesen, die bis heute [...] im Bereich formal organisierter Sozialsysteme routinemäßig funktioniert“ (Luhmann 1996b: 274).

Die Handlungsfähigkeit basiert dabei auf Einzelhandlungen respektive Kommunikationen von Einzelentscheidungen, deren Sinn für ein Systemganzes steht (vgl. Luhmann 1983b: 302). Handlungen von Organisationen werden durch ihre kommunikative Dimension auch jenseits der Systemgrenzen wahrnehmbar. Organisationen sind

„die einzigen sozialen Systeme, die in der Lage sind, intern erarbeitete Resultate nach außen zu kommunizieren. Oder anders gesagt: wenn man ein soziales System in Kommunikationsprozessen repräsentieren (vertreten) will, muß man es organisieren“ (Luhmann 1990: 672).

Somit sind formale Organisationen die „einzigen Sozialsysteme, die in der modernen Gesellschaft über die Möglichkeit der kommunikativen Grenzüberschreitung verfügen und dadurch mit ihrer Umwelt kommunizieren können“ (Drepper 2003: 249). Handlungen sind über Strategien auf das Organisationsziel ausgerichtet. Sie steuern die Zielausrichtung auch im organi-

---

<sup>58</sup> Entscheidungen sind Kommunikationen und resultieren aus organisationalen Kommunikationszusammenhängen. Kommunizierte Entscheidungen sind bei Luhmann die basalen, struktur- und somit systembildenden Operationen in Organisationen, insbesondere weil in Entscheidungskommunikationen auch die ausgeschlossenen Entscheidungs- respektive Handlungsalternativen latent mitsignalisiert werden.

sationalen Wandel, dessen Strukturveränderung der Strategie folgt (vgl. Chandler 1962: 14).

Die Strategie dient der Organisation als

„Festlegung der grundlegenden langfristigen Unternehmensziele, sowie die Verwendung von Vorgehensweisen und die Bereitstellung von Ressourcen, die für die Umsetzung dieser Ziele notwendig sind“ (Chandler 1962: 13 in der Übersetzung durch Miebach 2007: 67)

#### 6.9.2.4 Organisationsumwelt

Soziale Systeme können sich nur vermittels eigener Elemente reproduzieren und nicht aus Elementen der Umwelt.

„Sie sind gleichwohl offene Systeme insofern, als sie diese Selbstreproduktion nur in einer Umwelt, nur in einer Differenz zu einer Umwelt vollziehen können. [...] Geschlossenheit und Offenheit können also nicht länger als Typenunterschied begriffen werden. Es handelt sich um ein Kombinationsverhältnis, um ein Steigerungsverhältnis, um ein kombinatorisches Resultat evolutionärer Morphogenese“ (Luhmann 1988a: 49).

Mit der Umwelt tauschen Organisationen die Ergebnisse ihrer Zwecke aus. Von ihr erfahren sie bestimmte Zuwendungen, die das Ziel ihrer Bildung und Reproduktion sind. Im systemtheoretischen Verständnis handelt es sich bei der Umwelt natürlich um (Organisations-)Systeme in der gesellschaftlichen Umwelt, mit denen Organisationen kommunizieren. Durch Organisationen wird Kommunikation in der Umwelt von Gesellschaft erst adressierbar (vgl. Fuchs 2004: 129):

„Alle sozialen Systeme bestehen aus Kommunikationen. Kommunikationen sind diejenigen Operationen, durch die sie sich autopoietisch mit Hilfe eigener Produkte reproduzieren können. Aber damit ist nicht garantiert, dass die sozialen Systeme selbst kommunizieren können: in eigenem Namen und gleichsam als kollektive Personen. Gesellschaften können dies schon deshalb nicht, weil ihre Kommunikationen das System nicht verlassen können. Es gibt außerhalb der Gesellschaftsgrenzen keinen Adressaten, an den die Kommunikation gerichtet werden könnte. Auch die Funktionssysteme der Gesellschaft können nicht als Kollektivpersonen auftreten, die für die Gesamtheit ihrer eigenen Operationen sprechen könnten. Es gibt, wenn man von Organisationen zunächst einmal absieht, kein Gespräch zwischen der Wirtschaft und der Wissenschaft, der Politik und dem Recht, den Familien und der Religion. [...] Will man die nach außen gerichtete Kommunikation sozialer Einheiten auf Dauer stellen und in Systeme rekursiver Rück- und Vorgriffe einfügen, muss man Organisationen bilden“ (Luhmann 2000b: 388).

Die Zweck- und Zielausrichtung von Organisationen ist entscheidend durch ihr System-Umwelt-Verhältnis geprägt. Es bestehen Kongruenzen zwischen statischen Umwelten und dynamischen Strukturen von Organisationen und ebensolche zwischen dynamischen Umwelten und starren Strukturen von Organisationen (vgl. Burns / Stalker 1961; Lawrence / Lorsch 1967). Dabei sind die Systeme in der Umwelt von Organisationen

„nicht in der Form von ‚Herrschaft‘ vorgesetzt, deren Willen auszuführen wäre. Sie ist vielmehr in der Wirtschaft als auch in der Politik, ein turbulentes, intransparentes Feld, aus dem die Organisation eigene Entscheidungsgrundlagen zu gewinnen hat. Und wie gut diese Entscheidungen sind, wird dann, unter welchen Kriterien auch immer, von den Strukturen des Systems abhängen“ (Luhmann 2000b: 27).

### 6.9.2.5 Organisationsentscheidung

Die konstitutive Bedeutung von Organisationen für die moderne Gesellschaft begründet deren Bezeichnung als Organisationsgesellschaft (vgl. March / Simon 1993; Jäger / Schimank 2005b). Diese Bedeutung wird gestützt durch das Argument, dass Individuen die Gesellschaft überwiegend in Organisationen erleben und „nur innerhalb [von] Organisationen in der Gesellschaft agieren können“ (Miebach 2007: 11). Aber nicht nur aus der Perspektive von Individuen wird die gesellschaftliche Bedeutung von Organisationen deutlich.

„Das System Gesellschaft basiert auf Organisationen, denn Gesellschaft ist nicht als solche, sondern erst auf der Meso-Ebene von Organisationen beobachtbar und durch Kommunikation adressierbar. [...] Erst Organisationssystemen ist es möglich, mit Hilfe kontingenter Entscheidungen Unsicherheit in Sicherheit zu überführen und sich so mittels systemeigener Operationen zu reproduzieren und weiterzuentwickeln“ (Szyszka 2009b: 136 mit Bezug auf Fuchs 2004: 129 und Luhmann 2000: 9).

Unsicherheit ist ein zentraler Aspekt vieler organisationstheoretischer Konzeptionen. Unsicherheit ist ein Merkmal organisationaler Entscheidungsprozesse (vgl. Cyert / March 1963: 116) und Entscheidungen sind konstitutiv für Organisationen.<sup>59</sup> Sie stellen ihre Elemente dar und sind wie die Elemente aller sozialen Systeme Kommunikationen.

Bereits vor Luhmanns ersten Auseinandersetzungen mit dem Thema Organisation (1964; 1981b; 1981a; 1988c; 1991b; 1994a) hat sich Simon auf den Entscheidungsbegriff als Grundbegriff der Organisationstheorie festgelegt (vgl. Simon 1949). Entscheidungen sind dabei nicht als Wahlhandlungen mit der Zurechnung auf einzelne Individuen, sondern als Objekte – Ergebnisse oder Verläufe – von Kommunikationen zu verstehen. Die Elemente von Organisationen sind Kommunikationen von Entscheidungen, an die sich Kommunikationen von Entscheidungen anschließen. Durch kontingente Entscheidungskommunikationen absorbieren Organisationen Unsicherheit auf ein verarbeitbares Maß. Basis für organisationales Entscheidungshandeln ist Rationalität. Unsicherheit<sup>60</sup> ergibt sich aus eingeschränkter Rationalität (vgl. Simon 1949). Um aus einer Auswahl an Möglichkeiten eine bestimmte, zweckdienliche Al-

---

<sup>59</sup> Eine Organisationsentscheidung ist intentional und macht eine Organisation zum handelnden Subjekt, zum Akteur. Eine Entscheidung ist eine zwischen Alternativen auswählende kommunikative Handlung. Die Handlungsalternativen ergeben sich aus Entscheidungen, die an Entscheidungen kommunikativ angeknüpft haben, ein fortlaufender Prozess der Unsicherheitsabsorption zum Fällen weiterer Entscheidungen, die immer Voraussetzungen und Orientierung für darauf folgende Entscheidungen sind. Der gesamte Prozess des Entscheidens erscheint auf der Zeitachse rückblickend kontingent – es hätte so oder so entschieden werden können – vorausblickend jedoch ist er intentional verlaufen.

<sup>60</sup> Unsicherheit entsteht durch das gleichzeitige Vorhandensein von Wissen und Nichtwissen. Wissen ist das, was angesichts eines direkt beobachtbaren Problems – durch Beobachtung erster Ordnung – kommunikativ erzeugt wurde und sich kommunikativ bewährt hat. Nichtwissen ist der beobachtbare Mangel an Wissen in dem Sinne „ich weiß, dass ich nicht wissen kann, was ich nicht wissen kann“ (Krause 1996: 183) – im Gegensatz zur Unwissenheit, die nicht beobachtbar ist. Beides sind soziale Konstruktionen eines sozialen Systems. „Im Falle sozialer Systeme handelt es sich also um kommunizierten, durch Kommunikation für Kommunikation produzierten Sinn. Im Falle von organisierten Sozialsystemen entsteht Unsicherheit dadurch, dass Entscheidungen dazu dienen, Entscheidungen aufzurufen“ (Luhmann 2000b: 184).

ternative auszuwählen, müssen ausreichend Informationen<sup>61</sup> über die relevanten Unterschiede zwischen den Alternativen vorliegen. Wenn dies nicht der Fall ist, muss unter den Bedingungen einer eingeschränkten Informationslage über Unterschiede, unter eingeschränkter Rationalität, unter Unsicherheit entschieden werden. Die Entscheidung, trotzdem zu entscheiden, erzeugt eine Information, die weitere Entscheidungen ermöglicht. Es kann also nur auf der Basis einer unsicheren Informationslage, auf der Basis lediglich von Anzeichen entschieden werden, was wiederum eine Information ist, die die Grundlage für weiteres Entscheiden respektive Kommunikationen von Entscheidungen ist. „In diesem Sinne kann man den autopoietischen Zusammenhang von Entscheidungen als Informationsverarbeitung bezeichnen“ (Luhmann 2000b: 183). Oder: „Uncertainty absorption takes place when inferences are drawn from a body of evidences and the inferences, instead of the evidences itself, are then communicated“ (March / Simon 1958: 165). Nach der klassischen Organisationstheorie handeln Organisationen bei vollkommener Informationslage zweckrational (vgl. Luhmann 1973): Zwecke und die Verfügbarkeit bestimmter Mittel „dienen dem System als sinngebende Richtlinie der Informationsverarbeitung und reduzieren die Komplexität der Umwelt für systeminterne Arbeitsvorgänge so weit, dass diese organisiert werden können“ (Luhmann 2000b: 183). Die Beschreibung der organisationalen Entscheidungspraxis bzw. Informationstransformation kann aufgrund von Unsicherheit nicht mit Zweckorientierung bzw. Zweckrationalität erfolgen. Überhaupt liegt Rationalität im Zusammenhang mit Organisationen und ihrer Prozesslogik nur als Rationalitätsmythos bzw. Rationalitätsfiktion in der gesellschaftlichen Erwartung ihnen gegenüber vor.<sup>62</sup> So beschreibt Luhmann die organisationale Entscheidungspraxis auch nicht mit Zweckorientierung, sondern mit Unsicherheitsabsorption (vgl. Luhmann 2000b: 184 unter Bezug auf March & Simon 1958). Unsicherheitsabsorption ist ein sozialer Prozess, bei

---

<sup>61</sup> Die Information ist im Kommunikationsprozess vor der Mitteilung und dem Verstehen die erste von drei Selektionen. Sie ist „eine Differenz, die den Zustand des Systems ändert“ (Luhmann 1997: 190). Sie wird durch ein unterscheidendes System im Prozess des Unterscheidens aus eigenen Elementen transformiert bzw. erzeugt.

<sup>62</sup> In der gesellschaftlichen Vorstellung über Entscheidungen von Organisationen werden ausreichende Informationen über Entscheidungs- bzw. Handlungsalternativen vorausgesetzt, was bedeutet, dass die Organisation aus allen möglichen Handlungsalternativen die Alternative mit der höchsten Rationalitätswertung auswählt. Die Organisationspraxis stellt jedoch immer ein Modell begrenzter Rationalität dar, ohne ausreichende Informationen über alle Handlungsalternativen, mit Entscheidungsdruck, einem Spannungsverhältnis zwischen individuellen Motiven und Zielen der Organisationsmitglieder und den Zielen der Organisation sowie mit einer unsicheren Umwelt. „Inzwischen ist Ernüchterung eingetreten. Was in Organisationen geschieht, so sieht man es heute, ähnelt eher den Bemühungen von Alice im Wunderland beim Croquet, wenn sie mit den von der Queen of Hearts bereitgestellten Gerätschaften in einem von dieser Dame veranstalteten Wettbewerb antritt. Alice schwingt ihren Flamingo-Schläger, aber der Vogel zieht den Kopf ein, ehe der Igelball getroffen wird; genauso ergeht es dem Manager, er erteilt seine Anweisungen, aber sie werden von seinen Untergebenen möglicherweise weder verstanden noch befolgt“ (vgl. Ortmann 2011: 31 unter Bezugnahme auf Starbuck 1982). Die Lösung aus diesem Dilemma ist, trotzdem zu entscheiden und Unsicherheit dadurch zu absorbieren.

dem eine Entscheidung zu einem Sachverhalt eine vorhergehende beobachtet und daran anschließt.

„Die Autopoiesis von Organisationssystemen läuft also über Unsicherheitsabsorption. Unsicherheitsabsorption ist demnach nur ein anderer Begriff für die systeminterne Erzeugung von Information und zwar, wie bereits gesagt, Information nicht über die Umwelt (nicht als systeminternes Kopieren von Umweltzuständen), sondern über die Unwahrscheinlichkeit systemeigener Einschränkungen des Spielraums anderer Möglichkeiten“ (Luhmann 2000b: 185)

und damit Ermöglichung von Entscheidungen. Unsicherheitsabsorption von Organisationen basiert auf eigenem Wissen. Dieses Wissen ist implizites Wissen, welches in organisationalen Strukturen gespeichert ist. Organisationales Wissen ist Struktur, die das Handeln von Akteuren zugleich ermöglicht und beschränkt und durch deren Handlungen reproduziert oder verändert wird. Die Bestätigung oder Veränderung organisationalen Wissens assoziiert, dass die Möglichkeit von Akteuren bzw. Akteursgruppen, Strukturen zu verändern, zu erwarten ist.

„Der Wandel von Strukturen und Wissen kann intendiert geschehen [...] durch Handlungen von Akteuren. Werden Botschaften wiederholt ausgesandt und entsprechend rezipiert, können sie sich in der Organisation zu organisationalem Wissen verfestigen und damit die vorhandene Wissensbasis verändern“ (Jäger / Weinzierl 2007: 177).

Das relevante Wissen von Organisationen muss durch möglichst breite Reproduktion von Handlungen und Prozessen gespeichert werden, um das explizite Wissen einzelner Individuen zu inkorporieren. So kann es als Ergebnis von Lernprozessen im Gedächtnis, den Strukturen der Organisation gespeichert und bei der Aktivierung von Kommunikationen abgerufen werden und ist nicht von einzelindividuellen Quellen abhängig (vgl. Luhmann 2000b: 186). Die Entscheidung der vorliegenden Untersuchung, das Phänomen organisationalen Lernens als handlungsstrukturelle, Unsicherheit absorbierende Wissensveränderung zu untersuchen, die den Umgang mit veränderlichen gesellschaftlichen Erwartungsstrukturen zu problematisieren geeignet ist, gründet auf der zentralen Bedeutung von Unsicherheit als wichtige Ressource in Entscheidungsprozessen, die durch die Verbindung von Entscheidungen mit Entscheidungen absorbiert wird und zugleich neu entsteht. „Denn ohne Unsicherheit bliebe nichts zu entscheiden, die Organisation fände im Zustande kompletter Selbstfestlegung ihr Ende und würde mangels Tätigkeit aufhören zu existieren“ (Luhmann 2000b: 186). Nichtwissen bzw. Unsicherheit kann nicht durch Wissen reduziert werden, sondern „nur durch Entscheidungen, die ihrerseits natürlich auch die Richtung und Methode der Suche nach Wissen betreffen können“ (Luhmann 1996b: 16). Organisationales Lernen wird in der Untersuchung als Schlüsselfunktion organisationaler Entscheidungsproduktion zugrunde gelegt angesichts der Unkenntnis der Zukunft der Organisation und angesichts der Unkenntnis des Ausgangs der vorliegenden Untersuchung.

## 6.10 Die Organisationstheorie – Ansätze, Problemstellungen und ihre Entwicklung

Wenn von ‚der‘ Organisationstheorie gesprochen wird, handelt es sich um verschiedene organisationstheoretische Ansätze ausdifferenzierter Organisationstheorien. Ihr Zweck<sup>63</sup> besteht in der Analyse bestimmter Aspekte des zentralen Untersuchungsgegenstandes organisationaler Wandel. Sie sind präzise Abbilder bestimmter sozialwissenschaftlicher Theoriegebäude, deren analytische Perspektive und Forschungsschwerpunkt sie auf die Mesoebene von Organisationen übertragen, um je eigene Forschungsprobleme zu bearbeiten. Die Vorauswahl der in diesem Kapitel vorgestellten theoretischen Ansätze entspricht ihrer Eignung für die Analyse von Organisationen und ihrem Wandel.

Die Vielheit organisationstheoretischer Ansätze liegt sowohl in der Vielheit bestehender Erkenntnisinteressen zum Gegenstand Organisation, in der Vielheit möglicher Verhältnisse zwischen Organisationstheorie und -praxis, als auch in der Vielheit möglicher theoretischer Vorgehensweisen (vgl. March / Simon 1958; March / Simon 1993; Schreyögg 2000: 27; Drepper 2003; Westwood / Clegg 2003; Baum 2005; Jäger / Schimank 2005b; Kieser / Ebers 2006; Miebach 2007; Adler 2009; Kieser / Walgenbach 2010). Der Zweck von Organisationstheorien ist ein besseres Verständnis ihres hochkomplexen Erkenntnisobjekts an sich und seiner verschiedenen Teilaspekte. Das Spektrum des Erkenntnisinteresses an seiner Beschreibung und Erklärung reicht von der wissenschaftlichen Reflexion bis zur Optimierung der Organisationspraxis. Die Auswahl der empirischen Merkmalsausprägungen zur Konturierung eines allgemeinen Verständnisses von Organisationen bedingt eine bestimmte theoretische Beschäftigung mit dem Erkenntnisobjekt, die sich genau dessen annimmt und nicht darüber hinausgehende Entitäten in den Blick nimmt, wobei diese empirische Auswahl wiederum selbst durch eine bestimmte, nämlich die soziologische Erkenntniskultur bedingt ist. Diese zugrunde liegende Erkenntniskultur präformiert auch die theoretischen Grundannahmen zum Objekt: die eines sozialen Systems als bewusst geplanter und koordinierter Handlungseinheit, die auf Mitglieder und bestimmte Rollen ausgerichtet und in ihrer Struktur wandelbar ist.

„Da eine Organisation als soziales Gebilde ihre Existenz und die Form ihrer inneren Struktur immer aus umgebenden sozialen Systemen ableitet und legitimiert und ihre Mitglieder auch Mitglieder dieses Systems sind, kommt dem Verhältnis von Organisation und sozialer Umwelt eine primäre Bedeutung zu. Jede Organisationsanalyse muß darum ihren Gegenstand in seinen Beziehungen zu anderen Gebilden betrachten und in diesem Zusammenhang auch Veränderungsprozessen besondere Aufmerksamkeit schenken“ (Hillmann 1994: 639).

---

<sup>63</sup> Zweckdienlichkeit meint das jeweilige Forschungsinteresse, das zur Auswahl und dem Einsatz ganz bestimmter Theoriemittel führt. Diese Kausalbeziehung beinhaltet das Verhältnis zwischen Grundannahmen des Erkenntnisinteresses, die Eigenschaft des Untersuchungsgegenstandes und die Eignung der Methodik für seine wissenschaftliche Untersuchung (vgl. Burrell / Morgan 1979; Scherer 2006: 23).

## 6.11 Wissenschaftstheoretische Systematisierung organisationstheoretischer Ansätze

Die sozialwissenschaftliche Forschung von Organisationen ist sowohl durch einen Theorienpluralismus als auch durch eine deduktiv-nomologische Vorgehensweise<sup>64</sup> geprägt (vgl. Burrell / Morgan 1979; Pfeffer 1982; Astley / Fombrun 1983; Astley / Van de Ven 1983; Rao / Pasmore 1989; Pfeffer 1993; Connell / Nord 1996; Willmott 1997; Romme 2003; Tsoukas / Knudsen 2003; Willmott 2003; Kieser / Ebers 2006). Systematisierungen werden durch die Zuordnung zu bestimmten Methodologien (präskriptiv, kausalanalytisch oder interpretativ) und Erkenntnisinteressen sowie Fragestellungen aus der Organisationspraxis möglich. Auch die zugrunde liegende Definition des Untersuchungsgegenstandes als „allgemeine Grundsicht des Phänomens“ (Schreyögg 2000: 29) fungiert als Systematisierungskategorie (vgl. Morgan 2006). Schließlich ergibt sich aus der historischen Entwicklung der einzelnen Ansätze eine weitere Möglichkeit, diese voneinander ideengeschichtlich abzugrenzen (vgl. Scott 1961; Remer 1994). Die Systematisierungsproblematik von Organisationstheorien ist immer auch eine organisationstheoretische Selbstverortungsproblematik: Weder existiert Konsens zum Objektbegriff noch zum Forschungszweck oder zum methodischen Grundverständnis entsprechender Verfahrensweisen (empirisch oder analytisch) wie zu einer einheitlichen inhaltlichen Perspektive (vgl. Schreyögg 2000: 29). Dadurch sind allerdings auch verschiedene wissenschaftstheoretische Modelle und daran sich jeweils anschließende Fachdiskurse hervorgebracht worden. Bei allen Systematisierungsversuchen geht es immer um die Frage nach dem ‚richtigen‘ Weg, eine ‚richtige‘ Theorie auszuwählen und ein bestimmtes Forschungsproblem zu lösen. Dabei suchen Sozialwissenschaftler immer das Verhältnis zwischen Theorie und Praxis problemgerecht zu berücksichtigen. Diese wechselseitige Beziehung wird als Theorie-Praxis-Interdependenz bezeichnet, die sowohl bei induktiver wie bei deduktiver Vorgehensweise sozialwissenschaftlicher Forschung berücksichtigt wird, in der die Lösung konkreter Probleme aus der Praxis über Hypothesen (und Praxistheorien) in der Abstraktion durch eine Metatheorie und umgekehrt gesucht wird.

---

<sup>64</sup> Deduktiv-nomologische Forschung besteht aus dem Explanans und dem Explanandum. Das Explanans ist das erklärende Prinzip der Forschung. Diese basiert auf der Argumentation, dass empirische Sachverhalte unter bestimmten Bedingungen, z. B. Beobachtbarkeit, bestimmten dahinterliegenden allgemeingültigen Gesetzen, z. B. sozialwissenschaftlichen Theorien, entsprechen und durch diese erklärt werden können. Das Explanandum ist das Ergebnis des Explanans, die Schlussfolgerung, die den theoretischen Zusammenhang des empirischen Sachverhalts erklärt. Induktive Forschung hingegen leitet aus der Beobachtung mehrerer empirischer Sachverhalte allgemeine Aussagen ab. So können induktive Argumentationen zwar plausibel erscheinen, jedoch müssen sie nicht zwingend logisch sein, wie die Erklärungen deduktiv-nomologischer Argumentationen.

Ein Instrument zur gezielten Zuweisung von Erkenntnisinteressen und wissenschaftlichen Theorien existiert nicht. Wissenschaftstheoretiker streiten vielmehr über die Qualität verschiedener Bewertungs- und Systematisierungsmodelle organisationstheoretischer Ansätze (vgl. Scherer 1995; 1998; Tsoukas / Knudsen 2003; Westwood / Clegg 2003; Scherer 2006). In der Forschungspraxis werden oft theoretische Mittel herangezogen, die willkürlich, nach persönlicher Neigung und nach erstem Anschein zur Lösung des Forschungsproblems geeignet erscheinen und erst im Verlauf der Forschung angepasst oder mit weiteren Ansätzen kombiniert werden (vgl. Steinmann / Scherer 1995). Auch werden gegensätzliche theoretische Ansätze ausgewählt, um unterschiedliche Blickwinkel von Definitionen des Untersuchungsgegenstandes zu diskutieren und durch die Einführung zentraler Begriffe zu konsolidieren oder die Problemstellung weiter auszudifferenzieren. Einige grundsätzliche Systematisierungsversuche organisationstheoretischer Ansätze sollen an dieser Stelle kurz vorgestellt werden.

### **6.11.1 Die Systematisierung durch Paradigmenbildung**

Die wissenschaftstheoretische Reflexion über die Systematisierung organisationstheoretischer Problemstellungen sozialwissenschaftlicher Organisationsforschung hat verschiedene Orientierungsmodelle hervorgebracht. Burrell / Morgan (1979) haben die unterschiedlichen Verhältnisse zwischen verschiedenen Erkenntnisinteressen und Theorien bzw. Ansätzen in vier Paradigmen sozialwissenschaftlicher Theoriebildung kategorisiert. Die so gewählten Beschreibungsdimensionen ermöglichen eine Systematisierung von Organisationstheorien innerhalb der sozialwissenschaftlichen Forschung. Die vier Theoriekategorien werden durch das funktionalistische und das interpretative Paradigma sowie durch die Paradigmen des radikalen Humanismus und des radikalen Strukturalismus gebildet (vgl. Steinmann / Scherer 1995; Deetz 1996).

### **6.11.2 Die Inkommensurabilitätsthese**

Nach der Inkommensurabilitätsthese gibt es keinerlei objektive Kriterien, die einen kritischen Vergleich der einzelnen Organisationstheorien zulassen. Wenn man dieser Idee folgt, kann auch nicht zweifelsfrei und objektiv entschieden werden, welche Theorie für welches Erkenntnisinteresse am geeignetsten ist, wenn diese unterschiedlichen Paradigmen zuzuordnen sind. Insofern muss die Idee einer objektiven Erkenntnis verworfen werden. Diese Idee entspricht der sogenannten Inkommensurabilitätsthese. Sie ist von Kuhn (1962; 1976) in den 1960er Jahren aufgestellt worden und stützt dessen Schlussfolgerung aus historischen Unter-

suchungen, dass „wissenschaftlicher Fortschritt nicht als Anwendung einer einheitlichen Methode oder eines einheitlichen Rationalitätskriteriums rekonstruiert werden kann“ (Scherer 2006: 40). Auf seine Untersuchungen entstand eine intensive Diskussion um die Begründung einheitlicher Rationalitätsstandards (vgl. Andersson 1988; 1994), die mittlerweile in dem Konsens zum Erliegen gekommen ist, dass Theorien nicht mehr generell begründet werden müssen, sondern immer in Abhängigkeit von einem sozialwissenschaftlichen Paradigma bzw. Orientierungssystem entstehen (vgl. Lueken 1992). Inkommensurabilität bezeichnet die radikale Verschiedenheit und das Konkurrenzverhältnis zwischen den einzelnen Komplexen wissenschaftlicher Regeln und Strukturen:

„Wissenschaftliche Erkenntnis kann dieser Auffassung zufolge nur noch auf Gültigkeit innerhalb eines Paradigmas überprüft werden. Eine ‚transparadigmatische‘ Beurteilung ist dagegen nicht mehr möglich, weil die Standards der Wissenschaftlichkeit selbst nicht mehr begründet werden können“ (Scherer 2006: 40).

Die Befürworter der Inkommensurabilitätsthese sagen, dass das Inkommensurabilitätsproblem nicht lösbar sei, die Gegner, dass es über strukturierte Objektivität durchaus lösbar wäre (vgl. Burrell / Morgan 1979; Morgan 1986; 1990a; 1990b; Jackson / Carter 1991).

### 6.11.3 Der methodische Konstruktivismus

Scherer (2006) versucht – in Anlehnung an den methodischen Konstruktivismus nach Kamlah / Lorenzen (1973) – organisationswissenschaftliche Ansätze durch das Verhältnis zwischen Theorie und Praxis zu systematisieren (vgl. Scherer 2006: 44). Er stellt Ansätze, die die Autonomie der Praxis über die Theorie verfolgen (vgl. Lueken 1992: 174; Steinmann / Scherer 1994: 269), jenen gegenüber, die das Prinzip impliziter Theorien verfolgen (vgl. Kunnemann 1991; Steinmann / Zerfaß 1993; Steinmann / Scherer 1994). In der Verwandtschaft zum radikalen Konstruktivismus (vgl. Schmidt 1987b) ist die methodisch-konstruktive Interpretation von Wissenschaft demnach als ein interaktiver Prozess zwischen primärer Praxis, theoretischer Praxis und theoriegeleiteter Praxis konzipiert (vgl. Scherer 2006: 82), der es ermöglichen soll, die Praxis durch die Theorie lernend verändert zu verstehen und Handlungen als notwendige Anfänge methodischen Denkens aufzufassen:

„Sobald das neue, zunächst theoriegeleitete Handeln eingeübt ist und gekonnt wird, ohne daß das Wissen jeweils aktualisiert werden mußte, findet es Eingang in die primäre Praxis und kann nicht mehr als theoriegeleitet werden“ (Lueken 1992: 181).

„Auf diese Weise wird es möglich, jede Wissenschaft als eine methodische Folge von erfolgreichen Handlungen zu rekonstruieren [...] Diese Praxis bietet zugleich den Anlaß und die Möglichkeit zum systematischen Aufbau von Theorien, die der Verbesserung der Praxis dienen kann“ (Scherer 2006: 49).

### 6.11.4 Das Subjekt-Objekt-Modell

Die wissenschaftstheoretische Reflexion des Verhältnisses zwischen dem erkenntnissuchenden Subjekt und seinem Erkenntnisobjekt dokumentiert das Subjekt-Objekt-Modell. Dahinter stehen folgende Grundannahmen:

- Eine objektive Realität in Bezug auf das Erkenntnisobjekt existiert unabhängig von dem Erkenntnisinteresse des forschenden Subjekts (ontologische Grundannahme).
- Das forschende Subjekt erlangt Erkenntnis über die Realität durch systematische Beobachtung (empirische Grundannahme).
- Der Erkenntnisprozess wird durch wissenschaftliche Regeln ermöglicht und gesteigert (methodologische Grundannahme).
- Ein Erkenntnisfortschritt als Rationalisierungsprozess in der Forschung trägt zum Rationalisierungsprozess in der Praxis und also zum gesellschaftlichen Fortschritt bei (philosophische Grundannahme) (vgl. Kunnemann 1991: 20).

Das Modell basiert auf der erkenntnistheoretischen Einsicht, dass Intuition und sinnliche Wahrnehmung des Erkenntnissubjekts den Forschungsprozess und die Erkenntnisgewinnung durch Faktoren außerhalb des Forschungsprozesses beeinflussen (vgl. Albert 1980). Daraus haben sich in der Erkenntnistheorie zwei Subjekt-Objekt-Modell-Argumentationen entwickelt: der auf Neurath (1979) zurückgehende logische Empirismus (vgl. Hegelmann 1979) und der auf Popper zurückgehende kritische Rationalismus (vgl. Popper 1979; vgl. Keuth 2007). Der logische Empirismus legt die objektive Beobachtbarkeit der real existierenden Wirklichkeit zugrunde. Dabei führt die subjektive Wahrnehmung zu objektiven Abbildern und reflexiven Erklärungen der Wirklichkeit. Der kritische Rationalismus hingegen unterstellt ebenso die objektive Beobachtbarkeit der Wirklichkeit, die aus allgemeinen theoretischen Gesetzesaussagen und speziellen empirischen Prämissen abgeleitet ist und Wirklichkeit kausal erklärt. Poppers Begriff der nomologischen Hypothesen wurde von Hempel / Oppenheim zu einem deduktiv-nomologischen Erklärungsmodell (vgl. Hempel / Oppenheim 1948) weiterentwickelt, welches vorhergehend bereits vorgestellt wurde. Danach wird ein Forschungsproblem nach allgemeinen wissenschaftlichen Gesetzmäßigkeiten und aufgrund empirischer Vorbedingungen untersucht. Die erklärenden Aussagen zum Erkenntnisobjekt, dem zu erklärenden Satz (Explanandum), erfolgen durch Übereinstimmungen mit Aussagen aus den bekannten theoretischen Gesetzen anhand einer logisch richtigen Argumentation (Explanans). „Der kritische Rationalismus geht davon aus, dass mit Hilfe der kritischen Prüfung ein theoretisches Wissen über die Welt und deren strukturelle Zusammenhänge erlangt werden kann“

(Scherer 2006: 29), und begründet mit seiner deduktiv-nomologischen Vorgehensweise den forschungslogischen Ablauf in den modernen Sozialwissenschaften.

### **6.11.5 Systematisierung organisationstheoretischer Ansätze und Problemstellungen aus ihrer geschichtlichen Entwicklung in der Drei-Phasen-Gliederung nach Scott (1961)**

Problemstellungen zu Industrieunternehmen und Gewerkschaften befördern in den 1900er Jahren in den sich ausdifferenzierenden ökonomischen Wissenschaften, der Betriebs- und der Industriosociologie, die ersten wissenschaftlichen Konzeptionen und Analysen des geschichtlich entwickelten sozialen Gebildes Organisation als rationales Instrument effizienter Zielsetzung, deren Realisierung dem Einfluss seiner individuellen Mitglieder und seiner gesellschaftlichen Umwelt unterliegt. Das Forschungsinteresse fokussiert im Wesentlichen auf die kritische Auseinandersetzung mit den Strukturmerkmalen der Bürokratie, auf die gesellschaftlichen Auswirkungen der Industrialisierung und die soziale Einordnung der Individuen und ihrer Bedürfnisse in den rationalisierten Industriebetrieb, was den starken Einfluss der Forschung durch die Rezeption Webers (1904; 1922) in dieser Zeit begründet (vgl. Scott 1986). Die Organisationssoziologie ist thematisch stark mit der Industrie- und Betriebssoziologie verwandt. Die Problemstellungen und Theorien der Organisationssoziologie unterscheiden sich von denen der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre in dem Interesse an der Nichtplanbarkeit organisierter Arbeitsprozesse, dem Zusammenhang von Organisationszielen und Mitgliedermotiven, der Einflussnahme durch sozialen Wandel und den Abhängigkeiten und Beziehungen zur internen und externen Umwelt (vgl. Mayntz 1963; Etzioni 1964; 1967; Mayntz 1968).

Scotts (1986) Grundlagenwerk der Organisationsforschung basiert auf einem Verständnis von Organisationen aus der Anfangszeit ihrer systematischen Erforschung in den 1950er Jahren. Dieses Verständnis hat über Jahre unverändert das sozialwissenschaftliche Organisationsverständnis geprägt. Demnach sind Organisationen „soziale Strukturen, geschaffen von einzelnen in der Absicht, gemeinsam mit anderen bestimmte Ziele zu verfolgen“ (Scott 1986: 31). Auch Kieser / Walgenbach (2003) haben aus dem Beginn der Organisationsforschung Überlebensstrategien, Struktur und Mitgliedschaft von Individuen als konstitutive Merkmale für moderne Arbeitsorganisationen konserviert:

„Wenn wir im Folgenden von Organisationen sprechen, so meinen wir damit soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“ (Kieser / Walgenbach 2003: 6).

Ebenso halten es March / Simon (1993) in der Übersetzung von Miebach: „Organisationen sind Systeme koordinierter Handlungen zwischen Individuen und Gruppen, die sich in Präferenzen, Information, Interessen und Wissen unterscheiden“ (Miebach 2007: 12 mit Bezug auf March & Simon 1993: 2).

Die Erforschung von Problemen zur Mitgliedschaft hat in der Form sozialpsychologischer Untersuchungen besonders die Anfangszeit der Organisationsforschung in den 1950er Jahren dominiert. Die Integration von Organisation und Individuum sowie die Strukturbildung waren als Forschungsparadigmen in der Zeit prägend. In den 1960er Jahren kam schließlich die Umweltperspektive in die sozialwissenschaftliche Organisationsforschung, worauf in den darauf folgenden beiden Jahrzehnten Fragestellungen zur Sinnbildung und zur Selbstorganisation die Organisationsforschung prägten (vgl. Scott 1986: 42; Probst 1987: 53). March / Simon (1958; 1993) nennen den beträchtlichen Zeitumfang des Menschen in organisierten Formen des Zusammenlebens und -arbeitens als Erklärung seiner Relevanz für sozialwissenschaftliche Forschung. Die gesellschaftliche Bedeutung organisierter Formen des Zusammenlebens und -arbeitens findet denn auch in dem Begriff der Organisationsgesellschaft (vgl. Jäger / Schimank 2005b) ihren Ausdruck mit der Erkenntnis, dass „die Individuen die Gesellschaft vorwiegend in Organisationen erleben und nur innerhalb von Organisationen in der Gesellschaft agieren können“ (Miebach 2007: 11).

Die Auswahl und Reihenfolge der nun folgend vorgestellten organisationstheoretischen Ansätze ist bestimmt durch ihre Anwendbarkeit auf den zugrunde liegenden Forschungsgegenstand organisationaler Wandel bzw. organisationale Strukturveränderung sowie durch ihre Zuordnung in klassische Ansätze, neoklassische Ansätze und moderne Ansätze gemäß der Drei-Phasen-Gliederung von Scott (vgl. auch Schreyögg 2000: 31). Die jeweils kurze Vorstellung der verschiedenen prägnanten Ansätze liest sich als kurze Entwicklungs- und Ideengeschichte ‚der‘ Organisationstheorie (vgl. hierzu auch Türk 1975; Friedberg 1995; Bea / Göbel 1999; Luhmann 2000b; Schreyögg 2000: 27; Türk 2000; Weik / Lang 2001; Türk et al. 2002; Weik / Lang 2003; 2005; Sanders / Kianty 2006; Miebach 2007: 195). Zwischen diesen geschichtlichen Gliederungsstufen sind direkte Entwicklungslinien einzelner Ansätze beobachtbar, die sowohl Vorannahmen und Ideen ihrer Vorgänger in eine neue Epoche überführen als auch diese konsequent weiterentwickeln oder antipodisch dazu ganz neue Erkenntnisinteressen begründen.

Die Drei-Phasen-Gliederung Scotts (1961) gilt als grobe Systematisierung, deren Kategorien insbesondere für die Differenzierung der Organisationsforschung in der Moderne bzw. der

Postmoderne sehr ungenau sind. So wird in der dritten Gliederungsphase die präzise Differenzierung in einer historischen Reihenfolge zugunsten einer präzisen Darstellung der Konzeptionen der Ansätze aufgegeben. Ausgehend vom Ursprung organisationstheoretischer Forschung im Bürokratieansatz Webers (vgl. auch 1972; 1988; vgl. auch Derlien et al. 2011; Kaesler 2011), dem administrativen Ansatz Fayols (1918; 1929) und dem arbeitswissenschaftlichen Ansatz Taylors (1911; 1913; 2011) um die 1900er Jahrhundertwende lassen sich im geschichtlichen Verlauf bestimmte Entwicklungslinien oder Strömungen ausmachen, wie die parallele Entwicklung von Struktur- und Handlungstheorien in der Unterteilung von Miebach zeigt (2007: 195). Die weitergehende Vorstellung einzelner Ansätze konturiert den weit gefassten Theorierahmen der vorliegenden Untersuchung.

**Tabelle 3: Systematisierung organisationstheoretischer Ansätze und Problemstellungen aus ihrer geschichtlichen Entwicklung in der Drei-Phasen-Gliederung von Scott (1961)**

Theoriegrundlage in diversen Bezeichnungen	Organisationstheoretischer Ansatz in diversen Bezeichnungen	Beschreibung / Entwicklungslinien / zentrale Forschungsfragen	Relevante Publikationen (Klassiker und Sekundärliteratur mit Jahr, Autor und Titel der Erstveröffentlichung)
<b>Vorklassische Ansätze zur Management- und Organisationslehre</b>			
Erste Managementlehren aus der industriellen Revolution	Managementleitfäden	Beschreibung der Standardisierung handwerklicher Individualfertigung in arbeitsteiliger Industriefertigung; Optimierung der Effizienz durch Austauschbarkeit von Arbeitern	1776 Smith: An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations 1835 Ure: The Philosophy of Manufactures. Or: An Exposition of the Scientific, Moral and Commercial Economy of the Factory System of Great Britain
<b>Klassische Ansätze zur Management- und Organisationslehre</b>			
Bürokratiethorie	Bürokratie-Ansatz	Analyse der Steuerung von Individuen und ihrer Handlungen durch Organisationsstrukturen anhand eines idealisierenden Modells einer „bürokratischen Organisation“ (Weber 1921); Analyse der Legitimation von Herrschaft in Organisationen	1921 Weber: Wirtschaft und Gesellschaft
Sammlung allgem. Organisationsprinzipien	Administrativer Ansatz	Allgemeine Prinzipienlehre aus empirisch gesammelten Beobachtungen zur optimalen Organisationsgestaltung: Befehlsgebung, Koordination und Kontrolle	1918 Fayol: Administration Industrielle et Générale. Prévoyance Organisation – Commandement, Coordination – Contrôle 1934 Nordsieck: Grundlagen der Organisationslehre
Arbeitswissenschaftliche Managementlehre	Arbeitswissenschaftlicher Ansatz	Analyse der Rationalisierung von Arbeitsprozessen und Optimierung der Arbeitsorganisation durch Spezialisierung von Individuen	1911 Taylor: The Principles of Scientific Management

<b>Neoklassische Ansätze der Organisationstheorie</b>			
Human-Relations-Bewegung	Human-Relations-Ansatz	Analyse individueller Bedürfnisse in Organisationen unter Berücksichtigung gegebener Organisationsstruktur	1933 Mayo: The Social Problems of an Industrial Civilisation 1939 Roethlisberger / Dickson: Management and the Worker. Early Sociology of Management and Organizations
Anreiz-Beitrags-Theorie	Anreiz-Beitrags-Ansatz	Analyse von Gleichgewichtszuständen zwischen Kooperationsanreizen und -bereitschaft von Individuen zur Sicherstellung von Effizienz (Erfüllung von Erwartungen an die Organisation) und Effektivität (richtige Wahl von Mitteln für den Organisationszweck)	1938 Barnard: The Functions of the Executive

<b>Moderne Ansätze der Organisationstheorie</b>			
Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie / Organizational Behaviour	Organisationstheoretischer Ansatz zur verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie	Organisationen setzen sich aus Interessen, Präferenzen und Handlungen ihrer individuellen und koalitierten „Teilnehmer“ zusammen; Entscheidungen sind nicht rationale Wahlakte, sondern Situationen begrenzter Rationalität von struktureller und entscheidungsprogrammatischer Prägung; das Forschungsinteresse gilt den Interdependenzen individueller und struktureller Dimensionen des Entscheidens	1958 March / Simon: Organizations 1963 Cyert / March: A Behavioural Theory of the Firm
„Alter“ Institutionalismus	Institutionalistischer Ansatz	Analyse der Anpassung von Organisationsmitgliedern an evolutionär entwickelte soziale Verhaltensmuster, gesellschaftliche Normen und Institutionen	1937 Coase / Buchanan: The Nature of the Firm 1961 Veblen: The Place of Science in Modern Civilization 1951 Parsons: The Social System 1957 Selznick: Leadership in Administration. A Sociological Interpretation

<b>Institutionenökonomische Theorien</b>			
Theorie der unvollständigen Verträge	Ansatz nach der Theorie der unvollständigen Verträge	Analyse von Organisationen: Vergleich mit hierarchisch gegliederten vertraglichen Strukturen	1937 Coase: The Nature of the Firm
Prinzipal-Agent-Theorie/ -Modell / Agenturtheorie	Ansatz nach der Prinzipal-Agent-Theorie	Analyse interner Relationen von Organisationen: Vergleich mit vertragsähnlichen Auftraggeber-Auftragnehmer-Strukturen	1937 Coase: The Nature of the Firm 1976 Jensen / Meckling: Theory of the Firm. Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure
Transaktions-Kostentheorie	Ansatz nach der Transaktionskostentheorie	Analyse von Organisationsstrukturen als Folge von Marktaktivitäten (Transaktionskosten)	1937 Coase: The Nature of the Firm
Theorie der Verfügungsrechte / Property Rights-Theory / Coase-Theorem	Ansatz nach der Theorie der Verfügungsrechte	Analyse der Interdependenzen zwischen Eigentumsrechten an Organisationen und Erreichbarkeit effizienter Verhandlungslösungen für Marktprobleme	1960 Coase: The Problem of Social Cost
Strukturalismus	Strukturalistischer Ansatz	Systematische Erfassung und Vergleich empirischer Organisationsstrukturen, Analyse von Varianzen und Erstellung von Strukturprofilen	1963 Hall: The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment 1968 Pugh et al.: Dimensions of Organization Structure 1969 Pugh et al.: The Context of Organization Structures 1969 Pugh / Hickson / Hinings: An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations
Kontingenztheorie	Kontingenztheoretischer Ansatz / situativer Ansatz	Analyse des Verhältnisses von Organisations- und Umweltstrukturen in Bezug auf die Leistungsfähigkeit der Organisation und ihrer Mitglieder; der Ansatz idealisiert eine Organisationsstruktur, die situativ auf Umweltgegebenheiten gebildet und abgestimmt ist	1967 Lawrence / Lorsch: Differentiation and Integration in Complex Organizations 1967 Thompson: Organizations in Action 1977 Khandwalla: The Design of Organizations 1983 Mintzberg: Structure in fives. Designing effective Organizations

<b>Evolutionstheorie</b>			
Population-Ecology-Theory	Population-Ecology-Ansatz / Populationsökologischer Ansatz	Analyse der Entwicklungsprozesse branchen- oder strukturgleicher Organisationen im Vergleich mit Populationen nach evolutionstheoretischen Gesichtspunkten	1977 Hannan / Freeman: The Population Ecology of Organizations
Ressourcen-Abhängigkeits-Theorie / Resource Dependence Theory	Ressourcen-Abhängigkeits-Ansatz	Analyse von Machtprozessen zwischen Organisation und Umweltsystemen	1978 Pfeffer / Salancik: The External Control of Organizations
Human-Relations-Bewegung	Human-Ressourcen-Ansatz / Ansatz der Organisationsentwicklung	Fortsetzung der Human-Relations-Bewegung in modernem Personalmanagement und Organisationsentwicklung; Gestaltung und Veränderung formaler Organisation und Prozesse nach Bedürfnissen der Mitglieder zur Optimierung von Motivation und Selbstverwirklichung durch den Organisationszweck	1969 Bennis: Organization Development 1975 Argyris: Das Individuum und die Organisation

<b>Ökonomische Theorien</b>			
Theorie kollektiven Handelns	Ansatz nach der Theorie des kollektiven Handelns	Analyse von Handlungszusammenhängen und kollektivem Entscheidungshandeln in Organisationen aus der Perspektive der Theorie der rationalen Entscheidung	1967 Smelser: Theory of Collective Behaviour
Spieltheorie	Spieltheoretischer Ansatz / Ansatz nach dem Spiele-Konzept von Crozier und Friedberg / Machttheoretischer Ansatz	Handlungstheoretische Analyse mikropolitischer Machtprozesse in Organisationen	1977 Crozier / Friedberg: Die Zwänge kollektiven Handelns
Rational-Choice-Theorie (Variante: Wert-Erwartungs-Th.) / Theorie der rationalen Wahl von Handlungsalternativen	Rational-Choice-Ansatz	Analyse der Organisation des Alltagshandelns individueller und kollektiver Akteure	1986 Coleman: Individual Interest and Collective Action
Strukturations-theorie	Strukturations-theoretischer Ansatz	Analyse dynamischer Prozesse in Organisationen unter Berücksichtigung von Handlungs- und Strukturdimensionen	1984 Giddens: The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration
Neoinstitutionalismus	Neoinstitutionalistischer Ansatz	Analyse des Einflusses institutioneller Regeln und Erwartungsstrukturen der Umwelt auf die Organisation und ihrer individuellen Mitglieder	1977 Meyer / Rowan: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony 1996 Selznick: Institutionalism ‚Old‘ and ‚New‘ 2011 Senge: Das Neue am Neo-Institutionalismus
Rational-Choice-Institutionalismus	Ansatz nach dem Rational-Choice-Institutionalismus	Analyse von Entscheidungsprozessen im Alltagshandeln von Organisationsmitgliedern und deren Beeinflussung durch gesellschaftliche Institutionen	1990 North: Institutions, Institutional Change and Economic Performance 1996 Hall / Taylor: Political Science and the Three Institutionalism 2005 Shepsle: Rational Choice Institutionalism
Konstruktivistische Organisationstheorie	Konstruktivistischer Ansatz	Analyse der forschungsleitenden subjektiven Annahmen und ihrer Interdependenzen zum Forschungsobjekt Organisation	1969 Weick: The Social Psychology of Organizations 1995 Weick: Sensemaking

<b>Systemtheorien</b>			
Strukturell-funktionale Systemtheorie	Strukturell-funktionaler Ansatz	<p>Frage nach der Funktion von Strukturen sozialer Systeme für die Bestandssicherung des Systems; individuelle Handlungssysteme sind durch vier Felder konstituiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verhaltenssystem</li> <li>- Persönlichkeitssystem</li> <li>- Soziales System</li> <li>- Kulturelles System (besonderer Einfluss der Steuerung und Strukturierung sozialer Handlungsabläufe durch gemeinsame kulturelle Werte und Normen)</li> </ul> <p>Soziale Handlungssysteme wie Organisationen müssen vier Grundfunktionen erfüllen „AGIL-Schema“:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umweltpassung</li> <li>- Zielausrichtung</li> <li>- Integration relevanter Ereignisse</li> <li>- Strukturerehalt und -reproduktion</li> </ul>	<p>1951 Parsons: The Social System</p> <p>1951 Parsons et al.: Toward a General Theory of Action. Theoretical Foundations for the Social Sciences</p> <p>1953 Parsons et al.: Working Papers in the Theory of Action</p> <p>1956 Parsons / Smelser: Economy and Society. A Study in the Integration of Economic and Social Theory</p> <p>1968 Parsons: The Structure of Social Action</p>
Funktional-strukturelle Systemtheorie	Funktional-struktureller Ansatz	<p>Frage nach der Funktion von Systemstrukturen für die Reduktion von Komplexität; Organisationen sind umweltgeschlossene Systeme mit Mitgliedschaftsbedingungen, die dafür sorgen, dass hochgradig künstliche Handlungsabläufe zur Lösung bestimmter Probleme langfristig reproduziert werden können, die sonst nicht zu erwarten sind; Funktion: Bezeichnung des Verhältnisses eines sozialen Systems zur übergeordneten Systemebene; Leistung: Bezeichnung des Verhältnisses eines sozialen Systems zur gleichen Systemebene</p>	<p>1964 Luhmann: Funktionen und Folgen formaler Organisationen</p> <p>1973 Luhmann: Zweckbegriff und Systemrationalität</p> <p>1981 Luhmann. Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation</p>
Allgem. Theorie autopoietischer sozialer Systeme	Theorie organisierter Sozialsysteme / Theorie der Autopoiesis der Organisation	<p>Das Konzept von Organisationen wird von ihrer ursprünglich strukturell offenen Prägung zu einer operativ-prozessual geschlossenen Prägung entwickelt, bestehend aus kommunizierten Entscheidungen</p>	<p>1984 Luhmann: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie</p> <p>1988 Luhmann: Organisation</p> <p>1994 Luhmann: Epilog zur Erstauflage von Funktionen und Folgen aus 1964 formaler Organisationen</p> <p>1994 Luhmann: Die Gesellschaft und ihre Organisationen</p> <p>2000 Luhmann: Organisation und Entscheidung</p> <p>2003 Drepper: Organisationen der Gesellschaft. Gesellschaft u. Organisation in der Systemtheorie Niklas Luhmanns</p>
Theorie der Interpenetration sozialer Systeme	Ansatz der Interpenetration	<p>Zwischen gesellschaftlichen Funktions- und Handlungssystemen besteht ein Austausch spezifischer Leistungen; in Organisationen übernimmt Public Relations die Funktion einer Austausch ermöglichenden Interpenetrationszone</p>	<p>1978 Luhmann: Interpenetration bei Parsons</p> <p>1980 Münch: Über Parsons zu Weber. Von der Theorie der Rationalisierung zur Theorie der Interpenetration</p> <p>1991 Münch: Dialektik der Kommunikationsgesellschaft</p> <p>2004 Weber: Gemeinsamkeiten statt Unterschiede zwischen Journalismus und PR</p>

<b>Moderne Handlungstheorien</b>			
Moderne Handlungstheorie	Ansatz sekundärer sozialer Akteure	Integration von Handlungstheorie und Interaktionstheorie; Organisationen sind Zurechnungsadressen für selbstverantwortliches, zielgerichtetes und beständig perfektioniertes Handeln, welches nur mittelbar mit dem Individualhandeln seiner Mitglieder (primäre Akteure) in Verbindung zu bringen ist	1990 Geser: Organisationen als soziale Akteure
Moderner handlungstheoretischer Ansatz	Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus	Analyse der Steuerung und Selbstorganisation gesellschaftlicher Teilbereiche unter Einbeziehung der Interaktions- und Organisationsebene und Berücksichtigung von Transintentionalität, den unbeabsichtigten Folgen des Zusammenwirkens von Organisationen als intentional handelnden korporativen Akteuren	1995 Mayntz / Scharpf: Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus 2000 Scharpf: Interaktionsformen. Akteurzentrierter Interaktionalismus in der Politikforschung
Theorie handlungsfähiger Akteure	Ansatz handlungsfähiger Akteure	Analyse der Bedingungen von Handlungsfähigkeit organisierter Zusammenschlüsse von Individuen mit hohem Formalisierungsgrad und mitgliederunabhängigen hierarchischen Entscheidungsstrukturen als korporative Akteure	2000 Schimank: Theorien gesellschaftlicher Differenzierung 2000 Schimank: Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie
Verknüpfung moderner System- und Handlungstheorien	Ansatz handlungsprägender und handlungsfähiger Systeme	Analyse der Einflussnahme von strukturellen Restriktionen, sogen. Constraints, und Interessenkonstellationen auf Organisationen als handlungsfähige Sozialsysteme (korporative Akteure)	1985 Schimank: Der mangelnde Akteurbezug systemtheoretischer Erklärungen gesellschaftlicher Differenzierung – Ein Diskussionsvorschlag 1992 Schimank: Determinanten politischer Steuerung – akteurtheoretisch betrachtet. Ein Themenkatalog

### 6.11.5.1 Klassische organisationstheoretische Ansätze (vor 1930)

Die Anfänge der organisationstheoretischen Forschung werden in der Literatur mit dem Bürokratie-Ansatz Webers (1921; 1972), mit dem arbeitswissenschaftlichen Ansatz Taylors (1911; 2011) und dem administrativen Ansatz Fayols (1918; 1929) begründet. Trotz ihrer unterschiedlichen Forschungstradition werden sie als klassische Ansätze der Management- und Organisationslehre zusammengefasst (vgl. Schreyögg 2000: 31), insbesondere weil sie – neben der gemeinsamen historischen Einordnung – unabhängig voneinander noch heute relevante Merkmale von Organisationen thematisieren: ordnendes Regelwerk zur Gesamtsteuerung, eine permanente Zielausrichtung, Stabilität von Arbeitsprozessen und die Kontrollierbarkeit von Mitarbeitern. Sie begründen im eigentlichen Sinne noch keine wissenschaftlichen Theorien, sondern sind systematisch zusammengefasste betriebspraktische Erfahrungen zur Optimierung zukünftiger Organisationspraxis. Der Bürokratieansatz nach Webers „Wirtschaft und Gesellschaft“ (1921; 1972) wird als Ursprung der systematischen Auseinandersetzung

mit dem Phänomen Organisation der Arbeitswelt gelesen. Zwar haben bereits Smith im 18. Jahrhundert (vgl. Smith 1776; 1976; Recktenwald 2003) und Ure (1835; 2003) im 19. Jahrhundert Regeln zur industriellen Fertigung und Arbeitsorganisation aufgestellt, jedoch hat erst Weber (1921; 1972) eine systematische und komplexe Organisationslehre zum Verständnis der organisationalen Folgen der industriellen Revolution Mitte des 19. Jahrhunderts vorgelegt.

#### **6.11.5.2 Neoklassische Ansätze der Organisationstheorie (1930 bis 1950)**

Zu den Ansätzen, die der nachfolgenden neoklassischen Ära – dem Übergang von Organisationslehren über Ansätze mit erweiterten Reflexionspotenzialen bis zu Ansätzen mit ersten theoretischen Fundierungen – zuzuordnen sind, zählen Ansätze aus der Human-Relations-Bewegung (vgl. Kieser / Ebers 2006; Miebach 2007: 196; Kieser / Walgenbach 2010), die den Ursprung des modernen Human Resources Managements und der Herstellung einer idealen Arbeitsmotivation (vgl. Schreyögg 2000: 47) markieren, sowie der Anreiz-Beitrags-Theorie-Ansatz von Barnard (1938; 1970).

Die Human-Relations-Bewegung geht zurück auf klassische arbeitswissenschaftliche Fragestellungen nach der Steuerung und Steigerung von Arbeitsproduktivität bzw. -motivation. Bekanntes Beispiel ist die Arbeit eines Forscherteams der Harvard Business School, das psychische und soziale Motivationsfaktoren am Arbeitsplatz untersucht hat (vgl. Mayo 1975). Als Hawthorne-Experimente in die organisationswissenschaftliche Forschung eingegangen, haben Roethlisberger / Dickson (1939; 1947) zwischen 1924 und 1932 in der Western-Electric Company in Hawthorne, Kalifornien, im Umfeld von Industriearbeit jene Merkmale zu identifizieren versucht, die für höhere Arbeitsmotivation eine besondere Bedeutung haben könnten. Dadurch sollten Maßnahmen entwickelt werden, um die Mitarbeiter zu höheren Leistungen anzuregen, sie an das Unternehmen zu binden und ihren Zulauf zu Gewerkschaften zu unterbinden. Erst auf eine spätere Auswertung der Ergebnisse aus der Befragung und Beobachtung der Arbeiter aus dem Werk in Hawthorne durch Mayo, der als Gründer der amerikanischen Betriebssoziologie gilt (vgl. Mayo 1975; Kyle 2006), stellte sich heraus, dass die Probanden allein aufgrund der Mitgliedschaft in einer beobachteten und dadurch beachteten und wertschätzend behandelten Gruppe an ihrem Arbeitsplatz Anerkennung empfanden und diese „Human Relations“ sich auf ihre Arbeitszufriedenheit ausgewirkt hat.

#### **6.11.5.3 Moderne organisationstheoretische Ansätze (ab 1950)**

Die moderne Ära organisationstheoretischer Ansätze beginnt mit den 1950er Jahren (vgl. Schreyögg 2000: 51) und markiert eine klare Verschiebung des separierten Untersuchungs-

fokus auf die Entitäten Individuum und Organisation hin zu ihren Interdependenzen. Das lud einerseits zu einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive und andererseits zur Weiterentwicklung der Analyse organisationaler Handlungs- und Formalstrukturen ein. Zu den modernen organisationstheoretischen Ansätzen zählen der Ansatz nach der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (vgl. March / Simon 1958; Cyert / March 1963; March / Olsen 1979; March 1988; March / Simon 1993; March 1994; Berger / Bernhard-Mehlich 2006), der Ansatz nach der Agenturtheorie, die auch Prinzipal-Agent-Theorie genannt wird (vgl. Coase 1937; Laux 1990; Ebers / Gotsch 2006; Kieser / Walgenbach 2010: 46), der Ansatz nach der Transaktionskostentheorie (vgl. Williamson 1985; Ebers / Gotsch 2006), der Ansatz komparativer Strukturanalysen (vgl. Pugh / Hickson 1968; Pugh et al. 1969; Pugh 1997; Schreyögg 2000: 55), der kontingenztheoretische (vgl. Khandwalla 1977; Frese 1992; Khandwalla 1999) bzw. situative Ansatz (vgl. Kieser / Ebers 2006; Kieser / Walgenbach 2010: 40), der evolutionstheoretische oder auch populationsökologische Ansatz bzw. Population-Ecology-Ansatz (vgl. Darwin 1859; Hannan / Freeman 1977; Hettlage 1982; McKelvey / Aldrich 1983; Carroll 1984; Darwin 1986; Carroll 1988; Junker / Scherer 1988; Hannan / Freeman 1989; 1995; Hayek 2003; Kieser / Woywode 2006), der Human-Resources-Ansatz (vgl. Homans 1972; Bogner 1986; Rosenstiel 2000; Schreyögg 2000; Barlett / Ghoshal 2002; Münch 2002; Greif 2004; Schuler 2004; Weinert 2004; Miebach 2006; 2007), der Ansatz nach dem Spiele-Konzept bzw. der Ansatz der strategischen Organisationsanalyse (vgl. Crozier / Friedberg 1979; Ortmann et al. 1990; Neuberger 1995), der konstruktivistische Ansatz (vgl. Berger / Luckmann 1989; Kieser / Walgenbach 2010: 55) sowie verschiedene handlungstheoretische Ansätze. Zu Letzteren zählen der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus (vgl. Mayntz 1995b; Mayntz 2000; Scharpf 2000b; Gabriel 2004; Schimank 2004; 2007b: 218) und der akteurtheoretische Ansatz handlungsprägender und handlungsfähiger Systeme (vgl. Hutter / Teubner 1994; Vollmer 1997; Schimank 2000a; 2001b; Drepper 2003).

Zu den weiteren modernen organisationstheoretischen Ansätzen zählen auch die Ansätze und deren Ausprägungen, die auf jene drei Metatheorien zurückgehen, die in der vorliegenden Untersuchung zu einer theoretischen Basis kombiniert sind: drei systemtheoretische Ansätze (Ansatz nach der strukturell-funktionalen Systemtheorie, Ansatz nach der funktional-strukturellen Systemtheorie und Ansatz der Theorie der Autopoiesis), der strukturationstheoretische Ansatz und der neoinstitutionalistische Ansatz organisationstheoretischer Analyse. Diese drei Ansätze werden an dieser Stelle kurz erläutert.

## **Systemtheorien**

In diesem Teil der Untersuchung werden verschiedene sozialwissenschaftliche Theorien und aus sozialwissenschaftlichen Theorien hervorgehende organisationstheoretische Ansätze vorgestellt, selektiert und begründet, warum sie als theoretische Mittel – in sinnvoller Kombination – geeignet sind, den Untersuchungsgegenstand organisationalen Wandels und das Forschungsproblem, die plausible Beschreibung und Analyse organisationaler Entscheidungen zu fremdreferentieller Veränderung in Abhängigkeit von gesellschaftlichen Einflüssen respektive Erwartungsstrukturen, zu beleuchten. Man kommt im Verlauf der theoretischen Abstraktion der Veränderung von Organisationen nur schwer um die Theorie sozialer Systeme Luhmanns und seiner organisationstheoretischen Spezifizierung herum (vgl. Luhmann 2000b). Bei der theoretischen Modellierung beobachtbarer Organisationspraxis stellt die Systemtheorie ein zuverlässiges Analyseinstrument dar: So wird sich zeigen, „dass die Systemtheorie nicht nur geeignet ist, hier eine befriedigende Lösung anzubieten, sondern dass sie im Vergleich mit anderen Theorien dafür besonders geeignet ist“ (Merten 2009b: 58).

Die Voraussetzung zur Bildung organisierter Sozialsysteme ist die Realisierung bestimmter Ziele und die Absorption von Unsicherheit, die beide aus dem Zweck der Reduktion von Komplexität resultieren, dem Schlüssel zur Luhmann'schen Welterklärung (Martens / Ortman 2006: 429), zum Prinzip seines unbeirraren Funktionalismus von Problem und Problemlösung.

„Die Prämisse von Organisationen ist das Unbekanntsein der Zukunft und der Erfolg von Organisationen liegt in der Behandlung dieser Ungewissheit: ihrer Steigerung, ihrer Spezifikation und der Reduktion ihrer Kosten“ (Luhmann 2000b: 10).

## **Ansatz nach der strukturell-funktionalen Systemtheorie**

Unter dem Begriff ‚Systemtheorie‘ firmieren verschiedene sozialwissenschaftliche Ansätze, die soziale Sachverhalte als Systeme aus untereinander abhängigen Elementen bestehend auf fassen und analysieren. Die unterschiedlichen Ansätze analysieren soziale Probleme auf der Makroebene von Gesellschaften und ihrer Teilsysteme, auf der Mesoebene von Organisationen sowie auf der Mikroebene von Individuen. Der Systembegriff beschreibt allein theoretische Konstruktionen, deren Struktur und Relation ihrer Elemente in der empirischen Wirklichkeit nicht anzutreffen, sondern allein bestimmten Forschungsinteressen verpflichtet sind, die die funktionale Bedeutung sozialer Einzelaspekte für einen gesellschaftlichen Gesamtzusammenhang untersuchen.

„Die Aussage, ‚es gibt Systeme‘ besagt also nur, daß es Forschungsgegenstände gibt, die Merkmale aufweisen, die es rechtfertigen, den Systembegriff anzuwenden; so wie umgekehrt dieser Begriff

dazu dient, Sachverhalte herauszuabstrahieren, die unter diesem Gesichtspunkt miteinander und mit andersartigen Sachverhalten auf gleich/ungleich hin vergleichbar sind“ (Luhmann 1996b: 16).

Die strukturell-funktionale Systemtheorie bzw. der Strukturfunktionalismus ist aus Parsons' Versuch entstanden, soziale Zusammenhänge – vornehmlich Interaktionen – mit einer zusammenhängenden Systemtheorie analysieren und beschreiben zu können. In seinem zentralen Anliegen geht Parsons der universellen Forschungsfrage nach, welche normative Basis bzw. welcher allgemeine Wertekonsens gesellschaftliche Ordnung in Form freiwilligen menschlichen Zusammenlebens ermöglicht und festigt (vgl. Parsons 1951; 1951; 1953; 1956a; 1956b; 1967; 1968). Diese soziale Ordnung hat Parsons als Handlungssystem konzipiert, das aufrechterhalten wird durch ein Zusammenspiel aus verhaltensrestriktiven (Verhaltenssystem), intentionalen (Persönlichkeitssystem), sozialen (soziales System) und kulturellen Faktoren (kulturelles System) von beteiligten Individuen in Form von Interaktionen (vgl. Parsons 1951; Parsons 1967; 1968; Wenzel 1986; Münch 1988; Wenzel 1991). Reproduzierte Interaktionen sind so konzipiert, dass sie innerhalb sozialer Systeme Strukturen als innere Ordnungen herausbilden, die den Rahmen für zukünftige Handlungen einzelner Individuen bilden. Diese Konzeption fließt ein in die Theorie des allgemeinen Handlungssystems (vgl. Parsons et al. 1951; Parsons et al. 1953). Die Theorie weist dem kulturellen System als gemeinsam geteilte Werte und Normen die größte Bedeutung bei der Strukturierung und Steuerung sozialer Handlungen und sozialer Ordnung zu. Nach Parsons haben die strukturierten sozialen Systeme die Funktion, den Fortbestand des gesellschaftlichen Handlungssystems zu sichern, weshalb seine Analyse sozialer Ordnung strukturell-funktionale Systemtheorie genannt wird. Die sozialen Systeme Parsons haben jeweils gesellschaftliche Funktionen zu erfüllen, was sie durch eine offene Konzeption mit ihrer Umwelt abstimmen, wodurch sie jedoch auch anfällig sind und ihr Bestand gefährdet ist:

„So erfüllen nach dieser Lesart einzelne gesellschaftliche Teilsysteme im Sinne einer Wirkungskette Beiträge für das Gesamtsystem. Diese Beiträge können sowohl beabsichtigte (manifeste), unbeabsichtigte (latente), erwünschte (funktionale) oder unerwünschte (dysfunktionale) Wirkungen haben“ (Jarren 2006b: 43).

Nach Parsons' AGIL-Schema (vgl. Parsons 1951; 1967; 1968) erfüllen soziale Systeme vier Grundfunktionen: Adaption (Anpassung an die Umwelt), Goal Attainment (Zielformulierung und -erreicherung), Integration (Eingliederung relevanter Ereignisse in die innere Struktur) und Latent Pattern-Maintenance (bestandssichernder Strukturerhalt). Die Übertragung dieser theoretischen Konzeption auf die Analyse empirischer Wandelphänomene zwischen Organisationen und Gesellschaft ist schwierig. Mit ihr lassen sich in erster Linie bestimmte Zustände von Organisationen analysieren, weniger deren Entwicklung (vgl. Schimank 2000a).

### **Ansatz nach der funktional-strukturellen Systemtheorie**

Luhmanns Bemühen zur Entwicklung einer eigenständigen, fachübergreifenden universellen und allgemeinen Systemtheorie zur Analyse und Interpretation des gesamten Gegenstandsbereichs der Soziologie, jener „Wissenschaft von den sozialen Systemen [die jeden sozialen Kontakt als System behandelt]“ (Luhmann 1970c: 113), geht auf seine Beschäftigung mit Parsons' strukturell-funktionalistischer Theorie zurück. Daraus und in Abgrenzung dazu entwickelte Luhmann in den 1960er Jahren bis 1984 in mehreren Veröffentlichungen einen ersten Theorieansatz (vgl. Luhmann 1964; 1966; 1970a; 1970c; 1976). Dieser Ansatz wird auch als erste Phase Luhmanns auf dem Weg zu einer eigenständigen systembasierten Gesellschaftstheorie aufgefasst: Er liefert maßgebliche Beiträge zu seinem 1984 erschienenen eigentlichen Hauptwerk „Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie“ (Luhmann 1996b), mit der die zweite große Schaffensphase seiner systemtheoretischen Gesellschaftsanalyse beginnt. Die aus der ersten Schaffensphase stammende funktional-strukturelle Vorversion zur Theorie sozialer Systeme liest sich wie eine Wandlung der Parsons'schen strukturell-funktionalen Theorie zur Ebnung des Weges zu einer universellen Theorie sozialer Systeme:

„Es führt nicht weiter, die erkannten Lücken oder Einseitigkeiten der Systemtheorie in eine Gegenteiltheorie umzumünzen: so die Integration durch Konflikt, so die Ordnung durch Wandel zu ersetzen. Auf diese Weise läßt man den Universalitätsanspruch fallen und bezieht vom Gegner das, worüber man sich geärgert hatte: die Einseitigkeit. Die Kritik der strukturell-funktionalen Theorie müßte deshalb versuchen, nicht bei den Mängeln, sondern bei dem Grund dieser Mängel anzusetzen. Nur so ist es möglich, das Ziel einer einheitlichen soziologischen Theorie im Auge zu behalten und die Mittel zur Erreichung dieses Ziels zu verbessern“ (Luhmann 1970c: 114).

Indem Luhmann die beiden Grundbegriffe aus Parsons' Theorie umkehrt und umgewichtet, erweitert er in seinem funktional-strukturellen Ansatz deren analytische Wirkung, womit er seinem Universalitätsanspruch einen großen Schritt näherkommt: Nicht die Struktur von Wertorientierungen und deren Bedeutung für den Fortbestand eines sozialen Systems markieren sein vornehmliches Forschungsinteresse, sondern die Funktion sozialer Systeme für die Reduktion von Weltkomplexität durch Ausschluss von Möglichkeiten.

„Reduktion der Komplexität meint Abbau oder Verringerung der möglichen Zustände oder Ereignisse. [...] Damit soziale Systeme die Komplexität der Welt reduzieren können, müssen sie selber eine eigene Komplexität [...] der Handlungssysteme [ausbilden,] [...] um den Fortbestand auch unter ändernden Umweltbedingungen aufrechtzuerhalten. Je komplexer ein System ist, desto mehr Möglichkeiten besitzt es, auf wechselnde Umwelthanforderungen angemessen zu reagieren. [...] Jedes System kann nur einen Ausschnitt der Welt erfahren; die Größe des Ausschnitts wird aber in erster Linie dadurch bestimmt, wie viele Zustände im System selbst zugelassen sind. [...] Die Eigenkomplexität des Systems ermöglicht – und begrenzt – somit dessen Fähigkeit, die Komplexität der Welt zu erfassen und zu reduzieren“ (Kneer / Nassehi 1997: 40).

Mit der Umstellung der Grundbegriffe ‚Funktion‘ und ‚Struktur‘ löst Luhmann den Begriff des Sozialen aus dem strukturell-normativen Kontext und überführt ihn in einen funktionalen Kontext. Soziale Systeme konstituieren sich nunmehr jenseits bestimmter Wert- und Strukturmuster aus sinnhaft aufeinander verweisenden Handlungen, die sich von der Umwelt aus Handlungen ohne Bezug zu diesem Sinnzusammenhang abgrenzen lassen. So ist etwas System oder ist Umwelt in einer alle Systeme und deren Umwelten umfassenden Welt. Luhmann konzipiert soziale Systeme als veränderlich, mit funktional-äquivalenten Möglichkeiten der Substituierung der Funktion bestimmter Systemleistungen durch Alternativleistungen:

„Außerdem kann ein soziales System auf das Ausfallen bisheriger Leistungen durch Änderung seiner Struktur und seiner Bedürfnisse reagieren, die den Fortbestand unter veränderten Bedingungen ermöglicht, ohne daß sich eindeutig feststellen ließe, von wann ab solche Änderungen ein neues System konstituieren“ (Luhmann 1970c: 33).

Die Konstitution von Veränderlichkeit sozialer Systeme in der funktional-strukturellen Theorie Luhmanns kommt auch der Bearbeitung der zugrunde liegenden Forschungsfrage nach den Interdependenzen zwischen organisationalem Wandel und sozialem Wandel entgegen. Organisierte soziale Systeme sind durch bestimmte Mitgliedschaftsregeln konstituiert, die „spezielle Handlungsabläufe, die in der Umwelt des Organisationssystems in dieser Weise nicht zu erwarten sind, festzulegen und damit für Mitglieder wie auch für Nicht-Mitglieder der Organisation berechenbar zu machen“ (Kneer / Nassehi 1997: 43). So sind die Organisationssysteme – die neben Interaktionssystemen und Gesellschaftssystemen zu den drei Typen sozialer Systeme in der funktional-strukturellen Systemtheorie gehören – so konzipiert, dass sie sich auf veränderte Umwelтанforderungen einstellen können. In der funktional-strukturellen Fassung der Luhmann’schen Systemtheorie sind soziale Systeme als relativ offene Handlungssysteme konzipiert, denen es möglich ist, aufgrund ihrer Zweckgebundenheit und Bestandssicherung mit ihrer Umwelt Input- und Outputverhältnisse zu unterhalten. Das ändert sich konzeptionell mit dem Einzug des neuen systemtheoretischen Paradigmas Luhmanns, der Theorie autopoietischer sozialer Systeme, welche die Herstellung und die Bestandssicherung als von der Umwelt autonom und in einem zirkulären Prozess der Selbsterzeugung konzipiert.

### **Ansatz der Theorie der Autopoiesis von Organisationen**

Luhmanns „Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie“ (1996b) gilt als konzeptioneller Umbau seiner vorhergehenden funktional-strukturellen Systemtheorie (vgl. Kneer / Nassehi 1997: 47). Soziale Systeme sind nicht mehr offen, sondern nunmehr – auf der Basis des von Maturana und Varela entwickelten Konzeptes der Autopoiesis lebender Systeme (vgl.

Maturana / Varela 1982) – als selbstreferentiell geschlossen, rekursiv reproduzierend und umweltautonom konzipiert. Dementsprechend stellt sich ein soziales System fortlaufend und rekursiv aus veränderbar strukturierten Elementen zur Erzeugung dieser Elemente selbst her.

Die konstituierenden Elemente sozialer Systeme sind Kommunikationen. Die Selbstfestlegung des Systems auf bestimmte Elemente resultiert aus seiner Codierung durch eine binäre Leitdifferenz. Durch die binäre Codierung kann ein System sich selbst beobachten und thematisieren bzw. reflektieren und von der Umwelt unterscheiden, die es nur aus dem Begriffspaar der binären Codierung beobachten und verstehen kann.

„Ohne einen solchen Reflexionswert wäre das System allem, was kommt, ausgeliefert; und das heißt auch: Es könnte sich nicht von der Umwelt unterscheiden, könnte keine eigene Reduktion von Komplexität, keine eigene Selektion organisieren“ (Luhmann 2004b: 37).

Der binäre Code legt einen positiven und einen negativen Wert bzw. einen „Designationswert“ (Luhmann 2004b: 36) und einen Gegenwert fest. Der positive Wert einer Kommunikation gewährleistet Anschlusskommunikationen, der negative Wert führt zu Kontingenzreflexion, d. h. zur Reflexion der Bedingungen, unter denen Anschlusskommunikationen realisiert werden. Andere Werte sind für die Konstituierung und die folgenden Operationen des Systems ausgeschlossen und gehören zur Umwelt.

„Aber dieses Innen/Außenverhältnis der Form des Codes ist nicht zu verwechseln mit der Differenz von System und Umwelt. Und die interne Grenze des Code, die den Negativwert vom Positivwert trennt, ist nicht zu verwechseln mit der externen Grenze, die das System gegen seine Umwelt differenziert. Die Code-Differenz steht, anders gesagt, orthogonal zur Differenz von Selbstreferenz und Fremdreferenz. Sie dient der Selbstbestimmung des Systems. Sie benutzt dazu eine Unterscheidung, also nicht ein Prinzip, nicht eine Zielvorstellung, nicht eine Wesensaussage, nicht eine Abschlußformel, sondern eine Leitdifferenz, die noch ganz offenläßt, wie das System seine eigene Identität bezeichnet; und offenläßt auch insofern, als es darüber mehrere Ansichten geben kann, ohne daß diese ‚Polykontextualität‘ der Selbstbeschreibung das System in seinem Operieren behindern würde. Der Code, die Einheit dieser spezifischen Differenz, genügt, um zu bestimmen, welche Operationen zum System gehören und welche (anders codierten oder gar nicht codierten) Operationen in der Umwelt des Systems ablaufen. Es geht beim Code also um eine Unterscheidung, die die Selbstbeobachtung an Hand der Unterscheidung von System und Umwelt erst ermöglicht“ (Luhmann 2004b: 36).

Diese Konzeption von Freiheitsgraden systemischer Selbstbestimmung bildet einen Kernpunkt zur Reflexion der theorietechnischen Bearbeitung des vorliegenden Untersuchungszusammenhangs zwischen organisationalem und gesellschaftlichem Wandel, in Sonderheit des Zugriffs von Organisationen auf die fremdreferentielle Logik eines gesellschaftlich prägenden Phänomens und seiner strukturellen Absicherung (vgl. Marcinkowski / Steiner 2009: 1).

### *Kommunikation und Organisation*

Soziale Systeme sind Kommunikationssysteme, die zur autopoietischen Reproduktion fortlaufend Kommunikationen aus anschlussfähigen Kommunikationen reproduzieren. Nicht der

Mensch kann kommunizieren, „nur Kommunikationen können kommunizieren“ (Luhmann 1990: 31). Die Konzeption von Systemen als Verknüpfung von Handlungen von Personen zu Handlungssystemen aus der funktional-strukturellen Systemtheorie überführt Luhmann in der autopoietischen Systemtheorie in die Verknüpfung von Personen<sup>65</sup> zurechenbaren Kommunikationen (Mitteilungshandlungen) zu Systemen. Die Kommunikationen werden dabei durch ausschließende Strukturen und auswählende Prozesse selektiert. In der autopoietischen Systemtheorie haben soziale Systeme die Funktion, gesellschaftliche Probleme zu lösen. Dazu sind sie flächendeckend auf verschiedenen Aggregatebenen verteilt: als Gesellschaft von Funktionssystemen auf der Makroebene, als Organisationen auf der Mesoebene und als Interaktionen auf der Mikroebene. Die unterschiedlichen Systemarten sind dabei ineinander verschachtelt angeordnet und lösen in der Funktion von Subsystemen auch Probleme von jenseitigen Systemebenen. Alle sozialen Systeme bestehen aus Kommunikationen: aus der Gesamtheit aller irgendwie aufeinander beziehbaren Kommunikationen (Gesellschaft und ihre Funktionssysteme), aus kommunizierten Entscheidungen (Organisationen) und aus Kommunikationen von sich wechselseitig wahrnehmenden Anwesenden (Interaktionen).

- Gesellschaft ist als Weltgesellschaft von weltumspannenden Kommunikationsverknüpfungen konzipiert. Sie umfasst alle sozialen Systeme (vgl. Luhmann 1975: 54; 1997: 145).
- Organisationen sind hingegen komplexere soziale Systeme. Die Selektion ihrer Operationen und Strukturen, die Teilnahme an ihren Entscheidungskommunikationen ist nur Per-

---

<sup>65</sup> Personen sind in der autopoietischen Systemtheorie Konstrukte, die der Erwartung bestimmter Handlungen dienen. Sie sind keinesfalls mit Menschen gleichzusetzen. Menschen gelten nicht als autopoietische soziale Systeme. Sie sind jedoch an verschiedenen autopoietischen Systemen beteiligt, z. B. an psychischen Systemen, an organischen Systemen oder an neurophysiologischen Systemen, jedoch nicht an sozialen Systemen. Psychische Systeme gehören zur Umwelt sozialer Systeme, von wo aus sie soziale Systeme irritieren können. Ihre Elemente sind Gedanken. Ebenso wie soziale Systeme können sie ihre eigene Umweltkomplexität durch Sinnzuweisungen reduzieren. Die Beziehung zwischen beiden Systemarten beschreibt der Begriff der strukturellen Kopplung: Sie sind, obwohl einander Umwelt, aufgrund eines sprachförmigen Bewusstseins zur sinnlichen Wahrnehmung von Informationen aufeinander angewiesen. Die Reduktion von Umweltkomplexität beider Systemarten durch Sinnzuweisung funktioniert durch ein fortlaufendes und selbstreferentielles Prozessieren der Differenz von Aktualität und Möglichkeit. Zugleich ermöglicht Sinn die Erhaltung von Komplexität: Reduktion bedeutet eine Selektion auf eine aktuelle Auswahl möglicher Systemoperationen und weitere Anschlussoperationen. „Mit jedem Sinn, mit beliebigem Sinn wird unfassbar hohe Komplexität (Weltkomplexität) appräsentiert und für die Operationen psychischer und sozialer Systeme zur Verfügung gehalten. Sinn bewirkt dabei einerseits: dass diese Operationen Komplexität nicht vernichten können, sondern sie mit der Verwendung von Sinn fortlaufend generieren. Der Vollzug der Operationen führt nicht dazu, daß die Welt schrumpft; man kann nur in der Welt lernen, sich als System mit einer Auswahl aus möglichen Strukturen einzurichten. Andererseits reformuliert jeder Sinn den in aller Komplexität implizierten Selektionszwang, und jeder bestimmte Sinn qualifiziert sich dadurch, daß er bestimmte Anschlußmöglichkeiten nahelegt und andere unwahrscheinlich oder schwierig oder weitläufig macht oder (vorläufig) ausschließt“ (Luhmann 1996b: 94). Diese Konzeption einer sinngeliteten Auswahl möglicher Strukturen von sozialen Systemen macht die zugrunde liegende Forschungsproblematik im Zusammenhang mit der fremdreferentiellen, aber sinnvollen Ausbildung von Medialisierungsfolgen systemtheoretisch handhabbar. Sinnzuweisung in Organisationen ermöglicht die „Bereitstellung von Respezifikationsmöglichkeiten für zu allgemein geratene Ziele“ (Luhmann 2002a: 158) wie die Generierung von Profit in Unternehmen.

sonen vorbehalten, die bereit sind, sich an die Mitgliedschaftsregeln der Organisation zu halten und eigene Motive dahinter zurückzustellen. Dadurch können Organisationen ein bestimmtes Verhalten ihrer Mitglieder erwarten und zukünftige Entscheidungskommunikationen gewährleisten und sind imstande, einen bestimmten Zweck und Orientierung – durch die Konditionierung unwahrscheinlichen Verhaltens und fortlaufender Entscheidungsakzeptanz ihrer Mitglieder – zu verfolgen. Darüber hinaus passen sie sich an bestimmte Umstände so an, dass sie zukünftig ihren Bestand in Form von Entscheidungsproduktionen sichern und ihren Handlungsspielraum in Form von Entscheidungsfähigkeit erweitern können.

„Organisationen und ihre Strukturen eignen sich besonders für die Bearbeitung bestimmter Arten sozialer Probleme. Irgendwie sind Organisationen imstande, solche Aufgaben, zum Beispiel die Produktion bestimmter Güter, oder allgemeiner: die Bekämpfung von Knappheit, das Lernen von Fähigkeiten, die Produktion von Erkenntnissen, systematisch, auf längere Sicht und weitgehend unabhängig von ihren jeweiligen Mitgliedern zu verfolgen“ (Martens / Ortmann 2006: 430).

- Interaktionen schließlich beschränken die Teilnahme an Kommunikationen auf Anwesende, auf bestimmte Themen und – durch die wechselseitige Beobachtung der Anwesenden – auf eine nachgereichte Abfolge.

### *Kontingenz und Organisation*

Das zentrale Hauptproblem eines jeden sozialen Systems, jedes einzelnen sozialen Kontaktes, ist die gleichzeitige Sicherstellung von Kontingenz und die Reduktion von Komplexität. Die Mittel, die es dazu befähigen, dieses Problem zu lösen, sind von System zu System unterschiedlich: das Gesellschaftssystem durch funktionale Differenzierung, das Funktionssystem durch funktionale Spezialisierung, das Organisationssystem durch formalisierte Strukturierung und das Interaktionssystem durch personalisierte Sequenzialisierung. Mit Kontingenz ist die Auswahl aus vielen Möglichkeiten äquivalenter Funktionserfüllungen gemeint, mit Komplexität die Reduktion unüberschaubar vieler Möglichkeiten. Die Auflösung der stratifikatorisch differenzierten Gesellschaft, die den Beginn der Moderne und ihrer funktionalen Differenzierung markiert, hat Weber „Entzauberung der Welt“ (vgl. Mommsen 1992) genannt.<sup>66</sup> Luhmann hat jenen sozialen Wandel, der den Wegfall tradierter Entscheidungsdeterminiertheit gesellschaftlicher Problemlösungen bedeutete, mit dem Begriff „Midas-Gold der Moderne“ (Luhmann 1992: 94) umschrieben und ihn als Kontingenz bzw. Unterdeterminiertheit von Möglichsein (vgl. Jensen 2003; Reckwitz 2003: 64) bezeichnet. Genauer genommen handelt

---

<sup>66</sup> Max Weber hat seinen Vortrag vor dem Freistudentischen Bund des Landesverbandes Bayern in der Münchner Buchhandlung Steinicke „Wissenschaft als Beruf“ genannt. Darin bringt er sein intellektuelles Selbstverständnis als Beruf zum Ausdruck und bezeichnet die gesellschaftliche Modernisierung – von einer feudalen Traditionsgesellschaft zu einer säkularisierten bürgerlich-kapitalistischen Industriegesellschaft – als „Entzauberung der Welt“ (vgl. Mommsen 1992).

es sich nicht nur um Kontingenz, so denn mehr als ein psychisches System bei der Entscheidungsbewältigung von Möglichsein beteiligt ist, sondern um doppelte Kontingenz (vgl. Luhmann 1996b: 148), das Problem der mehrfachen Abstimmung von Möglichkeit und Nichtnotwendigkeit bzw. deren Negation von Unmöglichkeit und Notwendigkeit als Ausgangspunkt von Kommunikation und Bildung sozialer Systeme und Sinn.

„Das generalisierte Resultat des ständigen Operierens unter dieser Bedingung der doppelten Kontingenz ist schließlich die Sozialdimension allen Sinnes: daß man bei jedem Sinn fragen kann, wie er durch andere erfahren und verarbeitet wird. [...] Soziale Systeme bilden sich dagegen nur dort, wo Handlungen verschiedener psychischer Systeme aufeinander abgestimmt werden müssen, weil für die Selektion der einen Handlung die andere Voraussetzung ist oder umgekehrt“ (Luhmann 1996b: 161).

Diese doppelte Kontingenz gilt es auf allen Aggregatebenen durch soziale Systeme auf ein unterkomplexes Maß möglicher Verknüpfungen ihrer konstituierenden Elemente zu reduzieren, um zu sicheren Problemlösungen zu gelangen. Unbearbeitet belassene Komplexität würde bedeuten, dass ein System trotz bestehender Problemerkahrungen die Möglichkeiten der Verknüpfung seiner Elemente für eine neue Problemlösung nicht mehr kontrollieren kann. Diese Überfülle an Möglichkeiten birgt für soziale Systeme das Risiko von Unsicherheit<sup>67</sup>, Chaos, Handlungsunfähigkeit sowie Auflösung.

### *Entscheidung und Organisation*

In der Konzeption der autopoietischen Systemtheorie konstituieren sich soziale Systeme lediglich aus Kommunikationen, die sich auf sich selbst und auf andere Kommunikationen als kontingent-selektive Sequenz aus Information, Mitteilung und Verstehen – von ereignishafter Dauer<sup>68</sup> – beziehen. So wird jeder soziale Kontakt als System begriffen. Die rekursive Ver-

<sup>67</sup> „Die rekursive Vernetzung der Operationen folgt weder logischen noch rationalen Regeln. [...] Autopoietische Systeme sind operativ geschlossene und in genau diesem Sinne autonome Systeme“ (Luhmann 2000b: 51). „Autopoiesis ist demnach nur möglich, wenn das System sich im Dauerzustand der Unsicherheit über sich selbst im Verhältnis zur Umwelt befindet und diese Unsicherheit durch Selbstorganisation produzieren und kontrollieren kann. Das System kann die eingebaute (wir werden auch sagen: selbsterzeugte Unsicherheit) nicht in Sicherheit umwandeln. Unsicherheitsabsorption [...] kann nur eine Transformation der jeweils aktuellen Form von Unsicherheit sein in Anpassung an wechselnde Zustände der Irritation. Auch durch Reflexion oder Selbstbeschreibung lässt sich daran nichts ändern. Jede ‚transzendente‘ Identität könnte die weitere Reproduktion des Systems durch sich selbst gefährden. Die beste Möglichkeit, mit Unsicherheit zurechtzukommen, ist: sich an das zu halten, was bereits geschehen ist. Organisationen klären den Sinn ihres Tuns daher weitgehend retrospektiv. Das wiederum verführt sie dazu, dem jeweiligen Zustand der Umwelt wenig Beachtung zu schenken. Diese Ausdifferenzierung auf der operativen Ebene muss aber auf der strukturellen Ebene ausgeglichen werden. Über die Angemessenheit von Strukturen (zum Beispiel: Entscheidungsprogrammen oder typischen Zeitverbrauch von Operationen) wird daher eher im Blick auf die Umwelt zu entscheiden sein“ (Luhmann 2000b: 47 f.).

<sup>68</sup> Die Vergänglichkeit, das Momenthafte, die Flüchtigkeit kommunikativer Ereignisse muss zur organisationalen Realisierung bestimmter Ziele durch Strukturen selektiert, wiederholt und – abgesehen von Erinnerungsspuren und Bewusstseinszuständen, Erwartungen, Körperroutinen und Symbolen als beständige Hinterlassenschaften flüchtiger Kommunikationen (vgl. Martens / Ortman 2006: 440) – in der autopoietischen Reproduktion von Ereignissen aus Ereignissen stabilisiert werden. „Die Auffassungsform ‚Ereignis‘ zwingt, mit anderen Worten, zur Explikation im Schema von Vorher und Nachher. [...] Der Strukturbegriff ist mithin ein

knüpfung von vorhergehenden mit zu erwartenden Kommunikationen eines Funktionssystems oder eines seiner Subsysteme in der funktional differenzierten Gesellschaft wird durch eine binär codierte Leitdifferenz limitiert bzw. restringiert, deren positiver Wert die Anschlusskommunikation katalysiert, der negative Wert Kontingenzenreflexion. Luhmann fasst Kommunikationen nicht als intendierte Handlung von Menschen auf, sondern als Verbindung zweier getrennter psychischer Systeme, die erst mit dem Vollzug des Verstehens einer mitgeteilten Information hergestellt ist. Menschen zählen zur unerlässlichen psychischen und organischen Umwelt dieser Kommunikationszusammenhänge, ebenso wie jene Kommunikationen, die nicht die Zusammenhänge aufeinander bezogener Kommunikationen des sozialen Systems reproduzieren können und deshalb auch zur Umwelt zählen. Organisationen und deren emergente Strukturen entstehen und bestehen aus der komplex verknüpften Kommunikation von Entscheidungen und anschlussfähigen Entscheidungskommunikationen. Mit der Vorstellung alternativer Wahlhandlungen von Personen (vgl. Ortmann 2009; 2011) haben Entscheidungen in der Konzeption der Theorie autopoietischer Organisationen nichts zu tun. Entscheidungen und Entscheidungsverläufe haben immer die Form von Kommunikationen und werden im Kommunikationszusammenhang zum Resultat. Erst als Reaktionen in der Umwelt auf kommunikativ gefällte Entscheidungen des organisierten Sozialsystems können Entscheidungen wieder im Zusammenhang mit Handlungen auftreten. Für jegliche Handlungen in und von der Organisation selbst bleibt Luhmann unerbittlich: Dem Konzeptionsdiktum von Handlungen als Entscheidungskommunikationen wird nahezu alles stringent unterworfen. Sämtliche Arbeitshandlungen in Organisationen werden symbolisch als Kommunikationen von Entscheidungen aufgefasst, die erwartbare Anschlusskommunikationen in Form von Routinen nach sich ziehen.<sup>69</sup> Das Prinzip der Autopoiesis sozialer Systeme realisiert sich in Organisationen in der Produktion und Reproduktion besonderer Kommunikationen in Form von kommunizierten Entscheidungen aus kommunizierten Entscheidungen in klarer Abgrenzung von daraus nicht reproduzierbaren kommunizierten Entscheidungen, die zur Umwelt gehören, die, je komplexer sie sind, von noch weiter ausdifferenzierten kommunizierten Entscheidungen abgegrenzt werden (vgl. Luhmann 1988c: 166). „Soziale Systeme und erst recht Organisationen konstituieren sich durch Differenzierung von ihrer Umwelt und antworten auf Umwelt-

---

Komplementärbegriff zur Ereignishaftigkeit der Elemente“ (Luhmann 1996b: 390). „Wiederholbarkeit muß zusätzlich noch durch Strukturbildung sichergestellt werden. Reproduktion heißt nur: Produktion aus Produziertem; und im Falle der autopoietischen Systeme besagt sie, daß das System sich mit der gerade aktuellen Aktivität nicht beendet, sondern weitermacht“ (Luhmann 1996b: 233).

<sup>69</sup> „Ein soziales System konstituiert sich mithin als Handlungssystem, aber es muß dabei den kommunikativen Kontext des Handelns voraussetzen; beides also, Handlung und Kommunikation, ist notwendig und beides muß laufend zusammenwirken, um die Reproduktion aus den Elementen der Reproduktion zu ermöglichen“ (Luhmann 1996b: 233).

komplexität mit Binnendifferenzierung“ (Martens / Ortman 2006: 434). Entscheidungen bilden in der Form von Kommunikationen die Letztelemente von Organisationen.

Eine weitere Besonderheit von Organisationskommunikationen ist das latente Mitschwingen bzw. Mitkommunizieren der Kontingenz einer kommunizierten Entscheidung, dass also im organisationalen Kommunikationszusammenhang – trotz vermeintlicher Kontingenzunterbrechung durch das Wirksamwerden einer binären Leitdifferenz – auch anders, eben kontingent alternativ hätte entschieden werden können. Der fortdauernd kontingente Charakter kommunizierter Entscheidungen lässt sich auch durch die Bearbeitung von Kontingenz zur Bestimmtheit einer gefällten kommunizierten Entscheidung nicht aufheben. Die inhärente Kontingenz organisationaler Entscheidungsprozesse durch betriebswirtschaftliche Verfahren, festgeschriebene Entscheidungskriterien oder Zielverpflichtungen abbauen zu wollen käme dem Versuch gleich, den Lauf der Zeit anhalten zu wollen, indem man eine Uhr anhält. Die Unterbrechung von Kontingenz kann folglich nur durch kollektiven Abbau von Unsicherheit im kommunikativen Umgang mit Kontingenz gelingen. Dazu werden Entscheidungskommunikationen im organisationalen Kommunikationszusammenhang unter Beteiligung möglichst vieler psychischer Systeme ausdifferenziert, deren Mitgliedschaft ja bereits eine Vorkonditionierung von Kontingenz und eine Gewährleistung von Entscheidungsfähigkeit von Organisationen darstellt.

### *Entscheidungsprämisse, Selbstbeschreibung und Organisation*

Die Stabilisierung der Verknüpfung von Kommunikationen zu einem sozialen System, die die Reproduktion von Entscheidungskommunikationen aus Entscheidungskommunikationen zu einer zweckfunktionalen Organisation sichert<sup>70</sup>, wird durch bestimmte Strukturen gewährleistet. Sie schränken die Auswahl an Kommunikationsmöglichkeiten ein und geben vor, dass bestimmte Kommunikationen erwartbar, herleitbar, wiederholbar, materialisierbar und bestimmte andere Kommunikationen als zur Umwelt gehörend ausschließbar sind. Diese Strukturen heißen in Luhmanns autopoietischer Theorie der Organisation Entscheidungsprämissen. Sie ermöglichen Erwartungen an bestimmte Kommunikationen; mit ihnen gelingt es Organisationen,

„unter den Bedingungen hoher Komplexität und Varietät und in dem Wissen, dass jede Entscheidung auch anders möglich wäre, mit beträchtlicher Genauigkeit und Geschwindigkeit ihre Operationen zu koordinieren. [...] In Organisationen geschieht das vor allem mittels Entscheidungsprämissen

---

<sup>70</sup> Formalisierte Regeln sind an sich bereits ein Unsicherheitsfaktor für das Funktionieren sozialer Systeme, da sie der Dynamik von Ereignissen nicht Rechnung tragen können. Einzig der – durch verallgemeinerbare Verfahren – geübte Umgang ihrer beteiligten psychischen Systeme mit unvorhersehbaren Ereignissen, die ja immer auf beteiligte psychische Systeme zurückgehen, schafft Kontingenzbeherrschung und Reduktion von Unsicherheit.

sen, über die selbst noch entschieden wird. In solchen Entscheidungsprämissen fixieren Organisationen ihre Struktur: die mehr oder weniger verallgemeinerten Bedingungen, unter denen sodann die ‚normalen‘ Entscheidungen in Organisationen getroffen werden. Es sind Prämissen, die ohne weitere Prüfung als Basis für eine noch unbestimmte Vielzahl von weiteren Entscheidungen hingenommen werden. Solche Entscheidungsprämissen erlauben eine antizipative, generalisierte Absorption von Komplexität“ (Martens / Ortmann 2006: 441).

Wiederum dürfen die Prämissen nicht allzu eng gefasst sein, um die notwendige Varianz der Entstehung von Formen und Strukturen sozialer Systeme durch Kontingenz zu ermöglichen. Luhmann geht es auch nicht um eine Best Practice organisationaler Strukturbildung, sondern um den Hinweis konsequenten Kommunizierens von Entscheidungen nach binär codierten Schemata, um bestimmte Orientierung gebende und einschränkende Leitunterscheidungen für die Reproduktion zugrunde legen zu können, die als Deutungsschema für Umweltwahrnehmungen – Beobachtungen – und zur Selektion weiterer Kommunikation von Entscheidungen dienen.

„In anderen Worten: Durch Entscheidungen über Entscheidungsprämissen kann man zwar Entscheidungskosten einsparen, muss aber dafür nicht voll spezifizierte Entscheidungen in Kauf nehmen. [...] Entscheidungsprämissen ermöglichen eine doppelte Kontrolle der Entscheidungsprozesse, nämlich auf der Ebene des beobachtbaren Verhaltens und seiner Produkte und auf der Ebene der Prämissen [...]. Sie steigern systeminterne Ungewissheiten und bringen sie in Formen, die im System weiterbehandelt werden können. [...] Sie legen die künftigen Entscheidungen noch nicht fest, sie können ja nicht jetzt schon in der Zukunft entscheiden. Aber sie fokussieren die Kommunikation auf die in den Prämissen festgelegten Unterscheidungen, und das macht es wahrscheinlich, dass man künftige Entscheidungen mit Bezug auf die vorgegebenen Prämissen unter dem Gesichtspunkt der Beachtung und Nichtbeachtung und der Konformität oder Abweichung beobachten wird, statt die volle Komplexität der Situation jeweils neu aufzurollen“ (Luhmann 2000b: 223, 224).

Entscheidbare Entscheidungsprämissen bestehen aus Entscheidungsprogrammen. Sie fungieren als regulative Bedingungen für richtiges Entscheiden und bestehen aus

- formalen Kommunikationswegen, die die Kommunikation von Entscheidungen legitimieren,
- qualifiziertem Personal, das zur Kommunikation von Entscheidungen berechtigt, und
- der Organisationskultur als unentscheidbare Entscheidungsprämissen, die als latente Ordnungsstruktur zur Kommunikation von zweckdienlichen<sup>71</sup> Entscheidungen beiträgt (vgl. Luhmann 2000b: 225).

<sup>71</sup> Der Zweck begründet oder rechtfertigt nach Luhmann die Wirkungen eines Systems, ist von diesem selbst festgelegt und markiert mitunter die System-Umwelt-Grenze. Hinter dem Zweckbegriff steht die Frage, welchen Beitrag der Zweck für ein Objekt leistet. Der Zweck markiert den funktionalen Aspekt eines Objekts – eines Systems –, nicht ein Zweck-Mittel-Schema (vgl. Luhmann 1973). Es geht um die Funktion dieses Aspektes für die Produktion von Kontingenz und Reduktion von Komplexität eines Systems und darum, welche funktionalen Äquivalente es zu diesem Aspekt gibt. Die Funktion von Zwecken für Organisationen bestimmt Luhmann mit dem Abschotten gegenüber der operativen Einflussnahme von Werten und Mitgliedermotiven bzw. mit der Entkopplung der Organisationszwecke von den Motiven der an ihr partizipierenden Personen – jenseits von Entgeltkompensation. „Ein System, das seine Mitglieder zweckindifferent motivieren kann, gewinnt dadurch intern eine hohe Differenzierungsfähigkeit, da bei der Arbeitsteilung auf die Motivationskraft der Aufgaben wenig Rücksicht genommen werden muß, und extern eine hohe Anpassungsfähigkeit“ (Luh-

Obschon auch unentscheidbare Entscheidungsprämissen in Organisationen aus Anlass von Entscheidungsfindungen entstehen, können sie nicht bestimmten Entscheidungen zugerechnet werden, „sie zielen auch nicht darauf ab, bestimmte Entscheidungen vorzubereiten oder auszuführen. Man kann deshalb nicht markieren, wie sie entstanden sind. Sie gelten, weil sie schon immer gegolten haben“ (Luhmann 2000b: 242). Diese Prämissen sind untereinander substituierbar und wirken allesamt als Redundanzen, die die Kosten der Informationsbeschaffung für eine jeweilige Entscheidung auf ein handlebares Maß reduzieren. In Selbstbeschreibungen schließlich werden alle Entscheidungsprämissen einer Organisation zu einer kollektiven integrierten Identität wahrnehmbar, sodass

„es immer um dasselbe ‚Selbst‘, immer um ein mit sich identisches System geht. Die Selbstbeschreibung dient dem System als ‚offizielle Gedenkkultur‘, die problemlos [intern wie extern] kommuniziert werden kann; und ‚problemlos‘ heißt: ohne Rücksicht auf den, der es wahrnimmt, also öffentlich“ (Luhmann 2000b: 421).

Selbstbeschreibungen fixieren Entscheidungsprämissen im Gedächtnis von Organisationen (Martens / Ortmann 2006: 444).

„Eine Selbstbeschreibung kann natürlich nur im System selbst hergestellt werden. Eine Beschreibung des Systems durch Systeme der Umwelt bleibt eine externe Beschreibung [...] in solchen Fällen muss man von Fremdbeschreibung sprechen“ (Luhmann 2000b: 433).

Die differenzierten Rahmenbedingungen organisationalen Entscheidens bzw. der organisationalen Kommunikation von Entscheidungen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich bei Entscheidungen in und von Organisationen um alles andere als um rationale Vorgänge handelt, sondern um Paradoxien: Entscheidungen bzw. die Kommunikation von Entscheidungen ist immer dann notwendig, wenn es angesichts einer indifferenten Informationslage zu Entscheidungsalternativen nahezu unmöglich ist zu entscheiden. Luhmann nennt das „die Paradoxie des Entscheidens“ (Luhmann 2000b: 123; vgl. Ortmann 2011) und zeichnet einen Weg aus diesem Dilemma vor, dem Oszillieren zwischen alternativen Vorläufigkeiten.

„Es käme dann auf die kommunikative Organisation dieses Oszillierens, ja auf eine laufende Parallelführung beider Möglichkeiten der Kommunikation an, auf die Vermeidung hierarchischer Dauerprämiierung des ‚Richtigen‘“ (Luhmann 2000b: 431).

„Mit anderen Worten: In gewisser Weise leben Organisationen, wo sie Probleme nicht lösen können [– nicht entscheiden können –], davon, dass sie die Probleme verschieben [...]. Solche Problemverschiebung ereignet sich in zeitlichen, räumlichen, sachlichen und sozialen Dimensionen [...] auch

---

mann 1973: 141). Das würde bedeuten, dass die Operationen auf einem stabilen organisationalen Commitment basieren, vergleichbar mit der sinnvollen Integration individuellen Selbstverwirklichungsstrebens der Mitglieder und den ökonomischen Zielen – jenseits der äquivalenten Funktion von Entgeltzahlungen – in organisationalen Strukturen und Prozessen nach dem Verständnis des Human-Resources-Ansatzes. Die Herausforderung einer Organisationsführung in modernen Gesellschaften mit all den wechselnden Umwelthanforderungen liegt in der Generierung einer Motivation der Mitglieder. Diese sind mit dem täglichen Eintritt durch das Werkstor zugleich ‚Rückkehrer‘ aus der Gesellschaft (vgl. Ortmann et al. 2000b), aus der die Organisationen ihre Legitimität zu erlangen suchen. Die Funktion der Kommunikation von Führungsentscheidungen ist die Integration von Systemzwecken und Mitglieder Motivationen (vgl. Luhmann 2000b: 115).

als Abwälzung auf andere (Organisationen und Individuen) und auf ‚die Gesellschaft‘“ (Martens / Ortmann 2006: 453).

So wie Organisationen durch Codes und Entscheidungsprogramme – quasi als verlängerter Arm ihrer funktionalen Teilsysteme – gesellschaftliche Probleme bearbeiten, so sehr wächst auch das gesellschaftliche Risiko von Transaktionskosten durch das Wirksamwerden ‚sekundärer Wirkungen‘ durch das Abwälzen und Verschieben ungelöster Probleme auf die Gesellschaft (vgl. Baecker 1998: 110).

### *Funktionssystem und Organisationen*

Das Verhältnis zwischen den funktionalen Teilsystemen der Gesellschaft und Organisationen beschreiben Martens / Ortmann (2006) mit dem Beispiel des ökonomischen Systems unter Bezugnahme auf Luhmanns „Wirtschaft der Gesellschaft“ (1988a: 135) folgendermaßen:

„Die Organisationen der Teilsysteme sind diejenigen Strukturen, die die unwahrscheinliche Leistung einer systematischen Orientierung auf ein besonderes Problem ermöglichen oder jedenfalls erheblich erleichtern. Dazu sind sie im Stande, weil sie ihre Entscheidungen systematisch durch Entscheidungsprämissen führen lassen, die jene problemorientierten Codes und Programme in sich aufgenommen haben. So verwenden die Wirtschaftsorganisationen in ihren Entscheidungszusammenhängen den Code Zahlen / Nicht-Zahlen mit Blick auf ihre Zahlungsfähigkeit als dominante Unterscheidung. Eine Organisation ist, anders gesagt, eine Wirtschaftsorganisation, wenn sie sich an der Unterscheidung ‚Zahlen / Nicht-Zahlen‘ als Leitunterscheidung orientiert, und zwar programmatisch angeleitet durch die Frage, ob eine Zahlung als Investition betrachtet werden kann, die genügend Zahlungsmittel einbringt, so dass sie zu einer relativ befriedigenden Vermehrung der Zahlungsmittel führt“ (Martens / Ortmann 2006: 450).

Organisationen haben also die Funktion, die gesellschaftlichen Funktionsprimare bzw. die Leistung der funktionalen Teilsysteme – jener Basisstruktur funktional strukturierter moderner Gesellschaften – mittels Codes und Programmen in der Gesellschaft der Individuen umzusetzen und entsprechende Probleme zu lösen. Dabei integrieren sie, in der Konditionierung ihrer Mitglieder, die zugleich Mitglieder der Gesellschaft sind, einen bestimmten Leistungszweck wie dem der kommunikativen Bearbeitung des Problems von Knappheit durch das Wirtschaftssystem (Luhmann 1988a: 52).

„Es gibt danach zwei Knappheitssprachen: die der Güter und die des Geldes, die beide auf verschiedene Bedingungen ansprechen. In der modernen Wirtschaft sind alle wirtschaftlichen Operationen gehalten, beide Knappheitssprachen zugleich, also den Gesamtcode der Wirtschaft und nur diesen Code zu verwenden, nämlich für Leistungen zu zahlen. Die Struktur der Wirtschaft besteht in der Konditionierung dieses operativen Zusammenhangs. Man kann die Knappheit der Güter nur deshalb mindern, weil man eine zweite Knappheit, eine Auffangknappheit gleichsam, danebensetzt. Diese Codierung bezieht Arbeit selbstverständlich ein, aber die Codierung selbst ist der strukturelle Grund für den Erfolg und nicht die Arbeit als solche, die im geschlossenen System der Geldwirtschaft als unabhängiger Faktor gar nicht denkbar ist“ (Luhmann 1988a: 46).

Orientierung für die Anwendung der Codes in Kommunikationen (Teilsystemen) bzw. Kommunikationen von Entscheidungen (Organisationen) geben Entscheidungsprogramme (vgl. Drepper 2003: 83), ohne die die Codes nicht angewendet werden können (vgl. Martens / Ort-

mann 2006: 450). Sie sind quasi Landkarten zweckorientierten Kommunizierens in sozialen Systemen und weisen bestimmten Ereignissen positive Codewerte zu.

### *Umweltbeobachtung und Organisation*

Eine Organisation wird als ein soziales System definiert, das aus Kommunikationen besteht. „Alle sozialen Systeme, also auch Organisationen [bestehen] aus Kommunikationen und nur aus Kommunikationen“ (Luhmann 2000b: 62). Die Kommunikation der Organisation ist eine systemkonstituierende Operation, die die permanente Grenzziehung zur Organisationsumwelt markiert. So ist alles, was nicht Kommunikation der Organisation ist, Umwelt (vgl. Luhmann 2000b: 55). Der direkte Zugang für Organisationen zu Informationen aus der Organisationsumwelt ist in der Konzeption operativer Geschlossenheit unmöglich. Trotzdem ist der Umweltbezug ebenso konstitutiv für das System wie seine operative Geschlossenheit (vgl. Luhmann 2000b: 46). Organisationen zeichnen sich durch ein besonderes Verhältnis zur Umwelt aus, das in einer formalisierten Erwartungsstruktur und in einer besonderen Programmierung ihres Entscheidungshandelns besteht. Als selbstreferentielle autopoietische soziale Systeme, die auf der Basis von Entscheidungen<sup>72</sup> operieren, sich differenzieren und aufgrund kontingenter – zweckbezogener<sup>73</sup> – Entscheidungen konstituieren, beobachten sich Organisationen in ihrem Verhältnis zur äußeren und inneren Umwelt als im Medium der Kausalität kontingent operierende Systeme. Informationen über die Umwelt beziehen Organisationen durch sich selbst.

Kommunikationen der Umwelt bestimmen auch die Grenze zur Organisation. Demzufolge gehört das, was thematisch nicht der Organisation zuzurechnen ist, zur Organisationsumwelt. Organisationen sind zwar in ihrer autopoietischen Reproduktion geschlossen, jedoch in ihren Zweckoperationen offen. Informationen über die Umwelt und Ereignisse aus der Umwelt

---

<sup>72</sup> Entscheidungen über Kommunikationen und Programme bestimmen das zweckgerichtete Verhältnis von Redundanz und Varietät von Organisationen. Die Programme legen fest, welche Zwecke in der Organisation maßgeblich und welche Mittel dafür gerechtfertigt sind.

<sup>73</sup> Der Zweck einer formalen Organisation ist von dieser selbst bestimmt und kann mit verschiedenen Mitteln realisiert werden. Der Zweck steht für die Einheit der Differenz eines fokussierten und eines nicht fokussierten Zielzustandes. Dabei neutralisieren Zwecke bestimmte Wertaspekte: So dienen Wirtschaftsorganisationen der Generierung von Gewinnen und nicht der Wohlfahrt. Die organisationalen Zwecke sind im Wesentlichen unabhängig von den Zwecken und Motiven ihrer Mitglieder – diese handeln zur Erfüllung ihrer Zwecke, wobei die Beobachtbarkeit von Motiven als Handlungsgründe zu differenzieren ist von der Beobachtbarkeit von Motiven als Zurechnungsleistungen sich selbst beobachtender Systeme, was auf der Ebene von Sozialsystemen, wie Organisationen, gelöst ist durch Spezialisierung – denen gegenüber zweckbestimmte Erwartungen in Form von Mitgliedschaftsregeln konstant aufrechterhalten werden, inklusive der Bindung an den Fortbestand des Systems, an die Akzeptanz der Normierung und Rollentrennung und an Konsens hinsichtlich der formalisierten Erwartungen. In und durch diese formalisierte Erwartungsstruktur handelt die Organisation. Sie ermöglicht es, dass Organisationen die effektivste Form der Funktionserfüllung funktionaler Teilsysteme in der Gesellschaft sind. Zwecke reduzieren die Komplexität der Regelung von Differenzen aus Selbst- und Umweltbeobachtung von Organisationssystemen.

erzeugen soziale Systeme selbst. Diese Erzeugung verläuft kontingent-selektiv, selbstreferentiell und gemäß der binären Leitdifferenz im Prozess der Beobachtung. Organisationen gliedern ihre Beobachtungsergebnisse in ihre systemeigenen Kommunikationen und Ereignisse ein. Während die Organisation vermeintlich die Umwelt beobachtet, beobachtet sie sich in erster Linie selbst. Die Selektion einer Information aus der Umwelt wird zu einer Selektion einer Information über sich selbst. Das bedeutet, dass im Prozess des Beobachtens eine Kommunikation der Umwelt als Umweltkommunikation und nicht als Organisationskommunikation erkannt wird. Findet die Kommunikation über diese Differenz Anschluss an Kommunikationen im Organisationssystem, wird sie selektiert. Die Anschlusskommunikation über diese Differenz wird zur Kommunikation der Organisation. „Beim Prozessieren der ersten Selektion von Kommunikation können in der Umwelt beobachtete Aspekte Teil organisationaler Kommunikation werden“ (Gossel 2008: 203).

Eine Organisation kann auch durch Umweltkommunikationen irritiert werden. Dadurch, dass die Organisation operativ geschlossen ist, wird verhindert, „dass das System einzelnen Irritationen zu große Bedeutung beimisst“ (Luhmann 2000b: 76). Die Organisationen regeln gemäß ihrer Zweckbestimmung die Selektion von Informationen aus den Beobachtungsdifferenzen und somit auch das zulässige Maß an Irritationen. Die Informationsselektion innerhalb organisationaler Kommunikationsprozesse erfolgt nach bestimmten Bedarfen der Organisation. Eine überbordende Irritation aus der Umwelt mit zig irrelevanten Informationen würde ein Maß an Regelungskomplexität auslösen, welches die Organisation in ihrem eigentlichen Prozessieren an ihre Grenzen führen würde. Dies ist aber nicht der Fall. „Als Empfänger von Kommunikationen regeln die eigenen Strukturen der Organisation, durch welche Informationen man sich irritieren und zu eigener Informationsverarbeitung anregen lässt“ (Luhmann 2000b: 52). Luhmann spricht auch von einer Art innerer Führung (vgl. Luhmann 1996b: 384), mit Hilfe derer Organisationen das Maß der Umweltirritationen beschränken. Die Strukturen, die regeln, ob eine Irritation als Information selektiert wird, und die für die Autopoiesis der Organisation von Relevanz ist, heißen Programme (vgl. Luhmann 2000b: 225). „Programme sind gewissermaßen auf der Organisationsebene als Pendant zum binären Code auf der Funktionsebene zu betrachten“ (Gossel 2008: 203). Als spezielle Relevanzkriterien zur Identifikation von Informationen ohne Informationsgehalt versorgen Programme Organisationen mit Regeln richtigen Kommunizierens und sind inhaltliche Vorgaben für die binär codierten Operationen und weisen den aus der Umwelt selektierten Ereignissen positive Codewerte zu (vgl. Luhmann 1996b). Auf sich selbst anwendbar, sind Programme kontingent und fordern bestimmte Entscheidungen heraus, die die Erreichung bestimmter Zwecke gewährleisten.

Die Kontingenz der Programme ermöglicht es Organisationen auch, trotz ihrer Orientierung und Zuordnung zu bestimmten, binär codierten funktionalen Teilsystemen der Gesellschaft die Themen der Kommunikationen über das funktionale Maß hinaus variabel wählen und bearbeiten zu können. Die Bedingungen, unter denen die Zuordnung des jeweiligen positiven oder negativen Codewertes erfolgt, hängen von den Programmen ab. Dieses Verhältnis regelt dann auch die relevanten Kommunikationen des Organisationssystems, wie Entscheidungskommunikationen, inklusive der Beobachtungen und trennt diese von allen anderen möglichen, aber nicht konstitutiven Kommunikationen. Umweltbeobachtung ist also konstitutiv für ein soziales System, insbesondere für den Fortbestand seiner Autopoiesis. Alle weiteren, nicht am primären Leitcode orientierten, aber vom sozialen System Organisation durchaus realisierten Kommunikationen und Beobachtungen orientieren sich an anderen Leitunterscheidungen (vgl. Martens 2000; Kneer 2001).

Die Beobachtbarkeit von Leitunterscheidungen aus anderen Funktionssystemen wird ebenfalls über Programme gesteuert. Die Herausbildung dieser Programme ist für das vorliegende Forschungsinteresse relevant. Durch sie gelangen Informationen neben vielen Nicht-Informationen in und durch<sup>74</sup> die Organisation, die im Sinne organisationalen Lernens für Transformation Voraussetzung sind, um den Fortbestand der Organisation angesichts einer immer komplexen und ungewisser werdenden Umwelt zu gewährleisten. Um sich in einer solchen, sich ständig verändernden Umwelt durchzusetzen, benötigen Organisationen Selbststeuerungskompetenzen: immer darauf ausgerichtet, aus der Umweltbeobachtung die Informationen herauszufiltern, die das eigene Überleben und die Zweckverfolgung sichern. Der Aufbau umfangreicher Wissenssysteme, mit denen die selektierten Informationen abgeglichen und komplexe Lernprozesse in Gang gesetzt und gehalten werden können, ermöglicht eine hohe Reflexionsfähigkeit zur Entwicklung explorativer Strategien und Absicherung einer autonomen Handlungsfähigkeit. Dazu gehört die Fähigkeit, basierend auf zurückliegenden Lernprozessen und gesammelten Informationen die Wirklichkeit des gegenwärtigen System-Umwelt-Verhältnisses zu interpretieren und Erkenntnisse für zukünftige Lernherausforderungen zu gewinnen und so Transformation beständig am Laufen zu halten.

### **Ansatz nach der Theorie der Interpenetration sozialer Systeme**

Die Theorie der Interpenetration von Münch (1980; 1987; 1991) ist aus einer Kritik an Luhmanns Theorie sozialer Systeme entstanden. Soziale Systeme waren nach Münch als zu ge-

---

<sup>74</sup> Gossel (2008) unterscheidet hier zwischen Informationsselektionsprogrammen zur Informationsaufnahme aus der Umwelt und Informationsweiterleitungsprogrammen zur internen Informationsverarbeitung, Integration und Nutzbarmachung von Wissen.

geschlossen und untereinander abgegrenzt konzipiert. Er hat in Anlehnung an Parsons' Strukturfunktionalismus einen eigenen Ansatz entwickelt, in dem soziale Systeme sowohl über eine individuelle Handlungsautonomie verfügen als auch untereinander in koexistenziellen Beziehungen stehen und einen regen Austausch unterhalten. Diese systemkonstituierenden Prämissen sichern nach Münch soziale Ordnung als den integrativen Kern der Moderne. Funktionale Differenzierung wird bei Münch als nachgeordnetes gesellschaftliches Strukturmerkmal verstanden. Münch begründet seine Theorie der gegenseitigen Durchdringung gesellschaftlicher Teilsysteme in der gegenseitigen Zurverfügungstellung symbolisch generalisierbarer Kommunikationsmedien, die einen geregelten Austausch spezifischer Leistungen gemäß den eigenen Anforderungen ermöglichen, „ohne sie sogleich in ihre eigene Sprache zu übersetzen“ (Münch 1994: 385). Interpenetration ermöglicht gesellschaftliche Differenzierung, nicht Autopoiesis. Systemübergreifende kommunikative Aushandlungs- und Kompromissbildungsprozesse (vgl. Münch 1991: 287) werden maßgeblich von Organisationen getragen, jenen gesellschaftlichen Mechanismen, durch die die teilsystemischen Orientierungshorizonte und Differenzierungen gesellschaftlich wirksam werden.

„Systeme übernehmen Leistungen anderer zwecks Erhöhung eigener Effizienz, etwa durch Import von Operationsmustern. Damit entlasten sie diese zugleich von Komplexität und funktionalen Problemen, was zu beiderseitiger Leistungssteigerung führen kann. Leistungstransfer von Systemen läßt sich gewöhnlich in Interpenetrationszonen lokalisieren, wo Operationen des ‚Muttersystems‘ denen des Partners angepaßt oder sogar partiell vom Partner kontrolliert oder gesteuert werden. Insofern folgen Interpenetrationen letztlich dem dialektischen Prinzip, Getrenntes und Gegensätzliches zu vereinen“ (Westerbarkey 1995: 154).

### **Strukturationstheoretischer Ansatz**

Die Strukturationstheorie in der Konzeption ihres Begründers Giddens (1984b; 1984a; 1986; 1997) ist ein überzeugender Versuch, die in den Sozialwissenschaften als sehr problematisch geltende Grenze zwischen Handlungstheorien und Strukturtheorien zu überwinden und die Stärken der beiden Theorieparadigmen in einer allgemeinen Sozialtheorie zu integrieren (vgl. Burrell / Morgan 1979; Ortmann et al. 2000c; Walgenbach 2006a; Röttger 2010b: 115). Die Strukturationstheorie analysiert das Handeln von Individuen und deren strukturelle Bedingungen. Strukturen werden darin sowohl als Medium als auch als Ergebnis sozialen Handelns definiert. Handlung und Struktur schließen einander nicht aus oder stehen sich als unüberbrückbare Entitäten gegenüber, sondern setzen sich wechselseitig voraus. Akteure greifen in ihrem Handeln auf bestimmte – kognitive und soziale – Strukturen zurück, die sie dadurch bestätigen und reproduzieren. Nach Giddens (1997) werden Strukturen als Regeln und als Ressourcen definiert. Demgemäß wird Handeln von Akteuren durch Regeln determiniert und durch Ressourcen ermöglicht. „Regeln und Ressourcen, die in die Produktion und Reproduk-

tion sozialen Handelns einbezogen sind, [stellen] gleichzeitig die Mittel der Systemreproduktion [dar]“ (Giddens 1997: 70); dabei besitzen Strukturen „keine Existenz unabhängig von dem Wissen, das die Akteure von ihrem Alltagshandeln haben“ (Giddens 1997: 79). Die Auslegung der handlungsleitenden Regeln ist relativ offen. Die im Handeln der Akteure beobachtbaren Strukturen ermöglichen immer die Verfolgung bestimmter Handlungsintentionen und persönlicher Motive.

In der Perspektive der Strukturationstheorie (vgl. Szyszka 2008c) auf organisationstheoretische Problemstellungen wird das Konzept der Dualität von Struktur<sup>75</sup> auf kontingentes Handeln von Individuen in Organisationen übersetzt. Auch darin wird der Handlungskontext von Individuen durch Strukturen in Form von Regeln, Macht, Wissen und institutionalisierte Aspekte sozialer Systeme sowohl determiniert als auch ermöglicht. Dabei ist der Aspekt des handlungspraktischen Wissens von Individuen maßgeblich für die Produktion und Reproduktion von handlungsdeterminierenden und -ermöglichenden kognitiven und organisationalen Strukturen. „Rules [...] are interpretations of activity as well as relating to specific sorts of activities: all codified rules take this form“ (Giddens 1986: 21). Diese Regeln sind insbesondere im organisationalen Kontext präexistent, bevor sie durch Handeln reproduziert und verändert werden. Akteure wissen um die Gründe und Bedingungen des eigenen Handelns, sie sind mit „Reflexionsmächtigkeit und Intentionalität ausgestattet“ (Kieser / Walgenbach 2010: 58). Ihr Wissen ist ein handlungspraktisches und handlungsmächtiges Wissen, das ihnen hilft, sich mit ihren Intentionen und Handlungsmotiven in den Routinen der Organisationspraxis, also in den „sozialen und physischen Aspekten des Kontextes, in dem sie sich bewegen“ (Kieser / Walgenbach 2010: 58), zurechtzufinden. Die formale Organisationsstruktur ist in der Sicht der Strukturationstheorie nicht außerhalb der handelnden Akteure existent, sondern immer im Gedächtnis, in der handlungspraktischen Bewusstheit der Organisationsmitglieder als organisationaler Wissensspeicher präsent. „Das (handlungs-)praktische Wissen ist das Medium der kontinuierlichen Existenz von sozialer Struktur“ (Kieser / Walgenbach 2010: 59). Organisationaler Wandel, als der zentrale Aspekt der vorliegenden Untersuchung, ist somit eng an das veränderte Handeln der Organisationsmitglieder geknüpft: Ihr Handeln schließt Macht zur Veränderung mit ein. Ebenso wie Regeln, die dauerhaft von den Individuen befolgt werden, dadurch bestätigt und reproduziert werden, so werden auch Regeln durch vereinbarte Variationen von Handeln verändert.

---

<sup>75</sup> „Gemäß dem Begriff der Dualität von Struktur sind die Strukturmomente sozialer Systeme sowohl Medium wie Ergebnis der Praktiken, die sie rekursiv organisieren. Struktur ist dem Individuum nicht ‚äußerlich‘: in der Form von Erinnerungsspuren und als in sozialen Praktiken verwirklicht, ist sie in gewissem Sinne ihrer Aktivitäten eher ‚inwendig‘“ (Giddens 1997: 77).

## Neoinstitutionalistischer Ansatz

Mit dem Neoinstitutionalismus wird in der Organisationstheorie der Einfluss gesellschaftlicher Erwartungsstrukturen auf die Gestaltung formaler Organisationsstruktur analysierbar. Die 1975 durch Forschungsarbeiten von North (1990) und Williamson (1975) begründete Neue Institutionenökonomik bzw. Neoinstitutionalismus geht auf den Institutionalismus bzw. die Institutionenökonomik zurück, einen in den USA entwickelten wirtschaftswissenschaftlichen Ansatz zur Untersuchung der Interdependenzen zwischen dem Wirtschaftssystem und der Gesellschaft (vgl. Meyer / Rowan 1977a; 1977b; Powell / DiMaggio 1977; Scott 1986; Scott / Meyer 1994a; 1994b; 1994c; Scott 1995; Scott / Davis 2007a; 2007b; Scott 2008). Die Vertreter aus der Entwicklungszeit der Institutionenökonomik – Commons (1934), Veblen (1919/ 2007) und Mitchell (1931) – beriefen sich auf die bürokratiethoretischen Arbeiten Webers, bezogen jedoch in der Begründung eines eigenständigen angloamerikanischen Ansatzes die gesellschaftliche Umwelt als Aspekt bei der Gestaltung formaler Organisation mit ein (vgl. Reuter 1994). Sie untersuchten, welche Bedeutung gesellschaftliche Institutionen wie Märkte, Normen und relevante Organisationen neben Rationalität für das wirtschaftliche Handeln von Unternehmen haben. Dabei wurde das zweckmäßige Orientierungs- und Anpassungsverhalten des menschlichen Individuums an veränderliche Umweltbedingungen zugrunde gelegt. Der Neoinstitutionalismus wiederum hat mit eigenen Problemstellungen zur Bedeutung, der Wirkung und dem Austausch zwischen Unternehmen und gesellschaftlichen Institutionen weitere Forschungsansätze begründet: die Theorie der Verfügungsrechte (Property Rights Theory), die Prinzipal-Agent-Theorie und die Transaktionskostentheorie (vgl. Schmidt / Maurer 2003).

In seiner originären Fassung begründet der Neoinstitutionalismus Strukturbildung und Handlungen von Organisationen in Abhängigkeit von Normen und Erwartungen der institutionellen Umwelt. Das zugrunde gelegte zentrale Ziel von Organisationen ist neben ihrer Zweckorientierung die Erlangung von Legitimität aus der institutionellen Umwelt bzw. aus relevanten Anspruchsgruppen in der Umwelt, wozu Banken, Lieferanten, Kunden sowie die eigenen Mitglieder gehören. Die Umwelt erwartet – und das mit normativem Nachdruck – ein zweckrationalen Gesichtspunkten entsprechendes Erscheinungsbild von Organisationen. Die Bedingungen organisationaler Reproduktion sind jedoch geprägt von Kontingenz und Unsicherheit, weshalb Organisationen als alles andere als rational handelnde Akteure gelten können. So versuchen Organisationen ihre gesellschaftliche Legitimation aus dem Rekurs auf einen Rationalitätsanschein in ihren Strukturen zu beziehen (vgl. Ortmann / Sydow 2001; Kieserling 2005a; Jarren / Röttger 2009: 32) und erzeugen u. a. sogenannte Legitimationsfassaden, in

denen sie die erwarteten Rationalitätsmythen<sup>76</sup> für die gesellschaftliche Umwelt sichtbar in der Organisationsstruktur abbilden (vgl. Meyer / Rowan 1977a; 1977b; Kieser / Walgenbach 2010: 21).

Ein weiterer Aspekt des Neoinstitutionalismus ist der des organisationalen Feldes. Organisationale Strukturbildung wird in Abhängigkeit von der relevanten Umwelt des organisationalen Feldes reproduziert (vgl. DiMaggio / Powell 1998; 2009). Dabei orientieren sich Organisationen an erfolgreichen Strukturen im Feld und umgekehrt (vgl. Senge / Hellmann 2006).

Die Relevanz institutioneller ‚Einmischung‘ in organisationale Reproduktionsprozesse ist nicht unerheblich. Einerseits, weil es sich dabei nicht um eine ‚Einmischung‘ von außen handelt, die abgewehrt und minimiert werden muss, sondern um selbstbestimmtes Handeln in der Aussicht auf von außen zugestandene Legitimität als Voraussetzung organisationaler Bestandssicherung und Handlungsspielraumerweiterung:

„Organisationen, die im Kontext gesellschaftlicher Interdependenzen die Legitimation als Problem erkannt haben, werden demnach darum bemüht sein, gesellschaftlich konsentrierte Werte und Normen bei ihren Operationen zu berücksichtigen um sich somit gesellschaftlich zu legitimieren. Denn solange ‚die Legitimität eines Unternehmens im öffentlichen Urteil intakt ist, sind Führungskräfte von der ständigen Frage befreit, warum sie denn so handelten. Ihr Handeln gilt ohne Rückfrage, ohne den Zwang, sich wieder und wieder erklären zu müssen. Das Unternehmen verfügt in dieser Phase über einen enormen Handlungsspielraum‘“ (Hoffjann 2007: 96 mit Bezug auf Jarchow 1992: 105 und Mast 1992: 389).

Mit der Zuschreibung von Legitimität werden kognitive Erwartungen der institutionellen Umwelt unterstellt, die sich auf alle Bereiche der Gestaltung moderner Organisationen beziehen: auf Stellen, Abteilungen, Verfahren und Programme. Auf die Erwartungen aus der Umwelt können Organisationen auf verschiedene Weise reagieren, um von ihr Legitimität zu beziehen. Sie können einerseits versuchen, vermittels expliziter Steuerungsmaßnahmen die Umwelt direkt oder indirekt zu beeinflussen (z. B. externe Kontextsteuerung oder organisationale Selbststeuerung (vgl. Hoffjann 2009a)). Sie können andererseits auch versuchen, vermittels verschiedener expliziter Gegenreaktionen mit den Umwelterwartungen umzugehen oder diese sogar abzuwehren („Basis-Strategien“ (Sandhu 2012: 115)). Hierzu zählt auch die Bildung von Legitimationsfassaden. Da sich institutionalisierte Erwartungen jedoch auch „in den Köpfen der Organisationsmitglieder“ (Kieser / Walgenbach 2010: 44 mit Bezug auf Scott 1994) befinden, muss die Organisation überzeugende strukturelevante Reaktionen zeigen, um die Legitimationsbestätigung auch durch diese relevante Anspruchsgruppe zu erhalten.

---

<sup>76</sup> „Rationalitätsmythen sind Regeln und Annahmen, die rational in dem Sinne sind, dass sie plausible soziale Ziele bestimmen und in sinnvoll erscheinender Weise festlegen, welche Mittel zur rationalen Verfolgung dieser Zwecke angemessen sind. Sie sind Mythen in dem Sinne, dass sie ihre Wirklichkeit und Wirksamkeit von einem geteilten Glauben an sie abhängt, sie also nicht einer ‚objektiven‘, d. h. empirischen Prüfung unterzogen werden bzw. werden können“ (Kieser / Walgenbach 2010: 43 mit Bezug auf Scott 2003).

Die Organisation kann sich bei der Ausbildung der institutionalisierten Strukturelemente durch ihre eigenen Mitglieder leiten lassen, sodass es nur „geringer unternehmerischer Energie [bedarf], um die Bausteine, die institutionalisierten Regeln, in der Struktur einer Organisation zusammenzufassen“ (Kieser / Walgenbach 2010: 44). In einer „Logik des Vertrauens und des guten Glaubens“ (Sandhu 2012: 114) werden von den Organisationsmitgliedern dabei „Vokabeln einer legitimen Struktur [...] [in Form von] Lippenbekenntnisse[n] angewandt, um die Organisation nach außen [...] einwandfrei“ als den institutionalisierten Regeln entsprechend darzustellen. (Kieser / Walgenbach 2010: 45).

## 7 Organisationaler Wandel

Im Folgenden führt die Untersuchung in das zugrunde liegende Verständnis sowie in die Differenzierungen des Begriffs organisationalen Wandels ein. Der später vorgestellte allgemeine Begriff organisationalen Lernens, die das organisationale Lernen konstituierenden analytischen Lernfaktoren sowie das forschungsleitende Modell organisationalen Lernens von Argyris / Schön (1978; 1996b; 2002) basieren auf der konstitutiven Wandelbarkeit von Organisationen.

Der dauerhafte Fortbestand von Organisationen und die Optimierung ihrer Zweckrationalität basiert auf der Fähigkeit, sich an die sich verändernden Bedingungen ihrer relevanten Umwelt anzupassen. Die Relevanz von Umwelt für Organisationen ist geprägt durch funktionale Austauschbeziehungen und durch soziale Sanktionierung und Legitimierung, die für die Überlebensfähigkeit einer Organisation von enormer Wichtigkeit sind. Die relevante gesellschaftliche Umwelt einer Organisation wird im organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus als organisationales Feld bezeichnet (vgl. Chandler 1977; Dacin 1997; Kondra / Hinings 1998; DiMaggio / Powell 2009). Innerhalb dieses Feldes bilden sich Legitimationsstandards heraus, mit denen die Umwelt die Organisation, aber auch die Organisation die Umwelt selbst beobachtet und vor allem bewertet (vgl. Hartz 2009: 136). Der Legitimationsbegriff beschreibt die Existenzialität des Verhältnisses zwischen Organisation und Umwelt weit konkreter als der Reputations- oder der Imagebegriff (vgl. Helm 2007; Karmasin 2008; Schwarz 2010). In Mediengesellschaften – der in der Untersuchung zugrunde liegenden Gesellschaftskonzeption (vgl. Merten 2005b; 2009a) – kann durch die jederzeit möglich werdende Medienberichterstattung die Konformität einer Organisation mit sozialen Erwartungen an sie gesellschaftsweit überprüft werden. Die sozialen Erwartungen an Organisationen resultieren aus allgemeinen rationalen Vorstellungen, wie Organisationen zu sein haben, aus ihrer Zweckerfüllung sowie aus dem Gesellschaft prägenden Leitprinzip. Die Erwartungen beziehen sich also auf Vorstellungen, denen Organisationen von der ‚Natur‘ aus nicht entsprechen. „Ein Organisationssystem existiert [...] [einzig] dadurch, dass es sich von seiner Umwelt unterscheidet“ (Luhmann 2000b: 37).

### 7.1 Organisationaler Wandel als Forschungsthema

Organisationswissenschaftliche Forschungen wurden lange dominiert durch das Thema der Festigung einer optimalen Organisationsstruktur zugunsten interner Prozesse. Die aktuellen Untersuchungen sind bestimmt durch das Thema des organisationalen Wandels und der Ver-

änderung zugunsten des Verhältnisses zur Organisationsumwelt. Darin werden Organisationen als dynamisches Phänomen aufgefasst (vgl. Türk 1989: 51) und hinsichtlich ihrer Wandlungsfähigkeit analysiert. Das eigentliche Forschungsproblem offenbart sich dabei oft schon in einer belastbaren und ansatzübergreifenden Definition von Organisation und Wandel (Ortmann et al. 2000b; Kieser / Ebers 2006; Preisendörfer 2008).

Jede theoretische Perspektive auf das Objekt wartet mit ‚hausgemachten‘ Beschreibungen auf, die für andere nicht anschlussfähig sind. Dazu zählen Human-Relations-Ansätze, Ansätze des punktierten Gleichgewichts (vgl. Gersick 1991b), situative Ansätze, evolutionstheoretische Ansätze (Pautzke 1989; Vyslozil 1990; Kieser / Woywode 2006), die insbesondere interne organisationale Wandelprozesse in den Blick nehmen (vgl. Nelson 2000), populationsökologische Ansätze und Ansätze aus der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie. Allen Ansätzen gemein ist, dass organisationaler Wandel als kontinuierliche Anpassungsleistung von Organisationen konzipiert wird, die mit einem offenen Ergebnis Wandelperioden als Unterbrechungen von Gleichgewichtsperioden auffassen.

## **7.2 Organisationaler Wandel als permanenter Prozess**

Organisationaler Wandel lässt sich als eine Veränderung eines Operationsstandards beschreiben, in dessen Verlauf reproduzierte und stabilisierende Handlungspraktiken von Organisationsindividuen aufgegeben, neue Praktiken eingeübt und wieder reproduziert werden. Da sich die Veränderung von der Feststellung ihrer Notwendigkeit über ihre Entscheidung bis zur Umsetzung überwiegend kognitiv vollzieht, ist sie nur in ihrem Ergebnis, in den veränderten Handlungspraktiken beobachtbar und analysierbar. Ein Zugang zum Veränderungsprozess selbst lässt sich über seine theoretische Abbildung durch Begriffe wie Veränderungsdruck, Gleichgewicht, Widerstände oder eben auch Lernen herstellen. Hannan / Freeman (1995: 292) konzipieren in der „Population Ecology of Organization“ eine Art bedachte Trägheit von Organisationen gegenüber Veränderungsdruck, um im Selektionsprozess, jenem Überlebens- und Marktwettbewerb von Organisationen, erfolgreich zu bestehen. Argyris / Schön (1996a: 35) begründen Wandelträgheit von Organisationen mit bestimmten Denk- und Handlungsmustern und defensiven Routinen (vgl. Carstensen 2004), die in erster Linie interne Gleichgewichtszustände stabilisieren sollen.

Organisierte Systeme sind in den meisten organisationstheoretischen Ansätzen so modelliert, dass sie „nachhaltig Widerstand gegen die Auflösung ihrer Tiefenstruktur [leisten], sie hassen den Wandel und die [damit verbundene] Unordnung“ (Schreyögg / Noss 2000: 39). Wider-

stände und Hemmnisse sind begründet in der Wahrnehmung von Unsicherheit, in dessen Licht Veränderung als schnell zu überwindende Übergangsperiode von einem Gleichgewichtszustand zur Restabilisierung dieses Zustandes interpretierbar wird. Die Konzeption eines „tiradischen Modells erfolgreicher Wandelprozesse mit den Phasen unfreezing-moving-freezing“ (Schreyögg / Noss 2000: 36) ist zurückführbar auf die Studie von Lewin (1947; 1958), die die Quelle unzähliger Change-Management-Ansätze darstellt. Verschiedene psychologische und marktökonomische Gleichgewichtstheorien rekurrieren auf das tiradische Wandelkonzept. Prominentes Beispiel eines solchen Wandelkonzepts ist das Modell des punktuerten Gleichgewichts (vgl. Gersick 1991a), auf dem verschiedene empirische Arbeiten beruhen. Darin ist Wandel als Phase konzipiert, die nur kurzzeitig die stabile Periode des organisatorischen Gleichgewichts mit fundamentalen Veränderungen durchbricht. Auch in diesem Ansatz ist Wandel eine Ausnahme, eine klar umrissene kurze Zeitperiode in einem vermeintlich regelhaften organisationalen Prozessieren von Standards. Schreyögg / Noss (2000: 43) identifizieren und konzipieren die ansatzübergreifende Grundlegung der immer gleichen Logik organisationalen Wandels in diversen Basisannahmen:

- Wandel wird als eindeutig abzugrenzende kurze Ausnahmephase der Veränderung von Organisationsstandards befördert, die zu den immer gleichen empirischen Ergebnissen führt.
- Wandelprozesse werden in Organisationen als separate Phänomene aufgefasst, obwohl diese eng verknüpft sind mit allen organisationalen Prozessen.
- Wandelprozesse werden ohne ihre Einbettung in organisationale Prozesse analysiert.
- Wandel wird überwiegend als steuerbar beschrieben ohne Berücksichtigung von Vorläufigkeit und Kontingenz.
- Wandel wird als ein zeitlich und lokal umrissenes, von Spezialisten und Spezialtechnologien zu managendes Phänomen verstanden, obwohl Wandel ein in der Organisation allgegenwärtiges Phänomen ist.
- Wandel wird als Verlust von Rationalität und Effizienz interpretiert, ohne die Chancen von Kreativität und Weiterentwicklung zu berücksichtigen (vgl. zur Marktdynamik von Ungleichgewichtsprozessen Schumpeter 1934).

Schreyögg / Noss (2000: 35) haben ein Wandelkonzept entworfen, das die Logik des Wandels von Organisationen als einen dauerhaft voranschreitenden Prozess versteht, der auf fortlaufendem Lernen und Fluidität als „grundlegende[m] Wandelgenerator sozialer Organisationen, d. h. der sozial kognitiven organisatorischen Lernprozesse und der Wissensbasis“ basiert (Schreyögg / Noss 2000: 55). „Wandel wird grundsätzlich durch organisationale Prozesse in

Gang gesetzt und kann daher unterschiedliche Formen annehmen“ (Schreyögg / Noss 2000: 45). Dieses Konzept basiert auf der Grundidee der Lernfähigkeit sozialer Systeme. Es unterstreicht eine enge, ansatzübergreifend anerkannte konzeptionelle Verbundenheit zwischen organisationalem Wandel und organisationalem Lernen, die sich zueinander wie

„Zwillingsbegriffe‘ [verhalten], gewissermaßen zwei Seiten derselben Münze. [...] [Organisationales Lernen passiert], wenn Individuen oder Organisationen nach der Verarbeitung einer neuen Information in einer unterschiedlichen Art und Weise agieren, als sie es zu tun gewohnt waren. Lernen bedeutet daher Veränderung, d. h. Bewegung, und Bewegung, wie auch immer definiert bedeutet Wandel. [...] Organisationaler Wandel findet im Rahmen eines Stroms von Lernprozessen statt, die die Basis organisatorischer Aktivitäten und Strategien – eingebettet in eine soziale Institution – bilden. [...] Organisatorisches Lernen und Organisatorischer Wandel [sind] strukturell miteinander verbunden“ (Schreyögg / Noss 2000: 45 f.).

Mit Bezug auf Cyert / March (1963) und March / Olsen (1979), die Wandel als dauerhaftes organisationales Entscheidungshandeln in den Operationen permanenten Beobachtens und Reagierens auf Umweltveränderungen durch Nachbesserung und Optimierung eigener Prozesse beschreiben, wird organisationaler Wandel als kontinuierlich und adaptiv, eigenverantwortlich und rational definierbar. Kognitive Konzepte organisationalen Wandels und Lernens (vgl. Badura 1977; Hedberg 1981; Daft / Huber 1987) beschreiben die fortlaufende Anfertigung kognitiver Landkarten durch Organisationsmitglieder zur Interpretation der Veränderungen in der beobachteten Organisationsumwelt (vgl. Schreyögg / Noss 2000: 47), die in einem kollektiven Gedächtnis gespeichert und zugriffsfähig bleiben (vgl. Huber 1991; Walsh / Ungson 1991; Kogut / Zander 1992; Blackler 1995; Nicolini / Mezner 1995). Der Ansatz eines permanenten organisatorischen Wandels von Schreyögg / Noss basiert auf der Grenz- und Strukturkonzeption der Theorie sozialer Systeme (vgl. Luhmann 1984). Dadurch erhält das Organisationssystem seine Identität und Stabilität, sowohl zur Sicherung der prozessualen Ordnung und somit des Systembestandes, als auch zur Reduktion von Komplexität.

„Organisatorisches Lernen ist keine isolierte Aktivität intelligenter Systeme oder gelegentliche Akquisition neuen Wissens, um beispielsweise Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Von einem systemtheoretischen Standpunkt aus betrachtet, [...] [bereitet] das Organisatorische Lernen [...] [als] grundlegende[...] Systemfunktion [...] das System auf Kontingenzen und Überraschungen vor[...]. Der wesentliche Punkt des Organisatorischen Lernens ist nicht die erfolgreiche Hinzugewinnung weiterer Wissensbestandteile und ihre Anwendung auf bestimmte Situationen (in einem faktischen oder empirischen Sinne). Wichtiger ist die generelle Kompetenz des Systems, aufgrund seiner selektiven Basis, d. h. auf der Basis des Gelernten, sich selbst flexibel zu erhalten“ (Schreyögg / Noss 2000: 51).

In diesem Verständnis wird der Lernoperation eine exponierte Stellung unter anderen Systemoperationen eingeräumt: „die konstante Revision und Entwicklung der Wissensbasis ist [...] eine grundlegende Kompetenz, ohne die ein System die eigene Existenz in einer komplexen und ambigen Umwelt nicht garantieren könnte“ (Schreyögg / Noss 2000: 52). Durch die Systemkompetenz zu einem permanenten lernbasierten organisationalen Wandel sollen langfris-

tig Beobachtungs-, Reflexions- und integrierte Kommunikationspotenziale professionalisiert werden, die erfolgreiche Wandelfähigkeit in Form faktischer Veränderungen als ganz normale, selbst angestoßene Systemprozesse ermöglichen.

### 7.3 Organisationaler Wandel und Adaption

Organisierte Sozialsysteme sind Systeme, die auf der Basis von Entscheidungen operieren und sich aufgrund einer kontingenten Entscheidung hinsichtlich ihres Zwecks konstituieren. Innerhalb und bezogen auf die Funktionssysteme der Gesellschaft stellen Organisationen die wirkungsvollste Form der Funktionserfüllung und Leistungserbringung dar. Ihre Existenzsicherung ist abhängig von der Fähigkeit zu systembildenden und -strukturierenden Entscheidungen, die zugleich bestimmte Operationen einschließen und andere ausschließen. Diese gleichzeitige Offen- und Geschlossenheit autopoietisch operierender organisierter Sozialsysteme wird realisiert durch ihre selbstreferentielle und kontingent-selektive, von binärer Codierung der Funktionssysteme abhängige Selbsterzeugung von Umweltereignissen und deren kommunikative Integration in die eigenen Operationen. Diese Integration beinhaltet bereits organisationale Veränderung.

In der organisationstheoretischen Literatur werden zwei grundsätzlich unterschiedliche Formen organisationaler Veränderung differenziert: organisationale Adaption und organisationales Lernen (vgl. Weick 1985; Kim 1993), die nahezu alle in Relation zu Informationen über und aus der Umwelt der Organisation stehen.<sup>77</sup> Relativ unklar ist jedoch die genaue Abgrenzung zwischen beiden Begriffen, insbesondere zwischen organisationalen Adaptions- und Lernprozessen und individuellen Anpassungs- und Lernprozessen. Grundsätzlich werden mit organisationaler Adaption Anpassungen und Veränderungen beschrieben, mit der keine tiefergehende Wissensveränderung in der Organisation verbunden ist. Die Handlungsveränderung beruht auf Entscheidungen, die nicht reflexiv sind, also zwar Resultat einer Beobachtung eines Systems sind, jedoch nur einer erster Ordnung. Adaptionen sind organisationale Veränderungen, die als Veränderung hinsichtlich der Operationen in Relation zur Umwelt von dieser

---

<sup>77</sup> Anpassungsprozesse von Organisationen werden zumeist in Relation zur Systemumwelt analysiert (vgl. Luhmann 2000b). Organisationales Lernen hingegen wird häufig in seiner Integration in Organisationsroutinen analysiert (vgl. Schreyögg / Noss 2000). Cyert / March haben in ihrem Konzept „Behavioral Theory of the Firm“ (1963) Organisationen als Koalition von Individuen bezeichnet und Organisationsziele als Resultat eines Zielbildungsprozesses definiert, bei dem die Koalitionsmitglieder sowohl die Organisationsziele, -konflikte, -weiterentwicklung, -umweltsteuerung miteinander verhandeln und weiterentwickeln. Organisationales Lernen wird darin als – zeitlich begrenztes – adaptives Verhalten einer Organisation in Bezug auf eine schrittweise Anpassung von Zielen und aufgrund von gesammelten Erfahrungen aus befolgten Aufmerksamkeitsregeln gegenüber der Umwelt als ein „Organizational Decision Process“ (vgl. Cyert / March 1963: 56) verstanden.

nicht unbedingt immer beobachtbar sind, die jedoch aus der Umweltbeobachtung der Organisation herrühren und eine leichte Modifikation der bisherigen Operationen darstellen, die sich auch häufiger wiederholen können. Mit organisationalem Lernen wird immer eine Veränderung der Wissensstrukturen und eine Steigerung der Operationskompetenz auf der Grundlage relevanter neuer Informationen aus der Umweltbeobachtung verbunden. Organisationales Lernen bedeutet eine Vergrößerung der Existenz- und Aktionschancen – vorausgesetzt, es handelt sich um operational nutzbares Wissen. Die zentrale Frage in diesem Zusammenhang fokussiert nicht auf die Differenzierung zwischen Adaption und Lernen von Organisationen und deren objektive Messbarkeit in Bezug auf eine Verbesserung der organisationalen Leistungsfähigkeit, sondern auf die Funktionsweise beider im Vergleich zu kognitiven Prozessen von Individuen bzw. individuellen Akteuren und ist begründet durch die theoretisch wenig ergiebige Integration des Lernbegriffs in die Organisationssoziologie und seine Nutzarmachung durch vorherrschende Theorien und Ansätze.

## **7.4 Organisationaler Wandel in den Perspektiven der zugrunde liegenden sozialtheoretischen Rahmung**

### **7.4.1 Organisationaler Wandel in der Perspektive der Theorie selbstreferentieller autopoietischer sozialer Systeme**

In der Theorie selbstreferentieller autopoietischer Systeme (vgl. Luhmann 1996b; 1997: 427) wird ein Evolutionsmodell zur Beschreibung des Wandels sozialer Systeme entworfen, das für Organisationen in „Organisation und Entscheidung“ (Luhmann 2000b: 50 ff.; 346 ff.) weiter differenziert wird. Das Modell eignet sich dafür, langfristige und komplexe Systemänderungen abzubilden, die sich nach wandelbedingten Phasen der Instabilität wieder stabilisieren. Evolution ist der Ursprung aller gesellschaftlichen Entwicklung und perpetuiert bereits vor ihrer Entstehung. Evolution selbst ist ein soziales System, das sich durch selbstreferentiell gebildete Strukturen steuert. Evolution sozialer Systeme hat ihre Ursache in der abweichenden kommunikativen Reproduktion von Elementen eines Systems aus den Elementen eines Systems. Diese Abweichung entsteht durch das besondere Verhältnis des Ereignisses zur Anschlusskommunikation, welches unterschiedliche Ausprägungen haben kann, da die struktur-basierte Reproduktion relativ viele Variationen erwartbar werden lässt (vgl. Luhmann 2000b: 50 ff.), jedoch zumeist das zufällige Auftauchen einer Variation oder ein krasser Widerspruch des Ereignisses zur Anschlusskommunikation dessen Nichterwartbarkeit und somit Irritation prägt (vgl. Luhmann 1997: 467). Während ein soziales System seine Autopoiesis, den selbstreferentiell-zirkulär geschlossenen Zusammenhang der systemerhaltenden Operationen pro-

zessiert, wird es durch ein zufälliges von der Umwelt<sup>78</sup> ausgehendes Ereignis, das es als System-Umwelt-Differenz<sup>79</sup> beobachtet, irritiert, worauf das System aufgrund der spezifischen Variationsform, nämlich der Nichterwartbarkeit, dann besonderes aufmerksam wird: Das System selektiert jene Variation. Die Variation wird bearbeitet, das heißt, es wird im Abgleich mit bestehenden Informationen eine neue Information generiert, die die Variation auf Chancen zur Optimierung der Bestandssicherung prüft. Durch anschließende Strukturveränderung stabilisiert das System seine Ereignisanfälligkeit, ohne dabei seine grundsätzlichen Beobachtungsprozesse zu desensibilisieren. Das Evolutionsmodell fasst die Abfolge dieser Prozesse in drei Phasen zusammen: Variation, Selektion und Restabilisierung (vgl. Luhmann 1997: 425).

Das Konzept der strukturellen Kopplung sozialer Systeme vervollständigt schließlich das Evolutionsmodell um das Prinzip der Koevolution. So wie soziale Systeme mit anderen sozialen Systemen existieren, so entwickeln sie sich in Anhängigkeit von ihnen mit ihnen. Die Irritierbarkeit eines Systems durch eine zufällig auftauchende oder im Widerspruch zur erwarteten Anschlusskommunikation stehende „überraschende Kommunikation“ (Luhmann 1997: 454) rührt daher, dass das System die Variation nicht mit den abrufbaren Strukturen<sup>80</sup> synchronisieren kann und es dann zur Bearbeitung als Irritation in die Systemreproduktion überführt. Da ein System immer die eigene Bestandssicherung als Ziel ‚vor Augen hat‘, wird es das nunmehr als Variation eines Ereignisses in der Systemreproduktion vorliegende Ereignis als Chance zur Optimierung dieser Zielerreichung wahrnehmen, obschon die Variation auch die Potenz eines Risikos in sich birgt. Da aber in der Prozessierung von Chancenauswertung eine höhere Wahrscheinlichkeit einer Optimierung der Zielerreichung liegt als in einer Risikovermeidung<sup>81</sup>, werden die Systemstrukturen die Anschlusskommunikationen so lenken und reproduzieren, dass die Chance nutzbar und als Strukturveränderung ausgewertet wird, die

---

<sup>78</sup> Die gesellschaftliche Umwelt kann ein System nicht direkt irritieren bzw. determinieren. Auch kann das System nicht die Umwelt direkt steuern, denn es gibt aus der Sicht des Systems keine Umwelt, nur beobachtbare System-Umwelt-Differenzen. Umwelt ist eine Konstruktion des Systems. Eine Anpassung eines Systems an seine Umwelt meint grundsätzlich Selbstanpassung an einen Zustand mit einer bestimmten Anzahl von Ereignisvariationen aus der strukturellen Kopplung mit der Umwelt, worauf das System souverän zu reagieren in der Lage ist, ohne seine Struktur verändern zu müssen. Somit wird Anpassung zur Voraussetzung von Evolution (vgl. Luhmann 1997: 446).

<sup>79</sup> „Nur die Differenz von System und Umwelt ermöglicht Evolution. Anders gesagt: Kein System kann aus sich selbst evolvieren“ (Luhmann 1997: 433).

<sup>80</sup> Bei den Strukturen handelt es sich um im Systemgedächtnis (die kognitive Struktur in Form der Gesamtheit der Einzelgedächtnisse seiner Mitglieder) gespeicherte kommunikative Ereignisbearbeitungen aus der Vergangenheit.

<sup>81</sup> Soziale Systeme sind grundsätzlich offen für Veränderungen, für die Aufnahme von Variationen in die Systemreproduktion, weil sie trotz Struktur determiniertheit sehr dynamisch sind und dadurch das Aufkommen von Variationen wahrscheinlich werden lassen: „Evolutionsfähig sind gerade dynamische Systeme, die sich fernab vom Gleichgewicht halten und reproduzieren können“ (Luhmann 1997: 486). Die dynamische Grundkonstitution sozialer Systeme ermöglicht auch die Implementierung von Wandel als permanenter, mitreproduzierter Prozess in Organisationen, um für Optimierungschancen jederzeit empfänglich zu sein (vgl. Schreyögg / Noss 2000).

dann in der Reproduktion als Veränderung der organisationalen Wissensbasis (vgl. Pautzke 1989) im Systemgedächtnis sedimentiert wird (vgl. Hedberg 1981).<sup>82</sup> Die Strukturveränderung ist und bleibt jedoch nichts anderes als eine Selbstverarbeitung von selbstinduzierten Irritationen. Das Einüben der Strukturveränderung in der Systemreproduktion bezeichnet Luhmann als Restabilisierung, die dem System den Status eines Kopplungssouveräns in einem dynamischen Umweltverhältnis verleiht (vgl. Luhmann 1997: 495). Schließlich differenziert Luhmann noch die Wirkungstiefe der Strukturveränderung in Anpassung und Morphogenese, die Miebach (2007: 182) als mit dem von Argyris / Schön (1978; 1996b; 2002) ins Feld geführten Einschleifen-Lernen (Anpassungen im Kurzzeitsystemgedächtnis) und Doppelschleifen-Lernen (Veränderungen im Langzeitsystemgedächtnis) vergleicht.

Informationen sind die Grundlage und Auslöser für organisationales Lernen und für die Weiterentwicklung und Steigerung des Komplexitätsniveaus eines sozialen Systems. Irritationen hingegen werden durch das System zwar wahrgenommen, aber gemäß der eigenen codespezifischen Unterscheidungsleistung noch nicht als Information spezifiziert. Sie verbleiben als Rauschen in der Umwelt des Systems, welches jedoch als Information transformiert und so für das System relevant werden kann. Im Abgleich mit bestehenden Informationen, insbesondere über den Organisationszweck, kann ein soziales System eine Information selbst generieren. Durch die dem Zweck und der Zugehörigkeit zu einem funktionalen Teilsystem entsprechenden symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien<sup>83</sup> sind Organisationen unterschiedlich sensibilisiert für bestimmte Selektionen und Irritationen aus der beobachteten System-Umwelt-Differenz. Das, was nicht gemäß der Selbstbeobachtung zum System gehört, bleibt ausgeschlossen, wobei auch hier der Wiedereintritt einer Unterscheidung in den Prozess des Unterscheidens gewährleistet ist.

Eine Irritation versetzt ein soziales System in die aktive Auseinandersetzung mit der Umwelt bzw. mit seiner System-Umwelt-Differenz. Die beiden Modi für die Überwindung der Systemgrenzen sind strukturelle Kopplung und Interpenetration. Trotzdem kann die Umwelt nicht direkt in ein System eingreifen und sie kann aufgrund ihrer Höherkomplexität nicht von einem System bestimmt werden (vgl. Baraldi et al. 1997: 86). Die Umwelt kann ein System irritieren, weil die Systeme daran ein Interesse haben. Durch eigene Prozesse und Strukturen

---

<sup>82</sup> „Nach dem Grundsatz der operativen Geschlossenheit speichert das System im Rahmen der Selbstorganisation die neuen Handlungen und dazu gehörende Selbstbeschreibungen als Strukturveränderungen im Systemgedächtnis“ (Miebach 2007: 183 unter Bezugnahme auf Luhmann 1997: 93).

<sup>83</sup> Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien sind, nach der Theorie sozialer Systeme Luhmanns, strukturelle Phänomene, die der Kommunikation sozialer Systeme die Wahrscheinlichkeit des Anschlusses sichern. Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien bedingen auch die Bildung von Programmen, die die Codewerte zur funktionssystemspezifischen Kommunikation zuteilen, von deren Leistungen sie wiederum abhängig sind.

können Systeme sich so organisieren, dass bestimmte Irritationen zu Informationen generiert werden, die zu einer auf die Umweltbedingungen angepassten Veränderung der Prozesse und Strukturen zur Sicherung der Überlebensfähigkeit führen. Ein System reproduziert in seiner Autopoiesis eine selektive und unwahrscheinliche Beziehung zur Umwelt sowie ein bestimmtes Maß an Irritabilität. Voraussetzung dafür ist die Rationalität eines Systems (vgl. Luhmann 1984: 638; 1997: 171). Ein System verhält sich rational, wenn es sein Handeln in Bezug auf die Umwelt aufgrund von Rückwirkungen kontrolliert: Ein System beobachtet mit dieser System-Umwelt-Leitunterscheidung beständig sich selbst und die Umwelt und versucht Informationen über die Zweck- und Zielmäßigkeit der Leitunterscheidung zu generieren. Dadurch gewinnt ein System wiederum Informationen über die eigenen Prozesse und Strukturen zur Behandlung von System-Umwelt-Unterscheidungen und der Notwendigkeit, diese zu korrigieren. Diese Rationalität ist jedoch nur bedingt durch das System abrufbar, denn eine völlig zweifelsfreie Beobachtung einer System-Umwelt-Differenz ist aufgrund des blinden Flecks über das, was auf der anderen Seite der Unterscheidung liegt – und erst durch eine Zeitdifferenz bis zum Abschluss der Beobachtung aufzulösen ist –, nicht möglich. Aufgrund dieser Einschränkung müssen Unterscheidungsunterscheidungen auf die interne Behandlung der Unterscheidung von Selbstreferenz und Fremdreferenz bezogen werden.

„Ein System wird als rational definiert, wenn es seinen Beobachtungen die eigene Differenz zur Umwelt als Differenz zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz zugrunde legt. Ein solches System zieht also auf der Ebene seiner Operationen eine Unterscheidung zwischen sich selbst und der eigenen Umwelt (in dem Sinne, dass das, was System ist, nicht Umwelt ist und aus dem System ausgeschlossen ist) und orientiert sich auf der Ebene der Beobachtungen an dieser Unterscheidung als Unterscheidung zwischen Innenbezug und Außenbezug [...] es erfasst Umweltdaten nur auf der Beobachtungsebene und dort nur als Irritation. Es behandelt Irritation intern als Information“ (Baraldi et al. 1997: 146),

und jede für weitere Operationen des Systems benötigte Information wird aufgrund der autopoietischen Schließung des Systems innerhalb des Systems selbst produziert. Weder Input in das System noch strukturfremde Operationen können die Prozesse im System beeinflussen. Trotzdem ist das System durch die Einbindung in der funktional differenzierten Gesellschaft von bestimmten äußeren Umständen bzw. Umweltvoraussetzungen abhängig, um seine Ziele bzw. seinen Zweck, seine Autopoiesis zu erfüllen. Luhmann relativiert für die Einführung struktureller Kopplung die operative Geschlossenheit eines Systems:

„dass man das wieder rückgängig macht, dass man die Gleichgültigkeit, die Indifferenz – was in der Umwelt passiert, [...] – wieder aufhebt und die Irritierbarkeit, die Sensibilität oder die Resonanz, [...] im System verstärkt“ (Luhmann 2002b: 190).

Systeme bilden füreinander und „wechselseitig eine Portion notwendiger Umwelt“ (Baraldi et al. 1997: 86). Ohne dass ein System an seine Umwelt angepasst ist, könnte es nicht existieren.

Jedoch ist die Anpasstheit, die Ausrichtung und Empfänglichkeit für Umwelteinflüsse in Form von Irritationen in Wirklichkeit eine je System individuelle Interpretation von System-Umwelt-Beobachtungen, die aus einer Konfrontation mit den eigenen Prozessen und Strukturen resultiert. „Es gibt also keine Irritationen in der Umwelt; die Irritation ist in der Tat immer Selbstirritation – gegebenenfalls ausgehend von Umweltereignissen“ (Baraldi et al. 1997: 187). Strukturelle Kopplung wird realisiert in einem Materialitätskontinuum, einer strukturellen Voraussetzung in Form einer stofflichen Bedingtheit. Eine intendierte Abstimmung kann es allerdings ebenso wenig zwischen zwei miteinander gekoppelten Systemen geben wie ihre Verschmelzung, dafür ist die Kopplung zu flüchtig: Im Moment ihres Ereignisses ist sie schon wieder aufgelöst. Die Kopplung ist so flüchtig, weil sie aus anschließenden Kommunikationen besteht, die in verschiedenen miteinander gekoppelten Systemen in unterschiedlichen Codes prozessiert werden und deren Anschlussfähigkeit vom jeweiligen System bestimmt wird. Diese Kommunikation zwischen Systemen ist eine Selektion, die die Differenzierung der Systeme untermauert und bestimmte Ereignisse konvertiert. Strukturelle Kopplung bedingt koordinierende Strukturen der Systeme, nicht aber ihrer Elemente.

Das Konzept der Interpenetration zwischen Systemen stellt einen Modus dar, in dem Systeme struktureller Kopplung in einem bewusst selektierten Verhältnis zwingender gegenseitiger Abhängigkeit operieren, was mitunter dann auch zu wechselseitiger – koevolutionärer – Entwicklung von Systemkomplexität führen kann. Keines der Systeme kann fortbestehen ohne die Existenz des jeweils anderen, weil ein System den Entwicklungsstand seiner Komplexität dem jeweils interpenetrierenden System zur Verfügung stellt. Der Moment der Interpenetration zweier Systeme stellt ein flüchtiges Ereignis dar, dessen Eintritt über ein Kommunikationsmedium wahrscheinlich oder erwartbar ist.

„Durch Interpenetration schaffen die Systeme (unter Bedingungen der gegenseitigen Intransparenz) die notwendigen Umweltvoraussetzungen, um zu evolvieren, und gleichzeitig (in einem zirkulären Prozeß) die Irritation, die zu weiterer Evolution führen. Als Interpenetration wird also ein privilegiertes Verhältnis zweier operational geschlossener Systeme vermutet, die in der Lage sind, in einer zirkulären Beziehung gegenseitiger Störung besonders gezielte und wirkungsvolle Reizaktionen auszuüben. Das bedeutet für jedes System einen Beitrag zur Konstitution der Komplexität des anderen, aber keineswegs einen Durchgriff auf seine Operationen und auch nicht die Möglichkeit, diese Komplexität zu kontrollieren“ (Baraldi et al. 1997: 88).

In Luhmanns Theorie sozialer Systeme bezeichnet organisationaler Wandel nicht nur eine Systemtransformation, sondern beschreibt Veränderung im Sinn einer – selbst gesteuerten – Reformation rationaler Problemlösungen (vgl. Luhmann 2000b: 347).<sup>84</sup> „Reformen betreffen

---

<sup>84</sup> Reformen haben den Zweck, die weitere Entscheidungspraxis eines Systems zu reformieren und die Problemlösung anzustoßen. Reformen sollen die Problemlösung nicht selbst liefern, sondern das System befähigen, sich „rationaler, effizienter, wirtschaftlicher, demokratischer, menschenfreundlicher oder wie immer“ (Luhmann 2000b: 342) zu entwickeln. Insofern handelt es sich bei Reformen um Reformimpulse zur Ände-

Entscheidungen über Entscheidungsprämissen in der Absicht, den Gesamtzustand des Systems zu verbessern oder zumindest eine sich abzeichnende Verschlechterung aufzuhalten“ (Luhmann 2000b: 337). Löst man sich von der Rationalitätsprämisse, lassen sich Reformen auch als kontroverse Selbstbeschreibungen interpretieren, die latente Interessenunterschiede in der Organisation sichtbar machen (vgl. Luhmann 2000b: 337). Die Erklärung seiner Entstehung ermöglicht zwei Alternativen und beweist die Überwindbarkeit von Widerständen. Organisationale Veränderung kann das Resultat einer Intention der Organisationsleitung oder einer Evolution sein. Der Grad der Veränderung lässt Rückschlüsse auf das Planungsziel oder auf die Beziehung zur Umwelt zu, was in koevolutionären Entwicklungen beobachtbar ist. Änderungen werden als Reformen erst beobachtbar, wenn sie entweder die „Kompetenzen und [...] [die] Kommunikationswege“ (Luhmann 2000b: 337) oder die Entscheidungsprämissen betreffen, die die Entscheidungs- und Differenzproduktion des Systems steuern (vgl. Luhmann 2000b: 331).

Wenn im Fall eines intendierten Wandels die Notwendigkeit einer Reformierung der Organisationsstrukturen z. B. in Bezug auf die Zusammensetzung von organisationalen Entscheidungsträgern erkannt worden ist, folgt darauf ein Entscheidungs- und Aushandlungsprozess, in dem verschiedene Modifikationen der Veränderung, ihre Umsetzung in die laufenden Reproduktionsprozesse und immer wieder Maßnahmen der Überwindung von Widerständen seitens der Betroffenen zur Diskussion gestellt werden. Trägheitseffekte und Widerstände gegenüber Reformen werden in der Literatur nicht durchweg nur als Störung betrachtet, sondern auch als Reproduktion von Konstanz und wiedererkennbarer Organisationsidentität für die Umwelt im Sinne einer Defektvermeidung im empfindlichen Austauschverhältnis mit der Umwelt von Outputergebnissen, Ressourcen und Legitimität. Reformdurchführung hat überwiegend Defektvermeidung zum Ziel, weit vor Optimierungsvorhaben zur Leistungsverbesserung. „Eine Methodologie der Leistungsverbesserung durch ‚downsizing‘ ist jedoch nicht zu erkennen“ (Luhmann 2000: 344 mit Bezug auf Cameron et al. 1993). Dieses Missverhältnis liegt auch darin begründet, dass die kausale Erwartung an Reformen Defätismus bestätigt und Optimismus widerlegt. Ob Reformen destruktive oder konstruktive Auswirkungen für die

---

rung von Entscheidungsprämissen. Änderungen beginnen mit Kommunikation: „Die Leitideen werden als gut, die Änderungen als beabsichtigt kommuniziert. Das ist ein Effekt, der sich kaum abschwächen lässt, der aber andererseits Folgen hat, weil schließlich auf jede explizite Kommunikation mit Annahme oder mit Ablehnung reagiert werden kann. Darauf mag man zunächst erneut mit Betonung der guten Absichten [...] reagieren [...] und es zwingt die Betroffenen zur Stellungnahme. Sie können sich dann nicht mehr schweigend verhalten [...]. Die weitere Kommunikation muss nicht auf Annahme oder Ablehnung des Gesamtpakets konzentriert werden [...] immer wirkt der Blick auf die Zukunft, über die jetzt zu entscheiden ist, konfliktverschärfend. Gerade wenn man nicht sicher weiß, wie es laufen wird, kommt es darauf an, Positionen zu halten – oder auch: zu erfinden“ (Luhmann 2000b: 346 f.).

Organisation haben, wird erst nach deren Vollzug und bei Erreichen ihres Ziels offenbar: Man kann über die Änderung ebenso wie über die Beibehaltung der Regeln der Reproduktion zum Zeitpunkt ihrer Entscheidung

„nichts Sicheres wissen [...]. Reformen werden zwischen Vergangenheit und Zukunft eingeklinkt. Sie nutzen den Umstand, dass die Vergangenheit bekannt, die Zukunft hingegen unbekannt ist. [...] Die Zeit lässt alle Versuche, die Zukunft zu bestimmen, zur Vergangenheit werden, auf die man in späteren Gegenwarten, es besser wissend, zurückblickt. [...] Daher sind Reformen in ihren guten Absichten schwer zu widerlegen, da der Härtestest ihrer Vorhaben noch aussteht. [...] Reformen sind somit in erster Linie Defizienzbeschreibungen vor dem Hintergrund der Annahme, es könnte besser gemacht werden.“ (Luhmann 2000b: 335; 338; 342).

Reformen kommen auf zwei unterschiedliche Arten der Optimierung von Zuständen in Organisationen zum Tragen: als strukturelle Selbstanpassungen an bestimmte Ideen oder an bestimmte reale Gegebenheiten, die beide in eigenen Operationen reproduziert werden.

„In beiden Fällen geht man nicht von einer Gesamtkonstruktion aus, sondern von Unstimmigkeiten, von ‚misfits‘ in den vorgefundenen Verhältnissen; denn anderenfalls wäre man durch die Komplexität der Aufgabe überfordert“ (Luhmann 2000b: 336).

Die Ressourcen für die Durchführung von Zustandsoptimierungen werden überwiegend nur deshalb gewährt, weil sie nicht quantifizier- bzw. evaluierbar sind und aufgrund ihres Vergessens nicht rekuriert werden können.

„Evolution ist [...] keine Methode der Problemlösung. Sie gibt keine Antwort auf drängende Fragen, die sich stellen, wenn eine Organisation Verbesserungen zu erreichen oder auf Verschlechterungen zu reagieren sucht. Es kann also nicht darum gehen, auf Reformen zu verzichten und stattdessen auf Evolution zu setzen. [...] Evolution [ist] viel zu langsam, obwohl sie auch Strukturbrüche mit rasch eintretenden Folgen erzeugen kann. Überhaupt ist Evolution kein linearer Prozess und erst recht kein Prozess, der ein gutes Ende, einen überlegenen Zustand in Aussicht stellt“ (Luhmann 2000b: 347).

„Man kann durchaus Vorsorge für Evolutionsmöglichkeiten treffen – aber nur in Formen, die Planer als nichtrational klassifizieren würden [...] um Variationsmöglichkeiten steigern zu können“ (Luhmann 2000: 349 mit Bezug auf Weick 1977: 193). Die evolutionstheoretische Analyse des strukturellen Wandels einzelner Organisationen interpretiert die Organisation als Population von Entscheidungen (vgl. Luhmann 2000b: 350), aus deren Mitte zufällig auftretende Variationen einzelner Entscheidungen aufgrund ihrer besonderen Problemlösekraft von der selbstreferentiellen Reproduktion des Systems selektiert werden. Die evolutionstheoretische Betrachtung organisationalen Wandels lässt sich nur vornehmen unter der Prämisse der Anerkennung von „Zweifel[n] an der rationalen Selbstkontrolle von Entwicklungsprozessen“ (Luhmann 2000b: 352). Im Vergleich zur Reformation von Organisationssystemen, die „ein eigentümliches Oszillieren zwischen Zielerreichung und Zielverfehlung“ (Luhmann 2000b: 351) sind, liest sich die Evolution von Organisationssystemen als „Unprognostizierbarkeit künftiger Entscheidungen“ (Luhmann 2000b: 351). Beide Typen organisationalen Wandels

sind miteinander verschränkt: „planmäßige Änderungen finden sich immer eingebettet in einen evolutionären Prozess, der sie aufnimmt und, wenn man so sagen darf, deformiert“ (Luhmann 2000b: 353). Luhmann entwirft eine „Theorie der Evolution von Organisationssystemen“ (Luhmann 2000b: 351) unter Einbeziehung der zentralen Begriffe von Autopoiesis und Entscheidung:

„Autopoiesis bedeutet Evolution ohne Führung durch Anpassungsverbesserungen. Und wenn man Entscheidungen als jeweils neu [...] begreift, heißt das nichts anderes, als dass eine Zukunft erzeugt wird, die jeweils wieder neue Startpunkte enthält und deshalb, soweit entscheidungsunabhängig, nicht vorausgesehen werden kann [...] unbekannt ist und bleibt, was zukünftige Entscheidungen aus ihnen machen“ (Luhmann 2000b: 351).

Nach evolutionstheoretischem Verständnis basiert die Änderung von Organisationsstrukturen auf Variationen der alltäglichen Entscheidungspraxis<sup>85</sup>, deren Überführung in die Reproduktionsprozesse eine Strukturselektion darstellt und durch ihre Akzeptanz in der Umwelt das System wieder restabilisiert und ausbalanciert. Mit Hilfe des Systemgedächtnisses kann das System die zurückliegenden evolutionären Prozesse selbst beobachten und in zukünftigen Prozessen berücksichtigen.<sup>86</sup>

„Vorteil der evolutionstheoretischen Behandlung von Fragen des strukturellen Wandels [vor der planungs- oder managementtheoretischen Behandlung, die dazu tendieren, ihre Rezepte so weit wie möglich zu generalisieren] dürfte darin liegen, dass [...] in die Evolutionstheorie Generalisierungssperren eingebaut [sind]“ (Luhmann 2000b: 356):

„Die geplante Selektion von Strukturen (Entscheidungsprämissen) und die Beobachtung des Systems mit Blick für auftauchende Restrukturierungsmöglichkeiten bleibt wichtig. Nur sollte man Planungen nicht primär danach beurteilen, ob sie ihre Ziele erreichen“ (Luhmann 2000b: 356).

Ein generalisierendes Rezept für die Bestandssicherung lässt sich auch aus dem Evolutionsbegriff nicht entwickeln, da er jegliche Generalisierbarkeit auflöst. Einzig der Faktor Zufall und seine Implementierung durch „Zufallsgeneratoren“ (Luhmann 2000b: 358) in die operative Handlungspraxis der Organisation, die Provokation von Widersprüchen, Trägheiten oder antizyklischen Reaktionen vermag reflexive Beobachtung des Systems, die Beobachtung zweiter Ordnung, anzuregen und die Sensibilität für die Unterscheidung von selektierbaren und nicht selektierbaren Entscheidungen zu schärfen, um Organisationen zu befähigen,

„ihre eigene strukturelle Spezifikation als Hindernis weiterer Evolution wiederaufzulösen. Es geht dabei [...] darum, die andere Seite der Spezifikation, die durch sie ausgeschlossene Unspezifiziertheit ebenfalls zu bewahren, zu reproduzieren und, bei Bedarf, zu reaktivieren. [...] Was durch Spe-

<sup>85</sup> Unter der Annahme eines Verhältnisses loser Kopplung zwischen Entscheidung und Entscheidungsprämisse, bei welchem die Selbständerung nicht direkt auf den Entscheidungsprozess durchgreift, können Variationen wahrscheinlich werden.

<sup>86</sup> Das System entlastet jedoch auch sein Systemgedächtnis durch Vergessen. Zudem operiert es mit verkürzten Bezeichnungen. „Wenn Variationen für Selektion zur Verfügung stehen, sind sie schon nicht mehr das, was sie als Entscheidung gewesen waren“ (Luhmann 2000b: 353). Gerade erfolgreiche Organisationen ‚vergessen‘ schnell die Notwendigkeit, beständig weiterzulernen und die Entwicklung von Innovationen fortzusetzen.

zifikation ausgeschlossen wird, wird eben dadurch als möglich erwiesen. Aber das Gedächtnis des Systems bevorzugt das Ergebnis der Selektion als greifbare Gegenwart und wirkt gegen das Ausgeschlossene“ (Luhmann 2000: 358 mit Bezug auf Barel 1989: 71 f.).

Der letztgenannte Aspekt, die Reproduktionspraxis des Systemgedächtnisses, unterstreicht die Bedeutung von Lernprozessen in Organisationen, deren Konzeption auf dem Lernen von Individuen basiert. Um die eigene Sensibilität für Selektionen im Sinne der Evolutionsfähigkeit zu erhöhen, sind Organisationen auf das Gedächtnis von Individualakteuren angewiesen, deren Präferenzen im Vergleich zur Präferenz der Gesamtorganisation mehr auf Nichtselektierbarem liegen. Der permanente organisationsinterne Austausch über diese Potenzialisationen von Unspezifischem respektive über Kontingenz begründet das Geheimnis überlebensfähiger Organisationen (vgl. Luhmann 2000: 360 mit Bezug auf Weick 1993: 369 f.). „Nur so kann man die Umwelt auf Veränderungen abtasten und zugleich erkennen, was in der Organisation daraufhin geändert werden müsste“ (Luhmann 2000b: 360).

#### **7.4.2 Organisationaler Wandel in der Perspektive der Strukturationstheorie von Giddens**

In diesem Abschnitt wird organisationaler Wandel in der Perspektive der Strukturationstheorie von Giddens (1984b; 1986; 1997; vgl. auch Ortman et al. 2000c; 2001; 2001) betrachtet, um darauf später, zur Fundierung eines Konzeptes organisationalen Lernens, zurückgreifen zu können (vgl. Schreyögg / Conrad 2000; Rüegg-Stürm 2003: 90; Wyss 2004; Röttger 2005b; Miebach 2006; Jäger / Weinzierl 2007: 170). Giddens' Theorie nennt im Namen die Bedingungen, an die die Reproduktion oder Veränderung sozialer Systeme gebunden ist (vgl. Giddens 1997: 77). Als ein Typus von „Kollektive[n], in denen die reflexive Steuerung der Bedingungen der Systemreproduktion in der Kontinuität des Alltagshandelns [ihrer bewusst handelnden Subjekte] von großer Bedeutung ist“ (Giddens 1997: 255 f.) sind Organisationen in der Strukturationstheorie sehr unterkomplex definiert.

Hier wird nun erläutert, wie organisationaler Wandel als kollektives Veränderungshandeln dargestellt werden kann (vgl. Probst / Büchel 1998: 119). In der Strukturationstheorie sind soziale Systeme als relativ umweltoffen beschrieben. Die Grenzen zur Umwelt sind durchgängig und bilden sich beständig in der Transformation von Regeln und Ressourcen durch soziales Handeln neu. Organisationales Handeln ist immer das Handeln von individuellen Akteuren als Mitglieder der Organisation. Dadurch können die Akteure im Kontext von organisationalen Praktiken handeln, die jeweils Zwischenergebnisse organisationaler Strukturationsprozesse sind. In dieser Konzeption befinden sich Strukturen in ständiger Veränderung. Veränderung wird durch die Handlungen generiert, Veränderung ist sozusagen den

Handlungen immanent. Die wechselseitige Konstitution von Strukturveränderung und Handlungsänderung fokussiert auf die Bedeutung individueller Akteure für den Veränderungsprozess in sozialen Systemen. Das Handeln der Akteure bezieht sich auf die Strukturen und auf die bewusste Wahrnehmung der Strukturen als Ressourcen des Handelns, welches sie durch Wiederholung bestätigen oder verändern können. Dadurch wechselt Handeln ständig den Aggregatzustand seiner Ergebnisse zwischen Flüchtigkeit und fester Struktur. Die organisationale Veränderungsfähigkeit wird beständig strukturell reproduziert und in einer Art rekursivem Organisationsgedächtnis gespeichert. Damit wird organisationale Veränderungsfähigkeit in organisationalen Regeln und Ressourcen manifest. Damit es dazu kommt, müssen Veränderungshandlungen allerdings ein erstes Mal prozessiert werden, sodass sie die Chance zur Genese von Struktur erhalten. Je häufiger sich Organisationen verändern und ihre Veränderbarkeit mitprozessieren, umso sicherer routinisieren sie diesen Prozess und implementieren ihn in das Organisationsgedächtnis zu Regeln und Ressourcen der Autopoiesis als permanentes inkorporiertes Lernen (vgl. Schreyögg / Noss 2000; Florian / Fley 2004: 84). So sind Verfahrensweisen und Handlungsrouninen in den Strukturen des Systems existent, unabhängig von den Handlungen des individuellen Akteurs, der sich durch die Machtkonstellationen, denen er ausgesetzt ist, und durch die Sozialisationsprozesse in der Organisation diese Handlungsrouninen durch eigenes Handeln im Sinne und für das Ziel der Organisation aneignen muss. Die Aufgabe der Organisationsleitung ist es, die Regelreproduktion und -veränderung der Akteure mit der Regelreproduktion und -veränderung der Organisation in Übereinstimmung zu bringen.

Das Organisationsgedächtnis stellt sicher, dass die gespeicherten Verfahren und Strukturen unbeeindruckt vom intendierten Handeln einzelner Organisationsmitglieder permanent prozessiert werden können, die Veränderungsprozesse eingeschlossen. So wird auch vollzogener organisationaler Wandel zu einer allokativen bzw. autoritativen Ressource der Organisation. Die Nutzbarmachung und Speicherung des spezifischen Fachwissens einzelner Akteure für die Organisation erfolgt über das Handeln aus diesem Wissen heraus und findet so zu einer Strukturbildung von Regeln und Ressourcen und schützt die Organisation vor den dysfunktionalen Folgen und dem Verlust dieses impliziten Wissens bei Ausscheiden einzelner Akteure aus der Organisation.

Organisationale Akteure rekurrieren in ihren Handlungen auf Regeln und Ressourcen ihres angestammten Systems und reproduzieren diese Regeln und Ressourcen in und durch ihr Handeln. Sie können sogar selbst Gegenstand expliziter Interaktionen und somit expliziter Handlungen werden. Es wird deutlich, dass Regeln und Ressourcen sowohl die allokativen, die

autoritative als auch die Signifikations-, die Legitimations- und die Herrschaftsbasis aller Handlungen von Kollektiven sind.

„Die enge Verknüpfung von Regeln und Ressourcen liegt darin begründet, dass einerseits ein Teil des Wissens auf entsprechenden Regeln der Signifikation und Legitimation beruht und andererseits die Kompetenz, diese Regeln zu beherrschen und in soziale Praktiken auch zu reproduzieren, bereits wiederum zu einer Ressource gerinnt, die machtvolle Eingriffe in Ressourcen erlaubt. [...] Veränderung innerhalb der Organisation bzw. der Wandel [...] [kann] erst dann tatsächlich als erfolgreich angesehen werden [...], wenn Kunden und Klienten eines Unternehmens [...] dies anerkennen [...] [und] mit einem nachvollziehbaren Nutzen (z. B. bessere bzw. effektivere Beratungsleistungen) in Verbindung bringen“ (Jäger / Weinzierl 2007: 183 f.).

Hier wird eine ganz andere Bedeutung der Umwelt für organisationalen Wandel als Quelle seine Anerkennung und Bestätigung durch die Umweltsysteme sichtbar. Die für die organisationale Bestandssicherung notwendige reflexive Strukturierung muss in den Strukturen, Regeln und Ressourcen der Organisation durch das Praktizieren relevanter Veränderungsprozesse gefestigt werden. Das Verständnis von Dualität und Rekursivität von Struktur macht deutlich, dass organisationale Veränderung explizit auf individuellem Handeln relevanter Akteure basiert, welches die Rahmenbedingungen und Folge für weiteres Akteurhandeln begründet. Die Strukturierungstheorie liefert einen Analyserahmen, der die Reproduktion, die Stabilisierung und die Veränderung organisationaler Strukturen raum- und zeitübergreifend „als Resultat rekursiver Reproduktion [...] [sowie] als Resultat beständiger Bewegung“ (Ortmann et al. 2000c: 335) theoretisch bearbeitbar werden lässt.

Die Analyse organisationalen Wandels bezieht sich dabei weniger auf einzelne operative Optimierungen und Korrekturen der Aktivitätsstruktur von Organisationen als auf Reaktionen, die aus dem sozialen Wandel bzw. aus der Veränderung gesellschaftlicher Erwartungsstrukturen resultieren und auf der gesamten Mesoebene von Organisationen beobachtbar sind. Die Konzeption der „Dualität von Struktur“ oder der „sozialen Struktur“ (beide Giddens 1997: 67) steht für

„eine Art Muster für die Strukturierung sozialer Beziehungen bzw. sozialer Phänomene[...] [...] [Sie stehen] nicht [für] ein Muster [...] [der] Strukturierung von Gegenwärtigem, sondern als Schnittpunkt von Gegenwärtigem und Abwesendem[...] [Der] sozialwissenschaftliche Strukturbegriff [zielt] auf die Strukturmomente sozialer Systeme ab: diese ermöglichen die ‚Einbindung‘ von Raum und Zeit in soziale Systeme und sind dafür verantwortlich, daß soziale Praktiken über unterschiedliche Spannen von Raum und Zeit hinweg als identisch reproduziert werden, also systemische Formen erhalten [...] [und somit] eine ‚virtuelle Ordnung‘ transformatorischer Relationen“ sichtbar wird“ (Giddens 1997: 68 f.).

Soziale Systeme sind in diesem Zusammenhang als reproduzierte soziale Praktiken zwischen individuellen Akteuren, (handelnden Menschen)<sup>87</sup> oder Kollektiven (Organisationen oder

<sup>87</sup> „Bei der Reproduktion von Strukturmomenten [...] reproduzieren die Akteure auch die Bedingungen, die ein entsprechendes Handeln ermöglichen. Struktur besitzt keine Existenz unabhängig von dem Wissen, das die

Gemeinschaften) konzipiert, deren Strukturen (bestimmter Umfang von Regeln und Ressourcen<sup>88</sup> bzw. „Transformationsbeziehungen“ (Giddens 1997: 77)) in ihren rekursiv organisierten sozialen Praktiken beobachtbar werden und in der Bezeichnung von Strukturmomenten ihren Charakter flüchtiger „Erinnerungsspuren, die das Verhalten bewußt handelnder Subjekte orientieren“ (Giddens 1997: 69), verraten. Die Reproduktion und insbesondere die Veränderung von Strukturen sozialer Systeme aus der Perspektive der Strukturationstheorie zu betrachten bedeutet, die Produktion und Reproduktion von Interaktionszusammenhängen in den Blick zu bekommen. Die bisherige Auseinandersetzung fokussierte auf die Reproduktion dieser Zusammenhänge auf der Mikroebene und ihrer Wirkungen auf der Mesoebene. Strukturbildung und -veränderung in Organisationen resultiert aus Handlungen ihrer individuellen Akteure, die die Strukturen in ihrem Handeln anerkennen und sich rekursiv darauf beziehen und diese reproduzieren bzw. durch eine intendierte<sup>89</sup> reflexive Bezugnahme auf die Strukturen verändern und dadurch als „reflexive Strukturation“ (Jarren 2006b: 152) oder als „reflexive Re-Strukturation“ (Jäger / Weinzierl 2007: 200) bezeichnet werden können.

Zum Schluss soll noch darauf eingegangen werden, wie die Strukturationstheorie die Strukturen auf der analytischen Makroebene und ihre Einflussnahme auf die Strukturbildung sozialer Systeme konzipiert. Giddens nennt diese Strukturen „Strukturprinzipien“ auf der Ebene „gesellschaftlicher Totalitäten“ und „jene Praktiken, die in diesen Totalitäten die größte Ausdehnung in Raum und Zeit besitzen [...] Institutionen“ (Giddens 1997: 69). Regeln und Ressourcen wirken rekursiv in Institutionen. Als dauerhafte Merkmale des gesellschaftlichen Lebens sind diese institutionalisierten Regeln und Ressourcen „gesellschaftlicher Totalitäten“ (Giddens 1997: 76) auch in Strukturmomenten sozialer Systeme eingelagert, deren kontinuierliche Existenz durch das Handeln individueller Akteure sichergestellt wird: „In ihrem Alltagshandeln beziehen sich die Akteure immer und notwendig auf die strukturellen Momente übergreifender sozialer Systeme, welche strukturellen Momente sie zugleich reproduzieren“ (Giddens 1997: 76). Institutionelle Strukturierungsmodalitäten lassen sich in drei Dimensionen differenzieren: in „Signifikation, Herrschaft und Legitimation [...]. Signifikationsstruktura-

---

Akteure von ihrem Alltagshandeln haben. Handelnde Menschen wissen immer, was sie tun“ (Giddens 1997: 79).

<sup>88</sup> „Regeln können nicht ohne Bezug auf Ressourcen konzeptionalisiert werden, die sich auf die Weisen beziehen, durch die Transformationsbeziehungen wirklich die Produktion und Reproduktion sozialer Praktiken inkorporiert sind. Strukturmomente drücken deshalb Formen der Herrschaft und der Macht aus. [...] Regeln haben zwei Aspekte, und es ist wesentlich, diese begrifflich zu unterscheiden [...]. Regeln beziehen sich einerseits auf die Konstitution von Sinn und zum anderen auf die Sanktionierung sozialer Verhaltensweisen“ (Giddens 1997: 69 f.).

<sup>89</sup> „Menschliche Akteure sind nicht nur fähig, ihre Aktivität und jene von anderen in der Regelmäßigkeit des Alltagshaltens zu steuern, sie sind auf der Ebene diskursiven Wissens auch fähig, diese Steuerung zu steuern“ (Giddens 1997: 82).

ren müssen immer als in Verbindung mit Herrschaft und Legitimität stehend konzeptualisiert werden“ (Giddens 1997: 83 f.). Dadurch werden die Handlungen von Organisationsindividuen sowohl durch Strukturmomente als auch durch institutionelle Strukturprinzipien restringiert, die sie gleichzeitig auch wieder reproduzieren, und zwar in der Form von Kommunikation (Signifikation), Machtausübung (Herrschaft) und Sanktionsausübung (Legitimation) (vgl. Giddens 1997: 84).

### 7.4.3 Organisationaler Wandel in der Perspektive des Neoinstitutionalismus

Die Begründung individuellen Entscheidungshandelns aus gesellschaftlichen Erwartungsstrukturen bindet den Prozess organisationalen Wandels in räumlicher und zeitlicher Hinsicht. Institutionen entwickeln sich, vergleichbar mit dem sozialen Wandel, in evolutionärem Rhythmus, worin sie auch den organisationalen Wandel beeinflussen. Dieser Einfluss führt über handlungsleitende Regeln von Akteuren zum organisationalen Wandel. Institutionalistische Ansätze untersuchen den Einfluss handlungsleitender Regeln und sozialer Normen auf das Handeln individueller, kollektiver und korporativer Akteure.

Im Vergleich zur systemabgrenzenden Konzeption von Umwelt in der Systemtheorie stellt die System-Umwelt-Grenze in institutionalistischen Ansätzen kein Hindernis zur Erklärung des Einflusses von umweltlichen Institutionen auf soziale Systeme dar. Institutionalistische Ansätze analysieren Organisationen weniger als theoretische Konstrukte, sondern als empirische Untersuchungsgegenstände (vgl. Hasse / Krücken 2005b; 2005a). Die konsequente Weiterentwicklung institutionalistischer Ansätze im Neoinstitutionalismus beleuchtet die Beeinflussung der Prozesse auf der Mesoebene durch gesellschaftliche Erwartungsstrukturen.

Der Neoinstitutionalismus hat sich aus dem auf Parsons und Selznick zurückgehenden Institutionalismus entwickelt. Mit der „Institutionalized Organization“ von Meyer / Rowan (1977a) ist aus der Weiterentwicklung ein identifizierbarer Ansatz geworden (vgl. Senge 2011). Darin wird die Empfänglichkeit von Organisationen für Institutionen aus dem Ursprung der institutionalistischen Forschung wieder aufgenommen, über den zentralen Begriff ‚Legitimität‘ differenziert begründet und durch den Begriff ‚institutionalisierte Rationalitätsmythen‘ verfeinert (vgl. Meyer / Rowan 1977b; 2009).

„In ihrem grundlegenden Aufsatz entwickeln Meyer/Rowan die provokante These, dass Organisationen institutionalisierte Rationalitätsmythen aus dem symbolischen Kontext der Umwelt kopieren und zeremoniell in ihren formalen Strukturen zur Geltung bringen. Indem sie ihre formalen Strukturen an diese gesellschaftlichen Vorstellungen über rational gestaltete organisationale Strukturen, Prozesse und Entscheidungen (Rationalitätsmythen) anpassen, sichern sie nicht nur ihre Legitimität und den Ressourcenfluss aus der Umwelt sowie schließlich ihr Überleben, sondern können sich partiell auch von den Effizienzanforderungen des technischen Kontextes lösen“ (Scherer / Pietsch 2007: 69).

Organisationaler Wandel wird zwischen Effizienzanforderung und institutioneller Konformität, zwischen Marktchancen und gesellschaftlichen Erwartungsstrukturen heraus begründbar. Organisationen verändern sich, indem sie neben der eigentlichen Aktivitätsstruktur eine weitere, nach aktuellen Erwartungen des organisationalen Feldes ausgerichtete und nach außen hin sichtbare legitimationssichernde Strukturfassaden ausbilden, die von der eigentlichen Aktivitätsstruktur entkoppelt ist und darüber vertrauenbildende Kommunikation mit der relevanten gesellschaftlichen Umwelt ermöglicht (vgl. Meyer / Rowan 1977b: 356 ff.; Hasse / Krücken 2005a).

## 8 Organisationales Lernen

In der sozialwissenschaftlichen Auseinandersetzung mit organisationalem Lernen steht maßgeblich die Interdependenz zwischen der Selbständerung von Organisationen und dem sozialen Wandel im Fokus (vgl. Schimank 2001b; Tacke 2001b; Hasse 2003; Müller-Jentsch 2003; Hasse / Krücken 2005b; Jäger / Schimank 2005b; Kieserling 2005b; Szyszka 2008b; Schimank 2010a). Die Vorstellungen von einem sich selbst potenzierenden ‚intelligenten‘ Vorgang, der sowohl den Selbsterhalt als auch die Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten von Organisationen zum Ziel hat, befördern dabei die Entwicklung von Konzeptionen, die einen nach wie vor wissenschaftlich wenig erschlossenen kognitiven Prozess zur Bildung von Bewusstsein (vgl. Bieri 1994) auf den Entwicklungsprozess eines sozialen Systems mehr oder weniger direkt übertragen (vgl. Schimank 2001b; Jäger / Schimank 2005b). Das hat unterschiedliche Forschungsansätze mit unterschiedlich zufriedenstellenden Ergebnissen befördert. Makrotheoretische Auseinandersetzungen liefern – mit wenigen Ausnahmen (vgl. Mölders 2011) – inkonsistente und schwer zugängliche Perspektiven auf das Forschungsobjekt Organisation. Arbeiten, die das Forschungsobjekt intensiver in den Fokus nehmen und auf Theorien mittlerer Reichweite, sogenannten Middle-Range-Theorien (vgl. Duncan / Weiss 1979: 75) basieren, fokussieren zumeist nur ausgewählte Aspekte von Organisationen (vgl. Cyert / March 1963; March / Olsen 1975; Argyris / Schön 1978; Duncan / Weiss 1979; Hedberg 1981; Shrivastava 1983; Fiol / Lyles 1985; Pautzke 1989; Senge 1990; Huber 1991; Dodgson 1993; Nonaka 1994) oder es fehlt ihnen an empirischer Operationalisierbarkeit (vgl. Geller 1996; Scherf-Braune 2000; Pawlowsky 2003; Pawlowsky et al. 2003; Berthoin Antal / Dierkes 2004; Pawlowsky / Geppert 2005).

Das interdisziplinäre Forschungsfeld ‚organisationales Lernen‘ ist gekennzeichnet durch einen Pluralismus unterschiedlicher Bezeichnungen<sup>90</sup>, Begriffsbedeutungen, Problemstellungen,

---

<sup>90</sup> Die Begriffsbestimmung organisationalen Lernens allein stellt angesichts der Fülle der Darstellungen einen eigenständigen Problemaspekt dar. Dabei lassen die unterschiedlichen Zugänge zum organisationalen Lernen durchaus Parallelen erkennen, die sich zu einem Kernkonzept integrieren ließen: als eine prozessuale Interpretation von organisationalem Wandel, in dessen Verlauf relative Umweltveränderungen zu Reflexion und – mit unterschiedlicher Konsequenz – zu Veränderung von Wissensbeständen und Handlungen führen. In den meisten Darstellungen lernen individuelle Mitglieder stellvertretend für die Organisation, der sie das Lernergebnis anschließend zur Verfügung stellen. Die „isolierte Betrachtung der einzelnen Versatzstücke organisationalen Lernens mit ihren unterschiedlichen Begrifflichkeiten [erzeugt allerdings] zunächst den Eindruck einer ungeheuren Komplexität des Gegenstandes“ (Scherf-Braune 2000: 40). So erfährt organisationales Lernen in verschiedenen Publikationen alternative Bezeichnungen wie ‚Organisationslernen‘, ‚organisatorisches Lernen‘, ‚organisationale Lernfähigkeit‘ oder ‚Lernende Organisation‘ (vgl. Duncan / Weiss 1979; Shrivastava 1983; Fiol / Lyles 1985; Pautzke 1989; Reinhardt 1993; Geller 1996; Krebsbach-Gnath 1996; Kremmel 1996; Klimecki / Laßleben 1998; Scherf-Braune 2000; Örtenblad 2001; Dierkes et al. 2003a; 2003b; Schürhoff 2006; Hayn 2007; Zinth 2008). Schematische Darstellungen versuchen in vielen Arbeiten die Dynamik organisationaler Lernprozesse zu veranschaulichen (vgl. Duncan / Weiss 1979: 98; Hedberg

Forschungsansätze und -konzepte sowie theoretischer Perspektiven – sowohl in Bezug auf das zusammengesetzte Gesamtobjekt ‚organisationales Lernen‘ als auch auf seine Einzelteile ‚Organisation‘ und ‚Lernen‘ – und deshalb sehr unübersichtlich. Prägend dafür sind unzählige betriebs- und managementpraktische Best-Practice-Ratgeber in einer enormen Publikationsfülle (vgl. Pautzke 1989; Walsh / Ungson 1991; Klimecki et al. 1994; Schreyögg / Noss 1997; Berthoin Antal 1998; Klimecki et al. 2000; Schreyögg 2000; Schreyögg / Conrad 2000; Berthoin Antal / Dierkes 2002; 2004). Die Einführung des für diese Arbeit vorgenommenen sozialwissenschaftlich relevanten Ausschnitts und seine Engführung auf den Zusammenhang zwischen individuellem Lernen und organisationalem Lernen dient der Orientierung. Der theoretische Zugang zu Darstellungen des empirisch schwer operationalisierbaren Phänomens erfolgt in vorliegenden Untersuchungen mit unterschiedlich fundierten Perspektiven: so z. B. aus der Perspektive der Systemtheorie (vgl. Scherf-Braune 2000; Willke 2001; Spandau 2002; 2007), aus der Perspektive des Konstruktivismus (vgl. Klimecki et al. 1994; Schürhoff 2006), aus jener der Strukturationstheorie (vgl. Klimecki et al. 1994; Hanft 1996; Berends et al. 2003; Schürhoff 2006; Herzog 2011) oder aus der Perspektive des Neoinstitutionalismus (vgl. Koch / Schemmann 2009b; Kopp-Malek et al. 2009).

## 8.1 Organisationales Lernen – Systematisierung eines Forschungsfeldes

Die sozialwissenschaftliche Auseinandersetzung mit organisationalem Lernen geht auf die Anfänge in den 1950er Jahren zurück und hat sich bis heute zu einem weit ausdifferenzierten Forschungsfeld entwickelt (vgl. Kopp-Malek 2004). Paradigmatisch für die Entwicklung eines für die Organisationstheorie anschlussfähigen Konzeptes organisationalen Lernens<sup>91</sup> sind die Arbeiten von Argyris / Schön (1978; 1996b; 2002), aus denen ein Modell organisationalen Lernens hervorgegangen ist, das der vorliegenden Untersuchung zugrunde liegt. Neben diesem Mehrebenen-Ansatz zur Veränderung von Handlungsrouinen wird das Forschungsfeld organisationalen Lernens durch Ansätze zu Lernerfahrungen, zu Problemlösekompetenzen, zu Strukturveränderungen und zu „institutionalisierten Erfahrungen“ (Shrivastava 1983: 7) bestimmt, deren Konzeptionen unterschiedliche Anschlussmöglichkeiten an bestehende organi-

---

1981: 10; Pautzke 1989: 87; Argyris 1990: 94; Kim 1993: 44; Reinhardt 1993: 64; Klimecki et al. 1994: 19; Nonaka 1994: 19; Kremmel 1996: 147; Scherf-Braune 2000: 10; Herzog 2011: 128).

<sup>91</sup> Die Bezeichnung ‚organisationales Lernen‘ hat sich in der Literatur durchgesetzt. ‚Organisatorisches Lernen‘ beschreibt den gleichen Sachverhalt, wird jedoch selten benutzt. Der Begriff ‚lernende Organisation‘ ist erstmals 1990 in „The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization“ von Senge (2008) konzipiert worden. Ansätze der lernenden Organisation sind vermehrt in der anwendungsorientierten Managementliteratur (vgl. Dodgson 1993; Hennemann 1997; Easterby-Smith / Araujo 1999) zu finden, die aus Erfahrungsberichten und psychologischen Theorien Best Practices entwickeln, die eine schnelle Realisierung von Unternehmenserfolg versprechen (vgl. Kühl 1999).

sationstheoretische Konzepte bieten (vgl. Easterby-Smith / Araujo 1999). Die verschiedenen Ansätze zum organisationalen Lernen lassen sich durch ihren jeweiligen Untersuchungsfokus in Ansätze zu Subjekten, zu Prozessmechanismen und zu Auslösern organisationalen Lernens differenzieren.

### **8.1.1 Ansätze zu Subjekten organisationalen Lernens**

In Ansätzen mit Fokus auf die Subjekte organisationalen Lernens geht es in erster Linie um das Problem der Übertragung der Lernleistung von Organisationsmitgliedern und Organisationen. Organisationen sind auf ihre Mitglieder als Lernfaktoren angewiesen. Sie versorgen sie mit Irritationen aus individueller Umweltbeobachtung, die sie reflektieren und durch kommunikative Handlungen zu organisationalen Lernprozessen transformieren. In vielen Arbeiten wird problematisiert, dass Organisationen unabhängig von ihren Individuen als lernfähig konzipierbar sind, wobei wenig aufschlussreich eine individuelle Stimulus-Response-Lernauslösung auf organisationales Lernen übertragen und dabei auf den klassischen Behaviourismus, den Neobehaviourismus und kognitiv argumentierende Ansätze rekurriert wird (vgl. Strauß 1996).

„Unhinterfragt bleiben in diesem Zusammenhang allerdings grundlegende Annahmen über den ontologischen Status von Organisationen als kognitive Entitäten, deren Fähigkeit zu lernen sich unter Rekurs auf Theorien individuellen Lernens darstellen lässt [...] mit der Folge, dass organisationales Lernen in Analogie zu individuellen Lernprozessen konzeptionalisiert werden kann, weisen doch beide Lernsubjekte (zumindest) auf den ersten Blick deutliche Unterschiede auf“ (Kopp-Malek 2004: 26 f. mit Bezug auf Cook / Yanow 1996: 436).

Dieses Transferproblem wird mitunter auch metaphorisch aufzulösen versucht, indem Funktion und Wirkung des menschlichen Gehirns bildlich auf Organisationen übertragen werden. Problematisch bleibt darüber auch der Transfermechanismus, die Übertragung individuellen Wissens in organisationales Wissen.

### **8.1.2 Ansätze zu Prozessmechanismen organisationalen Lernens**

Die Suche nach einer Lösung dieses Transferproblems führt systematisch zur Prozessperspektive. Auch wenn die meisten Ansätze Lernen von Organisationen als Prozess mit bestimmten Mechanismen zugrunde legen – durchgängig konzipiert ist das Lernen nur von Individuen<sup>92</sup> bzw. Organisationsmitgliedern als psychischen Systemen. Aus der Prozessperspektive wird

---

<sup>92</sup> Lernen von psychischen Systemen in Form anwesender, sich wechselseitig wahrnehmender Personen vollzieht sich in Interaktionssystemen. Diese sind kommunikative Handlungen von aufeinander bezogenen punktualisierten und zeitlich sequenzialisierten Ereignissen, die nicht auf die funktionale Differenzierung der Gesellschaft angewiesen sind. Dies entbindet die beteiligten psychischen Systeme von der Erfüllung sozialer Funktionen, was lernauslösende Irritationen in der Kommunikation wahrscheinlich macht. Im eigentlichen systemtheoretischen Sinn ist Lernen die Kontingenzgrundlage des erzieherischen Systems (vgl. Luhmann 1991a; Luhmann 2002a; 2006).

organisationales Wissen generiert, gespeichert und angewendet, was auf individuelle Lernprozesse zurückgeht.

„Durch die Speicherung von individuellem Wissen in organisationalen Wissens-Systemen [werden] Handlungskompetenzen sukzessive abstrahiert und im organisationalen System implementiert [...], sodass vormals individuelles Wissen [...] [dadurch] zu organisationalem Wissen“ (Pawlowsky 1992: 202)

und für andere Organisationsmitglieder zugänglich wird. Der Transfer kann auch in umgekehrter Richtung erfolgen, indem Individuen institutionalisierte Regeln der Organisation erlernen und befolgen.

Die Durchgängigkeit des Transferprozesses zwischen organisationalen und individuellen Lernebenen stellt ein weiteres Forschungsproblem dar (vgl. Strauß 1996): Weder die Bedeutung von Diffusionen und Institutionen für den organisationalen Lernprozess ist hinreichend geklärt, noch die Bedeutung etablierter Wissensbestände oder die Identifizierung, Etablierung und Legitimierung neuen Wissens. Organisationsmitglieder können beispielsweise organisationswichtige Erkenntnisse aus Reflexionen und Beobachtungen in Form von Informationen aufgrund eigener Prämissen unterbinden, unvollständig oder nur selektiv weitergeben. Diese mikropolitischen Einflüsse auf organisationales Lernen sind noch ebenso unerforscht wie die Beeinflussung durch Organisationspolitik selbst. Um Licht ins Dunkel prozessgesetzten Organisationslernens zu bringen, wird das Lernen von Organisationen als technische Informationsverarbeitung beschrieben, wonach dies eine Abfolge von Gewinnung, Verteilung, Interpretation und Speicherung von Informationen ist (vgl. Huber 1991). Dem gegenüber stehen Ansätze, die organisationales Lernen als soziale Interpretationsverarbeitung ansehen (vgl. Elkjaer 1999). Daraus wird individuelles Wissen sozial konstruiert und selektiert. Diese sozialkonstruktivistische Perspektive (vgl. Kopp-Malek 2004: 31) holt die organisationalen Lernprozesse heraus aus der Vorstellung der reinen Informationsverarbeitung und verlagert sie in den Kontext intersubjektiver Sinngebungs- und Entscheidungsprozesse sowie Interaktionen.

### **8.1.3 Ansätze zu Auslösern organisationalen Lernens**

Auf der Kontingenztheorie basierende Ansätze (vgl. Khandwalla 1977; Witt 2000) konzipieren Organisationen als offene Systeme, die in einer unsicheren und instabilen Umwelt agieren. Deshalb ist es notwendig, dass sich Organisationen, basierend auf gespeichertem Wissen, mit der sich verändernden Umwelt auseinandersetzen und ihr Wissen damit abgleichen und verändern, um zukünftige Handlungsspielräume zu sichern (vgl. Klimecki et al. 2000). Die so gewonnenen Informationen zur Umwelt werden mit den eigenen Entscheidungen und Hand-

lungsergebnissen in Beziehung gebracht. Wenn hierzu Differenzen festgestellt werden können, die ein bestimmtes Toleranzmaß überschreiten, ist Lernen wahrscheinlich.<sup>93</sup>

Jedoch bleibt die Organisationsumwelt nicht der einzige identifizierte und konzipierte Lernauslöser. Konstruktivistische Theorien (vgl. Berger / Luckmann 1972; Schmidt 1987b; Berger / Luckmann 1989; Watzlawick / Krieg 1991) konzipieren Umwelt als Konstruktion von Wahrnehmung. Insofern schwingt das Lernen bereits im Verlauf des Beobachtungsprozesses mit. Systemtheoretische Ansätze hingegen schließen Umweltveränderung als Lernauslöser nahezu aus.<sup>94</sup> Die Organisation und ihre Reproduktion selbst wird als ‚evolutiver‘ Lernauslöser konzipiert. Beispiele dafür sind der Wandel des Deutungssystems, von Selbstverpflichtungen und Verhaltensänderungen, der Reflexionsintensität (vgl. Pautzke 1989: 123) oder der Zu- und Abgang von Organisationsmitgliedern. Diese stellen jeweils durch ihren Eintritt der Organisation ihr Wissen zur Verfügung (vgl. Huber 1991) und importieren Sinn (vgl. Wiesenthal 1995) oder werden jeweils durch den Vorgang ihrer Veränderung, ihres Wechsels in oder aus der Organisation, selbst zum Auslöser von organisationaler Reflexion und Wissensveränderung bzw. sind eine versiegende Wissensquelle.

„Ausgangspunkt dieser Lernform ist die Annahme, dass Organisationen nicht (mehr) in der Lage sind, ihre Grenzen zur Umwelt zuverlässig zu kontrollieren, so dass (1) über den Zugang neuer Mitglieder als Träger der Organisation fremder Wissensbestände (‚Invasion‘), (2) über ein abweichendes Verhalten von Organisationsmitgliedern (‚Dissidenz‘) und schließlich (3) durch den Rekurs einer Organisation auf externe Wissensbestände, deren Wirkung auf die Organisation nicht kontrol-

---

<sup>93</sup> Wahrnehmungen von Veränderungen in der Umwelt können auch ignoriert werden, weil sich z. B. bestimmte Problemlösungskonzepte bereits über einen langen Zeitraum verschiedener Veränderungen bewährt haben: „unter [Umwelt-]Bedingungen hoher Unsicherheit [...] [scheint] die sture Anwendung eines gegebenen Regelkanons eine im Durchschnitt höhere Trefferquote als Experimente mit zwangsläufig ungenügend informierten Strategien [zu versprechen]“ (Wiesenthal 1995: 140).

<sup>94</sup> Lernen in Organisationen ist weniger Anpassung des Organisationssystems an seine Umwelt, sondern Fortsetzung der Autopoiesis des Systems. „Das System kann auf diese Weise [...] seine eigene Komplexität steigern (solange die Umwelt auch dies toleriert) und damit seine Irritationsfähigkeit erweitern. Aber dann dient Irritation nicht der besseren Anpassung des Systems an die Umwelt, sondern der Erzeugung von systeminternen Problemen (wohl immer: Problemen der Konsistenz mit dem, was das Systemgedächtnis vorgibt) und damit der Suche nach Problemlösungen – also der Anpassung des Systems an sich selbst“ (Luhmann 2000b: 74). Luhmann entkoppelt Systementscheidungen und Umweltreaktionen voneinander, um eine Kausalität von Auswirkungen einer Organisation auf die Umwelt und Lernimpuls einer Organisation daraus zu unterbinden. Das, was eine Organisation als eigene Auswirkung auf die Umwelt zu beobachten glaubt, ist unabhängig von ihr im autopoietischen Prozessieren der Umwelt begründet. Die operative Geschlossenheit der Umweltsysteme verhindert auch, dass einzelnen Irritationen durch die Organisation zu große Bedeutung beimessen wird und umgekehrt. Die allgemeine Voraussetzung des Lernens findet die Organisation nicht in der Umwelt vor, sondern intern. Zwar mögen die Komponenten der Unterscheidungen von rationalitätsbezogenen Ergebniszuständen auf die Umwelt verweisen, welchen Wert ein Ergebnis, z. B. Misserfolg, für eine Organisation hat, wird intern entschieden. „Wenn ein System autopoietisch operiert, also nur am Widerstand eigener Operationen gegen eigene Operationen lernen kann, ist das Problem der Fehlanpassung aus vermeintlich zwingenden Anlässen zwar nicht gelöst; aber man sieht doch, dass und wie das System sich durch Lernverzögerungen und durch Schwerfälligkeit der internen Selbstanpassungsprozesse dagegen schützen kann. Schnelles Lernen ist nicht unbedingt empfehlenswert“ (Luhmann 2000b: 76). Die Intention zum Lernen einer Organisation resultiert aus dem Systemgedächtnis. Dort sind Entscheidungsergebnisse der Vergangenheit gespeichert und gelöscht.

lierbar ist („Intersektion“), Möglichkeiten von Sinnimport eröffnet werden, die auch Fälle tiefgreifenden Lernens erklärbar machen“ (Kopp-Malek 2004: 33 mit Bezug auf Wiesenthal 1995).

Pautzke (1989) nennt weitere organisationsinterne Lernauslöser: „verständigungsorientiertes Handeln“ oder „Bemühungen um Reflexion“ (beide Pautzke 1989: 119) und formuliert stark idealisierende Vorstellungen:

„Lernprozesse werden demnach nicht nur durch äußeren Einfluss von Ereignissen oder sozialen Situationen ausgelöst, sondern auch durch den Versuch, bewusst Situationen zu überdenken und neue Probleme möglicherweise in ein neues Licht zu rücken“ (Kopp-Malek 2004: 33 mit Bezug auf Pautzke 1989: 123).

## 8.2 Organisationaler Wandel und organisationales Lernen

Konzepte zum organisationalen Lernen haben sich seit den 1960er Jahren aus Ansätzen zum organisationalen Wandel entwickelt. Beide Konzepte machen die gleichen konstituierenden Faktoren für sich geltend (vgl. Wiegand 1996; Ortmann et al. 2000b; Ortmann et al. 2000c; Kieser 2002a; 2002b; Weik / Lang 2003; 2005; Kieser 2006; Preisendörfer 2011). Faktoren organisationalen Wandels wie Lernfaktoren beziehen sich auf die gleichen Bestimmungsphänomene: Umwelt, Organisationsstruktur, Organisationsziel oder Organisationsstrategie, Organisationsmitglieder, organisationale Handlungspraktiken und organisationale Wissensbasis als Ergebnis von Wandel bzw. Lernen (vgl. z. B. Vyslozil 1990; Schreyögg / Conrad 1996a; 1996b; Klimecki et al. 2000; Schreyögg / Conrad 2000; Schreyögg / Noss 2000; Rüegg-Stürm 2003; Bruhn 2006; Hayn 2007; Heinemann 2008). In vielen organisationstheoretischen Ansätzen sind Organisationen erst durch den Faktor ihrer Umwelt bzw. durch die Differenz zu ihr als veränderliche, sinnorientierte wie sinnstiftende soziale Systeme konstituiert. Die Auslösung ihrer Veränderung ist an Veränderungen dieser Differenz gebunden (vgl. Katz / Kahn 1966; Lawrence / Lorsch 1967; Vyslozil 1990; Schreyögg / Noss 1995; Luhmann 1996b; Wahren 1996: 103). Ebenso gilt in Ansätzen zum organisationalen Lernen die Umwelt bzw. das Verhältnis zur Umwelt als Lernauslöser (vgl. Cyert / March 1963; Argyris / Schön 1978; vgl. Duncan / Weiss 1979; March / Olsen 1979; Hedberg 1981; Pautzke 1989; Senge 1990; Huber 1991; Klimecki et al. 1994; Cyert / March 1995; Argyris / Schön 1996a; 1996b; Cohen / Sproull 1996; Wahren 1996; Klimecki / Thomae 1997; Klimecki / LaBlieben 1998; Klimecki et al. 2000; Senge 2008).

Der Begriff ‚organisationales Lernen‘ bezeichnet ein theoretisches Grundmodell, das den Wandel von Organisationen als – reflektierte – Reaktion auf veränderte Umwelтанforderungen interpretiert. Diese Grundvorstellung besteht in den meisten Konzepten zum organisationalen Lernen.

„Grundsätzlich kann man sagen, eine Organisation lerne, wenn sie sich Informationen (Wissen, Verständnis, Know-how, Techniken oder Praktiken) jedweder Art auf welchem Weg auch immer aneignet. In diesem übergeordneten Sinn lernen alle Organisationen im guten wie im schlechten immer dann, wenn sie ihren Informationsstand erweitern, und es gibt keine Einschränkungen dafür, wie diese Erweiterungen zustande kommen“ (Argyris / Schön 1996a: 19).

Zentral für die unterschiedlichen Ausformungen organisationaler Lernkonzepte ist, dass die beobachtbaren organisationalen Veränderungsreaktionen grundsätzlich auf kognitive Handlungen bzw. reflexive Informationsverarbeitungen (vgl. Huber 1991; Eckerle / Kraak 1994) individueller Organisationsmitglieder zurückgehen. Die veränderten Handlungsrouninen lassen auf einen veränderten organisationalen Wissensspeicher schließen. Das in Individuen gebundene Wissen der Organisation wird durch verändertes Handeln und Handlungsrouninen kulturell gebunden und kann wiederum von den Individuen jederzeit für nachfolgende Reflexionen zu weiteren Veränderungen abgerufen werden.

Die so zustande kommende Erweiterung organisationaler Wissensbestände ist angewiesen auf die Selektion und Verarbeitung aktueller Informationen aus einer sich permanent verändernden Umwelt (vgl. Klimecki et al. 2000). Faktisch selektieren und verarbeiten Individuen Informationen nach jeweiligen organisationsfunktionellen Vorgaben und entsprechenden Funktionen bzw. Rollenerwartungen. Die in individuellen Gedächtnisleistungen erzeugten Bedeutungs- und Wissensstrukturen bzw. -schemata (vgl. Rumelhart / Norman 1975; Rumelhart / Norman 1978; Haun 2002) stellen jeweilige rollen- und mitgliedschaftskonforme Wirklichkeitsinterpretationen dar. Durch entsprechende Handlungskonsequenzen werden sie organisational und bestimmen wiederum nachfolgende individuelle Informationsgenerierungen und -verarbeitungen respektive mentale Wirklichkeitsinterpretationen. In diesem rekursiven Verhältnis von individuellem und organisationalem Lernen werden individuell generierte Informationen mit organisational gespeicherten Informationen assimiliert und in Handlungskonsequenzen umgesetzt. So bildet im organisationalen Lernprozess die Organisation den Kontext, in dem die individuellen Organisationsmitglieder als Lernträger fungieren (vgl. Herzog 2011: 55). Die Erweiterung, Verteilung und Verfügbarkeit organisationaler Wissensbestände geht auf die kognitive Fähigkeit und insbesondere Initiative einzelner Individuen zurück. In dem Moment, in dem dieses Wissen organisational wird, verliert sich seine Urheberschaft in den Handlungsrouninen der Organisation. Je mehr einzelne Individuen aus organisationsinterner Vernetzung mit Entscheidungsträgern oder aus wirkmächtigen Kollektiven heraus diese Lerninitiativen ergreifen und je mehr sie dabei auf bestehende Ressourcen und Wissensbestände zurückgreifen können und dabei bestimmte Erwartungen relevanter Anspruchsgruppen bzw. Umwelten erfüllen, umso relevanter und durchgreifender kann die Wissensbestandserweiterung bzw. der Wandel für die Organisation ausfallen. In der Annahme, organisationales Ler-

nen würde durch die Befolgung solcher Gesetzmäßigkeiten steuerbarer, finden sich organisationale Entscheider plötzlich vor dem Problem der Kontingenz wieder, das allen organisationalen Lernprozessen immanent ist. Allerdings ist organisationales Lernen umso wahrscheinlicher, je professioneller Funktionen der Umweltbeobachtung und Informationsverarbeitung, kognitive Systeme, Wissensspeicherung und -verteilung, Organisationskommunikation und -vernetzung ausgestattet bzw. mit organisational handelnden respektive der Organisation verpflichteten Individuen besetzt sind (vgl. Hedberg 1981). Durch Lernen können Organisationen sowohl ohne maßgebliche Veränderung ihrer Struktur leichte Probleme beheben als auch mit unterschiedlich umfangreichen Strukturveränderungen gezielt auf bestandsgefährdende Veränderungen der relevanten Umwelt reagieren. Dabei wird ständig der Erfahrungs- bzw. Wissensbestand um diese Problemlösungskompetenz erweitert, was zukünftige Reaktionsfähigkeiten in Antizipationskompetenzen transformiert. Die Probleminterpretation erfolgt dabei immer in Abhängigkeit von den ausgehandelten Zielen. In Abhängigkeit vom Veränderungsdruck aus der Umwelt kann die Organisation auch lernen, wie sie Prozessstrukturen und Ziele korrigieren kann oder wie sie die von ihr abhängige Umwelt von diesen Prozessstrukturen und Zielen durch die Ausbildung von umwelterwartungskonformen Strukturen ‚ablenken kann‘, um die eigentlichen Prozesse ‚hinterrücks‘ weiterzuführen (vgl. Meyer / Rowan 1977b).

Prinzipiell dreht sich der Problemerkennungs- und Lernprozess um den permanenten Vergleich bestimmter Ergebnisse mit den Zielvorgaben der Organisation. Zentral ist dabei oft die Differenz zwischen der durch Rationalität geprägten Umwelterwartung und der durch Kontingenz geprägten Organisationswirklichkeit. Der Veränderungsdruck aus der Umwelt resultiert aus der Abhängigkeit der Organisation von dieser und wirkt sich immer als eine Veränderung der Beziehung zur Umwelt aus, als eine veränderte Organisation-Umwelt-Differenz. Faktisch greift also die Umwelt nicht in die organisationalen Reproduktions- und Lernprozesse ein. Organisationales Lernen ist somit eine selbstreferentielle Operation der Selbststeuerung, um die Anschlussfähigkeit an sich verändernde und als solche selbst interpretierte Umweltbedingungen herzustellen (vgl. Luhmann 1996b: 41; Wilkesmann 1999: 127).

„Ein System kann sich nicht an die Umwelt anpassen; denn die Umwelt gibt es aus systemischer Sicht nicht. Umwelt ist und bleibt eine systemische Eigenkonstruktion. Umwelтанpassung meint letztendlich Selbstanpassung, die das System in einen Zustand der Angepasstheit zu bringen hat. Jedoch ist Angepasstheit nicht als Resultat der Evolution zu erachten, sondern als deren Voraussetzung“ (Paetow 2004: 46).

Die Selbstanpassung von Organisationen hat immer eine Selbstkonstruktion der Umweltwirklichkeit und -erwartungen an die Organisation zur Referenz, um die für die organisationalen

Operationen notwendige Reduktion der Wirklichkeitskomplexität vornehmen zu können. „Organisationen werden bewusst und planvoll auf einen bestimmten Zweck hin gebildet und bestehen, um Ziele zu erreichen, die einzelne Handelnde nicht oder nur schwer verwirklichen können“ (Jarren / Röttger 2009: 32). Durch lernbasierte Anpassungsprozesse – die faktisch immer auf die Lerninitiativen einzelner Organisationsmitglieder zurückgehen – prägen Organisationen aufgrund ihrer gesellschaftsweiten Funktionserfüllung und Verbreitung auch maßgeblich den Verlauf gesellschaftlichen Wandels (vgl. Vahs 2005).

Zentrales Problem der sozialwissenschaftlichen Auseinandersetzung mit organisationalem Lernen ist zum einen die Konzeption der Interdependenzen oder der Kopplung zwischen individuellem Lernen als psychischem Vorgang und dem sozialen Lernen als kommunikativem Vorgang, der als Lernergebnis in der Organisation selbst oder in der Umwelt – in Form veränderter Interaktionen und ähnlicher Handlungen bzw. Strukturen (vgl. Klimecki et al. 2000; Schreyögg / Conrad 2000; Dierkes et al. 2003a; 2003b; Schreyögg / Geiger 2003) – beobachtbar ist. Zum anderen bestehen Probleme bei der Konzeption von organisationalem Wissen als Lernergebnis und den Verfahren seiner Speicherung, Verteilung und Zugänglichkeit, welches eine Art Meta-Wissen darstellt. Insbesondere die Integration des von einzelnen Mitgliedern abhängigen, in den Gedächtnissen gespeicherten impliziten organisationalen Wissens mit dem von einzelnen Mitgliedern unabhängigen, in organisationalen Praktiken gespeicherten oder kommunizierbaren expliziten organisationalen Wissen stellt eine Herausforderung für die Analyse organisationalen Wissensmanagements dar (vgl. Jäger / Weinzierl 2007: 191).

Das zugrunde liegende Lernmodell von Argyris/ Schön (1978; 1996b; 2002) soll in diesem Kapitel näher vorgestellt und in seiner Anschlussfähigkeit zum vorliegenden Theorierahmen differenziert beschrieben werden. Die Grundkonzeption des Lernmodells von Argyris / Schön (1978; 1996b; 2002) geht beim organisationalen Lernen von Lerninitiativen der Organisationsmitglieder aus, die mit unterschiedlichen Rückmeldeschleifen auf unterschiedlichen Lernerebenen als Handlungen in Stellvertretung der Organisation sichtbar werden und im Ergebnis in die „Handlungstheorie der Organisation“ (Argyris / Schön 2002: 28)<sup>95</sup> eingehen bzw. auf die Organisation übertragbar werden. „When individuals, acting from their images and maps, detect a match or mismatch of outcome to expectation which confirms or disconfirms organizational theory-in-use“ (Argyris / Schön 1978: 19). Das Lernmodell von Argyris / Schön (1978; 1996b; 2002) ist durch seine darin konzipierten analytischen Lernfaktoren an verschiedene organisationstheoretische Handlungskonzepte anschlussfähig. Die Präferenz der Untersuchung für ein bestimmtes Modell organisationalen Lernens liegt begründet in dessen

---

<sup>95</sup> Mit „Handlungstheorie“ sind Handlungsmuster oder Handlungsroutinen der Organisation gemeint.

theoretischen Anschluss- und Abstraktionsmöglichkeiten sowie in seiner klaren Grundkonzeption und seiner stringenten Begriffsführung (vgl. stellvertretend hierfür Argyris / Schön 1996a; 1996b; Berthoin Antal 1998; Dierkes et al. 2001a; Dierkes et al. 2001b; Brentel et al. 2003a; 2003b; Berthoin Antal / Dierkes 2004). Das Modell soll auf der Basis des breiten sozialtheoretischen Rahmens der Untersuchung das Konformitätshandeln von Organisationen als Lernreaktion auf den gesellschaftsweiten Bedeutungsgewinn der Massenmedien abbilden. Die Leistungsanforderungen daran formulieren Berthoin Antal / Dierkes (2004) wie folgt:

„Organisationslernen beschreibt Prozesse der Gewinnung, Verteilung, Interpretation, Umsetzung und Speicherung von Wissen in und zwischen Organisationen, um das Repertoire von möglichen Perzeptionen und Verhalten so zu erweitern, dass eine Organisation und ihre Mitglieder ihre Umwelt besser wahrnehmen und auf Veränderungen und Herausforderungen angemessen (re-) agieren können“ (Berthoin Antal / Dierkes 2004: 733).

### 8.3 Die analytischen Faktoren organisationalen Lernens

Die hier vorgestellten Lernfaktoren bzw. analytischen Faktoren organisationalen Lernens finden mit verschiedenen Einzelbezeichnungen Verwendung in diversen theoretischen Lernkonzepten<sup>96</sup>. Gleichmaßen konstituieren sie den Begriff organisationales Lernen selbst. Sie sind entlehnt aus Konzepten organisationalen Wandels. Auch dort finden sich verschiedene Bezeichnungen: „Variablen organisationalen Wandels“ (Rüegg-Stürm 2003: 77; Endruweit

<sup>96</sup> Diese Faktoren fungieren in unterschiedlichen organisationstheoretischen Ansätzen als Konstituenten organisationalen Wandels als auch als Konstituenten organisationalen Lernens. Im zugrunde gelegten Konzept organisationalen Lernens stehen diese Determinanten jeweils für bestimmte Funktionen, die sie im Prozess organisationalen Lernens erfüllen. In unterschiedlichen organisationstheoretischen Konzepten finden sie Verwendung zur Bezeichnung bestimmter Funktionen für den Organisationsbegriff selbst, für den des organisationalen Wandels bzw. den der Veränderung wie für den des Lernens. Ihre Bezeichnungen sowie die Bestimmung der jeweiligen Funktion können dabei in den verschiedenen Konzepten variieren, auch halten nicht alle Konzepte alle drei Kategorien von Organisation, Wandel und Lernen vor (vgl. Fiol / Lyles 1985; Krebsbach-Gnath 1996; Wahren 1996; Berthoin Antal 1998; Werder 1999; Luhmann 2000b; Ortmann et al. 2000a; Ortmann et al. 2000b; Ortmann et al. 2000c; Dierkes et al. 2001b; Berthoin Antal / Dierkes 2002; Dierkes et al. 2003b; Rüegg-Stürm 2003; Berthoin Antal / Dierkes 2004; Kieser / Ebers 2006; Miebach 2007; Scherm / Pietsch 2007; Kieser / Walgenbach 2010; Herzog 2011). Die Organisationsumwelt markiert z. B. in systemtheoretischen Konzeptionen die Grenze einer operativen Unerreichbarkeit – sowohl für die Umwelt selbst als auch für die Organisation –, wie die Adresse, mit der die Organisation ein bestimmtes strukturell gekoppeltes Austauschverhältnis unterhält. Sie ist in der gleichen Konzeption auch Mitauslöser organisationalen Wandels: „Veränderung von Bedingungen der strukturellen Kopplung mit spezifischen Umweltbedingungen setzen, schon zeitlich gesehen, Organisationen unter ganz verschiedenen Formen des Änderungsdrucks“ (Luhmann 2000b: 355). Hingegen hat die Umwelt bei Luhmann für das (adaptive) Lernen in Organisationen keine unmittelbare, wohl eine mittelbare Funktion: „Voraussetzung des Lernens [ist], dass die Organisation zwischen Erfolg und Misserfolg unterscheiden kann. Diese Unterscheidung findet sie natürlich nicht in ihrer Umwelt vor, sondern in sich selbst [...]. Die Komponenten der Unterscheidung mögen auf die Umwelt verweisen, die Unterscheidung selbst und erst recht die Auswertungsstatistik sind dagegen systeminterne Konstruktionen. Außerdem hängt von dem jeweiligen Zustand des Systems ab, ob und wie intensiv es sich durch Erfolge bzw. Misserfolge beeindrucken lässt. [...] Die operative Schließung verhindert auch, dass das System einzelnen Irritationen zu große Bedeutung beimisst“ (Luhmann 2000b: 75 f.). Zur Erinnerung sind die unterschiedlich bezeichneten Determinanten von Organisationen und ihrem Wandel respektive ihres Lernens hier noch einmal angeführt: Umwelt bzw. Umweltsystem – Organisationsstruktur – organisationales Wissen bzw. Wissensbasis, auch Kultur oder Systemgedächtnis – Organisationsmitglied bzw. -individuum oder Akteur – Organisationsstrategie bzw. Organisationszweck oder Zweckprogramm bzw. Entscheidungsprämisse – Lernergebnis bzw. Output.

2004: 271; Litz 2007: 137), „multikausale Veränderungsfaktoren“ (Feld / Meisel 2010: 51) oder „Faktoren organisationalen Wandels“ (Schreyögg / Noss 1995; Hanft 1996; Schreyögg / Noss 1997; Deeg / Weibler 2000; Klimecki et al. 2000; Schreyögg / Conrad 2000; Schreyögg / Noss 2000; Rüegg-Stürm 2003; Berthoin Antal / Dierkes 2004). Konsolidiert man die Einzelbezeichnungen der Faktoren aus bestehenden Arbeiten zum organisationalen Lernen und Wandel (vgl. Fiol / Lyles 1985; Krebsbach-Gnath 1996; Werder 1999; Berthoin Antal / Dierkes 2002; Berthoin Antal 2003; Berthoin Antal / Dierkes 2004; Kopp-Malek 2004), lassen sich schließlich folgende Faktoren zusammenfassen:

- Organisationsumwelt (Umwelt, Umfeld),
- individuelle Akteure (Organisationsmitglieder in und jenseits von Berufsrollen unterschiedlich qualifizierter und verantwortlicher Leistungs- und Entscheidungsträger),
- Organisationsstruktur (Struktur, strukturelle Voraussetzungen),
- aus dem ausgehandelten Organisationsziel und dem Organisationszweck (Transformation von Ressourcen in organisationale Leistungsergebnisse) resultierende Organisationsstrategie (Strategie, Zukunftsorientierung),
- organisationaler Wissensspeicher (Wissensbasis) und
- Lernergebnis (Output in Form neuer organisationaler Handlungen, Routinen und Strukturen).

Das rekursive Beziehungsgefüge zwischen den Faktoren und ihre multifunktionalen Bedeutungen für die einzelnen Phasen problematisiert die genaue Lokalisierung ihrer Wirkung im Verlauf eines Lernprozesses. Organisationen lernen aus Beobachtungen von Unterschieden durch ihre Mitglieder. Wenn Organisationen unterscheiden, generieren sie Informationen über bestehende Grenzen zur Organisationsumwelt, die sie mit bestehendem Wissen abgleichen und darüber zu neuen Grenzinformationen gelangen. Diese systemtheoretisch geprägte Vorstellung des Lernens von Organisationen bestimmt eine ungefähre Wirkungsfolge der Lernfaktoren und annähernd ihre Funktion im Lernprozess (vgl. Klimecki / Laßleben 1998: 82).

### **8.3.1 Organisationsumwelt als Lernauslöser**

Die Umwelt von Organisationen ist allein schon in nahezu allen organisationstheoretischen Ansätzen das zentrale konstitutive Merkmal der Gegenstandsbildung. In systemtheoretischen Ansätzen erfolgt die autopoietische Systemreproduktion in erster Linie zur Aufrechterhaltung der Grenzen zur Umwelt.

„Als Ausgangspunkt jeder systemtheoretischen Analyse hat, darüber besteht heute wohl fachlicher Konsens, die Differenz von System und Umwelt zu dienen. Systeme sind nicht nur gelegentlich und

nicht nur adaptiv, sie sind strukturell an ihrer Umwelt orientiert und könnten ohne Umwelt nicht bestehen. Sie konstituieren und sie erhalten sich durch Erzeugung und Erhaltung einer Differenz zur Umwelt, und sie benutzen ihre Grenzen zur Regulierung dieser Differenz“ (Luhmann 1996b: 35).

Über die Austauschbeziehungen mit der Umwelt ist das Organisationsziel selbst definiert. Ändert sich die Grenze zur Umwelt bzw. ändert sich die System-Umwelt-Differenz, muss die Organisation darauf reagieren, um die sinnstiftende Differenz wiederherzustellen (vgl. Klimecki et al. 1994; Wagner 1994; Schreyögg / Noss 1995; Luhmann 1996b; Wahren 1996). Die Aufrechterhaltung der Grenzen zur Umwelt entspricht der Bestandssicherung des Organisationssystems selbst. Umwelt ist eine existenziell wichtige Systemreferenz, was ihre zentrale Bedeutung auch in den meisten Ansätzen zum organisationalen Lernen begründet (vgl. Cyert / March 1963; March / Olsen 1975; Argyris / Schön 1978; Duncan / Weiss 1979; Hedberg 1981; Pautzke 1989; Argyris 1990; Cohen / Levinthal 1990; Senge 1990; Huber 1991; Kim 1993; Nonaka 1994; Argyris / Schön 1996a; 1996b; Dierkes et al. 1997; Dierkes / Krebsbach-Gnath 1997). Genau genommen ist es jedoch nicht die Umwelt selbst, sondern die durch organisationale Beobachtung wahrgenommenen, selektierten und interpretierten Informationen<sup>97</sup> über die Veränderung der Umweltdifferenz bzw. -relation, die Veränderungsreaktionen in einer Organisation auslösen und dann wieder Reaktionen in der Umwelt bewirken, die wieder von der Organisation beobachtet werden (vgl. Duncan / Weiss 1979; Kim 1993; Laßleben 2002: 101). Diese Wirkungskette weist in vielen Ansätzen der Umwelt(veränderung) die Funktion der Lernauslösung zu. Das Austauschverhältnis der Organisation mit der Umwelt beeinflusst das Ausmaß der Lernreaktionen mit gezielten und wirkungsvollen Maßnahmen zur Verbesserung des bestehenden Verhältnisses in Relation zur Zielerreichung (vgl. Daft / Huber 1987: 10). Genau genommen handelt es sich bei der Lernauslösung um Informationen über die Veränderung der Relation von Organisationsziel und Umwelt bzw. über ein festgestelltes Missverhältnis zwischen Organisationsziel und einem bestimmten, durch das Organisation-Umwelt-Verhältnis geprägten Status quo der Organisationsrealität. Das wird deutlich, wenn es sich bei der relevanten Umwelt z. B. von einer Wirtschaftsorganisation um Veränderungen des Absatz- oder Entwicklungsmarktes handelt oder das Umweltverhältnis sich aufgrund laufender Organisations- oder Krisenentwicklungen und neu verhandelter Organisationsziele und -strategien sowie gesellschaftlicher Entwicklungen verändert (vgl. Daft / Weick 1984; Daft / Huber 1987; Hirschmann 1989; Dierkes et al. 2001a; Dierkes et al. 2001b; Dierkes et al. 2001c; Dierkes et al. 2003a; 2003b; Galer / van der Heijden 2003; Kädtler 2003;

---

<sup>97</sup> Gegenstand von Informationen sind beobachtbare Veränderungen in Relation zu einem zeitlich zurückliegenden Zustand. Insofern ist Lernen ein zielgerichteter Prozess von Ursache und Wirkung und weniger ein Prozess ungerichteter Anhäufung neuen Wissens, wie dies in Evolutionsansätzen beschrieben wird (vgl. Pautzke 1989; Vysložil 1990; Wiegand 1996: 92).

Merkens et al. 2003; Stopford 2003). Die Eigenschaften der Umwelt selbst bestimmen dabei den Informationsbedarf von Organisationen. Hoch veränderliche und sehr stabile Umwelten rufen entsprechend unterschiedliche Informationsbeobachtungs-, -verarbeitungs- sowie Lernreaktionen bei Organisationen hervor. Die Verfügbarkeit der Informationen selbst regt die Ausbildung entsprechend sensibler Beobachtungs-, Selektions- und Verarbeitungsfunktionalitäten bei Organisationen an (vgl. March / Olsen 1975; Hedberg 1981; Fiol / Lyles 1985).

Für die Auslösung organisationaler Lernprozesse kommen jedoch nicht nur Informationen über Veränderungen der Organisationsumwelt in Frage. Organisationales Lernen kann auch ausgelöst werden durch organisationsinterne Irritationen oder Störungen der Handlungsrouinen oder Widersprüche zwischen Lernergebnissen und existenziellen Regeln und Ressourcen der organisationalen Reproduktion. Die organisationalen (Lern-)Reaktionen und (Lern-)Handlungen auf externe wie interne Umweltveränderungen sind jeweils unterschiedlich (vgl. Duncan / Weiss 1979).

### **8.3.2 Organisationsstruktur als Rahmenbedingung organisationalen Lernens**

Die Steuerung einer Organisation durch ihre Struktur ist für ihre Reproduktions- und Leistungsfähigkeit von zentraler Bedeutung. Organisationsstrukturen gewährleisten darüber hinaus auch Austauschverhältnisse mit der Organisationsumwelt und weisen schließlich Organisationsindividuen gemäß ihren Qualifikationen Rollen und Machtverhältnisse zu (vgl. Duncan / Weiss 1979: 116). Die organisationstheoretische Literatur differenziert zwei grundsätzlich unterschiedlich effektive Strukturformen von Organisationen: eine Ablaufstruktur mit einer nachgereiht organisierten Leistungserstellung und eine Aufbaustruktur mit einer funktions- und rollenorganisierten Leistungserstellung (vgl. Schreyögg 2000; Kieser / Ebers 2006). Ablauforganisationen haben einen starken Umweltbezug und können auf deren Veränderlichkeit flexibel reagieren. Sie sind hochkompatibel mit Konzepten organisationalen Lernens (vgl. Fiol / Lyles 1985: 805; Reinhardt 1993: 108 ff.). Aufbauorganisationen setzen sich bei langfristiger Umweltstabilität durch, um in hoher Kapazität die Leistungserstellung zu realisieren. Ihre Veränderlichkeit und Kompatibilität mit Lernkonzepten ist begrenzt (vgl. Geller 1996; Kremmel 1996).

In beide Strukturkonzeptionen ist die Funktion der Organisationsleitung integriert, deren Mitglieder über eine strukturbeeinflussende Entscheidungskompetenz verfügen. Die Organisationsleitung wird auch als dominante Koalition<sup>98</sup> aus Geschäftsführung und Kapitaleignern

---

<sup>98</sup> Der Begriff einer dominanten Koalition stammt von Child (1972) und bezeichnet eine Gruppe von Akteuren, die miteinander, z. B. in Form eines Führungsgremiums wie eines Vorstandes, in enger Beziehung stehen

bezeichnet (vgl. Kieser 2006: 239) und stellt hinsichtlich der Veränderungsnotwendigkeit der Organisationsstruktur eine Entscheidungseinheit respektive Lerngemeinschaft<sup>99</sup> dar (vgl. Mintzberg 1983; Schreyögg / Sydow 1995; Schreyögg 2000; Schreyögg / Conrad 2000).

Für die vorliegende Untersuchung ist relevant, inwiefern die Struktur einer Organisation das Lernen bzw. ihre wissensbasierte Veränderungsfähigkeit befördert. Wenn man strukturell separierte organisationale Funktionsbereiche zur Selektion, Verarbeitung und Verteilung von Informationen über variierende Umweltdifferenzen betrachtet, wie z. B. Public Relations, so können diese als formale Voraussetzung für organisationales Lernen interpretiert werden (vgl. Dierkes 1994). Die Funktionsbestimmung von Organisationsstruktur bei Duncan / Weiss (1979) beschreibt genau diese Lernvoraussetzungen. Demnach dient die Struktur im Lernprozess dazu, wichtige Informationen zu generieren, zu sichern und zu verteilen, um einerseits darauf basierend Entscheidungen zu fällen und andererseits anhand der Informationen die verschiedenen Leistungsbereiche der Organisation zu koordinieren (vgl. Duncan / Weiss 1979: 105).

### 8.3.3 Organisationale Wissensbasis als Träger organisationalen Lernens

Der Begriff des Wissens ist unter den Lernfaktoren mit dem Lernbegriff am ehesten in Verbindung zu bringen. Die Sammlung, Speicherung und Verfügbarkeit organisationalen Wissens ist ausschlaggebend dafür, dass Organisationen neues, auf Informationen basierendes Wissen sammeln und darauf bei allen Operationen zurückgreifen, ohne jedes Mal die komplette Problemlösung neu lernen zu müssen. Die Wissensbasis dient der Organisation als Orientierung für die Reproduktion und für die notwendige Selbständerung. Ansätze zum organisationalen Lernen schreiben dem organisationalen Wissen zu, dass es „die gesamte Breite

---

und miteinander die Ziele der Organisation aushandeln sowie existenzielle Entscheidungen hinsichtlich der Steuerung der Organisation fällen, die von den übrigen Akteuren aufgrund der Akzeptanz bestehender Machtverhältnisse getragen werden: „First the term dominant coalition does not necessarily identify the formally designated holders of authority in an organization; rather it refers to those who collectively happen to hold most power over a particular period of time“ (Child 1972: 13). In erster Linie beinhaltet Organisationssteuerung die Reproduktion der Organisation-Umwelt-Differenz, was eine gute Kenntnis der Umwelt respektive eine Sensibilität gegenüber einer unsicheren Umwelt voraussetzt. Dem kann Rechnung getragen werden durch eine zuverlässige organisationale Funktion zur Beobachtung der Organisations-Umwelt-Differenz sowie durch eine Interpretations- und Lernkompetenz zur Reflexion der Beobachtungsergebnisse, die über nicht lernbasierte Adaptionsreaktionen an evolutionäre Veränderungen innerhalb des organisationalen Feldes hinausgehen (vgl. Duncan / Weiss 1979: 103 f.). Natürlich umfassen existenzielle Entscheidungen in Organisationen auch die Wahl der maßgeblichen Organisationsstrategien: „The dominant coalition represents those organizational members, who at any point in time have the power to influence the strategies, goals, and designs of the organization“ (Duncan / Weiss 1979: 77).

<sup>99</sup> Senge / Scharmer konzipieren ein „natürliches Modell“ zur Organisation von Lernen in Unternehmen, in dem das Fundament eine „Lerngemeinschaft“ aus Individuen bildet – Führungskräfte, mittleres technisches und administratives Management sowie externe Forscher und Berater –, die „Theorie und Praxis, Konzeption und Können, die Welt des Wissens und die Welt des Handelns“ in den Kernaktivitäten „Forschung“, „Kompetenzentwicklung“ und „Praxis“ integrieren (vgl. Senge / Scharmer 1997: 105 ff.).

jener Kenntnisse, Fähigkeiten und Sinnstrukturen, die Handeln und soziale Koordination“ (Pautzke 1989: 64) der Organisation benötigt, regelt. Gleichwohl operiert Wissen unbewusst, ebenso wie der Zugriff darauf (vgl. Pautzke 1989: 64). Doch im Vergleich zu anderen Lernfaktoren ist das organisationale Wissen – als gemeinsam geteilte Handlungsregeln – zentraler Faktor eines Systemprozesses „supraindividuelle Kollektivität“ (Walsh / Ungson 1991: 68 übersetzt durch Herzog 2010:47) und Spiegel überindividueller organisationaler Reproduktions- und Lernhandlungen (vgl. Schreyögg / Noss 1997). Das Problem der ‚Unabhängigkeitsklärung‘ organisationalen Wissens vom individuellen Wissen ist zentral bei der Analyse organisationalen Lernens (vgl. Duncan / Weiss 1979; Shrivastava 1983; Pautzke 1989; Huber 1991; Walsh / Ungson 1991; Nonaka 1994; Wiegand 1996; Klimecki / Thomae 1997; Nonaka / Takeuchi 1997; Pawlowsky 2003; Pawlowsky / Geppert 2005). Die organisationstheoretische Rekonstruktion einer „absorptive capacity“ (Cohen / Levinthal 1990: 128; Zahra / George 2002: 185), einer individuenunabhängigen und langfristigen Speicherung von „certain behaviours, mental maps, norms and values over time“ (Hedberg 1981: 6), die auch im organisationalen Wandel Bestand hat (vgl. Fiol / Lyles 1985; Walsh / Ungson 1991), wird in der Literatur schlichtweg als Organisationsgedächtnis bzw. Gedächtnis einer Organisation bezeichnet, ohne die begriffliche Entlehnung aus Biologie bzw. Psychologie des Lernens weitergehend zu rechtfertigen (vgl. Walsh / Ungson 1991; Pawlowsky 1992).

„Das Konstrukt des Organisationsgedächtnisses basiert auf dem Verständnis, dass Organisationen Informationen aufnehmen, strukturieren, speichern und abrufen und damit die entsprechenden Konsequenzen daraus ziehen können. Diese Transformationen speichern Wissen vom Input hin zum Output. Alles in allem ist das organisationale Gedächtnis dazu da, gespeicherte Informationen aus der Organisationsgeschichte an den Tag zu bringen und in gegenwärtige Entscheidungsprozesse einzubeziehen. [...] Theoretisch stehen alle Informationen zur Entscheidung zur Verfügung“ (Herzog 2011: 48).

Wenn in Entscheidungsprozessen von Mitgliedern der Organisationsleitung neue Informationen mit bestehenden Informationen abgeglichen und unter Berücksichtigung der organisationalen Ziele reflektiert werden (vgl. Picot et al. 1995; Picot et al. 2003), dann werden die daraus resultierenden Lernergebnisse organisational sichtbar in Veränderungen der organisationalen Handlungspraktiken. So ist organisationales Lernen ein Prozess,

„der eine Veränderung der Wissensbasis der Organisation beinhaltet, der im Wechselspiel zwischen Individuen und der Organisation abläuft, der in Interaktion mit der internen und/oder externen Umwelt stattfindet, der durch Bezugnahme auf existierende Handlungstheorien in der Organisation erfolgt und der zu einer Systemanpassung der internen bzw. an die externe Umwelt und/oder zu erhöhter Problemlösungsfähigkeit des Systems beiträgt.“ (Pawlowsky 1992: 204)

Organisationales Lernen wird demnach ausgelöst durch selektierte Informationen zu Leistungslücken zwischen einem Status quo der Organisations-Umwelt-Differenz bzw. Struktur-differenz zur Umwelt und seinem erwarteten Zustand. Im Rahmen interaktiver Lösungsinitia-

tiven werden alle verfügbaren Informationen reflektiert und die daraus resultierende Veränderung zugunsten von Strukturen erwartbar, die die Differenz zur Umwelt in einen Zustand überführt, der der Zielvorgabe wieder entspricht.<sup>100</sup> Die Generierung neuen organisationalen Wissens resultiert aus individuellem Erfahrungslernen, der Aushandlung der Ergebnisimplementierung und den daraus resultierenden Handlungsänderungen der Organisationsindividuen (vgl. Duncan / Weiss 1979: 91 ff.). Das neue Wissen kann in den Strukturen des organisationalen Wissensbestandes gespeichert und dort zugänglich gemacht werden, wenn es in organisationalen Verfahren, Praktiken und Routinen, die als Speichermedien fungieren, reproduziert wird (vgl. Jäger / Weinzierl 2007).

Man kann den Prozess des organisationalen Wissensmanagements als einen Lernkreislauf mit verschiedenen Phasen konzipieren. Die einzelnen Phasen werden differenziert als

- Wissensgenerierung (von dem bestehenden Lernziel/-strategie abhängige Identifikation, Interpretation<sup>101</sup>, kommunikative Bewertung und zugleich Explizierung von individueninhärentem Wissen in für alle Organisationsmitglieder zugreifbares Wissen) über den
- Wissenstransfer (Teilung und Verteilung des Wissens) bis zur
- Wissensspeicherung (Bewahrung und Nutzung neuen Wissens, Entwicklung neuer Lernziele) (vgl. Gomez / Probst 1997: 273; Sydow / Van Well 2003: 124; Jäger / Weinzierl 2007: 191).

Diese Einzelphasen organisationalen Lernens – Generierung, Speicherung und Verteilung neuen Wissens – finden sich prinzipiell auch in Formen organisationaler Veränderung jenseits von Lernkonzeptionen wieder. Sowohl Lewin in seinem Drei-Phasen-Modell organisationalen Wandels (Unfreezing, Moving / Einbindung der Betroffenen und Refreezing / Stabilisierung durch Implementierung der Veränderung (vgl. Lewin 1947; Lewin 1958)) als auch Sievers in seinem Acht-Phasen-Modell zur Organisationsentwicklung (Kontakt, Vorgespräche, Vereinbarung, Datensammlung, Datenfeedback, Diagnose, Maßnahmenplanung und -durchführung,

---

<sup>100</sup> „Ob und unter welchen Voraussetzungen Strukturänderung durch Interaktion möglich ist, hängt daher nicht nur von den Strukturen selbst ab, sondern auch von der Einwirkungskapazität des Interaktionssystems. Die wichtigsten Voraussetzungen dafür sind die eigene Temporalität des Interaktionssystems sowie die Kombination von Wahrnehmung und Kommunikation. Ob die Strukturauflösung durch die Interaktion trotz ihrer beschränkten Systemkomplexität selbst thematisiert werden kann, hängt einerseits davon ab, dass das Interaktionssystem besonderen Bedingungen (Professionalisierung, organisatorische Disziplinierung, Öffentlichkeit) unterliegt, und andererseits davon, dass das von Strukturauflösung betroffene System in wesentlichen Hinsichten (Interdependenzformen, Geschichtslosigkeit) entgegenkommt, das heißt Strukturauflösung selbst ermöglicht“ (Luhmann 2011: 3).

<sup>101</sup> Die Interpretationsmuster, nach denen bestimmten Informationen das Potenzial zur Generierung relevanten neuen Wissens zugesprochen wird, gehören ebenso zum organisationalen Erfahrungswissen bzw. Wissensbestand und sind unentbehrlich für die Entwicklung neuen Wissens und für die Bestandssicherung einer Organisation (vgl. Argyris / Schön 1978; Levitt / March 1988; Brown / Duguid 1991).

Erfolgskontrolle (vgl. Sievers 1980; Sievers 1997; Becker / Langosch 2002: 50 f.), durchlaufen Phasen der Veränderung, der Verarbeitung sowie der Manifestation von organisationalem Wandel. Allerdings wird in beiden Modellen wesentlichen Charakteristika organisationaler Veränderungs- und Lernprozesse wie Kontingenz (vgl. Khandwalla 1977; Witt 2000; Ortman 2009) und Unabgeschlossenheit bzw. Permanenz des Prozesses (vgl. Schreyögg / Noss 2000) wenig Rechnung getragen. Das eigentliche Hauptproblem von Konzepten zum organisationalen Lernen ist jedoch die Beschreibung des Prozesses des interaktiven Explizitwerdens von individuenimplizitem Wissen. Nonaka (1994) beschreibt in dem Modell einer Vier-Phasen-Spirale bzw. Vier-Felder-Matrix interorganisationaler Wissensentwicklung eine Lösung dieses Problems (vgl. Nonaka 1994: 19 f.; Nonaka / Takeuchi 1997: 27 ff.; Jäger / Weinzierl 2007: 192 f.). Das Modell dokumentiert, wie individueninhärentes neues Wissen (Phase 1, „Sozialisierung“ (Nonaka 1994: 19)) im Kreis weniger Entscheidungsträger durch gegenseitige interaktive Vergewisserung externalisiert wird (Phase 2, „Externalisierung“ (Nonaka 1994: 19)). Das unter den Entscheidungsträgern gegenseitig ausgetauschte, weiterentwickelte und im kleinen Kreis verbreitete neue Wissen liegt nun explizit vor, stellt jedoch noch keine organisationale Wissenserweiterung dar. Diese stellt sich erst ein, wenn das explizite Wissen (Phase 3, „Kombination“ (Nonaka 1994: 19)) organisationsweit aufgrund von Machtverhältnissen durchgesetzt (vgl. hierzu auch Walsh / Ungson 1991) und kommuniziert wird. Das neue Wissen gelangt in dem Moment als Erweiterung in den organisationalen Wissensbestand, in dem alle Organisationsmitglieder davon Kenntnis erlangt haben und dies in der Veränderung der organisationalen Handlungspraxis<sup>102</sup> Struktur wird (Phase 4, „Internalisierung“ (Nonaka 1994: 19)). Dieses Spiralmodell organisationaler Veränderung bzw. organisationaler Wissensgenerierung endet mit einer manifestierten Strukturveränderung bzw. mit einer Wissensbestandserweiterung, die gleichzeitig wieder der Ausgangspunkt weiterer organisationaler Veränderung ist. Das symbolisiert die bereits erwähnte Permanenz organisationalen Lernens. Die Speicherungsart neuen Wissens bedingt somit zugleich seine Verfügbarkeit zur Selektion darauf folgenden neuen Wissens.

Organisationales Wissen lässt sich unterscheiden in individuell-implizites Wissen, in entscheidungsrelevantes organisationales Wissen, in den organisationalen Wissensbestand und in

---

<sup>102</sup> Die Sichtbar-, Struktur- und Bestandswertung neuen Wissens mit veränderter Handlungspraxis aller Organisationsindividuen stellt eine Beziehung zwischen einem Strukturergebnis und einer Handlungskonsequenz dar (vgl. Duncan / Weiss 1979: 92) und legt eine sehr eng gefasste, jedoch für die vorliegende Untersuchung zielführende, weil mit der rekursiven Dualität von Struktur kompatible Konzeption eines organisationalen Wissensbestands dar. Dem steht eine sehr offene Konzeption eines organisationalen Wissensbestands gegenüber, die den Lernvollzug in der Hervorbringung und Speicherung neuen Wissens bereits durch ein einziges Organisationsmitglied definiert (vgl. Huber 1991: 89 ff.; Wiegand 1996: 242).

das Meta-Wissen eines Organisationsparadigmas zum Wissenserwerb und -zugang (vgl. Duncan / Weiss 1979: 87). Für die organisationsweit operativ tätigen Organisationsmitglieder ist das jeweils aktuelle funktionale, rollenbestimmende Spezialistenwissen aus dem gesamten Wissensbestand und das Meta-Wissen über den Zugang dazu relevant. Für die Organisationsleitung wiederum ist jenes Wissen relevant, das relevante Informationen – Informationen über beobachtete Differenzen zwischen realem und geplantem Status quo der System-Umwelt-Differenz als vorliegende und geplante Leistungsgrößen der Organisation – als Lernauslöser interpretiert und Entscheidungen zum Lernen befördert (vgl. Duncan / Weiss 1979: 86).

### 8.3.4 Individueller Akteur als Subjekt organisationalen Lernens

„Das allgemeine Schema für das organisationale Lernen schließt einen gewissen Informationsgehalt ein, ein Lernergebnis, sodann einen Lernprozeß, der darin besteht, Informationen zu erwerben, zu verarbeiten und zu speichern, und schließlich einen Lernenden, dem der Lernprozeß zugeschrieben wird. Lernen kann einem Agenten innerhalb oder außerhalb der Organisation zugeschrieben werden, ja sogar der Information selbst, etwa wenn man sagt, daß ‚neue Ideen sich in einer Organisation ausbreiten‘“ (Argyris / Schön 1996a: 19).

Organisationales Lernen ist immer auf das Lernen von individuellen Organisationsmitgliedern zurückzuführen, allein schon aufgrund des an psychische Systeme – und daran gekoppelt an individuelle Organisationsmitglieder – gebundenen Lernbegriffs. Wenn der organisationale Handlungsbegriff Stellvertretung durch Individuen impliziert, dann lernen stellvertretend für die Organisation Individuen kraft ihrer kognitiven Fähigkeiten und speichern für relevant erachtete Informationen für nachfolgende Lernprozesse zuerst im eigenen Gedächtnis. „Ohne Individuen kann eine Organisation kein [neues] Wissen erzeugen“ (Nonaka / Takeuchi 1997: 254).

Den Wandel von Organisationen mit dem Lernbegriff aufzuschließen entspringt dem interdisziplinären Forschungsinteresse, erprobte Begrifflichkeiten und Erkenntnisse aus anderen Disziplinen wie der Psychologie zur Erschließung des komplexen Feldes der Organisationsanalyse auf verschiedene theoretische Ansätze zu übertragen (vgl. Hedberg 1981; Senge 1990; Bower et al. 1997; Senge 2008; Lutterer 2011; Mölders 2011). Die zugrunde gelegte Annahme verschiedener Arbeiten, den Wandel von Organisationen auf Lernen – gleich dem Lernen von Individuen – zurückführen und beschreiben zu können, baut auf Konzeptionen auf, die die kognitiven Grundlagen von Individuen auf Organisationen übertragen. Lernchancen von Organisationen bestehen in der Steigerung von Effizienz, in der Erhöhung der Leistungsfähigkeit und in der Optimierung der Zielerreichung, also allgemein in der Sicherung des Orga-

nisationsbestandes (vgl. Senge 1990; 2008)<sup>103</sup>. Was als organisationales Lernen beschrieben wird, geht immer auf Initiativen und Lernhandlungen individueller Organisationsmitglieder zurück. Darin liegen alternative Bezeichnungen wie „individuelles organisationales Lernen“ begründet (Geißler et al. 1998). Zentral für das organisationale Lernen durch Individuen ist die Bindung an die personale Mitgliedschaft, an die Motive der Mitglieder, an deren Rollen und an die Anerkennung der Mitgliedschaftsregeln. Das individuelle Lernen von Organisationsmitgliedern verläuft zirkulär und resultiert aus nicht beobachtbaren individuellen Gedächtnisleistungen, die erst durch beobachtbare Handlungen zu Organisationspraktiken bzw. organisationalen Handlungsroutrinen und so zur organisationalen Gedächtnisleistung werden. Nur Organisationsindividuen erkennen und stellen eine veränderte System-Umwelt-Differenz fest und nehmen darin eine Irritation für die laufende Reproduktion der Leistungserstellung aufgrund ihres Problembewusstseins wahr (vgl. Kerlen 2003). Dieses Problembewusstsein resultiert aus Handlungstheorien<sup>104</sup> der Individuen, wodurch Entscheidungen zur Initiierung eines organisationalen Lernprozesses gefällt werden.

Der Entscheidung zu organisationalem Lernen geht ein Prozess voraus, in dessen Verlauf sich bereits in diesem frühen Stadium des Lernens Trägheitsmomente und Hemmnisse bemerkbar machen. Ist eine Entscheidung für organisationales Lernen – durch die Organisationsleitung oder dafür ausgewiesene Funktionen, deren Einrichtung allein schon eine vollzogene Lernleistung darstellt – gefällt, ist eine der wesentlichsten Herausforderungen für organisationales

---

<sup>103</sup> Senge entwirft – wie es sozialwissenschaftlichen Forschungsarbeiten aus dem angloamerikanischen Raum oft zu eigen ist – ein sozialtheoretisch ‚unterversorgtes‘ Konzept, welches die organisationale Bestandssicherung als permanenten Überlebenskampf beschreibt, der in fünf Disziplinen die Adaptionsfähigkeiten von Organisationen an allgemeine Optimierungschancen über Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion, über Aufgabe von Gewohnheiten und den Entwurf von Leitbildern sowie über die Förderung von Teamlernen postuliert und insbesondere die Bedeutung des engagierten Individuums zur Ermächtigung organisationaler Lernprozesse herausstellt.

<sup>104</sup> Mit Handlungstheorien bzw. „Aktions- oder Handlungstheorien“ (Argyris / Schön 1996a: 28) sind wissensbasierte Leitwerte bezeichnet, „Systeme von Überzeugungen, die dem Handeln unterliegen“ (Argyris / Schön 1996a: 28). Es handelt sich dabei um zwei unterschiedlich sichtbare Handlungsstrategien. Zum einen handelt es sich um die „vertretene Theorie“ (Argyris / Schön 1996a: 29), durch die bestimmte organisationale Aktivitäts- oder Handlungsmuster, formal dokumentierten Artefakten und Handlungsregeln gleich (vgl. Miebach 2007: 159), explizit vertreten werden und offiziell gerechtfertigt sind. Zum anderen handelt es sich um die „handlungsleitende Theorie“ (Argyris / Schön 1996a: 29), die bestimmte organisationale Aktivitäts- oder Handlungsmuster in den unsichtbaren Vorstellungen der Akteure impliziert, kognitiven Strukturen gleich (vgl. Kim 1993), die nur aus der Beobachtung der tatsächlich vollzogenen Handlungspraktiken der Akteure rekonstruiert werden können. Die Verortung der Auslösung organisationalen Lernens in Akteuren als deren Entscheider und Träger findet in deren handlungsleitenden Theorien ihre Bestätigung. Die Differenzierung des Akteurbegriffs Schimanks (2002) in individuelle Akteure (einzelne Organisationsmitglieder) und in überindividuelle Akteure korrespondiert mit dem Konzept der Handlungstheorien von Argyris / Schön. Demnach können sowohl ‚individuelle Akteure‘, als einzelne Mitarbeiter – sofern ermächtigt (Anordnung einer Führungskraft oder Rat eines Experten) oder erhört (Verbesserungsvorschlag eines Mitarbeiter an das betriebliche Vorschlagswesen) –, als auch ‚kollektive Akteure‘, als Gruppen (formal organisierte Gruppen wie Vorstand oder Betriebsrat oder lose in Peergroups vernetzte Akteure), oder ‚korporative Akteure‘, als gesamte Belegschaft eines Unternehmens, organisationale Probleme und Leistungslücken erkennen und daraufhin Lernprozesse zu deren Lösung und Beseitigung anregen bzw. initiieren.

Lernen erfüllt: Nichtlernen (vgl. March / Olsen 1975; Duncan / Weiss 1979; Krebsbach-Gnath 1996; Kluge / Schilling 2000; Tainio et al. 2003; Barthel 2004; Berthoin Antal / Dierkes 2004; Willke 2004; Schneider 2011). Die Veränderung der organisationalen Wissensbasis kann auf der Grundlage der kognitiven Handlungen eines einzigen Organisationsindividuums basieren (vgl. Huber 1991). Was folgt, ist ein Kommunikations- bzw. Handlungsprozess, in dessen Verlauf weitere Individuen die Konsequenzen aus dem individuellen Lernprozess reflektieren, aushandeln und ‚nachhandeln‘ (vgl. Krebsbach-Gnath 1996: 69). Die Anzahl der an der Aushandlung beteiligten Individuen kann theoretisch den gesamten Mitgliederbestand umfassen (vgl. Berthoin Antal et al. 2003: 883). Praktisch ist jedoch davon auszugehen, dass die Aushandlung zwischen Mitgliedern der Organisationsleitung stattfindet. Dabei können auch individuelle Erfahrungen zum organisationalen Lernen zum Ausdruck kommen (vgl. Huber 1991: 95; Weick 1995: 229 ff.), womit die Lernkultur in der Organisation angesprochen ist (vgl. Levitt / March 1988; Argyris / Schön 1996b: 18).

Organisationale Veränderungen müssen allerdings nicht zwangsläufig auf wissensbasierte Reflexionshandlungen von Akteuren zurückgehen (vgl. Fiol / Lyles 1985: 808; Argyris / Schön 1996b: 11). Zu dieser Kategorie von Veränderungen gehören sich wiederholende geringfügige Korrekturen und Adaptionen, die in den organisationalen Reproduktionsprozessen bereits mitangelegt sind. Die Bedeutung einzelner oder kollektiver Akteure für die Sicherung organisationaler Lernprozesse und des daraus resultierenden Wissens wird auch deutlich, wenn diese die Organisation verlassen und dabei relevantes Wissen implizit bleibt, ohne vorher in Handlungsrouninen organisational geworden zu sein.

„Ebenso vermögen in die Organisation eintretende Akteure bestimmte Verhaltensweisen zu ‚importieren‘. [...] Die Problematik des Einkaufs von externem Know-how besteht also neben [...] [dem] Kostenproblem auch im ‚Einkauf‘ nicht intendierter Folgewirkungen“ (Jäger / Weinzierl 2007: 177).

Die Aufrechterhaltung der akteurbasierten Lernkompetenz einer Organisation ist ebenso abhängig von ihren Akteuren und Akteursgruppen. Verlernen Organisationen zu lernen, sind sie nicht mehr in der Lage, bestimmte Ereignisse in der Umwelt als Lernchancen zu identifizieren und daraus relevantes Wissen zu generieren (vgl. Hedberg 1981: 19; Wiegand 1996: 287). Ebenso bezieht sich die Lernkompetenz einer Organisation auf das Verlernen von nicht mehr benötigtem Wissen:

„Wir können auch von der Sonderform des Lernens sprechen, die aus dem ‚Umlernen‘ im Sinne von ‚aufgeben‘ besteht: dem Aneignen von Informationen, das dazu führt, etwas vom bestehenden Wissensbestand einer Organisation wegzunehmen (zum Beispiel eine veraltete Strategie)“ (Argyris / Schön 1996a: 19).

#### 8.3.4.1 Lernwiderstände

Organisationales Lernen ist eigentlich die Ausnahme als die Regel, wenn dies nicht in der Organisationskultur – z. B. in Form von Handlungsrouninen, Lernen regelmäßig zu praktizieren – verankert ist. Lernhemmnisse, -hindernisse oder -widerstände sind eher die Regel organisationaler Reproduktionspraxis (vgl. Crozier / Friedberg 1979; Duncan / Weiss 1979: 95 ff., 119; Levitt / March 1988; Huber 1991; Schreyögg 2000; Schreyögg / Conrad 2000; Kerlen 2003). Sie stehen weniger für reaktionäre Kräfte in Organisationen als für die strukturelle Absicherung bisweilen funktionierender organisationaler Reproduktion. Ebenso wie organisationales Lernen von Akteuren am effektivsten in Koalitionen gelingt, so formiert sich Widerstand gegen organisationales Lernen ebenfalls in dominanten Akteurskoalitionen (vgl. Krebsbach-Gnath 1996: 75; Schein 1996). Die mikropolitischen Dynamiken, die sich um die Durchsetzung organisationalen Lernens entwickeln, stehen auch für organisationale Kontingenz, die entgegen der rational anmutenden Verbesserung organisationaler Situationen durch organisationales Lernen an Raum gewinnt. Kritisch zu betrachten sind Lernwiderstände allerdings in dem Moment, in dem die Generierung von existenziell relevantem Wissen bzw. dessen Integration ‚fahrlässig‘ verhindert wird (vgl. Kuhn 1970; 1976). Dies betrifft insbesondere machtgestützte Lernwiderstände, die die Bestandssicherung der Organisation gefährden. Auch ungebundenes, unkontrolliertes und somit wirkungsloses Lernen bindet wertvolle Ressourcen, die anderen Operationen nicht mehr zur Verfügung stehen, und wirkt sich so als Lernhemmnis aus.

#### 8.3.4.2 Macht

Organisationales Lernen ist abhängig von der kollektiv gefällten Entscheidung dafür (vgl. Mayntz 1995b). Die interne Aushandlung dieser Entscheidungen basiert auf dem internen Beziehungsgeflecht zwischen formalen oder informalen Gruppen, Netzwerken und Koalitionen von Organisationsindividuen. Vornehmlich bestimmen rekursive Bezüge auf Machtstrukturen die mikropolitischen Prozesse im Zusammenhang mit organisationalem (Lern-)Handeln (vgl. Bosetzky 1972; Child 1972; Weber 1972; Pettigrew 1973; March / Olsen 1975; Crozier / Friedberg 1979; Parsons 1980; Popitz 1986; Luhmann 1988b; 1988c; Wilkesmann 1995). Die Veränderung organisationalen Wissens durch individuelle Akteure bedeutet die Veränderung organisationaler Strukturen. Darin ist Macht ein bewusst eingesetztes Kalkül. So können Akteure machtgestützt bestimmte organisationale Praktiken und damit die Erweiterung der organisationalen Wissensbasis initiieren, fördern oder auch ganz unterbinden (vgl. Jäger / Wein-

zierl 2007: 177). Organisationale Akteure versuchen vermittels Handlungsstrategien, Rollenbezügen und Machtstrukturen ihre Zusammenarbeit innerhalb von Organisationen zu regeln.

„Macht ist ein wichtiges Faktum in allen Organisationen, [...]. Es kommt darauf an, Macht so zu verteilen, dass sie konstruktiv zur Erreichung eines gemeinsamen Unternehmensziels gebündelt und gerichtet wird und damit zum vertraglich festgelegten Nutzen aller Organisationsmitglieder eingesetzt wird“ (Bornewasser 2000: 529).

Der Machtbegriff verliert so an negativer Konnotation und Nähe zu personenbezogener Motiviertheit und Willkür und konstituiert zusammen mit den Begriffen Strategie und Kontingenz wesentlich organisationale Handlungsfähigkeit auch gegenüber der Umwelt (vgl. Crozier / Friedberg 1979; Mintzberg 1983; Lorson 1996; Bosetzky et al. 2002; Gebert / Rosenstiel 2002; Friedberg 2003; Scholl 2007).

„Akteure sind zentrale Bestandteile organisationalen Lernens. Sie unterliegen neben anderen Einflüssen einem allen Handlungen von Organisationsmitgliedern inhärentem Machtverhältnis. Mit dem Verständnis von Crozier/Friedberg (1979: 49) bildet es eine grundsätzlich neutrale, vor allem aber nicht ignorierbare Größe, welche die Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern und Organisationen beeinflusst“ (Herzog 2011: 69).

Macht organisationaler Akteure basiert auf Spezialisierung, auf Vernetzung, auf Kommunikation und Kontrolle von Regeln und Ressourcen: Es gibt „kein soziales Handeln, keine kollektive Struktur ohne eine Freiheit der Akteure und daher auch ohne Machtbeziehungen“ (Crozier / Friedberg 1979: 276; vgl. auch Ortmann et al. 1990). Der Machteinfluss von Akteuren, insbesondere in Koalitionen, prägt den Entscheidungsprozess zur Durchsetzung organisationalen Lernens bzw. Lernerfordernisse nachhaltig (vgl. Argyris / Schön 1978; Crozier / Friedberg 1979: 27; Duncan / Weiss 1979; Hedberg 1981; Mintzberg 1984; Weick 1985; Senge 1990; Dierkes 1992; Krebsbach-Gnath 1992; Dierkes 1994; Coopey 1995; Hanft 1996; Hardy / Clegg 1996; Berthoin Antal 1998; Blackler / Mc Donald 2000; Bornewasser 2000; Dierkes et al. 2003a; 2003b; LaPalombara 2003; Rothmann / Friedmann 2003; Berthoin Antal / Dierkes 2004; Göhlich et al. 2007; Spandau 2007). Mit Hilfe von Machtressourcen können organisationale Lernprozesse sowohl gegenüber Lernhemmnissen als auch gegenüber voreiligen Lern-Übersprungshandlungen (vgl. Stein / Westermayer 2000) kontrolliert durchgesetzt und zu Lernroutinen bzw. Lernstrukturen entwickelt werden (vgl. Spandau 2007: 117 f.). Erst mit legitimierter Zuschreibung kann Macht operationalisiert werden, wie z. B. im organisationalen Führungsrollenhandeln. Führung ist strategisches Handeln zur Realisierung der organisationalen Reproduktion und immer an Organisationsindividuen gekoppelt, deren Motive von denen der Organisation entkoppelt sind, jedoch in bestimmtem Rollenhandeln auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen wieder zum Ausdruck kommen (vgl. Senge 1990; Klimecki / Thomae 1997; Klimecki / Laßleben 1998; Klimecki et al. 2000; Sydow 2005;

2006; Senge 2008). Machthabende Führungskräfte können organisationales Lernen initiieren, sodass

„machtunterworfenen Organisationsmitglieder [...] mit ihrem Lernen zur Entwicklung neuen Wissens und damit auch zur Veränderung der organisationalen Wissensbasis beitragen, sie haben sich jedoch der Einführung neuer wissensbasierter Lösungen sowie neuer Handlungsstrategien unterzuordnen, diese als neue Elemente des organisationalen Frameworks zu akzeptieren“ (Spandau 2002: 148).

#### **8.3.4.3 Organisationskultur**

Ebenso wie Machtaspekte fällt auch die Bedeutung von Kultur mit dem Lernfaktor Akteur zusammen. Organisationskultur wird in der Organisationsforschung immer mit der Entwicklung der Organisation und dem organisationalen Wandel in Zusammenhang gebracht (vgl. Selznick 1957; Schein 1985; Bleicher 1988; Dierkes et al. 1993; Tiebler / Prätorius 1993; Schein 1995; Dubs 2003; Fichtner 2008). Sie ist ein wichtiger Indikator für die Lernfähigkeit einer Organisation und für ihre zu erwartende Entwicklung. Organisationsmitglieder können nicht ohne die Berücksichtigung zurückliegender Handlungs- und Lernkulturen zukünftige organisationale Lernhandlungen durchsetzen (vgl. Schein 1985; Bleicher 1988; Levitt / March 1988; Merkens et al. 1990; Walsh / Ungson 1991; Reinhardt 1993; Schein 1993; 1995; 1996; Stein / Westermayer 2000). Dabei manifestiert sich Kultur

„in vorherrschenden Ideologien und etablierten Verhaltensweisen, in von allen geteilten Ansichten und Normen, die das organisationale Handeln bestimmen. Wenn Organisationen lernen, werden häufig derart entstandene Annahmen restrukturiert. Organisationsstrukturen können im organisationalen Lernprozess auch als Organisationskultur verstanden werden. [...] Kultur entsteht durch die Organisation, deren Geschichte und [durch] die Organisationserfahrungen“ (Herzog 2011: 64 f.).

Die geschilderten Aspekte Widerstände, Macht und Kultur machen deutlich, wie differenziert die Bedeutung von Organisationsindividuen und ihr Entscheidungshandeln für organisationale Lernprozesse ist (vgl. Herzog 2011: 60 ff.; Schneider 2011).

#### **8.3.5 Strategie zur Ausrichtung organisationalen Lernens**

Jäger / Weinzierl (2007) entwerfen im Zusammenhang mit ihrer strukturationstheoretisch informierten Theorie organisationalen Wandels das Modell eines ganzheitlichen Wissensmanagements. Dabei interpretieren sie die Konzeption des Managements von Wissenspotenzialen von Gomez / Probst (1997: 273) als einen organisationalen Lernkreislauf im Umgang mit Wissen und übertragen ihre Interpretation zu einem differenzierten Modell mit einem äußeren Lernkreislauf mit den Elementen Wissensziele und Wissensbewertung sowie mit einem inneren Kreislauf mit den Elementen Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissensverteilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung (vgl. Jäger / Weinzierl 2007: 190 f.). Der Begriff ‚Wissensziele‘ markiert in dem Kreislaufmodell die strategi-

sche Ausrichtung auf die Ziele, die mit dem Management von Wissen erreicht werden sollen. Was darin deutlich wird, ist, dass organisationales Lernen intentional und strategieabhängig ist. Ohne Intention lernt kein Organisationsindividuum, ohne strategische Ausrichtung kommt kein organisationaler Lernprozess zustande.

„Der Lernfaktor Strategie ist für die Organisation von funktionaler Bedeutung und spielt als beeinflussender wie auch als beeinflusster Lernfaktor eine Rolle. [...] Die Strategie ist als rekursiver Lernfaktor in unterschiedlichen Bezügen verortet. [...] Veränderungen der Strategie machen organisationale Lern-Prozesse besonders bedeutend: Sie stehen für grundlegende Neueinsichten der Organisation und beeinflussen sie basal und auf die Zukunft gerichtet“ (Herzog 2011: 42).

Die strategische Ausrichtung organisationaler Handlungen resultiert aus dem Einsatz von Macht in mikropolitischen Aushandlungsprozessen (vgl. Child 1972).

„The term ‚strategic‘ was used to signify matters of importance to an organization as a whole, particularly those bearing upon its ability to prosper within an environment where it faces competition or the need to maintain credibility. It is closely related to the idea of ‚stratagem‘, which is a way of attempting to accomplish an objective in interaction with, or against, others“ (Child 1997: 48).

Macht geht in Organisationen immer von einem sozialen Netzwerk bzw. einer dominanten Koalition interner (z. B. Geschäftsleitung) und externer (z. B. Aufsichtsräte) Entscheidungsträger aus. Ihre Aushandlung und Festsetzung der organisationalen Strategie und Ziele bestimmt die Selektion und Interpretation der Informationen, die gemäß der klassischen Entscheidungstheorie sämtliche nachgereihten organisationalen Entscheidungsprozesse und somit organisationales Lernen unterstützen und ermöglichen (vgl. Feldman 1979; Feldman / March 1981; Meyer 2000). Darüber hinaus stabilisieren Strategien die organisationalen Reproduktions-, die (lernbasierten) Selbststeuerungs- und Zielerreichungsprozesse und damit die organisationale Führung selbst<sup>105</sup>, was angesichts einer sich ständig verändernden und dadurch unsicheren Umwelt einer Selbstvergewisserung der System-Umwelt-Differenz gleichkommt und somit von sinnstiftender respektive existenzieller Bedeutung ist (vgl. Duncan / Weiss 1979: 102; Hedberg / Wolff 2003; Stopford 2003). Die Fähigkeit einer Organisation, die Umwelt nach relevanten Differenzinformationen zu beobachten, sichert somit ihre Existenz.

Die Beobachtungs- respektive Informationsselektionsroutine selbst ist durch die organisationale Zielvorgabe bestimmt, aus der das organisationale Wandel- bzw. das Lernvermögen resultiert. Die daraus folgenden organisationalen Veränderungen können sich schließlich auch auf die bestimmende Strategie selbst auswirken und ihr den Charakter einer Anpassungsstrategie verleihen (vgl. Kranz 2007; Scherm / Pietsch 2007). Darin zeigt sich die dynamische

---

<sup>105</sup> In abgeschwächter und allgemeinerer Weise werden die organisationalen Handlungen auch durch Leitbilder und die Organisationskultur stabilisiert (vgl. Sydow 1991; Dierkes 1992; Kühl 2002; Dierkes et al. 2003c). Leitbilder und auch die Organisationskultur wirken in diesem Zusammenhang unterstützend auf das organisationale Commitment und die Motivation der Organisationsindividuen, und in Bezug auf die Durchsetzung der Organisationsziele ein Stück weit auch als Machtsubstitut.

Rekursivität organisationaler Lernfaktoren (vgl. Fiol / Lyles 1985: 804 f.). Die Strategie ist prädestiniert, als prozessanleitende Konstante inkonstant zu sein, um eine Organisation bzw. Organisationsleitung durch eine permanent unsichere Umwelt und Wandelprozesse hindurch sicher auf ihr übergeordnetes Ziel hin steuern bzw. die Steuerung unterstützen zu können (vgl. Hofer / Schendel 1978; Montanari 1979; Kreikebaum 1997; Karst et al. 2000; Ortman / Sydow 2001; Zimmer / Ortman 2001; Bamberger / Wrona 2004; Finkelstein et al. 2009).

Die Strategie wird mit der Organisationsgründung und der Zielbestimmung durch die dominante Koalition festgelegt, um auf interne Probleme und externe Einflüsse zuverlässig reagieren zu können. Mit Hilfe einer klar vorgegebenen Strategie lassen sich die im Austausch mit der Umwelt ergebenden Entwicklungschancen einer Organisation zuverlässig identifizieren und nutzen. Dazu muss die ausgegebene Strategie selbst klar identifizierbar sein. Sie ist im strategischen Verhalten der Akteure erkennbar (vgl. Giddens 1997: 352). An der vorgegebenen Strategie lassen sich die Wandelfähigkeit und somit auch die Lernfähigkeit einer Organisation, auch Strategien zu ändern, ablesen (vgl. Chandler 1962; Cyert / March 1963; Child 1972; Argyris / Schön 1978; Duncan / Weiss 1979; Sitkin / Bies 1994). Herzog (2011) hat den Verlauf der Strategieentwicklung eines Führungsgremiums – an Kieser angelehnt (2006: 239) – wie folgt beschrieben:

„Zuerst bewerten sie die Situation, in der sich die Organisation befindet, wobei sie u. a. berücksichtigen: Erwartungen wichtiger Ressourcenlieferanten (Kapitaleigner, Kreditgeber, Mitarbeiter usw.), Umweltveränderungen, bisher gültige Gestaltungsphilosophien (da sie abrupte Brüche vermeiden wollen) und situative Faktoren. In einem zweiten Schritt legen sie, ausgehend von dieser Lagebeurteilung, externe Strategien fest. Ziel externer Strategien ist es, durch Beeinflussung der Umwelt die Markteffizienz zu steigern. In einem dritten Schritt werden dann interne Strategien bestimmt, die Aktionsparameter der Organisation wie Größe, Technik, Human-Ressourcen und die Organisationsstruktur umfassen und auf einer Erhöhung der Effizienz der Organisation abstellen“ (Herzog 2011: 40).

Thesen wie die Chandlers (1962; 1977; vgl. auch Freese 2000), dass das Wohl und Wehe der Organisation ausschließlich an der Veränderbarkeit ihrer Strukturen hänge, berücksichtigen in zu geringem Maße, dass Organisationen erst durch ihr Ziel bzw. ihre Strategie Strukturen ausbilden. Die strategische Vorgabe zur Bildung und Reproduktion einer effektiven, zweckerfüllenden formalen wie informellen<sup>106</sup> Organisationsstruktur (vgl. Schreyögg 2000; Miebach 2007; Scherm / Pietsch 2007; Kieser / Walgenbach 2010; Pohlmann / Markova 2011; Preisendörfer 2011) ist nicht unerheblich: „Strategy leads to the design of the

---

<sup>106</sup> Die informelle Struktur füllt den Handlungsraum zwischen offiziellen Arbeitsanweisungen und anderen geregelten organisationalen Praktiken aus. Sie ist maßgeblich für die Ermöglichung organisationaler Commitments und informeller Kooperationen, die die Lernfähigkeit einer Organisation erhöhen (vgl. Brown / Duguid 1991).

organization“ (Duncan / Weiss 1979: 77), was sich natürlich auch auf die Lernstruktur bezieht.

Wenn man die einzelnen Schritte zur Gestaltung einer organisationalen Strategie mit den einzelnen Schritten des Prozesses organisationalen Lernens im Lernmodell von Argyris / Schön (1978; Argyris / Schön 1996a; 1996b) vergleicht, so wird deutlich, dass die Strategiegestaltung selbst bereits einen organisationalen Lernprozess darstellt, in dessen Verlauf verschiedene Informationen mit einer bestimmten wissensbasierten Zielvorgabe abgeglichen werden. Die Lösung des vorliegenden Untersuchungsproblems, der Integration theoretischer Konzepte organisationaler Veränderung und organisationaler Legitimitätssicherung zur Analyse organisationaler Entscheidungsproduktion in Mediengesellschaften, führt zum organisationalen Lernen der Ausbildung von Medialisierungsfolgen als „Reaktionsstrategien auf institutionelle Einflüsse“ (Schrott 2008: 124).

### **8.3.6 Ergebnis organisationalen Lernens**

Ergebnisse organisationalen Lernens sind Ergebnisse kognitiver Handlungen. Sie verändern zukünftige kognitive Handlungen in Organisationen. Eine Beobachtung organisationalen Lernens ist schlechterdings nicht möglich, organisationaler Lernergebnisse schon. Das gilt insbesondere für organisationale Handlungspraxis oder organisationale Strukturen, die sich als Bezugspunkte organisationalen Lernens manifestieren.

Verschiedene Begriffe sind in der Literatur zum organisationalen Lernen ins Feld geführt worden, um Lerngegenstände respektive Lernergebnisse zu identifizieren und zu messen: standardisierte Operationen, organisationale Regeln, Managementsysteme, organisationale Handlungspraktiken und Routinen, organisationale Wissensbasis oder „patterns of cognitive associations, new responses or actions“ (Kopp-Malek 2004: 34). Lernergebnisse lassen sich auch in Dimensionen der Tragweite organisationaler Veränderung indizieren. Argyris / Schön (2002) beschreiben in ihrem Lernmodell drei unterschiedliche Dimensionen organisationaler Veränderung als Folge des Lernens auf unterschiedlichen Ebenen: auf der Ebene des „Einschleifen-Lernens“ (Argyris / Schön 2002: 35 f.) die „Anpassung an Umweltveränderungen unter Bewahrung der Stabilität“ (Miebach 2007: 160), auf der Ebene des „Doppelschleifen-Lernens“ (Argyris / Schön 2002: 36 f.) die „grundlegende Veränderung der Normen von Organisationen“ (Miebach 2007: 160) und auf der Ebene des „Deutero-Lernens“ (Miebach 2007: 161) oder des „Lernen zweiter Ordnung“ das „Lernen, wie man lernt“ (beide Argyris / Schön 2002: 44). Bei Argyris / Schön wird das Deutero-Lernen beschrieben als Lernhandlung von Individuen, in dessen Verlauf sie

„discover what they did that facilitated or inhibited learning, they invent new strategies for learning, they produce these strategies, and they evaluate and generalize what they have produced. The results become encoded in individual images and maps and are reflected in organizational learning practices“ (Argyris / Schön 1978: 27).

Die organisationsseitige Beobachtung einer Veränderung der System-Umwelt-Differenz führt – basierend auf vorliegenden Informationen – zu einer Selektion einer neuen (Differenz-)Information bzw. zur Interpretation dieser Veränderung als für die Organisation relevantes Ereignis. Dies spielt für die Auslösung organisationalen Lernens eine wichtige Rolle. Diese Veränderung kann selbst ausgelöst worden sein durch eine zurückliegende lernbasierte organisationale Veränderung: eine gezielte Selbststeuerung zur Auslösung von gezielten Umweltveränderungen. Insofern beeinflusst das Lernergebnis auch den Lernprozess.

Unterschiedlich geformten Lernergebnissen gehen zumeist auch unterschiedliche Lernprozesse bzw. -arten voraus, was im Lernkonzept von Argyris / Schön (1996a; 1996b) sehr gut ausgearbeitet worden ist. In der Literatur zum organisationalen Lernen lassen sich verschiedene Kategorien von Lernergebnissen differenzieren (vgl. Pautzke 1989: 112), je nach beobachtbarer Tragweite der Veränderung der organisationalen Wissensbasis in Form einer – gezielt optimiert und nicht koevolutionär erfolgten – veränderten organisationalen Handlungsroutine (vgl. Argyris / Schön 1978; Duncan / Weiss 1979: 103; Hedberg 1981; Fiol / Lyles 1985: 803; Kirsch 1988; Pautzke 1989: 108; Reinhardt 1993: 46 ff.; Argyris / Schön 1996a: 278 ff.; 1996b). Aufgrund der Veränderung der Wissensstrukturen lassen sich folgende optimierte Handlungen der Organisation als Lernergebnisse bezeichnen:

- Adaptionen an die Umwelt, bei denen Veränderungen nicht auf organisationale Reflexionsprozesse zurückzuführen sind (vgl. Simon 1953; Cyert / March 1963; Hedberg 1981; Schein 1996),
- Verbesserung der organisationalen Problemlösungskompetenz und des Verhältnisses zwischen Mitteleinsatz und Erfolg (vgl. Duncan / Weiss 1979; Fiol / Lyles 1985) und ganz allgemein
- Veränderungen organisationaler Strukturen (vgl. Shrivastava 1983).

Was allen Lernergebnissen zugrunde liegt, ist eine Transformation organisationaler Eigenschaften infolge eines nichtbeobachtbaren systeminternen Prozesses verschiedener Operationen zwischen einem lernauslösenden Ereignis und dem nächstfolgenden lernauslösenden Ergebnis (vgl. Walsh / Ungson 1991; Klimecki et al. 1994: 16; Hayn 2007). Herzog (2011) bezeichnet Lernergebnisse als Output und differenziert zwischen internen Lernergebnissen, die sich nur innerhalb der Organisation, zwischen ihren Mitgliedern auswirken (z. B. Strukturveränderungen, Strategieveränderungen, Wechsel der Organisationsmitglieder, Veränderung der

Wissensbasis, Veränderung der Umweltwahrnehmung durch die Organisationsmitglieder), und externen Lernergebnissen, die sich in Interaktionen zwischen Organisationsmitgliedern und Vertretern externer Anspruchsgruppen auswirken (Outputveränderungen, Veränderung der Wahrnehmung durch die Umwelt) (vgl. 2011: 66 f.). Darüber hinaus unterscheidet Herzog (2011) Veränderungen organisationaler Strukturen oder Leistungen von Veränderungen organisationaler Handlungen oder Kommunikationen im Zusammenhang mit vorhergehenden Lernprozessen (vgl. hierzu auch Senge 1990; Klimecki et al. 1994; Krebsbach-Gnath 1996). Organisationale Veränderungen, sowohl leichte Routinemodifikationen als auch weitreichende Veränderungen organisationaler Reproduktion, sind empirisch gut identifizierbar, ihre Indizierung und Zuordnung zu bestimmten Lernprozessen jedoch fast nicht möglich.

„Als Folge lassen sich unterschiedliche Perspektiven auf organisationales Lernen hinsichtlich der Lernergebnisse auf der Ebene des organisationalen Wissens, der Strukturen, neuer Systeme, bloßer Handlungsmodifikationen, Kombinationen dieser Aspekte, die sich in Ansätzen des organisationalen Adaptionlernens, des Veränderungslernens oder des Verlernens äußern, ausmachen“ (Herzog 2011: 67 f.).

Es ist nicht nur schwierig, Lernergebnisse durch die unterschiedlichen Ansätze hinweg als verbesserte Handlungsmöglichkeit zu identifizieren und deren verschiedene Ausformungen klar voneinander zu differenzieren. Es ist auch problematisch zu bestimmen, ab wann in einem Lernprozess ein Lernergebnis bereits in Form von organisationalen Handlungen vorliegt oder das Lernen selbst sich noch im Vollzug der Wissensreflexion oder der Wissensverteilung befindet.

Eine Orientierung hierzu bietet Pautzke (1989). Er beschreibt in einem Zwiebelmodell unterschiedlicher, einander umschließender bzw. einander bedingender Zugänglichkeitskontexte organisationales Wissen, das die Verteilung neuen Wissens in und durch verschiedene Wissensbasen hindurch dokumentiert. Im Zentrum dieses Schichtenmodells organisationalen Wissens befindet sich die allgemeine, von allen geteilte Wissensbasis. Darum und daran schließt sich das der Organisation zugängliche individuelle Wissen an, daran die aktuelle Wissensbasis, daran das der Organisation nicht zugängliche Wissen, daran das mit der Umwelt geteilte Wissen und daran das mit dem ‚Kosmos‘ geteilte Wissen. Pautzke beschreibt damit nicht nur die Verteilung verschiedener Wissensarten, sondern auch die Veränderung bereits vorhandenen Wissens äußerer Schichten zu inneren Schichten. Wissen verändert sich demnach nicht nur durch Lernprozesse, sondern auch durch deren Gewichtung und Einflussnahme im organisationalen Entscheidungs- und Handlungsprozess, der ebenso die Schwelle des Vollzugs bzw. des Vorhandenseins eines jeweils neuen Lernergebnisses markiert (vgl. Pautzke 1989: 78). Den größten Einfluss in organisationalen Entscheidungsprozessen hat

demnach das im Zwiebelkern gelagerte, durch die Organisationsmitglieder legitimierte, mit der organisatorischen Weltansicht bzw. den herrschenden Paradigmen übereinstimmende und allseits verfügbare aktuelle Wissen (vgl. Pautzke 1989: 88).

#### **8.4 Organisationales Lernen aus der Perspektive wechselseitiger Verschränkung von Struktur und Handlung**

Das Forschungsinteresse der vorliegenden Untersuchung richtet sich auf das Verstehen organisationaler Selbststeuerungsentscheidungen im Zusammenhang mit der Legitimation der Organisationsfunktion durch Public Relations (vgl. Hoffjann 2007), und somit auf die organisations-, „interne Seite der Legitimationsproduktion“ (Hoffjann 2009a: 313). Die Untersuchung nimmt die Anregung Hoffjanns (2009a) auf, die Funktion von Public Relations als ein organisationales Differenzmanagement von externer Kontextsteuerung und Selbststeuerung zu interpretieren und über eine „Konzeptualisierung des PR-Entscheidungshandelns“ (Hoffjann 2009a: 313) zu grundsätzlichen Einblicken in „Entscheidungen und Kommunikation in Unternehmen [zu gelangen], die bislang weitgehend als ‚Black Box‘ angesehen wurden“ (Hoffjann 2009a: 313). Hoffjann (2009a) begründet diesen Vorschlag damit, dass

„ohne ein Verständnis dieser ‚Black Box‘ [...] nicht nur der gesamte Bereich der unternehmerischen Selbststeuerung verborgen [bleibt], letztlich kann auch die Kontextsteuerung nur vor dem Hintergrund des Managements der Unterscheidung ‚verstanden‘ werden“ (Hoffjann 2009a: 313).

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist eine Konzeptualisierung des Public-Relations-Entscheidungshandelns – der Selektion, Verarbeitung und Bereitstellung aktueller beobachtungsbasierter Informationen zur System-Umwelt-Differenz, die auf Entscheidungen der Organisationsleitung basieren und diesen vorgelagert sind (vgl. Szyszka 2009b) –, um daraus auf die nachfolgende Entscheidungslogik organisationaler Selbststeuerung schließen zu können.

Zur Entwicklung eines solchen Konzeptes zur Analyse des Public-Relations-Entscheidungshandelns interpretiert die Untersuchung die Funktion von Public Relations als organisationales Lernmanagement, das sich auf die permanente und aktive Aneignung und Reproduktion von Handlungsautonomie zur Abstimmung der verschiedenen und veränderlichen Anforderungen an Leistungsproduktion und Legitimitätsproduktion durch Umweltbeobachtung, Selektion, Verarbeitung und Bereitstellung neuen entscheidungsrelevanten Wissens für die Organisationsleitung richtet. Ist die Funktion von Public Relations als Lernfunktion analytisch interpretierbar, wird es über die analytischen Lernfaktoren möglich sein, den Prozess des Public-Relations-Lernhandelns zu zergliedern und so genauer zu analysieren. Eine strukturationstheoretische Rahmung durch das Verständnis der Dualität von Struktur und

Handlung (vgl. Giddens 1984a; 1984b; 1997)<sup>107</sup> in Bezug auf das zugrunde liegende allgemeine Verständnis organisationalen Lernens soll die grundsätzliche Bedeutung der individuellen Lernhandlungen und die der weiteren Lernfaktoren für das organisationale Lernen und die Ausbildung veränderter Organisationsstrukturen – als Folge (Prozess) und zugleich Bedingung (Ausgangspunkt wie Resultat) für das Lernen – beschreiben und den allgemeinen Begriff organisationalen Lernens sozialtheoretisch fundieren.<sup>108</sup> Giddens analysiert in seiner Theorie der Strukturation (1984a; 1984b) den Zusammenhang der kontingenten Bildung und Veränderung allgemeiner gesellschaftlicher Strukturen durch das Handeln individueller Akteure. Bei diesen allgemeinen Strukturen handelt es sich um soziale Normen, die außerhalb sozialer Systeme kognitiv verankert sind und das Zusammenleben der Individuen regeln. Durch Handlungsproduktion, Handlungsreproduktion und Handlungsoption werden diese Normen generiert, bestätigt und verändert (vgl. Giddens 1986; Giddens 1993). Als solche ermöglichen sie das Handeln der Individuen und restringieren bzw. strukturieren es zugleich. Die Übersetzung dieser Dualität von Handeln und Struktur auf organisationales Handeln bzw. auf organisationale Praktiken und die Bildung von Organisationsstrukturen setzt voraus, dass ein soziales System wie eine Organisation als handlungsfähig konzipierbar ist. Eine Organisation ist insofern handlungsfähig, als ihr Handeln als das überindividuelle Handeln ihrer Mitglieder betrachtet werden kann.

„Aufgrund der reflexiven Steuerung der sozialen Reproduktion von Organisationen, die organisationalstypische Strukturmuster hervorbringt, die über eine Aggregation individuellen Handelns hinausgehen, ist es daher gerechtfertigt, von Organisationen als [handelnden] Akteuren zu sprechen“ (Jarren / Röttger 2009: 33).

Giddens selbst fasst den Organisationsbegriff in seiner Theorie der Strukturation relativ unkonkret, beschreibt ihn als einen Typ von Kollektiv (vgl. Giddens 1997: 255 f.), in dem

---

<sup>107</sup> „Organisationale Strukturen fließen unmittelbar in die Handlungen von Individuen ein, aber umgekehrt gilt, dass die Handlungen von Individuen die Strukturen immer wieder schaffen, bzw. reproduzieren. Handlung und Struktur werden damit nicht jeweils für sich betrachtet, sondern sind in ihrer gegenseitigen Beziehung zu analysieren. Insofern stellen Struktur und Handeln zwei Seiten einer Medaille dar: Menschen beziehen sich in ihrem Handeln auf vorgelagerte Strukturen, produzieren und reproduzieren durch ihr Handeln wiederum neue Strukturen“ (Haeffner 2012: 412).

<sup>108</sup> Eine Sozialtheorie erklärt die „unabdingbaren Konstituenten jeglicher Sozialität [...], [arbeitet dabei] mit Vorstellungen, Theoremen und Axiomen, die aus der historisch-besonderen Gesellschaftsformation stammen, in der diese Theorie entwickelt wurde. [...] Typische Beispiele für Sozialtheorie sind der Rational-Choice-Ansatz und die Strukturationstheorie Giddens. [...] Mit Hilfe einer Sozialtheorie erhält man also einen analytischen Bezugsrahmen, der auf beliebige soziale Sachverhalte anwendbar ist und auf diese Weise spezifische Phänomene als Manifestationen allgemeiner Prinzipien der Strukturierung des Sozialen interpretiert. So lässt sich etwa das Verhalten von Subjekten in organisationalen Kontexten rational-choice-theoretisch analysieren, oder das strukturationstheoretische Schema von Giddens dient als Folie für die strategische Organisationsanalyse“ (Ortmann et al. 2000a: 33). Giddens selbst erwartet von einer Sozialtheorie die Analyse konkreter sozialer Phänomene: „Unter Sozialtheorie verstehe ich die theoretische und gewiß abstrakte Auseinandersetzung mit dem menschlichen Akteur, mit seinem Bewußtsein und Handeln, mit den strukturellen Bedingungen und Konsequenzen dieses Handelns sowie mit den institutionellen Formen und kulturellen Symbolen, die aus diesem hervorgehen“ (Giddens 1988: 287).

„die reflexive Steuerung der Bedingungen der Systemreproduktion in der Kontinuität des Alltagshandelns von großer Bedeutung ist. [...] Als eine Eigenschaft von Kollektiven hängt die reflexive Selbststeuerung von der Aufbereitung von Information für den Zweck der Sicherung der Einflußnahme auf die Bedingungen der sozialen Reproduktion ab. Die Kontrolle von Information wiederum hängt von Weisen der Speicherung von Information ab, die sich von jenen unterscheiden, die im Gedächtnis von Individuen, in Mythen, im Erzählen von Geschichten oder im praktischen Bewusstsein der ‚gelebten Tradition‘ verfügbar sind“ (Giddens 1997: 256).

Im vorliegenden Zusammenhang mit organisationalem Lernen nimmt sich die Giddens'sche Organisationskonzeption – die reflexive Selbststeuerung basiert auf Informationsspeicherung und Informationsverarbeitung – als besonders anschlussfähig an das allgemeine Verständnis organisationalen Lernens aus. Auch die zugrunde gelegten systemtheoretischen Begriffe von Organisation und Entscheidung (vgl. Luhmann 2000b) gehen in der allgemeinen Vorstellung Giddens' von Organisation auf:

„Moderne Organisationen [...] wirken in einer sozialen Welt, in welcher der Rückzug der Götter und die Loslösung von der Tradition jene Bedingungen geschaffen haben, unter denen sich die reflexive Selbststeuerung als Geschichte – und als Soziologie – manifestiert. [...] Organisationen [...] sind mit den Worten Touraines ‚Entscheidungen treffende Einheiten‘, die sich innerhalb diskursiv mobilisierter Formen von Informationsflüssen bestimmter typischer Formen von Ressourcen (autoritativen und allokativen) bedienen“ (Giddens 1997: 259 mit Bezugnahme auf Touraine: 1977).

Der Strukturbegriff von Giddens liest sich wie ein noch nicht abgeschlossenes inkonsistentes Ergebnis einer permanenten Auseinandersetzung mit ihm, so wie die Strukturierungstheorie selbst inkonsistent bleibt (vgl. Giddens 1986; Giddens 1997: 70; Giddens et al. 2009). Von einem konsistenten Strukturbegriff würde ein auf Dauer angelegter sinnvoller Zusammenhang spezifischer Einheiten definiert. Nicht so bei Giddens:

„Die Begriffe ‚Struktur‘ und ‚Handeln‘ bezeichnen so die allein analytisch unterschiedenen Momente der Wirklichkeit strukturierter Handlungssysteme. Strukturen selbst existieren gar nicht als eigenständige Phänomene räumlicher und zeitlicher Natur, sondern immer nur in der Form von Handlungen oder Praktiken menschlicher Individuen. Struktur wird immer nur wirklich in den konkreten Vollzügen der handlungspraktischen Strukturierung sozialer Systeme“ (Giddens 1988: 290).

Hier ist Struktur ein sehr zentraler, jedoch auch sehr allgemein und unspezifisch definierter Grund- oder Kernbegriff, der bei verschiedenen Einzelaspekten jeweils konkreter definiert wird. Struktur ist in der außersprachlichen Wirklichkeit nicht beobachtbar, bestimmt jedoch permanent die reproduzierten Praktiken und Handlungswahrscheinlichkeiten von Akteuren in sozialen Systemen. Soziale Systeme sind „reproduzierte Beziehungen zwischen Akteuren oder Kollektiven, organisiert als regelmäßige soziale Praktiken“ (Giddens 1997: 77). Soziale Systeme sind somit immer Interaktionen, die sich differenzieren lassen in Assoziationen, Netzwerke und in Kollektive wie Gruppen oder Organisationen (vgl. Giddens 2008: 200). Struktur stabilisiert und konstituiert soziale Ordnung über die Zeit hinweg als System strukturierter sozialer Praktiken. Die Definition von sozialer Ordnung entlehnt der Verfasser der

vorliegenden Untersuchung von Schmid (1998), der diese auf zwei Problemfelder konzentriert.<sup>109</sup>

„Soziale Ordnung liegt m. E. dann vor, wenn es den Akteuren gelingt, sich in den Besitz von Informationen über die Absichten und das Verhalten ihrer Mitakteure zu setzen. In diesem Sinne ist ‚soziale Ordnung‘ mit der gelungenen Herstellung von Erwartungssicherheit gleichzusetzen. Damit zusammenhängend, indes analytisch zu unterscheiden, besteht ‚soziale Ordnung‘ in der Lösung des Problems gesellschaftlicher Kooperation, d. h. der kollektiven Sicherung und Bereitschaft, sich an der wechselseitigen Versorgung mit privaten oder öffentlichen Gütern zu beteiligen“ (Schmid 1998: 189).

Die Reproduktion sozialer Praktiken von Akteuren ist durch Strukturen in Form verbindlicher Regeln bestimmt. Diese Strukturen werden aus allokativen und aus autoritativen Ressourcen generiert. Allokative Ressourcen sind materielle, und autoritative Ressourcen sind immaterielle Güter, die vermittels Macht soziale Praktiken auch verändern können (vgl. Giddens 1997: 240).

Eine weitere Differenzierung des Kernbegriffs ‚Struktur‘ erfolgt in Strukturprinzipien, Strukturen und Strukturmomente. Hier fokussiert Giddens auf den gesamtgesellschaftlichen, institutionellen Aspekt von Struktur. Bei Strukturprinzipien handelt es sich um rekursiv organisierte gesellschaftliche Institutionen (Makroebene). Strukturen schließlich bezeichnen eine spezielle Konzeption des Kernbegriffs Struktur als spezielle Strukturgefüge aus Regeln und Ressourcen von sozialen Systemen (Mesoebene), die die gesellschaftlichen Institutionen determinieren. Strukturmomente sind sowohl kontinuierliche Prozesse als auch kontingente Ergebnisse rekursiv organisierter sozialer Praktiken von Akteuren (Mikroebene) (vgl. Giddens 1997: 240).

---

<sup>109</sup> Schmidt bezieht sich in seinen Überlegungen zu sozialer Ordnung und kulturellem Konsens auf Habermas' soziologisches Konsensus-Modell in dessen Theorie kommunikativen Handelns (vgl. Habermas 1973; 1981a; 1981b; 1990c; 1991; 1995). Der Autor setzt dem normativen Diskurs Habermas' als Vorentscheidung von sozialer Ordnung drei in normativen Diskursen zu erwartende Akteurintentionen entgegen: „Formen egoistischer Kooperation (oder Tausch), Koordination auf der Basis von Konventionen und partiell regulierte Verteilungsmechanismen“ (Schmid 1998: 197). Schmid hinterfragt damit den idealisierenden Charakter der sprechaktbezogenen Überlegungen von Habermas als Bedingungen eines gesellschaftsweiten wechselseitigen Einverständnisses über soziale Normen sowie die latent ausgeschlossene Möglichkeit, situationsbezogen gültige Normen auszuhandeln. Der Autor unterstreicht, dass er an „die Institutionalisierung des von ihm [Habermas] vorgetragenen Konsensus-Modells nicht zuletzt deshalb nicht glaube, weil ich keinen theoretischen und praktischen Sinn darin sehe, die Erneuerung einer schädigungsminimierenden bzw. rechtereverbürgenden Ethik unter nicht-realisehbaren Bedingungen voranzutreiben“ (Schmid 1998: 212). „Habermas glaubt ganz offenkundig an das Gute im Menschen“ (Schmid 1998: 211), wenn er als ‚Letztinstanz‘ bei der Aushandlung angemessener Regeln des menschlichen Zusammenlebens den „zwanglosen Zwang des besseren Arguments“ (Habermas 1973: 240) anruft. Nach Schmid muss in der modernen Gesellschaft Abstand genommen werden von der Vorstellung der gesellschaftsweiten Festlegung gültiger Bedingungen für soziale Ordnung – insbesondere nach dem Habermas'schen Modell vorausgesetzter Herrschaftsfreiheit – zugunsten der Durchführung einer Vielzahl konsensdienlicher zirkulärer Einzeldiskurse unter Anwesenden und jenseits massenmedialer Vermittlung (vgl. zur Selektionspräferenz der Massenmedien für moralische Wertungen Luhmann 1996a: 142).

Strukturierungstheoretisch gesehen bestehen soziale Systeme wie Organisationen aus organisierten sozialen Praktiken in Form von reproduzierten Strukturen und routinierten Handlungen individueller Akteure (Giddens 1986: 25). Obwohl diese organisationalen Praktiken stark geprägt sind von Zweckerfüllung und Routine, ist den praktischen Handlungen von Akteuren in Organisationen ein großes Potenzial an Kontingenz immanent. Akteuren liegen immer Optionen von Handlungen vor, die sie auch jenseits der erwartbaren Handlungskontinuität wählen können. Durch Reproduktion von Handlungen wiederum entstehen Strukturen und Handlungslogiken, die der Organisation Kontur, Erwartungssicherheit und Stabilität verleihen. Handlungen in und von Organisationen gehen nach dem strukturierungstheoretischen Verständnis immer auf Handlungen und Handlungspraktiken individueller Akteure zurück. Diese sind sowohl von Routine als auch von Kontingenz gleichermaßen geprägt. Was die jeweilige Richtung des Handlungsverlaufs ermöglicht, ist die Reflexivität als allgemeine strukturierungstheoretische Bedingung der Reproduktion sozialer Systeme (Windeler 2001: 227).

#### **8.4.1 Die Lernfaktoren aus der Perspektive wechselseitiger Verschränkung von Struktur und Handlung**

Bei Giddens bleibt der Organisationsbegriff relativ unbestimmt, Handlung und Reflexivität sozialer Systeme sind jedoch durch den Begriff der reflexiven Selbststeuerung<sup>110</sup> umso konkreter gefasst:

„Wir müssen hier die Beziehungen zwischen reflexiv gesteuerten und unbeabsichtigten Aspekten der Reproduktion sozialer Systeme und die langfristigen Aspekte unbeabsichtigter Folgen kontinuierlicher Handlungen unter historisch bedeutsamen Umständen der einen oder anderen Art mit einschließen“ (Giddens 1997: 340).

Das reflexive und intentionale Handeln sozialer Systeme basiert auf individuellen Akteurhandlungen. Individuelle Akteure beobachten die Umwelt, nehmen Unterschiede zu bestimmten Organisationsgrößen wahr, verarbeiten unter Rückgriff auf eigenes und organisationales Wissen die Relevanz der Informationen und entscheiden sich für eine Handlungsreaktion nach Maßgabe der aktuellen Zielstrategie. Die Komplexität organisationaler Lernprozesse erfährt aus strukturierungstheoretischer Betrachtung eine Reduktion, denn jeder rekursive Einzelaspekt von Veränderung in Organisationen kann zurückgeführt werden auf die Dualität von Struktur und Handlung, auf das Verhältnis zwischen „Wissensstruktur und Handlungspraxis“ von Akteuren (Rüegg-Stürm 2003: 91). Der Prozess organisationalen Lernens kann

---

<sup>110</sup> Giddens definiert reflexive Selbststeuerung als „Kausalschleifen, die in der Systemreproduktion einen Rückkopplungseffekt produzieren, wobei diese Rückkoppelung ihrem Wesen nach von dem Wissen, das die Akteure von den Mechanismen der Systemreproduktion haben und das sie einsetzen, um diese zu steuern, beeinflusst wird“ (Giddens 1997: 431).

somit als Moment der Strukturation, als reflexive Strukturation aufgefasst werden (vgl. Jarren 2006b: 152).

#### **8.4.1.1 Organisationsumwelt als Lernauslöser**

Die Konzeption einer explizit von der Organisation abgrenzbaren Umwelt wird bei Giddens ausgespart zugunsten der Konzeptionen von Institution und Kontext außerhalb sozialer Systeme. Unter handlungstheoretischen Gesichtspunkten grenzen Strukturen als institutionelle Gegebenheiten Akteure sowie Interaktionen und Organisationen als soziale Systeme dauerhaft von allem ab, was jenseits ihrer Handlungen liegt und somit Umwelt darstellt. In diesen Grenzen können sie sich bewegen, diese Grenzen müssen sie verstehen, wenn sie handeln. „Der Grad an Systemhaftigkeit ist variabel, und so können auch Netzwerke zu sozialen Systemen gezählt werden. Giddens’ Idee (1984a; 1984b), Organisation als reflexive Strukturation zu begreifen“ (Jarren 2006b: 151), ermöglicht es, Organisationsumwelt als variable Einflussgröße von allem, was jenseits der organisationalen Handlungspraktiken und -routinen existiert, aufzufassen. So handeln Organisationsmitglieder außerhalb ihrer Mitgliedschaftsrolle auch in anderen Rollen, die einen Umwelteinfluss auf die Organisation markieren, wenn dabei auch nur Fragmente dieser jenseitigen Rollencharakteristika mit organisationalen Handlungspraktiken vermischt werden (vgl. Giddens 1976; Ortmann et al. 2000c: 328; Windeler 2001).

#### **8.4.1.2 Organisationsstruktur als Rahmenbedingung organisationalen Lernens**

Lernen von Individuen ist im Ergebnis eine Veränderung der kognitiven Wissensstruktur und bedeutet organisational eine Veränderung bzw. Erweiterung des handlungsbestimmenden Wissens. Strukturationstheoretisch formuliert bedeutet das eine Veränderung von Regeln und Ressourcen, die die Reproduktion organisationaler Praktiken bestimmen. Entscheidungsrelevante Akteure greifen durch verändertes praktisches Handeln – quasi in einem konstruktiven Akt und basierend auf bestimmten Regeln und Machtressourcen<sup>111</sup> – reflexiv-rekursiv in die Reproduktion bestimmter Regeln und Ressourcen ihrer Organisation ein, sodass es nicht nur zu einer Veränderung, sondern „insgesamt zu einer Ressourcensteigerung und einer damit verbundenen Ausweitung der Handlungsmöglichkeiten entweder für einzelne Akteure oder das gesamte Unternehmen kommt“ (Jäger / Weinzierl 2007: 185). Die organisationale Wissensbasis ist durch Strukturen und Handlungen von Akteuren definiert und zugleich restringiert sie die Handlungsstrukturen der Akteure.

---

<sup>111</sup> Macht kann nur über eine rollenkonforme Bezugnahme auf herrschende Regeln bzw. auf gültige Signifikations-, Legitimations- und Herrschaftsstrukturen entfaltet werden (vgl. Sydow / Van Weel 2003: 122).

„Die organisationale Wissensbasis kann existieren, wenn Organisationen – als hochgradig reflexive Koordinationseinheiten verstanden – handeln und diese Handlungen diskursiv in Interaktionen ausführen, die auf Speicherung von Informationen angelegt sind. Die Wissensbasis kommt in Strukturen zum Ausdruck und existiert in den Köpfen organisationaler Akteure bzw. ist in deren Aktivitäten ‚inwendig‘. Organisationale Handlungsroutinen sind folglich Struktur gewordener Ausdruck dieses Wissens. Die organisationstheoretische Frage hinsichtlich des Wissenszugangs lässt sich vor diesem Hintergrund also immer erst nach einer Handlung durch Akteure feststellen, eben erst wenn diese organisational geworden ist. Handlungen werden allerdings auch diskursiv in Betracht gezogen und müssen nicht praktisch ausgeführt werden“ (Herzog 2011: 81 unter Bezugnahme auf Giddens 1986: 25 und Argyris/ Schön 1996b: 36).

### 8.4.1.3 Organisationale Wissensbasis als Objekt organisationalen Lernens

Der strukturelle Rahmen für organisationales Lernen ist durch Regeln und Ressourcen vorgegeben. Die organisationale Wissensbasis ist eine Ressource für das organisationale Handeln wie das Lernhandeln. Auch das Wissen um den Zugriff auf das organisationale Wissen stellt eine solche Ressource dar, wenn Akteure neue Informationen zur System-Umwelt-Differenz mit bestehenden Informationen vergleichen müssen.

„Aus strukturtheoretischer Sicht impliziert Wissen als Ressource die fortwährende Bezugnahme des Handelns auf wechselseitig aufeinander verweisende Regeln und Ressourcen. Die enge Verknüpfung von Regeln und Ressourcen liegt darin begründet, dass einerseits ein Teil des Wissens auf entsprechenden Regeln der Signifikation und Legitimation beruht und andererseits die Kompetenz, diese Regeln zu beherrschen und in sozialen Praktiken auch zu reproduzieren, bereits wiederum zu einer Ressource gerinnt, die machtvolle Eingriffe in Ressourcen erlaubt. Dieser Zusammenhang stützt die Annahme, der zufolge Akteure sich nur zu Wissensarbeitern, zu Experten im Umgang mit Wissen entwickeln, wenn sie sich in ihrem praktischen Handeln auf entsprechende Regeln und Ressourcen beziehen“ (Jäger / Weinzierl 2007: 183 f. mit Bezug auf Giddens 1984a: 21 f.).

Die organisationalen Wissensstrukturen sind die Voraussetzung für die Bildung neuen Wissens ebenso wie für den Wissenstransfer und die Wissensverteilung. Bereits durch Wissenstransfers realisieren Akteure organisationale Lernprozesse und produzieren bzw. entwickeln neues Wissen durch den Zugriff auf Wissen (vgl. Sydow / Van Weel 2003: 129). Die Komplexität des Zugriffs und der Generierung organisationalen Wissens basiert auf der Differenzierung von implizitem (unbewusst oder bewusst im Gedächtnis einzelner Individuen gespeichertem) und explizitem (kommunizierbarem) Akteurwissen (vgl. Nonaka / Takeuchi 1997: 27). Der organisationale Beobachtungs-, Lern- und Wissensspeicherprozess basiert auf dem Kognitions-, Lern- und ‚Gedächtnishandeln‘ seiner Akteure und auf dem strukturgenerierenden Wissenstransfer. Organisational wird das Wissen von Individuen, wenn implizites und explizites Wissen von Akteuren wechselseitig miteinander verbunden, durch praktisches Handeln der Akteure externalisiert<sup>112</sup> und somit personenunabhängig in organisationalen Praktiken angelegt wird (vgl. Ortmann et al. 2000c: 318).

---

<sup>112</sup> Organisationsrelevantes Wissen ist so lange von implizitem Wissen von Organisationsindividuen abhängig, wie es nicht durch Prozesse und Handlungen in oder mit der Organisation in den organisationalen Wissensbestand überführt wird.

„Soll der Prozess der Wissensgenerierung für ein Unternehmen [...] erfolgreich verlaufen, sind also sowohl die ggf. unterschiedlichen Interessen der Akteure als auch die jeweils relevanten Sets von Regeln und Ressourcen zu berücksichtigen. Hierbei kommt es darauf an, dass die Prozesse der Wissensgenerierung durch Organisationsstrukturen entsprechend unterstützt werden“ (Jäger / Weinzierl 2007: 193).

#### 8.4.1.4 Individuelle Akteure als Träger organisationalen Lernens

Wie bereits erwähnt stellt die Strukturationstheorie den Organisationsbegriff explizit nicht zur Verfügung. Sie bietet jedoch für die Adressierung organisationaler Handlungen den Begriff des handelnden Subjekts:

„Den für ihre Reproduktion charakteristischen Beziehungsformen gemäß möchte ich zwei Typen von Kollektiven unterscheiden. Ich werde sie Gemeinschaften und Organisationen nennen und beide von sozialen Bewegungen abheben. Wie in allen sozialen Systemen, vollzieht sich auch in Gemeinschaften die soziale Reproduktion im und durch das geregelte Verhalten bewußt handelnder Subjekte“ (Giddens 1997: 255; vgl. auch 28; 53; 259; 335).

Handelnde Subjekte werden zu Trägern des hier strukturationstheoretisch aufbereiteten Prozesses organisationalen Lernens. Sie handeln und lernen stellvertretend für die Organisation (vgl. Bower et al. 1997). Insofern wird das Lernen ‚von‘ Organisationen ‚in‘ die Organisation hineinverlagert.

„Organisationales Lernen kann als Prozess<sup>113</sup> bezeichnet werden, in dem individuelles Wissen von anderen aufgenommen, bewertet, akzeptiert und in eigene Deutungsschemata integriert wird. Die

<sup>113</sup> Ein Prozess ist ein zeitlich gerichtetes Ereignissystem mit einem Anfang und einem Ende. Ein Ereignissystem ist ein beobachteter Ausschnitt des Alltagsgeschehens – im Sinne eines Stroms selbstproduzierter Unterscheidungen –, welches aufgrund seiner Anschließbarkeit an vorhergehende Ereignisse eine bestimmte Bedeutung hat, die sich zu einem sinnhaften Ereigniszusammenhang verbinden lässt. Dieser sinnhafte Ereigniszusammenhang ist rekursiv und hat eine sachlich, sozial und zeitlich abgegrenzte Themenstruktur. Wenn ein Ereignissystem auf einen bestimmten Fokus, Bezugspunkt von Akteurerwartungen und Zielvorstellungen gerichtet ist, dann handelt es sich dabei um ein gerichtetes Ereignissystem im Sinne eines Prozesses. Ereignisse werden also durch einen Fokus selektiert und in das Thema eines Prozesses zu einer kohärenten sinnhaften Einheit integriert (vgl. Buschor 1996: 49; 117; 209; Rüegg-Stürm 2003: 230). „Anhand der Selektivität der Zuordnung von bestimmten Ereignissen zu einem bestimmten Prozeß bzw. der diskursiven Auseinandersetzung, welche diese Zuordnung legitimiert, kann beobachtet werden, wie sich ein Thema und ein Fokus entwickeln“ (Buschor 1996: 231). Die Übertragung der Prozessdefinition vom Alltagsgeschehen auf den Organisationsalltag bringt weitere Differenzierungen des Begriffs mit sich. In Organisationen handelt es sich bei Prozessen zumeist um Subprozess- und Prozessklassen bzw. -typen, die Prozesse mit ähnlichen Themen zusammenfassen. Darüber hinaus können individuelle Akteure je nach Berufsrolle in mehreren Prozessen als Teilnehmer involviert oder als Beobachter davon distanziert sein (vgl. Weick 1985; Porter 1986: 59; 90; Mintzberg 1988; Oesterle 1995: 130; Weick 1995; Buschor 1996: 59; Rüegg-Stürm 2000). In Bezug auf die Prozesskomponente organisationalen Wandels differenziert Rüegg-Stürm (2003) die Begriffe Wandelinitiative, Wandelmotiv und Wandelprozess nach konstruktivistischen Gesichtspunkten: „Unter einer Wandelinitiative wird der handlungsleitende Bezugsrahmen eines Wandelprozesses verstanden. [...] Die Wandelinitiative ist vielmehr etwas, was im Wandelprozess kriert, spezifiziert und laufend in den Wandelprozess eingewoben wird; etwas, das in Bewegung ist und der kontinuierlichen Ausdifferenzierung und Konkretisierung bedarf. [...] Die Verfestigung einer Wandelinitiative ist vergleichbar mit der Erfindung einer neuartigen Wirklichkeitsordnung, die als Orientierungsgrundlage für den angestrebten Wandelprozess dient; die Wandelinitiative ist eine Art Struktur, auf die sich die Akteure im Wandel bei ihren Interventionen beziehen und dabei diese Struktur (im Sinne von Giddens) rekursiv verfertigen. Eine Wandelinitiative besteht im Wesentlichen aus vier Teilelementen: ein oder mehrere Wandelthemen, Wandelfokus, Wandelmotiv und Wandelkonzept. Diese vier Elemente, die zusammen eine Wandelinitiative konstituieren, werden rekursiv im Wandelprozess verfertigt. Wandelinitiative und Wandelprozess können im Sinne Giddens als Dualität begriffen werden. [...] Unter dem Wandelmotiv soll die Begründungs- und Legitimationsbasis für den Wandelfokus eines organisa-

bloße Aufnahme neuen Wissens ist somit eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für organisationale Lernprozesse. Erst wenn Individuen dieses Wissen als relevant für sich einstufen insofern, als sie es in eigene Deutungsschemata integrieren und bei der Umsetzung eigener Handlungsstrategien berücksichtigen, mündet dies in Veränderungen ein, die organisationales Lernen begründen“ (Hanft 1998: 51).

Die Bedeutung einzeln ‚lernend handelnder‘ Subjekte wird für organisationales Lernen erst relevant, wenn deren Lernhandeln und Lernergebnisse in organisationale Handlungspraxis und somit in organisationale Lernergebnisse transformiert werden. Durch organisationale Handlungspraxis werden auch die Lernergebnisse gespeichert. Der organisationale Wissensspeicher resultiert aus dem rekursiven Verhältnis von Strukturen und Handlungen aller Akteure in einer Organisation. Er wird reflektiert mit Beginn eines organisationalen Lernprozesses. Im Ursprung einer individuellen kreativen Eingebung wird der organisationale Lernprozess erst durch die kollektiven Wissens- und Machtressourcen möglich. Der organisationale Lernprozess wird erst durch veränderte organisationale Handlungspraktiken einer Vielzahl von individuellen Subjekten beobachtbar (vgl. Duncan / Weiss 1979: 79; Fiol / Lyles 1985: 804; Walsh / Ungson 1991: 69; Hayn 2007: 13; Schwarz 2007: 93). So geht der individuelle Lernimpuls eines individuell handelnden Subjekts in der strukturationstheoretisch informierten Konzeption organisationalen Lernens gänzlich unter. Seine für den Beginn eines organisationalen Lernprozesses maßgebliche Eingebung wird bis zur reflexiven Strukturation durchgereicht und ist später in den veränderten organisationalen Handlungsrountinen nicht mehr auf seine Urheberschaft zurückzuführen. Hält das individuelle Subjekt seine Eingebung durch Nichthandeln als Organisationsmitglied zurück oder verweigert sich ein Großteil relevanter Subjekte einem Lernprozess, wird die Bedeutung der individuellen Subjekte für bestandssichernde organisationale Veränderungsprozesse deutlich (vgl. Giddens 1986: 24; Argyris / Schön 1996b: 8; 1996a: 20). So ist die Subjektkonzeption bei Giddens an die Vorstellung eines eigenverantwortlichen, vernunftbegabten, reflektierenden und autonom handelnden, der Aufrechterhaltung der allgemein akzeptierten sozialen Ordnung bzw. basalen Voraussetzun-

---

tionales Wandelprozesses verstanden werden. Was sich ändern soll, bedarf einer tragfähigen (strategischen) Begründung. Das Wandelmotiv wirkt idealerweise gleichermassen als Attraktor (überzeugende Vision) und als Separator („So kann es nicht mehr weitergehen!“). Das Wandelmotiv beantwortet die Frage nach der grundsätzlichen Notwendigkeit und Legitimation eines Wandelvorbahens. Im Unterschied zum Wandelfokus wird durch das Wandelmotiv nicht die Angemessenheit und Sinnhaftigkeit einzelner Interventionen begründet, sondern im Vordergrund stehen gute und zwingende Gründe für die Durchführung des Wandelvorbahens als solches. Das Wandelmotiv verkörpert das WOZU und WARUM des Wandelprozesses. [...] Unter einem Wandelprozess ist ein System von Interventionen zu verstehen, die durch ein gemeinsames Wandelthema verbunden, durch ein bestimmtes Wandelmotiv begründet und auf einen bestimmten Wandelfokus, d. h. auf die Erzielung eines feststellbaren Ereignisses, ausgerichtet sind. Bei einem Wandelprozess geht es somit darum, die Voraussetzungen für den Vollzug des laufenden Tagesgeschäftes, d. h. den strukturellen Sicherungskomplex, in einer Art und Weise zu verändern, dass es auch morgen und übermorgen noch möglich ist, die – sich nicht zuletzt durch solche Prozesse ändernden – Erwartungen aller wesentlichen Anspruchsgruppen zu erfüllen. Einzelne Wandelprozesse bilden in ihrem Zusammenwirken idealerweise einen kohärenten strategischen Entwicklungsprozess“ (Rüegg-Stürm 2003: 365 ff.).

gen des menschlichen Zusammenlebens<sup>114</sup> verpflichteten Menschen adaptiert und nicht an ein neutrales und ausschließlich einer bestimmten Funktion verpflichtetes Rollenhandeln (vgl. Giddens 1976: 160; Argyris / Schön 1978; Daft / Weick 1984; Giddens 1986: 281). Gleichwohl handelt das individuelle Subjekt auch aus dem rationalen Mythos und der Rolle als Mitglied einer Organisation (vgl. Walgenbach 2002a; 2002b; 2006a; 2006b) sowie aus Irrationalität und Kontingenz, aus Zirkularität und Reflexivität, aus Vergangenheits- und Zukunftsbezug (vgl. Giddens 1976: 160) sowie aus der Einbindung in Machtgefüge und schließlich ermöglichende wie determinierende Organisationsstrukturen (vgl. Giddens 1986: 25; Friedberg 1995: 205; Argyris / Schön 1996b: 15).

Giddens konstituiert die Befähigung individueller Subjekte zu Handlungen insbesondere durch Macht (vgl. Giddens 1986: 14). Mit Machtressourcen ausgestattete Subjekte können am effektivsten organisationale Handlungen in Kollektiven ausführen, wie z. B. als Mitglieder des Betriebsrates oder der Unternehmensleitung. Darin können sie auch die Bedingungen von Handlungen bestimmen und sich über handlungsbestimmende Organisationsstrukturen und Sanktionen hinwegsetzen, diese dadurch verändern (vgl. Giddens 1986: 175). Nur durch Ermächtigung bzw. durch machtvolles Handeln können Subjekte mit reflexiven Handlungen auf Veränderungen von Umweltdifferenzen reagieren und damit wichtige Konsequenzen für die Organisation und ihre Ziele ziehen (vgl. Giddens 1976: 161; Crozier / Friedberg 1979). Diese Reflexivität ist eine konstitutive Eigenschaft von Handeln. Basierend auf praktischem Bewusstsein (vgl. Feilke 1994) respektive verfügbarem Wissen über alltagspraktische Handlungsroutinen, ist es die Interpretationsfähigkeit des diskursiven Subjektbewusstseins, die die Reflexivität seines Handelns, die Auswertung der Informationen seiner Beobachtungen und somit seine Lernfähigkeit ausmacht (vgl. Giddens 1976: 71; 1986: 5; 374 f.).

In der Lernkonzeption von Argyris / Schön (1978; 1996a; 1996b) kommt dies als handlungserklärender Ansatz einer „vertretenen Theorie“ zum Ausdruck (vgl. Argyris / Schön 1996a; 1996b: 29), die Voraussetzung für organisationales Lernen ist. Die Unterscheidung zwischen individuellem Lernhandeln als Veränderung der Handlungspraktiken einzelner Subjekte und organisationalem Lernhandeln als Veränderung organisationaler Routinen wird – strukturationstheoretisch betrachtet – obsolet, da nur modifizierte Handlungsroutinen auf Entscheidungen zu Lernprozessen zurückzuführen sind, die auf eine veränderte organisationale Wissensbasis schließen lassen.

---

<sup>114</sup> Vgl. z. B. Schmid (1998: 211), der Menschenrechte, Eigentumsrechte und bürgerliche Freiheiten als repräsentativen Voraussetzungen eines solchen menschlichen Zusammenlebens anführt: „das Recht auf Leben und Freiheit, auf materiellen Besitz und menschliche Würde, die Pflicht zum wechselseitigen Beistand in unvermeideter Not und zur Zurückhaltung bei der Durchsetzung schädigungsreicher, egoistischer Interessen“.

#### 8.4.1.5 Strategie zur Ausrichtung organisationalen Lernens

Strategie und Handlungsintention von Organisationen gehen, strukturationstheoretisch gesehen, aus strategisch handelnden individuellen Subjekten hervor (vgl. Lyles 1981; Fiol / Lyles 1985; Giddens 1986: 27). Strategie ist also im Handeln des einzelnen Subjekts inhärent. Die strategische Ausrichtung von Handlung ist Voraussetzung für die theoretische Begründung der reflexiven Strukturation und dadurch für die Gestaltbarkeit sozialer Systeme. Problematisch bleibt allerdings die theoretische Begründung des Kausalzusammenhangs vom individuellen rollenabhängigen Motiv der Lernhandlung über das Problembewusstsein, die Problemerkennung, dessen Reflexion, das individuelle und kollektive Handeln bis zu den organisationalen Handlungspraktiken, die schließlich von der ursprünglichen Handlungsintention zeugt, die organisationale Situation zu verbessern (vgl. Walgenbach 2006a: 424). Durch den Zusammenhang von Wissensstruktur und Handlungsstrategie wird Veränderung von Organisationen lernkonzeptionell beschreibbar. Ressourcen bilden ebenso den Ausgangspunkt für Strategie, „wie sie rekursiv Produkt genau dieser Strategiebildung sind“ (Sydow / Van Well 2003: 119). Die Reflexivität eines sozialen Systems ist also bereits in der Wissensbasis bzw. der Struktur angelegt, die wiederum die Voraussetzung für die Generierung neuer Strukturen durch Handlungen darstellt. Dieser rekursive Zusammenhang bildet den Interaktionsbezugsrahmen für individuelle Subjekte bzw. Akteure, Organisationen durch ihr Handeln zu verändern:

„Die Interaktionsbezugsrahmen, in denen sich Routinebegegnungen abspielen, werden durch die sie konstituierenden Akteure in der Reproduktion der miteinander verbundenen Rollenbeziehungen reflexiv gesteuert. Doch auch wenn diese Steuerung eine Bedingung ihrer Reproduktion darstellt, nimmt sie doch nicht die Form eines aktiven Versuches an, die Reproduktionsverhältnisse kontrollieren oder ändern zu wollen. [...] Organisationen und soziale Bewegungen sind Kollektive, in denen die reflexive Steuerung der Bedingungen der Systemreproduktion in der Kontinuität des Alltagshandelns von großer Bedeutung ist. [...] Als eine Eigenschaft von Kollektiven hängt die reflexive Selbststeuerung von der Aufbereitung von Information für den Zweck der Sicherung der Einflußnahme auf die Bedingungen der sozialen Reproduktion ab. Die Kontrolle von Information wiederum hängt von Weisen der Speicherung von Information ab, die sich von jenen unterscheiden, die im Gedächtnis von Individuen, Mythen, im Erzählen von Geschichten oder im praktischen Bewußtsein der ‚gelebten Tradition‘ verfügbar sind“ (Giddens 1997: 255 f.).

#### 8.4.1.6 Ergebnis organisationalen Lernens

„Organisationale Lernergebnisse sind als Strukturen zu verstehen, die organisationale Handlungen ermöglichen und reproduzieren“ (Herzog 2011: 82 f. mit Bezug auf Giddens 1976: 124 f.). Lernergebnisse werden in Form von Informationen zur organisationalen Reproduktion unter veränderten Bedingungen von System-Umwelt-Differenzen in der organisationalen Wissensbasis gespeichert (vgl. Fiol / Lyles 1985: 803). Dieses Ergebnis wird als Veränderung organisationaler Strukturen, Handlungen und Interaktionen sichtbar. Das Lernergebnis, die

Veränderung von Regeln und Ressourcen, gespeichert in der organisationalen Wissensbasis, ist in einem ständigen Fluss: „Organisationslernen kann also nur als Prozess verstanden werden, für den man keinen Endpunkt setzen kann“ (Krebsbach-Gnath 1996: 82). Giddens (1997: 123) stellt mit Bezug auf Goffmann (1971) das besondere Potenzial reflexiver Steuerung von Interaktionen für die Veränderung bestimmter Kontexte und somit auch für organisationales Lernen heraus. In Interaktionen sind organisationale Lernergebnisse bereits angelegt, jedoch aufgrund permanenter Kontingenz und Optionalität von Akteurintentionen relativ autark. Insofern ist die Vorstellung einer Steuerung organisationalen Lernens auf ein bestimmtes Ergebnis hin nach strukturationstheoretischen Gesichtspunkten nicht möglich (vgl. Jäger / Meyer 2003: 55).

Ortmann et al. (2000c: 334) begründen diese Unmöglichkeit mit dem organisational induzierten Phänomen der durchaus rationalen Verteilung von zu Struktur gewordenen Regeln und Ressourcen bewährter organisationaler Reproduktion. Intendierte organisationale Veränderung bedeutet die Veränderung etablierter Signifikations-, Legitimations- und Herrschaftsstrukturen (vgl. Ortmann et al. 2000c: 333). Das heißt jedoch nicht, dass aus der strukturationstheoretischen Perspektive organisationaler Wandel nur als nichtintendierte oder bedingt als Anpassung an Umwelteinflüsse intendierte Evolution denkbar ist. Giddens selbst bestreitet dieses Gesetz unsteuerbaren Ausgesetztseins und ermächtigt sowohl Akteure als auch soziale Gemeinschaften wie Organisationen kraft ihrer reflexiven Fähigkeiten, die Episoden oder Prozesse ihrer (evolutionären) Entwicklung in Kenntnis ihres Wissens in einer Pfadabhängigkeit aus kontingenten Umständen und Zufällen zu Beginn und aus Notwendigkeit und Koinzidenz in dessen weiterem Verlauf selbst bestimmen zu können (vgl. David 1986; Greenwood / Hinings 1988; Arthur 1989; 1990; David 1990; North 1990: 93 ff.; Gould 1991; Ortmann 1995a; 1995b: 151). So steht hinter dem Anlass zu organisationalem Wandel immer nur retrospektiv Intention und Effizienz und ebenso hinter seinem Prozess Kontrolle und Stringenz. Ortmann et al. (2000c) schließen einen Beitrag mit der Würdigung der konzeptionellen Leistung Giddens' in der Betrachtung von Stabilität und Wandel als gleichberechtigte Zustände von Organisationen:

„Das ist vielleicht der größte Vorzug einer durch Giddens inspirierten Organisationstheorie: dass sie beides, die manchmal so rasanten Veränderungen und die manchmal schier verzweifeln machende Trägheit von Organisationen zu denken erlaubt – ebenso wie die Verwicklung, daß Wandel ohne Stabilität [...] gar nicht möglich ist. [...] Theoretisch bearbeitbar [...] werden [dadurch auch] Stabilität, Beharrung, Verkrustung, Unbeweglichkeit, weil sie als Resultat rekursiver Reproduktion entziffert werden – als Resultat beständiger Bewegung“ (Ortmann et al. 2000c: 335).

## 8.5 Das Modell organisationalen Lernens nach Argyris / Schön

Das für diese Untersuchung maßgebliche Modell organisationalen Lernens von Argyris / Schön (1978; 1996a; 1996b) ist durch seinen Fokus auf Handlungen von Organisationsmitgliedern<sup>115</sup> sowie durch seine offen gehaltene Organisationskonzeption<sup>116</sup> mit der zugrunde gelegten strukturationstheoretischen Perspektive auf diese Objekte kompatibel (vgl. DiMaggio / Powell 1991a: 27; Ortmann et al. 2000a: 32; Ortmann et al. 2000c: 353 f.)<sup>117</sup>. In dem Lernmodell sind eine individuelle und eine organisationale „handlungsleitende Theorie“ (Argyris / Schön 2002: 29) Ausgangspunkt und zugleich Ergebnis des Lernens von Organisationen. Die Konzeption, dass Strukturen aus Handlungen hervorgehen (vgl. Argyris / Schön 2002: 27 f.), ermöglicht eine Verknüpfung des Lernmodells mit der strukturationstheoretischen Konzeption der Dualität und Rekursivität von Struktur. Durch die strukturationstheoretische Rahmung des Lernmodells wird die Übertragung individuellen Lernhandelns auf organisationales Lernhandeln sozialtheoretisch fundiert. Individuelle Handlungsregeln als wissenspeichernde Resultate individueller Lernprozesse werden zu organisationalen Handlungsregeln, wenn Individuen sich ihrer in ihrem Handeln zumeist unbewusst reproduzierten<sup>118</sup> handlungsleitenden Theorie bewusst werden und sie durch die Wiederholung des Handelns nebst des darin gespeicherten Wissens zur organisationalen Struktur befördern:

„Der Akteur weiß, was er weiß bzw. er nimmt es als sicher an, weil er sein Wissen immer wieder anwendet und hieraus folgt eine kontinuierliche Reproduktion von Wissen (Strukturen). Die Struk-

<sup>115</sup> Argyris / Schön (1978; 1996a; 1996b) legen in ihrer Konzeption organisationalen Lernens zwei kausalbasierte Handlungstheorien zugrunde, die die Wahlstrategie von Akteuren zu Handlungsalternativen in bestimmten Situationen sowie in Abhängigkeit von sogenannten Leitwerten und Zielen beeinflussen. Mit „Handlungstheorien“ sind allerdings, angelehnt an Lewin (1947; 1958), Handlung erklärende Ansätze bzw. ein explizites und ein implizites „Vorhandensein einer Verhaltenswelt“ (Argyris / Schön 1996a: 64) gemeint. Die Handlungstheorien werden „vertretene Theorie“ („Theory-in-Use“) und „handlungsleitende Theorie“ („Espoused Theory“) genannt (alle Argyris / Schön 1996a; Argyris / Schön 2002). Die „vertretene Handlungstheorie“ bezeichnet das angekündigte oder zu erwartende Verhalten von Akteuren gemäß ihren expliziten Leitwerten, und die „handlungsleitende Theorie“ (alle Argyris / Schön 1996a; 2002) bezeichnet das wirklich realisierte Verhalten von Akteuren gemäß ihren impliziten Leitwerten.

<sup>116</sup> Argyris / Schön (2002) benennen bestimmte Organisationsstrukturen, die eine „organisationale Untersuchung“ (Argyris / Schön 2002: 26) determinieren. Mit einer „organisationalen Untersuchung“ bezeichnen die Autoren den Prozess der Lernauslösung, des Untersuchens einer „problematischen Situation“ (alle Argyris / Schön 2002: 26) und ihre organisationale Reflexion. Die Strukturen, die dieses Untersuchen bestimmen, sind „Kommunikationskanäle“, „Informationssysteme einschließlich ihrer Medien und Technologien“ und „das räumliche Umfeld der Organisation, soweit es Kommunikationsmuster beeinflusst“, sowie „Maßnahmen und Verfahren, die die individuelle und interaktive Untersuchung lenken“, und „Systeme mit Anreizen, die sich auf den Willen zur Untersuchung auswirken“ (alle Argyris / Schön 2002: 43).

<sup>117</sup> Aufgrund ihrer zwischen System- und Handlungstheorie vermittelnden Konzeption verfügt die Strukturationstheorie über ein unvoreingenommenes Integrations- und Interpretationspotenzial und ist als sozialwissenschaftliche Theorie mittlerer Reichweite geeignet, transdisziplinäre Bezüge und theoretische Anknüpfungen in alle Richtungen herzustellen.

<sup>118</sup> „In Organisationen gibt es Wissen, das sich in organisationalen Verfahren verbirgt und auf das die Akteure Bezug nehmen, ohne sich dieses Wissens bewusst zu sein“ (Jäger / Weinzierl 2007: 176). Diese unbewussten Strukturen werden zum Teil in dem Moment bewusst, wenn sie sich nicht mehr in der gewünschten Weise zur Bearbeitung aktueller Probleme und Informationen eignen – in diesem Moment beginnt ein Lernprozess.

turierung von Wissen ist damit unausweichlich mit Handeln verbunden“ (Jäger / Weinzierl 2007: 175 ff.).

Das Lernmodell von Argyris / Schön (2002: 35 ff.) definiert organisationales Lernen als Prozess und differenziert es in verschiedenen zirkulierende Arten eines sogenannten Schleifenlernens (vgl. Greschner 1996; Schreyögg 2000; Miebach 2007; Herzog 2011). Diese Differenzierung findet sich unter verschiedenen Bezeichnungen wie Lernform, -ebene, -niveau oder -typ auch in anderen Arbeiten wieder (vgl. Fiol / Lyles 1985: 805; Pawlowsky 1992: 205; Geller 1996; Greschner 1996; als Typen des Effizienzlernens bei Kremmel 1996; Wahren 1996; Nagl 1997; Spandau 2002; Pawlowsky / Geppert 2005; Miebach 2007; Herzog 2011: 112). Folgende drei Lernarten werden bei Argyris / Schön (2002) unterschieden und in der Sekundärliteratur, die sich auf das Lernmodell bezieht, sowie bei den Autoren selbst verschieden beschrieben:

- „Einschleifen-Lernen“ (Argyris / Schön 2002: 35 f.) oder „Single-Loop-Learning“ (Argyris / Schön 1978: 18 f.; Schreyögg 2000: 538 f.; Miebach 2007: 160 f.)
- „Doppelschleifen-Lernen“ (Argyris / Schön 2002: 35 ff.)<sup>119</sup> oder „Double-Loop-Learning“ (Argyris / Schön 1978: 24; Schreyögg 2000: 539 f.; Miebach 2007: 161)<sup>120</sup>
- „Deutero-Lernen“ (Schreyögg 2000: 540 f.; Miebach 2007: 161 ff.)<sup>121</sup> oder auch „Zweitlernen“ bzw. „organisationales Zweitlernen“, „Lernen, wie man lernt“ (alle drei Argyris / Schön 2002: 44), „Lernen des Lernens“, „Metaebene des organisatorischen Lernens“ (beide Schreyögg 2000: 540 f.; Miebach 2007: 161 ff.), „Lernen zweiter Ordnung“

<sup>119</sup> Der Begriff des Zweitlernens stammt von Bateson (1972; 2000), der sich mit dem „Lernen, wie man lernt“ auf eine Metaebene des Lernens begibt. „Das Lernsystem einer Organisation steht in wechselseitiger Abhängigkeit mit den handlungsleitenden Theorien, die die Individuen in die Verhaltenswelt der Organisation einbringen. [...] Eine ganz entscheidende Art des Doppelschleifen-Lernens bei Organisationen ist daher das Lernen zweiter Ordnung [...], durch das die Mitglieder einer Organisation das Lernsystem entdecken und ändern können [...]. Organisationales Zweitlernen hängt entscheidend vom individuellen Zweitlernen ab“ (Argyris / Schön 1996a: 44).

<sup>120</sup> Argyris / Schön (1996a) haben die Begriffe des Einschleifen- und Doppelschleifen-Lernens von Ashby (1960: 71) übernommen. Ashby (1960) differenziert zwei Arten des Anpassungsverhaltens eines Systems, welches innerhalb eines bestimmten Feldes einen Systemzustand durch veränderbare Variablen in einem bestimmten Toleranzbereich stabil zu halten sucht. Ändert sich ein gültiger Parameter im Feld, der das System aus dem Toleranzbereich heraus in Instabilität bringt, lernt das System im Rahmen des Einschleifen-Lernens, wie durch die Veränderung einer bestimmten Variable der instabile Zustand wieder in einen stabilen Zustand – innerhalb des Toleranzbereichs – zu überführen ist. Im Rahmen des Doppelschleifen-Lernens lernt das System, wie es durch eine Neufestlegung des Toleranzbereichs gegen zukünftige Parameterveränderungen noch besser gestellt ist, als es dies durch das Einschleifen-Lernen möglich ist.

<sup>121</sup> Der Begriff des Deutero-Lernens von Organisationen (von griechisch: *deuteros* = zweiter) beschreibt das Lernen der Reflexion und Optimierung der eigenen Lernprozesse. Der Begriff des Deutero-Lernens wird bei Argyris / Schön (2002) selbst explizit nicht verwendet. Der Begriff findet sich häufig in Arbeiten wieder, die sich mit dem reflexiven Lernen von Organisationen generell auseinandersetzen (vgl. z. B. Schreyögg 2000: 538ff; Miebach 2007: 160). Bei Argyris / Schön (1978; 1996b; 2002) selbst wird dieses reflexive Lernen als „Zweitlernen“ (Argyris / Schön 2002: 44) bezeichnet, mitunter auch „Lernen zweiter Ordnung“ (ebd.) oder „Lernen, wie man lernt“ (ebd.). Das organisationale Zweitlernen wird in der vorliegenden Untersuchung als Deutero-Lernen bezeichnet, um es begrifflich klarer vom „Doppelschleifen-Lernen“ (Argyris / Schön 2002) abzugrenzen.

(Argyris / Schön 2002: 44) oder „Tripleschleifen-Lernen“ bzw. „Dreischleifenlernen“ (beide Herzog 2011: 114).

Argyris / Schön (2002) konzipieren mit den drei Lernarten verschiedene reflexive Reaktionen und Konsequenzen von Organisationen auf unvorhergesehene Veränderungen in ihrer Umwelt. Ausgehend von einem Soll-Zustand werden leichte Abweichungen davon im Rahmen des „Einschleifen-Lernens“ sofort modifiziert, ohne die organisationalen Handlungsroutinen merklich zu verändern. Im Rahmen des „Doppelschleifen-Lernens“ werden größere Abweichungen durch Veränderungen der Organisationsreproduktion korrigiert. Im Rahmen des „Lernens, wie man lernt“, werden permanent Selbst- und Fremdbeobachtungen in das Organisationssystem eingespeist und reflektiert. Dadurch wird Lernen zu einem fortlaufenden Prozess, der die Organisation kontinuierlich lern- und entwicklungsbereit hält. Die Fähigkeit einer Organisation, zu lernen, etwas zu verlernen und wieder zu erlernen, ist nicht nur im Lernmodell von Argyris / Schön (2002) konstitutiv für das Erkennen von Chancen zu Bestandehalt und der Erweiterung der organisationalen Handlungsmöglichkeiten in Veränderungen der System-Umwelt-Differenz (vgl. Fiol / Lyles 1985: 804). Neben den drei Lernarten ist der Begriff ‚Handlungstheorie‘ konstitutiv für das Lernmodell von Argyris / Schön (2002). Im Folgenden sollen diese vier Konstituenten näher erläutert werden.

### 8.5.1 Handlungstheorie

In der vorliegenden Arbeit dient das Modell organisationalen Lernens von Argyris / Schön (1978; 1996a; 1996b) als Grundlage für die analytische Beschreibung eines Reaktions- und Selbststeuerungsmechanismus von Organisationen auf gesellschaftliche Erwartungen, die an vorliegende organisationstheoretische Lösungen von Handlungsproblemen mit einem kognitiven Konzept anschließen soll. Um die Ausbildung von Medialisierungsfolgen als lernbasierte Handlungsoptionen von Organisationen in Reaktion auf gesellschaftliche Erwartungen – den Erwartungen an positive öffentliche Aufmerksamkeit und somit den Erwartungen, für die Medien besser selektier- und für die Gesellschaft besser legitimierbar zu sein – interpretieren zu können, wurde ein Modell gewählt, das kompatibel ist mit dem zugrunde liegenden sozialtheoretischen Rahmen und organisationstheoretischen Ansätzen.<sup>122</sup> Durch die Konzeption verschiedener aufeinander aufbauender Lernarten wird organisationales Lernen als Anpas-

---

<sup>122</sup> Zur Erinnerung sind die drei zugrunde liegenden Perspektiven auf Medialisierung hier noch einmal zusammengefasst: das systemtheoretische Konzept von Medialisierung als weitreichender Prozess sozialen Wandels (vgl. Marcinkowski / Steiner 2009), die neoinstitutionalistisch konzipierte normative Prägekräft von Medien auf die Strukturen von Organisationen in ihrer Umwelt (vgl. Donges 2008) sowie die strukturations-theoretische Konzeption der Relevanz intendierter Akteurshandlungen für die strukturverändernde Adaption von Organisationen in der Umwelt der Medien an die Medienlogik (vgl. Jäger / Weinzierl 2007).

sungsreaktion differenzierbar (vgl. Geller 1996; Wahren 1996; Wiegand 1996; Miebach 2007). Das Lernmodell von Argyris / Schön (1978; 1996a; 1996b) bietet eine gute Anschlussfähigkeit an organisationspraktische Konzepte, weshalb es seit seiner Erstveröffentlichung im Kreise der Fachpublikationen eine paradigmatische Bedeutung erlangt hat.

Bereits in den 1950er Jahren hat Argyris das Lernen von Organisationssystemen von Lernfaktoren abhängig gemacht (vgl. Argyris 1957a; 1957b; 1960; 1964; 1975). Dabei hat er die Rolle des kulturgeprägten, autonom und motiviert handelnden Organisationsindividuums als zentralen Lernfaktor in seinen organisationstheoretischen Auseinandersetzungen verankert. Die bereits frühe Fokussierung auf das aus seinem organisationalen Kontext heraus lernende Individuum bietet die Möglichkeit, die Handlungen des Individuums in seinem Verhältnis zur Organisation aus einer motivationstheoretischen Perspektive zu beschreiben. Argyris stellt einen Zusammenhang des Erfolgs einer Organisation mit der Lernfähigkeit ihrer Mitglieder sowie mit der generellen Übereinstimmung organisationaler Anforderungen mit individuellen Motiven her.

„Jedes Organisationsmitglied macht sich ein eigenes Bild von der handlungsleitenden Theorie des Ganzen, das jedoch immer unvollständig ist. Unablässig versucht der Betreffende, sein Bild dadurch zu vervollständigen, daß er sich mit Bezug auf andere in der Organisation neu beschreibt. Wenn die Bedingungen sich ändern, verfaßt er seine Beschreibung neu; andere Personen handeln ähnlich. Es kommt zu einer ständigen, mehr oder weniger abgestimmten Verknüpfung der Bilder der einzelnen von ihrer Aktivität im Rahmen ihrer gemeinsamen Wechselbeziehungen“ (Argyris / Schön 2002: 30 f.).

Argyris nimmt an, dass die individuelle Lernmotivation aus erfüllten menschlichen Bedürfnissen<sup>123</sup> des Individuums als Organisationsmitglied resultiert (vgl. Argyris 1960: 267 ff.; Argyris 1964: 155; vgl. zur Integration von Individuum und Organisation Schreyögg 2000; vgl. zu motivationalen Voraussetzungen organisationalen Lernens Wilkesmann 2003). Das ausbalancierte Verhältnis zwischen organisationalen und individuellen Motiven war in diesen frühen Arbeiten Argyris' als Voraussetzung für den Organisationserfolg konzipiert (1957a; 1960). In den gemeinsamen Arbeiten von Argyris / Schön bildet die Interdependenz zwischen Organisationserfolg und das Aufgehen des Individuums in der Organisation, im Sinne seiner Integration, das zentrale Forschungsinteresse (vgl. Argyris / Schön 1978; 1996b; 2002). Die Anerkennung der durch ein Organisationsziel geprägten konstitutionellen Regeln und Normen

<sup>123</sup> Argyris hat das abweichende Verhalten von Organisationsmitgliedern von gültigen Organisationsvorschriften und Organisationsstrukturen untersucht und es mit dem Entwicklungsbedürfnis der menschlichen Persönlichkeit in Beziehung gesetzt (vgl. Argyris 1957a; 1957b). Er hat dabei herausgefunden, dass das Bedürfnis nach Persönlichkeitsentwicklung durch den Zwang von Organisationsstrukturen demontiert wird und zu dysfunktionalen Anpassungsreaktionen wie Strebsamkeit und Desinteresse führt, die zum Wohle der Organisation unterbunden werden können, und zwar durch die Anpassung der formalen Organisation an die menschlichen Bedürfnisse und durch die Überwindung tradiertter Führungsverständnisse (vgl. Sanders / Kianty 2006: 81 ff., 95 ff.; zu Führung und Motivation vgl. Harbig et al. 2007; zu Konflikt zwischen Person und Organisation bei Argyris vgl. Goldgruber 2012: 82 f.; zu neuen Formen der Mitarbeiterführung vgl. Werry 2012).

lässt eine Ansammlung von Individuen zu einem erkennbaren und erfolgreichen Handlungsträger gemeinsamer Entscheidungen werden.

„Es sind also die Einzelpersonen, die entscheiden und handeln, doch sie tun das im Namen der Gesamtheit, als deren Vertreter. Und damit Einzelpersonen für die Gesamtheit entscheiden und handeln können, muß es Regeln geben, die festlegen, wo die Grenzen der Gesamtheit liegen, wann eine Entscheidung getroffen und wann die Vollmacht zum Handeln an einzelne delegiert wurde. Sobald Mitglieder einer Gesamtheit solche Regeln aufstellen, die wir ‚konstitutionell‘ nennen, [...] haben sie sich organisiert. Das Aufstellen der Regeln [...] muß nicht bewußt erfolgen, und [...] nicht explizit sein. Entscheidend ist, daß das Verhalten der Mitglieder in den wesentlichen Punkten regelkonform ist“ (Argyris / Schön 2002: 24).

Das Aufgehen von Individuen in der Organisation ist bei Argyris / Schön (2002) bereits die Voraussetzung dafür, dass Organisationen – repräsentiert durch ihre Individuen – in verschiedenen funktionsspezifischen Rollen handeln und lernen können. Dieses Bewusstsein geht als Wissen individueller Lernprozesse in den „Aktions- oder Handlungstheorien“ (Argyris / Schön 2002: 28) der Individuen auf. Wie bereits erläutert, handelt es sich bei diesen ‚Theorien‘ um implizite wie explizite organisationale Regeln, durch die das Handeln der Organisationsindividuen gespeichert, gesteuert und reproduziert wird. Dieses Regelwerk differenzieren die Autoren in eine auf Individuen bezogene „vertretene Theorie („espoused theory“)" und in eine auf Individuen bezogene „handlungsleitende Theorie („theory-in-use“)" (Argyris / Schön 2002: 29). Eine „vertretene Theorie“ ist ein explizites Regelwerk, welches das Handeln der Individuen in Form formaler Handlungsvorgaben oder Handlungslegitimationen bzw. kommunizierbarer Verfahrensdokumentationen bestimmt. Eine „handlungsleitende Theorie“ ist ein implizites Regelwerk, welches das Handeln der Individuen in Form informeller Vorstellungen und Arbeitserfahrungen über die Selbstorganisation und Selbstentfaltung der rollenspezifischen Tätigkeitsfelder bestimmt. Sie prägen Interaktionen und werden in Handlungspraktiken permanent reproduziert. Von einigen Autoren werden sie auch als Organisationskultur interpretiert (vgl. Probst 1987: 99 ff.; Reinhardt 1993: 58). Diese Handlungsregeln lassen sich auch auf der Ebene der Organisation ausmachen und werden von Argyris / Schön (2002) in eine organisationale vertretende Theorie, eine „organizational espoused theory“ in Form eines expliziten Regelwerkes, und in eine organisationale handlungsleitende Theorie, eine „organizational theory in use“ in Form eines impliziten Regelwerks differenziert.

„Die instrumentale handlungsleitende Theorie [...] enthält Normen für Unternehmensleistungen (zum Beispiel Gewinnspanne oder Rentabilität), Strategien für die Durchsetzung von Werten (zum Beispiel Strategien für den Werksstandort oder die Auswahl der Fertigungstechnologie) und Annahmen, die Strategien und Werte verbinden [...] [sie] umfaßt Kommunikation und Kontrolle, weist bestimmten Funktionen Ressourcen zu, belohnt oder bestraft individuelle Leistung, baut Karriereleitern und bestimmt das Tempo, mit dem der einzelne sie ersteigt, rekrutiert neue Mitglieder und weist sie in die Organisation ein“ (Argyris / Schön 2002: 29 f.)

Die unterschiedlichen organisational wirksamen Handlungstheorien fungieren als Speichermedien organisationalen Wissens (vgl. Argyris / Schön 2002: 29).

„Wie die handlungsleitenden Theorien von Organisationen [...] entsprechen möglicherweise nicht der vertretenen Theorie der Organisation. Formale Unterlagen eines Unternehmens wie Organisationspläne, Zielformulierungen oder Arbeitsplatzbeschreibungen enthalten nicht selten vertretene Aktionstheorien, die sich nicht mit den aktuellen Aktivitätsmustern der Organisation decken. Die handlungsleitende Theorie einer Organisation kann implizit bleiben, weil sie nicht beschrieben werden kann oder tabu ist. Nicht beschrieben werden kann sie [...], weil die einzelnen Mitglieder, die sie ausführen, mehr wissen, als sie sagen [...], und daher eher nicht in der Lage [...] sind, das Know-how zu beschreiben, das in den organisationalen Aufgaben enthalten ist, die sie täglich ausführen. Tabu ist sie [...] weil jeder Versuch, ihre Nichtübereinstimmung mit der vertretenen Organisationstheorie aufzudecken, als bedrohend oder unangenehm empfunden würde. [...] [Die] handlungsleitende Theorie einer Organisation erklärt deren Identität im Zeitverlauf“ (Argyris / Schön 2002: 29 f.).

**Tabelle 4: Individuelle und organisationale Handlungstheorien bei Argyris / Schön (2002: 28 ff.)**

<b>Aktions- oder Handlungstheorien von einzelnen oder in Gruppen handelnden Individuen</b>	
Vertretene Theorie / Aktionstheorie / Handlungstheorie / Espoused Theory: <ul style="list-style-type: none"> <li>- explizite Handlungsregeln</li> <li>- individuelle und rollenspezifische Arbeitsplatzbeschreibungen</li> <li>- erklären offiziell das Aktivitätsmuster der Organisationsmitglieder</li> </ul>	Handlungsleitende Theorie / Aktionstheorie / Theory-in-Use: <ul style="list-style-type: none"> <li>- implizite Handlungsregeln</li> <li>- sind in der Durchführung individueller Aktivitätsmuster stillschweigend oder unbewusst enthalten</li> <li>- bestimmen das Verhalten einzelner Organisationsmitglieder</li> <li>- können der vertretenen Theorie der Organisation widersprechen</li> </ul>
<b>Aktions- oder Handlungstheorie der gesamten Organisation</b>	
Vertretene Theorie / Aktionstheorie / Handlungstheorie der Organisation / Organizational Espoused Theory: <ul style="list-style-type: none"> <li>- allgemeine formale Unterlagen einer Organisation (Dokumente, Organigramme, Zielformulierungen, Führungsgrundsätze, Strategiepapiere)</li> <li>- decken sich oft nicht mit den aktuellen Aktivitätsmustern der Organisation</li> </ul>	Handlungsleitende Theorie / Aktionstheorie / Handlungstheorie der Organisation / Organizational Theory-in-Use: <ul style="list-style-type: none"> <li>- aktuelle Aktivitätsmuster der Organisation (können auch für die vorübergehende Orientierung zeitweise manifest bzw. verschriftlicht werden)</li> <li>- wird aus der Beobachtung der Muster interaktiven Verhaltens der einzelnen Organisationsmitglieder konstruiert und markiert den Speicherplatz der organisationalen Handlungsregeln bzw. des organisationalen Wissens</li> <li>- subjektive Organisationserfahrungen (sind aufsummierte Erfahrungen nachgereihter einzelner Lernprozesse)</li> </ul>
	Instrumentale handlungsleitende Theorie / Aktionstheorie der Organisation: <ul style="list-style-type: none"> <li>- bestimmt Normen, Zweck, Ziel, Kommunikation, Ressourcenverteilung, Leistungsbewertung und Mitglieder- rekrutierung</li> </ul>

In der Lesart von Dualität von Struktur bedeutet das, dass die Handlungen, die die Regeln ermöglichen, durch ihre Wiederholung als organisationale Handlungspraktiken die organisationalen Regeln respektive Strukturen reproduzieren, die sie ermöglichen. Organisationsstrukturen sind somit nicht intendierte Folgen des Handelns der Organisationsindividuen, sondern ungeplante und unbewusste Handlungsfolgen. Das in den organisationalen Handlungspraktiken unbewusste Wissen wird erst dann bewusst, wenn Irritationen in den organisationalen Handlungspraktiken offenbar werden, weil Organisationsindividuen mit ihrem Handeln aktu-

elle Informationen nicht mehr verarbeiten und aktuelle Probleme nicht mehr bearbeiten können. In diesem Moment beginnen die Organisationsindividuen im Verlauf von Interaktionen die Wissensbasis zu reflektieren und Problemlösungen durch verändertes Handeln und somit durch Veränderung der handlungsleitenden Theorie zu generieren. Dieser Prozess kann aus strukturationstheoretischer Perspektive als reflexive Strukturation bezeichnet werden: Dadurch ist es dem handelnden Individuum möglich, das Handeln der gesamten Organisation respektive die handlungsleitende Theorie der Organisation zu verändern (vgl. Jarren 2006b: 152).

Nach Argyris / Schön (2002: 26) wird organisationales Lernen verursacht durch unzureichende Handlungsautonomie der Organisation angesichts aktueller Problemlagen. Anders formuliert: Lernen wird durch Missverhältnisse oder Unstimmigkeiten im Verhältnis zwischen Organisationszielen und der aktuellen Situation der Organisation verursacht, die von einzelnen oder in Gruppen handelnden Organisationsindividuen erkannt respektive „untersucht“ (Argyris / Schön 2002: 26) wird, deren Konsequenzen interaktiv ausgehandelt und durch entsprechend eigene Handlungsänderungen und deren Wiederholungen auf die Organisation übertragen werden (vgl. Argyris / Schön 1996b: 11 f.; 2002: 20 f.). Argyris / Schön (2002) nennen den Prozess „der Verflechtung von Denken und Handeln, die vom Zweifel zur Lösung des Zweifels fortschreitet“ (Argyris / Schön 2002: 26), „organisationale Untersuchung“<sup>124</sup> (Argyris / Schön 2002: 26). Eine problematische Situation ergibt sich aus der fehlenden

„Übereinstimmung zwischen den erwarteten Ergebnissen des Handelns und den tatsächlich erzielten Erzeugnissen [...]. Eine solche fehlende Übereinstimmung – eine Überraschung, wenn wir sie erleben – blockiert den Strom spontaner Aktivität und läßt Gedanken und weitere Handlungen aufkommen, die darauf abzielen, diesen Strom wiederherzustellen. Untersuchungen werden erst dann organisational, wenn sie von Personen durchgeführt werden, die gemäß der geltenden Rollen und Regeln als Vertreter einer Organisation fungieren“ (Argyris / Schön 2002: 26 f.).

In der Folge ist mit drei unterschiedlichen Lernkonsequenzen in Form von aufeinander aufbauenden organisationalen Lernarten zu rechnen: dem „Einschleifen-Lernen“, dem „Doppelschleifen-Lernen“ (beide Argyris / Schön 2002: 35) und dem „Lernen, wie man lernt“ (beide Argyris / Schön 2002: 44), welches stark von der Bereitschaft und der Kompetenz der Organisationsindividuen, Lernen zu reflektieren, abhängt und das Organisationalwerden der hand-

---

<sup>124</sup> Nach Argyris / Schön (2002) bedeutet organisationales Lernen grundsätzlich die Aneignung von notwendigem Wissen, um zukünftige Leistungsverbesserungen gewährleisten zu können. Die Autoren differenzieren diese Wissensaneignung – Folge organisationaler Untersuchungen – in drei Arten produktiven Lernens zur Leistungsverbesserung: das instrumentale Lernen, welches am Ende von organisationalen Untersuchungen Leistungsverbesserungen hervorruft (vergleichbar dem Einschleifen-Lernen), das Lernen von Werten, die überhaupt erst festlegen, was alles als Leistungsverbesserung zu gelten hat (vergleichbar dem Doppelschleifen-Lernen), und das Lernen der Fähigkeit zum Erlernen des beständigen Neulernens der Umsetzung von Leistungsverbesserungen (vergleichbar mit dem Deutero-Lernen) (vgl. Argyris / Schön 2002: 35).

lungsleitenden Theorie beschreibt, das zentrale Forschungsanliegen der Arbeit von Argyris / Schön (vgl. Argyris / Schön 2002: 44).

Die Differenzierung der einzelnen aufeinander aufbauenden Lernarten erfolgt durch die jeweils unterschiedlichen Lernergebnisse in Form von unterschiedlichen Veränderungen der individuellen und der organisationalen handlungsleitenden Theorie respektive des Wissensspeichers durch kognitive, interaktive und physische Handlungen (vgl. Argyris / Schön 2002: 31). Der dabei jeweils vollzogene Lernprozess beginnt immer mit dem Einschleifen-Lernen und wechselt auf die nächsthöhere Schleifen-Lernebene, wenn das Lernergebnis nicht mit bestimmten Erwartungen übereinstimmt. Diese Erwartungen beziehen sich auf die Passung eines realen mit einem geplanten Zustand der organisationalen Leistungsproduktion oder Zielerreichung, deren Verhältnis zu Beginn des Lernens als problematisch empfunden worden war. Die dadurch ausgelöste individuelle Untersuchung ist immer ausgerichtet auf die Korrektur der als problematisch empfundenen organisationalen Verhältnisse auf einer niedrigen Lernebene (vgl. Argyris / Schön 2002: 46). Eine individuelle Untersuchung wird dann „organisational, wenn einzelne im Namen der Organisation eine Untersuchung innerhalb einer Untersuchungsgemeinschaft durchführen, die offiziell oder inoffiziell durch die Rollen und Regeln der Organisation bestimmt wird“ (Argyris / Schön 2002: 48). Auf den dualen Charakter der jeweiligen Lernergebnisse organisationaler Untersuchungen weist Herzog (2011) hin: „Sie enthalten einerseits Informationen hinsichtlich ihrer konkreten Anwendung, andererseits auch Informationen darüber, aus welchem Lernprozess und unter welchen Lernbedingungen sie entstanden sind“ (Herzog 2011: 116).

### **8.5.2 Einschleifen-Lernen**

Das Einschleifen-Lernen ist ein Anpassungslernen an Umweltveränderungen. Das bedeutet in erster Linie eine Beseitigung von Handlungsinsuffizienzen bei einfachen operativen Problembearbeitungen. Mit dem Einschleifen-Lernen ist eine Modifikation partikularer Strategien im Rahmen eines bestimmten Kontextes (vgl. Kremmel 1996: 129) zur Handlungsoptimierung zukünftiger Problembhebungen verbunden. Es bedeutet keine Veränderung, sondern eine Bewahrung der Stabilität der Organisation (vgl. Pawlowsky / Geppert 2005: 280; Miebach 2007: 160), ihrer Leistungsproduktion, ihres Verhältnisses zur Umwelt (vgl. Duncan / Weiss 1979: 79), der wesentlichen Organisationsstrukturen sowie der grundsätzlichen Strategien, Normen und Ziele. Mit dem Einschleifen-Lernen ist keine wesentliche Veränderung der Wissensbasis verbunden.

### 8.5.3 Doppelschleifen-Lernen

Wenn die Beseitigung von Handlungsinsuffizienzen keine ausreichende Problembearbeitung mehr ermöglicht, müssen organisationale Handlungsrountinen und die Leistungsproduktion verändert werden. Das Doppelschleifen-Lernen bedeutet eine Modifikation der Lernstrategie oder Lernnorm und der Toleranzgrenzen zur Lernauslösung, die sich auf die problematische Differenz zwischen einem realen und einem geplanten Zustand der Organisation, ihrer Leistungsproduktion oder Zielerreichung bezieht. Das Doppelschleifen-Lernen bedeutet eine Veränderung grundlegender Organisationsstrukturen (Selbststeuerung), eine Veränderung grundsätzlicher Werte und auch eine Veränderung der Organisationsziele.

### 8.5.4 Deutero-Lernen

Wenn die Beseitigung von Handlungsinsuffizienzen sowie die Veränderung grundlegender Handlungspraktiken und Strukturen keine Problembehebung ermöglicht, beginnen Organisationsmitglieder über die Wirksamkeit der Lerninterventionen zu reflektieren (vgl. Geller 1996; Kremmel 1996: 134; Wiegand 1996: 470 ff.; Nagl 1997; Schreyögg 2000; Argyris / Schön 2002: 43 f.; Pawlowsky / Geppert 2005; Miebach 2007). Konzeptionelle Voraussetzung dafür ist die strukturelle Anlage eines reflexionsfähigen Doppelschleifen-Lernens und das Wissen, wie man Lernen lernt (vgl. Miebach 2007: 162). Damit ist ein grundsätzliches Verständnis in einer Organisation gemeint, frühere Lernerfahrungen zu hinterfragen und zu verbessern sowie eine erfolgreiche Lernumgebung, die individuelle wie organisationale handlungsleitende Theorie und somit die eigene Lernkompetenz zu hinterfragen: „the existence of an organizational knowledge base makes possible what may have called protective organizational changes“ (Duncan / Weiss 1979: 120).

Das eigene Lernen zu beobachten und zu reflektieren und in organisationale Reproduktion zu integrieren betrachten Argyris / Schön (2002) als Idealziel organisationaler Bestandserhaltung, was mit der bestandssichernden Defensivhaltung der handlungsleitenden Theorie bzw. dem „defensiven Denken“ in der organisationalen Praxis konfligiert (vgl. Argyris / Schön 2002: 87). In der Spezifizierung des Deutero-Lernens wird mit der Veränderung der „handlungsleitenden Theorie“ (Argyris / Schön 2002: 29) der wesentliche Mechanismus benannt, um Veränderungen von Organisationen als kognitiven Prozess zu operationalisieren. „Das organisationale Lernen findet handlungstheoretisch in der theory-in-use statt [...] [im] Denken und Verhalten der Organisationsmitglieder individuell und in Interaktionszusammenhängen“ (Miebach 2007: 163).

Um wirkliches organisationales Lernen von „unechtem“ oder „begrenztem Lernen“ zu unterscheiden, wird es auch als „produktives Lernen“ bezeichnet (vgl. Argyris / Schön 2002: 35). Unter unechtem Lernen werden Veränderungsprozesse verstanden, die nicht auf die Tätigkeit des kognitiven Systems und des Gedächtnisses der Organisation zurückzuführen sind. So wird individuelles Verbesserungslernen nur organisational, wenn die „handlungsleitende Theorie einzelner [hierfür sich verantwortlich zeigender] Mitglieder der Organisation“ (Argyris / Schön 2002: 29), z. B. des Führungsgremiums, auch in der „handlungsleitenden Theorie der Organisation“ (Argyris / Schön 2002: 29), also in den organisationalen Handlungspraktiken aufgeht und sich auch gegenüber defensiven „Abwehr- bzw. Nichtlern-Routinen“ (Argyris / Schön 2002: 113)<sup>125</sup> durchsetzt (vgl. Argyris / Schön 2002: 29; 87; Miebach 2007: 163 ff.).

Die Transformation eines lernhemmenden Abwehrverhaltens zu einem lernproduktiven Zustand wird als „O-II-Lernsystem“ (Argyris / Schön 2002: 121) bezeichnet. Diese Transformation gelingt durch die organisationsweite Einführung einer organisationalen Dialektik (vgl. Argyris / Schön 1978: 145; 2002: 102), bei der alle Organisationsmitglieder die Gelegenheit bekommen, ihr Abwehrverhalten offen zu diskutieren und Chancen zur Korrektur ihres Verhaltens ohne „Beschämung“ annehmen zu können (vgl. Argyris / Schön 2002: 91). Letztlich geht es dabei um die organisationsweite Reflexion des Lernens, die systematische Einführung des Lernens, wie man lernt<sup>126</sup>:

„Eine ganz entscheidende Art des Doppelschleifen-Lernens bei Organisationen ist daher das Lernen zweiter Ordnung (O-II-Lernsystem), durch das die Mitglieder einer Organisation das Lernsystem entdecken und abändern können, das die vorherrschenden Muster der organisationalen Untersuchung festlegt“ (Argyris / Schön 2002: 44).

Das besondere Verdienst des Lernmodells von Argyris / Schön (1978; 1996b; 2002) ist die konzeptionelle Integration der Begriffe Individuum und Organisation, von Akteurshandlung und Organisationsstruktur bei der Interpretation organisationaler Veränderungsprozesse als organisationales Lernen. Dadurch werden so unterschiedliche Konstituenten wie Intention,

---

<sup>125</sup> Abwehrverhalten und -routinen gegenüber organisationalem Lernen resultieren aus vorgegebenen Lernmaßregeln und Organisationszielen, die von der Organisationsleitung in der „vertretenen Theorie“, in formalen Handlungsregeln, manifestiert worden sind, jedoch in der „handlungsleitenden Theorie“, in den tatsächlich gelebten Vorstellungen des Gros der Organisationsmitglieder, noch nicht ‚angekommen‘ sind. Organisationsmitglieder begegnen diesen Vorgaben mit Skepsis und verhalten sich bei deren Umsetzung defensiv, um ein mögliches, als beschämend oder durch Sanktionen als bedrohend empfundenes Fehlverhalten zu vermeiden (vgl. Argyris / Schön 2002: 113). „Eine Abwehrroutine ist jede Handlung oder Politik, die verhindert, daß Beschämung und Bedrohung hautnah herankommen, und gleichzeitig dadurch unterbindet, daß die Ursachen der Beschämung oder Bedrohung behandelt werden“ (Argyris 1993: 189).

<sup>126</sup> Die beständige Optimierung des eigenen Lernverhaltens bewertet Senge (1990; Senge 2008) als dauerhaften Wettbewerbsvorteil einer Organisation. Der Autor sieht in der lernenden Organisation die Herausforderung für die wirkliche Integration von Individuum und Organisation und organisationalem Commitment, in der die „Menschen kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert und gemeinsame Hoffnungen freigesetzt werden und in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen“ (Senge 2008: 19).

Motivation, Macht und Organisationsstruktur im Zusammenhang mit organisationalem Lernen analysierbar.

### **8.5.5 Die Lernfaktoren im Modell organisationalen Lernens bei Argyris / Schön**

Die Anschlussfähigkeit des Lernmodells von Argyris / Schön (1978; 1996b; 2002) an organisationstheoretische Ansätze, insbesondere zum Wandel von Organisationen, ist durch die darin konzipierten analytischen Lernfaktoren gegeben, die in vielen theoretischen Ansätzen zur Konstitution von Organisationen und organisationalem Wandel angelegt sind. Ihr rekursives Verhältnis zueinander bzw. ihre jeweilige rekursive Prägung der einzelnen Phasen des jeweiligen Lernprozesses – Phase 1: individuelles Lernen bzw. individuelle Untersuchung; Phase 2: Transformation des individuellen Lernens zum organisationalen Lernen; Phase 3: organisationales Lernen bzw. organisationale Untersuchung – auf den Lernebenen Einschleifen-Lernen, Doppelschleifen-Lernen und Deutero-Lernen zeugt von den Interdependenzen zwischen den einzelnen Faktoren. Sie sind deshalb ebenso wenig trennscharf zu analysieren, wie die Lernebenen dies selbst sind aufgrund ihres ebenso rekursiven Verhältnisses zueinander.

„Diese drei Lerntypen schließen sich in der Praxis nicht aus und lassen sich nicht uneingeschränkt trennscharf voneinander abgrenzen, sie markieren vielmehr Extrempunkte eines Kontinuums, auf dem organisationale Lernprozesse in Abhängigkeit von der Intensität der Auseinandersetzung mit Zielen, Verhalten und Annahmen über Wirkungszusammenhänge zwischen Verhalten und Zielerreichung systematisiert werden können“ (Pawlowsky / Geppert 2005: 282).

Eine Veränderung der Umwelt bzw. der Differenz zwischen Organisation und Umwelt gilt im Zusammenhang mit organisationalem Lernen als Lernauslöser bei Organisationen (vgl. Argyris 1990; Cohen / Levinthal 1990; Huber 1991; Dierkes et al. 2003a; 2003b). Im eigentlichen Sinne jedoch bewirken Informationen zum unterscheidbar neuen Umweltsachverhalt – jedoch auch zu jedem denkbaren unterscheidbar neuen internen Organisationsachverhalt – Veränderungen in der kognitiven Organisationsstruktur respektive der „handlungsleitenden Strukturen der Organisation“ (Laßleben 2002: 101), die auf das veränderte Handeln der Akteure und ihren Lernfortschritt zurückgeht. So dient sowohl die Organisationsumwelt als auch die Organisation selbst permanent als Informationsquelle für die ‚operationale‘ wie auch für die ‚legitimationale‘ Bestandssicherung der Organisation.

Die Zielgerichtetheit des Lernens ist durch die latente und allpräsenre Wirksamkeit des Faktors Organisationsstrategie (vgl. Argyris / Schön 2002: 191 f.) gegeben. Die planvolle Zweckausrichtung und Zielfestlegung einer Organisationsgründung durch Organisationsindividuen vereint die Lernfaktoren Organisationsstruktur und Akteur in der Organisationsstrategie

(Argyris / Schön 2002: 191). In der Struktur als vertretene Theorie der Organisation bzw. der „instrumentalen Aktionstheorie der Organisation“ (Argyris / Schön 2002: 29) ist die Organisationsstrategie inhärent: Sie bestimmt die Reproduktion und lernbasierte Entwicklung einer Organisation auf ein Ziel hin, ausgeführt durch ihre Mitglieder und gemäß der individuellen wie organisationalen handlungsleitenden Theorie (vgl. Argyris 1960: 265; Wiegand 1996: 210 f.). In allen drei Lernebenen bzw. -typen spielt die Lernstrategie eine wichtige Rolle. Sie bestimmt sowohl das Ergebnis beim Einschleifen-Lernen, beim Doppelschleifen-Lernen als auch beim Deutero-Lernen:

„Unter Einschleifen-Lernen verstehen wir instrumentales Lernen, das Handlungsstrategien oder Annahmen, die Strategien zugrunde liegen, so verändert, daß die Wertvorstellungen einer Handlungstheorie unverändert bleiben. [...] Unter Doppelschleifen-Lernen verstehen wir ein Lernen, das zu einem Wertewechsel sowohl der handlungsleitenden Theorien als auch der Strategien und Annahmen führt“ (Argyris / Schön 2002: 35 f.).

„Eine ganz entscheidende Art des Doppelschleifen-Lernens bei Organisationen ist daher das Lernen zweiter Ordnung [...], durch das die Mitglieder einer Organisation das Lernsystem entdecken und abändern können<sup>127</sup>, das die vorherrschenden Muster der organisationalen Untersuchung festlegt. Dies ist [...] Zweitlernen [...] oder ‚Lernen wie man Lernt‘ [...]. Organisationales Zweitlernen hängt entscheidend vom individuellen Zweitlernen ab“ (Argyris / Schön 2002: 44).

Der individuelle Akteur ist dabei sowohl proaktiver Träger als auch defensives Hemmnis organisationalen Lernens (vgl. Argyris 1964: 195). Mitsamt seinen mikropolitischen Verflechtungen ist er in dem Lernmodell eine prägende Konstituente des organisationalen Lernens bzw. der organisationalen Untersuchung (vgl. Weick 1995; Wiegand 1996: 207; Argyris / Schön 2002: 113): „Organisationales Lernen findet statt, wenn einzelne in einer Organisation eine problematische Situation erleben und sie im Namen der Organisation untersuchen.“ (Argyris / Schön 2002: 31 f.).

Das organisationale Wissen ist ebenso mit der Organisationsstruktur verflochten wie mit dem individuellen Akteur (vgl. Argyris / Schön 2002: 27 f.).

---

<sup>127</sup> Argyris / Schön operationalisieren die Änderungsmöglichkeit des Lernsystems über die Änderung einer durch Interessen- und Machtspiele beeinflussten „Verhaltenswelt einer Organisation“ (Argyris / Schön 2002: 43 f.), die alle relevanten Interaktionsmuster, die handlungsleitende Theorie sowie die Untersuchung einer Organisation wesentlich prägt. Der Verlauf einer organisationalen Untersuchung wird bestimmt durch die Prägung der darin wirksamen Verhaltenswelt, seiner Interaktionsmuster und handlungsleitenden Theorie. Das kann sich bei einem durch Vertrauen geprägten Wirkungsklima zu produktivem Lernen, „das bessere Leistungen oder veränderte Leistungswerte hervorruft“ (Argyris / Schön 2002: 35), ausnehmen. Argyris / Schön nennen solche lernförderlichen Organisationsstrukturen „Initiatoren“ (Argyris / Schön 2002: 43). Das kann jedoch auch bei einem durch Misstrauen geprägten Wirkungsklima in Verhaltenswelt, Interaktionsmustern und handlungsleitender Theorie zu Abwehr und defensiven Routinen und zu Nichtlernen führen (vgl. Argyris 1993: 189). Kennzeichnend für eine lernförderliche Verhaltenswelt sind Interaktionsmuster, die durch Friedfertigkeit, Vertrauen, Offenheit, Flexibilität, Kooperation, Risikofreude und Offensivität geprägt sind. Eine lernhinderliche Verhaltenswelt wird verursacht durch Interaktionsmuster, die durch Feindseligkeit, Verschlossenheit, Starrheit, Konkurrenz, Scheu und Defensivität bestimmt sind (vgl. Argyris / Schön 2002: 43).

„Organisationen fungieren auf verschiedene Arten als Bestandsumfelder für Wissen, einschließlich des Wissens, das durch organisationale Untersuchungen erlangt wird. Dieses Wissen kann im Kopf einzelner Mitglieder gespeichert sein. [...] Organisationen stellen Wissen direkt dar in dem Sinne, daß sie Strategien zur Durchführung schwieriger Aufgaben verkörpern, die auch anders hätten ausgeführt werden können. Das gilt nicht nur für einen übergeordneten Aufgabenplan, sondern auch für dessen einzelne Bestandteile. Organisationales Wissen verbirgt sich in Abläufen und Verfahren, die selbst dann geprüft und entschlüsselt werden können, wenn die Personen, die sie ausführen, sie nicht in Worte fassen können. [...] Wir haben uns dafür entschieden, dieses Wissen durch sogenannte Aktions- und Handlungstheorien darzustellen“ (Argyris / Schön 2002: 27 f.).

Der Faktor Organisationsstruktur ist insgesamt für die gesamte Phase der organisationalen Untersuchung maßgeblich:

„Das Lernsystem einer Organisation besteht aus [...] Strukturen, die die Untersuchung in Organisationen [...] lenk[t], erleichtert oder behindert. Struktur- und Verhaltensmerkmale des Lernsystems einer Organisation schaffen die Bedingungen, unter denen Einzelpersonen bei organisationalen Untersuchungen interagieren, und machen es mehr oder weniger wahrscheinlich, daß wichtige Fragen angesprochen und vermieden werden. [...] Mit ‚Organisationsstrukturen‘ meinen wir:

- Kommunikationskanäle (Diskussionsforen, offizielle und inoffizielle Interaktionsmuster);
- Informationssysteme einschließlich ihrer Medien und Technologien [...];
- das räumliche Umfeld der Organisation, soweit es Kommunikationsmuster beeinflusst;
- Maßnahmen und Verfahren, die die individuelle und interaktive Untersuchung lenken;
- Systeme mit Anreizen, die sich auf den Willen zur Untersuchung auswirken“ (Argyris / Schön 2002: 43).

Die Verschränkung der Faktoren organisationale Wissensbasis und Lernergebnis in der Phase organisationalen Lernens bzw. der organisationalen Untersuchung hat eine besondere Bedeutung für die Veränderung der handlungsleitenden Theorie der Organisation:

„Die Lernergebnisse der organisationalen Untersuchungen können viele Formen annehmen, die alle, wenn sie als Lernen gelten wollen, den Nachweis für eine Veränderung in der handlungsleitenden Theorie der Organisation enthalten müssen. Häufig werden solche Untersuchungen durch Erkenntnisse aus Untersuchungen vermittelt. Dazu gehören

- a. Auslegungen früherer Erfahrungen von Erfolg oder Mißerfolg
- b. Rückschlüsse aufgrund kausaler Verbindungen zwischen Handlungen und Ergebnissen sowie deren Auswirkungen auf künftige Aktionen;
- c. Beschreibungen der sich verändernden organisationalen Umgebung und ihrer wahrscheinlichen Anforderungen an künftige Leistungen;
- d. Eine Analyse der Möglichkeiten und Grenzen alternativer organisationaler Strategien, Strukturen, Verfahren, Informations- und Anreizsysteme;
- e. Beschreibungen gegensätzlicher Ansichten und Interessen, die unter Bedingungen der Komplexität und Unsicherheit in der Organisation aufkommen;
- f. Bilder einer erstrebenswerten Zukunft und die Entdeckung der Mittel, mit denen man sie erreichen kann;
- g. Kritische Überlegungen über handlungsleitende Theorien von Organisationen und Vorschläge für ihre Umstrukturierung und
- h. eine Beschreibung und Analyse der Erfahrungen anderer Organisationen.

Sämtliche Zwischenergebnisse der Untersuchung kommen als Produkte des organisationalen Lernens in Frage, wenn sie von Verhaltensänderungen begleitet werden, die Veränderungen bei der handlungsleitenden Theorie von Organisationen anzeigen, und wenn sie in den einzelnen Bildern verkörpert sind (den Speichern, Diagrammen oder Programmen), die organisationales Wissen bewahren“ (Argyris / Schön 2002: 32).

„Das Ergebnis einer organisationalen Untersuchung kann die Form eines veränderten Denkens und Handelns annehmen, das einen Wechsel im Design der Organisationspraxis bewirkt“ (Argyris / Schön 2002: 27).

Der Lernfaktor Ergebnis<sup>128</sup> geht jedoch wieder auf in der Wissensbasis und in der Lernstrategie in Form der individuellen wie organisationalen handlungsleitenden Theorie und ist zudem rekursiv mit dem Lernfaktor Organisationsumwelt verbunden. „Dieses zeitpunktbezogene Wissen ist einerseits das Ergebnis von Lernprozessen; andererseits beeinflusst es zukünftige Lernprozesse“ (Wiegand 1996: 490). Die zentrale Bedeutung des Lernfaktors Umwelt für die Lernauslösung veranlasst Herzog (2011: 129), sämtliche Lernfaktoren nach ihrer Einwirkung und ihrer Funktion im Verlauf eines Lernprozess in organisationsinterne Faktoren und in -externe Faktoren zu differenzieren, wobei die Umwelt selbst der einzige externe Faktor bleibt. Im Lernmodell von Argyris / Schön (1978; 1996b; 2002) ist die beobachtete Veränderung der System-Umwelt-Differenz als Veränderung des Austausch- und Beeinflussungsverhältnisses definiert und markiert den Beginn einer „organisationalen Untersuchung“ (Argyris 1964: 25; Argyris / Schön 2002: 195 f.).

**Tabelle 5: Die wechselseitige Verschränkung der Lernfaktoren in den jeweiligen Lernphasen und Lern-ebenen bzw. Lerntypen organisationalen Lernens nach Argyris / Schön (2002: 195 f.)**

Lernebene/-typ	Einschleifen-Lernen	Doppelschleifen-Lernen	Deutero-Lernen
<b>Prägende Lernfaktoren Lernphase individuelles Lernen</b>	Organisationsumwelt Organisationsstruktur Organis. Wissensbasis Individueller Akteur Lernstrategie	Organisationsumwelt Organisationsstruktur Organis. Wissensbasis Individueller Akteur Lernstrategie	Organisationsumwelt Organisationsstruktur Organis. Wissensbasis Individueller Akteur Lernstrategie
<b>Prägende Lernfaktoren Lernphase Transformation individuelles Lernen zu orga- nisationalem Lernen</b>	Organisationsstruktur Organis. Wissensbasis Individueller Akteur Lernstrategie	Organisationsstruktur Organis. Wissensbasis Individueller Akteur Lernstrategie	Organisationsstruktur Organis. Wissensbasis Individueller Akteur Lernstrategie
<b>Prägende Lernfaktoren Lernphase organisationales Lernen</b>	Organisationsstruktur Organis. Wissensbasis Individueller Akteur Lernstrategie Lernergebnis	Organisationsstruktur Organis. Wissensbasis Individueller Akteur Lernstrategie Lernergebnis	Organisationsstruktur Organis. Wissensbasis Individueller Akteur Lernstrategie Lernergebnis

<sup>128</sup> Ein Lernergebnis kann nur als Veränderung der Umwelt beobachtet werden (vgl. Krebsbach-Gnath 1996: 82; Wiegand 1996: 214).

## 9 Public Relations als Funktion organisationalen Lernens

Im folgenden Kapitel soll das bisher erarbeitete Verständnis von Medialisierung auf der Mesoebene – eine „generelle [lernbasierte] organisationale Handlungsmöglichkeit“ (Sandhu 2012: 177), um auf veränderliche gesellschaftliche Erwartungen antizipativ zu reagieren – mit einer analytischen Interpretation von Public Relations als organisationale Lernfunktion verbunden werden, um daraus eine theoretische Vorstellung von organisationalem Lernen im Umgang mit institutionalisierten Medialisierungserwartungen zu konzipieren.

Medialisierung wird hier als ein in der Organisationstheorie angekommenes und unter den wirksamen Bedingungen von Mediengesellschaften (vgl. Merten 1992c; Jarren 1996; Imhof et al. 2004b; Marcinkowski 2004b; 2004; Imhof 2006a; Kohring 2009; Merten 2009a) gegebenes soziales Faktum zugrunde gelegt (vgl. Imhof 2006a; Donges 2008; Hjarvard 2008; Marcinkowski / Steiner 2009; Marschall 2009; Meyen 2009; Raupp 2009). Der Rekurs auf den neoinstitutionalistischen Ansatz von Meyer / Rowan (1977a; 1977b; 1992; 2009; vgl. auch Senge 2011) ermöglicht es, Medialisierung als die – zum Zweck der Steuerung positiver öffentlicher Aufmerksamkeit zur Sicherung der Legitimität der Organisationsfunktion (vgl. Hoffjann 2007) – sozial erwartete Anpassung originärer Handlungslogik und Strukturen von Nichtmedienorganisationen an die fremdreferentielle Logik der Massenmedien normativ-institutionell zu begründen (vgl. Donges 2006). Organisationen ‚punkten‘ bei der Zuschreibung von Legitimität als Sozialkapital also sowohl dadurch, dass sie aufgrund ihrer Adaption an massenmedialen Selektionsgesichtspunkten in der öffentlichen Kommunikation jederzeit selektierbar sind – was in Mediengesellschaften sozial erwünscht ist –, als auch dadurch, dass dies in einer sozial erwünschten – institutionalisierten Rationalitätsmythen entsprechenden (vgl. Meyer / Rowan 1977a; 1977b; Walgenbach 2002b; Scherm / Pietsch 2007) – öffentlich sichtbaren Form geschieht. Organisationen erweitern so den Grad ihrer strukturellen Kopplung mit der gesellschaftlichen Umwelt (vgl. Marcinkowski 2004a: 489) und spiegeln damit auch die Konstituenten einer ‚massenmedial überformten‘ Gesellschaft wider (Scherm / Pietsch 2007: 70).

Das zu entwerfende Konzept von Public Relations als organisationale Lernfunktion steht im Zentrum dieses Konformitätshandelns. Die gezielte Beobachtung und Übersetzung medien-induzierter Irritation in Strukturveränderungen von Organisationen (vgl. Marcinkowski / Steiner 2009: 4) durch Public Relations wird dadurch zu einem permanenten Veränderungsprozess reflexiven organisationalen Lernens von Legitimitätsbedingungen in Mediengesellschaften interpretierbar.

## 9.1 Die Bedeutung reflexiver Wandlungsfähigkeit für Organisationen

Organisationen haben eine zentrale Bedeutung für die Reproduktion und Reflexierung funktional differenzierter moderner Gesellschaften (vgl. Heinrichs 2005; Nolte 2007):

„Wer eine der Komplexität und Dynamik der modernen Verhältnisse auch nur annähernd Rechnung tragende Makrosoziologie konzipieren möchte, muß unbedingt beachten, in welchem hohem Maße praktisch alle wesentlichen Ereignisse und Entwicklungen auf sozialer Ebene im Mesobereich formaler Organisationen ihre kausale Wurzel haben“ (Geser 1990: 401 mit Bezug auf Boulding 1953 und Drucker 1962).

Erst auf der Mesoebene von Organisationen wird Gesellschaft und ihre Konstitution beobachtbar (vgl. Fuchs 2004: 129 f.; Szyszka 2009b: 136). So werden die in dieser Untersuchung für den sozialen Wandel exemplarisch beobachteten Medialisierungsfolgen auf der Mesoebene zu Indikatoren weitreichender und langfristiger Prozesse sozialen Wandels, „die man ursächlich auf den gesellschaftlichen Bedeutungsgewinn der Massenmedien zuschreibt“ (Marcinkowski / Steiner 2009: 2). Für das zugrunde liegende Verständnis von lernbasiertem Wandel ist der Kontingenzbegriff prägend: Lernen bedeutet keinen Zuwachs von Rationalität.

„Es ist nicht einmal garantiert, dass sich durch Lernen möglich gewordene Problemlösungen bewähren, mehr noch: Lernen schafft obendrein ganz neue Probleme. Nichtsdestoweniger eröffnet es eine Form von Komplexitätsverarbeitung, die kein anderer Wandel zulässt“ (Mölders 2011: 10).

Organisationen haben Zwecke und Ziele zu erfüllen. Wenn sich Organisationen in der Umwelt des Mediensystems über die eigentlichen Ziele hinaus an den massenmedialen Selektions- und Darstellungskriterien adaptieren, um an deren Themen anzuschließen und in dem Zusammenhang selbst positiv öffentlich dargestellt zu werden, entspricht dies indirekt auch der Zielerfüllung von Organisationen in Form ihrer Bestands- und Legitimitätssicherung gegenüber ihrer gesellschaftlichen Umwelt. Die Entscheidung organisationaler Strukturadaptation lässt sich nur intendiert erklären, nicht evolutionär: Dafür kommt nur ein Aushandlungsprozess von Zielen, Beobachtungsergebnissen und Erfahrungswissen durch Organisationsindividuen in Frage.

Um den gesellschaftsweiten Bedeutungsgewinn der Massenmedien auf der Mesoebene von Organisationen als Folge reflexiver Lernprozesse im Umgang mit Legitimitätsbedingungen in Mediengesellschaften interpretieren zu können, greift die Untersuchung mit Public Relations eine zentrale Instanz von Organisationen heraus, die sowohl als Indikator (vgl. Preusse / Zielmann 2010: 336) als auch als ausdifferenzierte Funktion für den Zugriff auf die Massenmedien gilt (vgl. Hoffjann 2007: 97). Public Relations kann je nach Perspektive als Interpenetrationszone (vgl. Jarren / Röttger 2009: 35), Beobachtungs- und Selektionsfunktion für Informationen über Veränderungen der System-Umwelt-Differenz (vgl. Szyszka 2008b; Szyszka 2008c; Merten 2009b; Röttger 2010b; Röttger et al. 2011) oder umweltgerichtete Reflexie-

rungsfunktion (vgl. Jarren / Röttger 2009: 35) konzipiert werden und ist vorliegend eine legitimierungssichernde Regelungsfunktion sowohl externer Kontextsteuerung als auch organisationaler Selbststeuerung (vgl. Willke 1998: 330; Hoffjann 2009a), Letztere im Sinne einer Selbstanpassung an Nichtanpassung (vgl. Luhmann 2000b: 76).

## 9.2 Public Relations als Organisationsfunktion

Der Begriff Public Relations wird gemeinhin als das Geflecht öffentlicher Beziehungen einer Organisation zu ihrer Umwelt definiert. „Um ihren Bestand zu erhalten und sich weiter zu entwickeln, ist eine Organisation gezwungen, sich mit den kommunikativen Auswirkungen der eigenen Existenz auf ihre Umwelt auseinanderzusetzen und bei Bedarf zu intervenieren“ (Szyszka 2009b: 135). Szyszka (2009b) stellt einen Zusammenhang her zwischen der Beziehungsqualität einer Organisation zu ihren relevanten Umweltsystemen von internen und externen Anspruchsgruppen und der Verfügbarkeit der Organisation über das als Ressource benötigte Sozialkapital in Form von Reputation, Vertrauen und insbesondere Legitimität.

„Das autopoietische Interesse einer Organisation, organisationseigene Ziele für den eigenen erfolgreichen Weiterbestand zu realisieren, findet seine Grenzen in den gesellschaftlichen Parametern Legalität und Legitimität. Bei der Verfolgung ihrer Interessen stehen Organisationen im Wettbewerb mit anderen Organisationen, die dem gleichen oder einem anderen gesellschaftlichen Funktionssystem angehören“ (Szyszka 2009b: 137).

Legitimität ist für die Bestandserhaltung einer Organisation sowohl seitens ihres relevanten Umfeldes interner wie externer Anspruchsgruppen als auch seitens ihres allgemeingesellschaftlichen Umfeldes von existenzieller Bedeutung. Legitimierte Organisationen erhalten notwendige Ressourcen zu wesentlich besseren Konditionen und besserer Qualität und ihre Entscheidungen werden selbst dann anerkannt, wenn sie den Umweltinteressen grundlegend widersprechen (vgl. Hoffjann 2007: 96; Scherm / Pietsch 2007: 70). Wenn die Organisation gegenüber der gesellschaftlichen Umwelt legitimiert ist, kann sie nicht nur ihren Bestand sichern, sondern auch ihren Handlungsspielraum erweitern (vgl. Jarchow 1992; Mast 1992: 389 f.; Hoffjann 2007: 96).

Unter den Bedingungen von Mediengesellschaften wird Legitimität einer Organisation zu einer existenziellen Herausforderung und ihr Mangel zu einem existenziellen Risiko.<sup>129</sup> Die

---

<sup>129</sup> Alle sozialen Systeme stehen mit ihrer Umwelt in einem bestimmten System-Umwelt-Verhältnis. Sie handeln nicht nur unter dem Kontingenzzisiko eigener Entscheidungen, sondern auch unter dem Kontingenzzisiko der bestehenden Differenz zwischen „organisationaler Sinndisposition und den in System-Umwelt-Beziehungen unterstellten Sinndispositionen“ (Szyszka 2009b: 137). Organisationen müssen somit unter Bedingungen doppelter Kontingenz und doppelten Risikos handeln. Die Höhe des sozialen Vertrauens eines sozialen Systems reduziert das Risiko der doppelten Kontingenz organisationaler Entscheidungsprozesse und erhöht den Umfang der Entscheidungsoptionen. Somit werden die Handlungsoptionen eines sozialen Systems durch die Vertrauenserwartungen der Umwelt begrenzt.

jederzeit mögliche Medienberichterstattung wird zu einem Unsicherheitsfaktor, weil sie die durch permanente Selbstwahrnehmung sichergestellte Selbstkontrolle und die Legitimitätssichernde Selbstdarstellung (vgl. Kohring / Hug 1997: 20) gesellschaftsweit kontrollierbar und Legitimität entziehbar macht. Die Rückgewinnung der Kontrolle über die Sicherung gesellschaftlicher Legitimität macht eine aktive Bewirtschaftung der Medialisierungserwartungen der gesellschaftlichen Umwelt notwendig. Mediengesellschaften sind geprägt von einem gesellschaftsweiten Bedeutungsgewinn der Massenmedien. Das wirkt sich aus auf einen steigenden Bedarf an öffentlicher Aufmerksamkeit aller gesellschaftlichen Akteure, deren positive Prägung gesellschaftsweit Legitimität wahrscheinlich werden lässt (vgl. Schrott 2008: 107). Damit die in Mediengesellschaften an positive öffentliche Aufmerksamkeit gebundene Sicherstellung gesellschaftlicher Legitimität zu keiner unsicheren Ressource für gesellschaftliche Akteure wird, wird die Möglichkeit einer aktiven Bewirtschaftung des Verhältnisses zur – medialisierten – Umwelt und somit von Legitimität besonders wichtig. Organisationen haben zu diesem Zweck mit Public Relations ein spezielles Regelungs- und Funktionssystem ausdifferenziert, mit dem sie ihr Verhältnis zur Umwelt über Selbstkontrolle steuern können. Basierend auf der Selbstbeobachtung zweiter Ordnung<sup>130</sup> kann Public Relations die Erzeugung und Lenkung öffentlicher Aufmerksamkeit aktiv über die eigene Selbstdarstellung und Selbststeuerung beeinflussen (vgl. Hoffjann 2007; Szyszka 2009b).

Der Begriff ‚Public Relations‘ wird in der Kommunikationswissenschaft – je nach analytischer Ebene – differenziert als ein auf Kommunikation und Beobachtung basierendes gesellschaftliches Funktionssystem (vgl. Gruning / Hunt 1984: 6), als ein organisationales Beziehungsfeld zur gesellschaftlichen Umwelt bzw. als eine organisationale Subfunktion zur Regelung der System-Umwelt-Differenz und als ein Berufsfeld mit strategischer und umsetzungsorientierter Öffentlichkeitsarbeit im Bereich des Managements durch eigene Organisationsmitglieder oder durch externe Public-Relations-Beratung. Die drei Differenzierungen sind untereinander adressierbar (vgl. Szyszka 2009: 138 f. mit Bezug auf Griswold / Griswold 1948: 4; Harlow 1957; Long / Hazleton 1987: 12 f.; Cutlip et al. 1994). In dem untersuchungsrelevanten Verständnis von Public Relations geht es um die organisationale Subfunktion zur Regelung und Sicherstellung der Legitimität gegenüber den als relevant eingestuften

---

<sup>130</sup> Diese Beobachtung zweiter Ordnung ist zentral für die Funktion von Public Relations als Organisationsfunktion. Sie dient der Selektion von Informationen zur Schließung der Inkongruenz von eigenen und fremdreferentiellen Sinndispositionen und Sinnrekonstruktionen. Sinn ist eine implizite Information, die Beobachter in der Umwelt nur aufgrund ihrer aktuellen und zurückliegenden Fremdbeobachtungen und Interpretationen ihrer Ergebnisse rekonstruieren bzw. unterstellen können. „Als kontingente Entscheidung für eine als wahrscheinlich angenommene Vorstellung sind diese dabei nicht nur Ergebnisse von Fremdbeobachtungen, sondern ebenso Ausdruck von Erwartungen und Wünschen der Beobachter“ (vgl. Krieger 1996: 57 ff.).

Umweltsystemen (vgl. Hoffjann 2007: 97). Vermittels dieser Regelungsfunktion beobachten und simulieren Organisationen fremdreferentielle Zweckprogramme und Codes, um einerseits die starken Außenbindungen der Organisation (vgl. Luhmann 2000b: 79) durch die Reproduktion und Wiederherstellung überzeugender Erwartungskonformität – aufgrund sich beständig verändernder System-Umwelt-Differenzen – zu stabilisieren und andererseits die systeminterne Orientierung an der Unterscheidung von Selbstreferenz<sup>131</sup> und Fremdreferenz zu reproduzieren. Die autopoietische Selbstkonstitution sozialer Systeme basiert auf der Selbstbeobachtung und auf der Differenzbeobachtung von Selbstreferenz und Fremdreferenz. Szyszka (2009b: 138 ff.) nennt die Beobachtung und kommunikative Steuerung von Umweltbeziehungen „Public Relations-Management“<sup>132</sup>, um die Regelungsfunktion der Instanz in Bezug auf verschiedene Akzeptanzadressen in einem komplexen öffentlichen Beziehungsgeflecht respektive in einem System von Meinungsmärkten zu unterstreichen.

„In ihrer Breite sind Meinungsmärkte immer Angebotsmärkte, die ein Überangebot an Themen zur Beobachtung anbieten. Wird organisationale Präsenz in öffentlicher Kommunikation angestrebt, geschieht dies immer im Wettbewerb um Aufmerksamkeit mit anderen Marktteilnehmern“ (Szyszka 2009b: 143).

Der Regelungsmechanismus ist Kommunikation, das fokussierte Objekt ist die Beziehung zwischen der Organisation und den einzelnen Meinungsmärkten und das Ziel ist die Bereinigung dieser Beziehung von Differenzen der Sinndispositionen zu einem bestimmten Thema. Das Regelungsproblem ist das generelle Problem von Kommunikation und Komplexität:

„die Unmöglichkeit eines gemeinsamen Verstehens von Haltungen, Entscheidungen und Verhalten, weil immer eine Differenz zwischen organisationaler Selbstbeschreibung und -beobachtung (Sinndisposition) und einer in selektiver Fremdbeobachtung entstandenen Fremdbeschreibung<sup>133</sup> (unterstellte Sinndisposition) als Relation besteht. [...] Jede Relation ist dabei Träger einer eigenen Differenz“ (Szyszka 2009b: 141; vgl. hierzu auch Luhmann 1996: 191 f.).

Das organisationsinterne Management des Relationen-Regelungsproblems basiert auf Informationen aus Beobachtungen relationaler Differenzen zur Umwelt und deren Veränderungen sowie aus gespeicherten Informationen zu Fremdbeobachtungen und bereits erfolgten Legitimationen organisationaler Sinndispositionen durch die Umwelt (vgl. Ronneberger 1991; Ron-

<sup>131</sup> Selbstreferenz ist nach der allgemeinen Systemtheorie (Luhmann 1996b: 191) auf der Ebene kommunikativer Prozesse nur möglich, „wenn mindestens zwei informationsverarbeitende Prozessoren vorhanden sind, die sich aufeinander und übereinander auf sich selbst beziehen können“ (Szyszka 2009b: 149).

<sup>132</sup> Szyszka definiert Kommunikationsmanagement als organisationale Funktion zur Beobachtung und Regelung aller Prozesse organisationaler Kommunikation. Public-Relations-Management hingegen versteht er als organisationale Subfunktion davon zur Beobachtung und kommunikativen Beeinflussung der öffentlichen Umwelt. „Public-Relations-Management ist dabei sowohl Differenz-, als auch Diskrepanzmanagement zwischen dem beobachteten Status relevanter Relationen und einem als organisational vorteilhaft eingestuft und damit angestrebten Status dieser Relationen“ (Kieserling 2004: 50).

<sup>133</sup> „Fremdbeschreibung gehört einem anderen System an, und mit Bezug auf das beschriebene System hat sie dort, wenn man so will, freie Hand. Sie muß jedenfalls nicht an diejenigen Abstraktionen anschließen, die dieses System benutzt, um sich selber zu beobachten und zu beschreiben“ (1951; 1967; 1968; 1976).

neberger / Rühl 1992: 252). Daraus wird die Nachvollziehbarkeit und Legitimierbarkeit aktueller organisationaler Standpunkte erarbeitet. Public Relations operiert bei der Anfertigung von Selbstbeschreibungen als Beobachter zweiter Ordnung. Die dabei gewonnenen Informationen über Differenzen und Diskrepanzen werden permanent in die Produktion von Selbstdarstellungen eingespeist. Diese komplexe Regelungsproblematik hat das Ziel, den Bestand der Organisation zu sichern, ihren Handlungsspielraum zu erweitern und die Effizienz ihrer Operationen bei der Zielerreichung zu unterstützen, sodass die „Erwirtschaftung organisationalen Sozialkapitals als Basis für die Erwirtschaftung von Realkapital“ fungiert (Szyszka 2009b: 149). Die Operationen von Public Relations als organisationale Managementfunktion werden von Szyszka in Beobachtung der System-Umwelt-Differenz, Analyse relationaler Diskrepanzen, Entwicklung von Interventionsprogrammen und Veränderung relationaler Differenzen unterschieden (vgl. Szyszka 2009b: 147 f.).

### 9.2.1 Die Operationsweise von Public Relations als Organisationsfunktion

Szyszka (1999; 2004; 2008b; 2008c; 2009b) beschreibt Public Relations als organisationale Subfunktion innerhalb des organisationalen Kommunikationsmanagements (Szyszka 2009b), deren Logik dem Leitcode der auftraggebenden Organisation verpflichtet ist und als strukturell gekoppelte Meso-Makro-Schnittstelle zur organisationalen Umwelt fungiert. Jarren / Röttger (2009) konzipieren Public Relations, basierend auf der strukturationstheoretischen Verknüpfung von System und Handlung (vgl. Münch 1987; Giddens 1997; Ortmann et al. 2000a; Schimank 2002; Walgenbach 2006a; Jäger / Weinzierl 2007; Schimank 2007b; 2010b), als Organisationsfunktion, die primär der Speziesemantik ihrer auftraggebenden Organisation und sekundär der binär codierten PR-Leitdifferenz „legitimierend/nicht-legitimierend“ (Hoffjann 2001: 138) verpflichtet und in organisationale Struktur- und gesellschaftliche Systemzusammenhänge eingebunden ist. Die wechselseitigen Austausch- und Beeinflussungsmöglichkeiten mit der Umwelt werden darin als Handlungssysteme betrachtet, in denen Public-Relations-Akteure in Interaktionen strategische Regeln und Normen zu etablieren suchen, um die Durchsetzung bestimmter Organisationsziele wahrscheinlich werden zu lassen. Dabei ermöglichen und begrenzen

„organisationsspezifische und teilsystemische Strukturen [...] das Handeln der PR-Akteure, zugleich werden aber die Strukturen durch eben dieses Handeln, durch die Anwendung von Regeln und Ressourcen im Handeln, reproduziert“ (Jarren / Röttger 2009: 34 mit Bezug auf Giddens 1997: 81 und Neuberger 1995: 291).

Rekursiv organisierte Regeln und Ressourcen von Public-Relations-Akteuren bestimmen die reflexive Steuerung und die soziale Reproduktion von Organisationen als handelnde Akteure:

Hinter dem Handeln von Organisationen steht immer das Handeln individueller Akteure, deren Aggregation unter Einbeziehung der bestimmten Organisationsziele, -strukturen und Interaktionstypik der Organisation eine eigene Identität verleiht (vgl. Zerfaß 1996: 94 f.; Giddens 1997: 278 f.; Schneidewind 1998: 42 f.; Jarren / Röttger 2009: 32 f.).

Der analytische Ansatz von Jarren / Röttger (2009) differenziert Public Relations als eine organisationale Subfunktion auf der Mesoebene und als Handlungs- und Interaktionssystem auf der Mikroebene. Dadurch werden die beiden grundlegenden Probleme im Zusammenhang mit Organisationen in einem Konzept bearbeitbar: das Verhältnis von Organisationen zu ihrer Umwelt und die intraorganisationalen Verhältnisse zwischen intentional handelnden Organisationsindividuen in bestimmten Rollen, Funktionen und Gruppenzugehörigkeiten. Die Regelung beider Verhältnisse bedarf einer komplexen Koordinations- und Steuerungsressource, die Organisationen durch den Rückgriff auf Public-Relations-Kommunikation sicherstellen. Jarren / Röttger (2009) arbeiten in ihrer Beschreibung besonders die Austausch- bzw. Interpenetrationsfunktion sowie die Selbstbeobachtungs- und Selbststeuerungs- bzw. Reflexionsfunktion von Public Relations heraus, die das Subsystem neben der Kommunikations- bzw. Umweltsteuerungsfunktion für die auftraggebende Organisation wahrnimmt (vgl. Jarren / Röttger 2009: 35). Beobachtung, Steuerung und Reflexion sind dabei als zentrale Public-Relations-Funktionen konzipiert (vgl. Jarren / Röttger 2009: 35; Röttger et al. 2011: 132), um die Organisation gegenüber den als relevant eingestuften Bezugsgruppen der externen und internen Umwelt zu legitimieren, ohne dabei die operativen Ziele zu verändern (vgl. Hoffjann 2007: 97; Szyszka 2009b: 145). Die Sicherung von Legitimität beinhaltet auch die Abwehr von legitimationsgefährdenden Diskrepanzen in der Relation zwischen Organisation und Umwelt, wie z. B. mit der Organisationsrealität konfligierende soziale Erwartungen oder differierende institutionalisierte Rationalitätsvorstellungen, wie Organisationen zu sein und zu handeln haben (vgl. Meyer / Rowan 1977b: 344; Scott / Meyer 1998: 118 f.; Walgenbach 1998: 276; 2002b; Scherm / Pietsch 2007: 70). Die Veränderlichkeit der gesellschaftlichen Ansprüche an Organisationen resultiert aus der Veränderlichkeit konstitutiver Werte der Gesellschaft selbst (vgl. Milloning 2002: 42).

Je nach Ausgangssituation in der Umwelt können unterschiedliche Handlungsstrategien von Public Relations zum Ziel eines legitimitätsgewährenden Verhältnisses zwischen Fremdbeschreibungen in den Beobachtungen der Umwelt und der Selbstbeschreibung der Organisation führen (vgl. Hoffjann 2009a: 299; Röttger et al. 2011: 131). Liegen legitimationsrelevante Erwartungsdifferenzen vor, kann durch gezielte Public-Relations-Kommunikation – unter Wahrung geltender rekursiv organisierter Regeln und Ressourcen – die Selbstdarstellung so

verändert werden, dass sie den Erwartungen der Umwelt wieder weitestgehend entspricht. Im Fall der Gefährdung der gesamten Legitimation der Organisationsfunktion kann Public Relations durch Interventionen in die organisationale Reproduktion und Selbststeuerung Veränderungen der Organisationspolitik und der Organisationsstrukturen empfehlen, um zu erreichen, dass die Erwartungsstrukturen des gesellschaftlichen Kontextes in den Organisationsstrukturen abgebildet werden (vgl. Hoffjann 2009a; Sandhu 2012).

„Veränderungen in der formalen Struktur von Organisationen sind somit weniger durch den Wettbewerbsmechanismus und Effizienzerfordernisse, sondern durch [...] Erwartungen [der Umwelt] bedingt“ (Scherm / Pietsch 2007: 68 mit Bezug auf DiMaggio / Powell 1998: 63 f.).

## **9.2.2 Beobachtung und Public Relations**

Seit Anbeginn der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Verhältnis zwischen Organisationen und ihrer Öffentlichkeit – im amerikanischen Sprachraum seit den 1920er Jahren durch Bernays (vgl. auch 1928; 1965; vgl. auch Signitzer 1988) und im deutschen Sprachraum seit Anfang der 1980er Jahre (vgl. Baerns 1979; Haedrich et al. 1982; Gruning / Hunt 1984; Baerns 1985; Ronneberger 1991; Ronneberger / Rühl 1992; Kunczik 1997; Bentele et al. 2008a) – wird der Beobachtungsbegriff in den Zusammenhang mit Public Relations gebracht. In modernen Konzeptionen von Public Relations als organisationaler Subfunktion (vgl. Szyszka 2004; Kussin 2006; Szyszka 2008c; Kussin 2009; Röttger 2010b) ist Beobachtung von Public Relations eine Operation, die sich auf die relevante Grenze zur Umwelt richtet, und zwar in den differenzierten Perspektiven der auftraggebenden Organisation und der antizipierten Umweltperspektive. Die besondere Bedeutung der Beobachtungsleistung von Public Relations bestimmt schließlich die Begriffsbildung einer beobachtungsbasierten Reflexionsinstanz (vgl. Röttger et al. 2011).

### **9.2.2.1 Beobachtung der Organisationsumwelt durch Public Relations**

Für Organisationen ist das Verhältnis zur Umwelt konstitutiv. Ihre autopoietische Reproduktion schließt den strukturell gekoppelten Umweltkontakt nicht nur nicht aus, strukturelle Kopplung ist Voraussetzung für die Autopoiesis, da die „Kopplung eines Systems an spezifische Umweltbereiche, wobei der Begriff nicht mehr meint als erhöhte Chancen für Irritation, [...] ein hohes Maß an Indifferenz gegenüber dem Rest der Umwelt“ bedingt (Marcinkowski 2004a: 489). Das Austauschverhältnis mit der Umwelt hat für Organisationen eine existenzielle Bedeutung. Die Umwelt bestimmt sowohl die Zweckerfüllung als auch die Zielausrichtung der Organisation. Von der Umwelt bezieht die Organisation sowohl bestimmte Ressourcen als auch ihre eigene Legitimität (vgl. Gabriel 1974).

„Organisationen, die im Kontext gesellschaftlicher Interdependenzen die Legitimation als Problem erkannt haben, werden demnach darum bemüht sein, gesellschaftlich konsentrierte Werte und Normen bei ihren Operationen zu berücksichtigen, um sich somit gesellschaftlich zu legitimieren“ (Hoffjann 2007: 96).

Aktuell legitimationsrelevante Informationen über einen so wichtigen und zudem sehr veränderlichen und komplexen Faktor wie die Organisationsumwelt und ihre Erwartungen an eine Organisation sind für die Reproduktion und die Sicherung ihrer Handlungsfähigkeit existenziell wichtig. Und da beide Systeme operativ nicht miteinander verbunden sind, nicht direkt aufeinander zugreifen können, haben soziale Systeme nur die Möglichkeit, diese Informationen aus Interpretationen von Beobachtungsergebnissen zu generieren. Public Relations generiert solche Informationen aus eigenen Beobachtungsoperationen und übersetzt sie in die Semantik der auftraggebenden Organisation. Dadurch können Entscheidungen zugunsten von mit Umwelterwartungen konform gehenden Reaktionen respektive „reaktive Anpassungsprozesse“ (Schrott 2008: 123) getroffen werden.

„Dazu macht die Öffentlichkeitsarbeit den Umweltsystemen Kommunikationsangebote und versucht, den Code des entsprechenden Umweltsystems zu simulieren, damit das Kommunikationsangebot im intendierten Sinne ‚verstanden‘ wird“ (Hoffjann 2007: 97).

Wenn z. B. die relevante und allgemeine, durch den Bedeutungsgewinn der Massenmedien geprägte gesellschaftliche Umwelt erwartet, dass eine Organisation zur besseren Fremdbeobachtbarkeit und als Zugeständnis an die Legitimitätsbedingungen in Mediengesellschaften ihre Strukturen an die Logik der Erzeugung und Lenkung öffentlicher Aufmerksamkeit adaptiert, dann muss eine Organisation, um die gesellschaftliche Legitimität nicht zu verlieren, dies frühzeitig erkennen und in die bestehenden Reproduktionsprozesse entsprechend intervenieren können. Durch die Entsprechung gesellschaftlicher Erwartungen werden die Differenzen aus Selbstbeobachtung und Fremdbeobachtung und die daraus erwachsenen Diskrepanzen aus Selbstbeschreibung und Fremderwartung strukturell aufgelöst (vgl. Szyszka 2008b; 2008c; 2009b). Die Ausdifferenzierung von Public Relations ist selbst das Ergebnis reaktiver Anpassungsprozesse auf gesellschaftliche Erwartungen unter dem Einfluss des Bedeutungsgewinns der Massenmedien (vgl. Donges 2008: 147 ff.; Preusse / Zielmann 2010: 336).

### 9.2.2.2 Selbstbeobachtung der Organisation durch Public Relations

Die Interpretation und Reflexion von Ergebnissen aus Selbst- und Umweltbeobachtungen erster Ordnung ist sozialen Systemen auf der Basis von Selbstbeobachtungen zweiter Ordnung möglich. Durch diese Selbstbeobachtung der eigenen zurückliegenden Beobachtungsoperationen des Beobachtungssystems werden Unterscheidungen und die Bezeichnungen der Unterscheidungskategorien wahrnehmbar und die Beobachtungsergebnisse erster Ordnung

auf Diskrepanzen hin überprüfbar (vgl. Luhmann 1991c; Luhmann 2000b: 323 f.). Mit dieser Beobachtungsoperation erhöhen sich Erkenntnisqualität der Beobachtungsergebnisse und Erkenntniskompetenz des Beobachtungssystems. Diese erkenntnisgewinnende Auseinandersetzung mit sich selbst funktioniert – als Entscheidungsorientierung zur Optimierung der fortlaufenden Reproduktion –, weil Informationen aus zurückliegenden Beobachtungsoperationen systematisch im Systemgedächtnis gespeichert werden und jederzeit abrufbar sind. Public Relations versucht aufgrund von Erfahrungen und beständigen Auseinandersetzungen mit Informationen aus zurückliegenden Umweltbeobachtungen die Selbstbeobachtung als Simulation einer Fremdbeobachtung auszuführen. Diese Fähigkeit, unterschiedliche Beobachtungsperspektiven zu antizipieren, basiert auf Wissen und Kognition und ist Voraussetzung für das Erkennen von Erwartungserwartungen der Umwelt sowie für die Anfertigung von Fremdbeschreibungen im Zusammenhang mit Legitimitätssichernden Maßnahmen.

„Über die Einspeisung von Fremdbeobachtungen in die organisationale Systemreproduktion ermöglicht PR zugleich die Reflexion der Organisation. PR schafft den Rahmen für Reflexion und Selbstbeobachtung durch Informationsbeschaffung, durch die Ermöglichung von Beobachtung und Interaktion und dies sowohl organisationsintern wie auch -extern“ (Jarren / Röttger 2009).

Public Relations kann in diesem Zusammenhang als beobachtungsbasierte Kognitionsfunktion bzw. als beobachtungsbasierte Reflexionsinstanz (Röttger et al. 2011: 144) beschrieben werden. Die Interpretation der Beobachtungsergebnisse vor dem Hintergrund vorhandenen Beobachtungswissens aus dem Systemgedächtnis bildet den Anschluss für die Zusammenführung von Konzepten zum Public-Relations-Entscheidungshandeln mit Konzepten organisationalen Lernens. Die organisationsinterne Verarbeitung von Beobachtungsergebnissen durch Public Relations ist vergleichbar mit dem Begriff der „organisationalen Untersuchung“ im Lernmodell von Argyris / Schön (2002: 31 ff., 45 ff.). Die Speicherung dieser Lernergebnisse erfolgt in Selbstbeschreibungen.

„Selbstbeobachtung ist zunächst ein Moment im Prozessieren der eigenen Informationsverarbeitung. Sie ermöglicht, darüber hinausgehend, Selbstbeschreibung, indem sie das fixiert, was ein System kommuniziert. Selbstbeobachtung ermöglicht, ja ernötigt vielleicht sogar Reflexion im Sinne einer Thematisierung der Identität (in Differenz zu anderem), die den Bereich, der sich selbst beobachtet, als Einheit für Relationierungen verfügbar macht. [...] Selbstbeschreibung ist nicht nur eine Art Abzeichen unter Weglassen der Details, nicht nur der Entwurf eines Modells oder einer Landkarte des Selbst; sie hat – oder jedenfalls so nur kann sie sich bewahren – zugleich die erfassbare Komplexität zu steigern, indem sie das System als Differenz zu seiner Umwelt darstellt und an Hand dieser Differenz Informationen und Richtpunkte für Anschlussverhalten gewinnt“ (Luhmann 1996b: 234 f.).

Die Lösung des Problems, wie aus Selbstbeschreibungen relevante Informationen über die Differenz von System und Umwelt generiert werden können, sieht Luhmann in der Bildung sozialer Systeme, wie dies durch Interpretations- und Aushandlungsprozesse von Public Relations realisiert wird (vgl. Luhmann 1996b: 236 ff.). Selbstbeschreibungen können differen-

ziert werden in explizite und implizite Selbstbeschreibungen (vgl. Seidl 2005: 97 ff.). Die semantische Nähe zu Begriffen wie der „vertretenen Theorie“ (Argyris / Schön 2002: 28 ff.), der Organisation (offizielle Selbstbeschreibungen der Organisation, die die Handlungen von Organisationsmitgliedern anleiten) und der „handlungsleitenden Theorie“ (Argyris / Schön 2002: 28 ff.) der Organisation (immanente Selbstbeschreibungen der Organisation, die in Handlungen von Organisationsmitgliedern ansichtig werden) aus dem Lernmodell von Argyris / Schön (2002) öffnet hier weitere Anschlussmöglichkeiten für die Interpretation von Public Relations als organisationales Lernen.

### **9.2.2.3 Selbstbeobachtung der Organisation durch Public Relations aus antizipierter Umweltperspektive**

Die permanente Selbst- und Umweltbeobachtung gewährleistet die Identifizierung von Legitimationschancen zur Sicherung und Erweiterung der Handlungsfähigkeit einer Organisation. Die Handlungsfähigkeit bezieht sich dabei sowohl auf die eigentliche Zielerreichung als auch auf die Wahrnehmung dieser Chancen selbst. Gespeicherte Beobachtungsergebnisse, insbesondere über die jeweiligen Umweltsystemlogiken, fließen in die Aufbereitung der aktuellen Beobachtungsergebnisse ein. Die daraus generierten Informationen unterstützen die Entscheidungsprozesse zu entsprechenden Anpassungshandlungen der Organisation.

„PR obliegt damit – neben der Mitwirkung an der Steuerung von Organisationsumwelten, im Interesse der Organisation – die anhaltende Reflexierung der systemeigenen Bedingungen der Organisation, die für das Entscheidungsprogramm und die Entscheidungsträger der Organisation relevant sind bzw. sein können“ (Jarren / Röttger 2009: 44).

Die Reflexierung dieser Bedingungen ist quasi eine Selbstbeobachtung zweiter Ordnung. Dabei kann festgestellt werden, inwieweit der Prozess der angestrebten Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbeschreibung mit den realen System-Umwelt-Differenzen und -Interdependenzen übereinstimmt.

### **9.2.3 Public Relations, die Bedeutung von Legitimität und die daraus resultierenden Umweltsteuerungsmaßnahmen**

Die Fragilität sozialer Legitimität veranlasst Organisationen, die öffentliche Kommunikation als Quelle dieser existenziell wichtigen Ressource zu steuern. Steuerung durch und von sozialen Systemen meint in diesem Zusammenhang weniger direkte Manipulation als gegenseitige Abstimmung von Interessen, die durch interrelationale Aspekte des System-Umwelt-Verhältnisses strukturell und funktional füreinander von Bedeutung sind (vgl. Haufe 1989). Diese Abstimmung wird möglich durch die Einrichtung von Interpenetrationszonen sozialer Systeme an der Grenze zu ihrer Umwelt. Über diese auf Dauer gestellten Interaktions- und Hand-

lungssysteme stellen sich soziale Systeme ihre Strukturen wechselseitig und bis zu einem gewissen Maß zur Verfügung<sup>134</sup> (vgl. Jarren / Röttger 2009). Über das Offenhalten eines Austauschkorridors wird eine kontrollierbare Interaktionsstruktur zwischen den sozialen Systemen aufrechterhalten. Darüber können der Umwelt auch Fassaden vorgehalten werden, die ein strategisches Bild vermitteln, wodurch die wirklichen Steuerungsinteressen verborgen und durch Täuschung vollzogen werden können (vgl. Meyer / Rowan 1977b: 356; Hoffjann 2007: 97; Sandhu 2012: 116 f.; Thummes 2013). Public Relations stellt eine solche auf Kommunikation basierende Grenzstellenfunktion dar.

„Die kommunikative Steuerung erfolgt aus organisationaler Perspektive, d. h. sie ist intentional, strategisch, persuasiv und interessengeleitet, und dies sowohl organisationsintern wie auch organisationsextern. Public Relations strebt dabei – über die Vermittlung von Informationen hinaus – Regulation und Normenbildung an, um Partialziele im Kontext des so erzeugten Rahmens (Image) durchsetzen zu können. Damit zielt PR darauf ab, den Freiheitsgrad von Entscheidungen für eine Organisation – in einem weiten Sinne – zu erhalten bzw. zu erhöhen (Legitimation). Dies geschieht nicht zuletzt durch die gezielte und wiederholte Beeinflussung von als relevant angesehenen Umwelten und Gruppen in der Organisationsumwelt“ (Jarren / Röttger 2009: 40).

Erste Adresse für die Umweltsteuerung durch Public Relations sind aufgrund der gesellschaftsweiten Multiplikatorfunktion die Massenmedien in Form des organisierten professionalisierten Journalismus. Sofern die Steuerungsziele mehrsystemischen Ereignischarakter haben und inhaltlich den normativen Erwartungen der Umweltsysteme entsprechen, ist zu erwarten, dass diese von den Medien selektiert und publiziert werden. Der Journalismus liefert durch seine Thematisierungs- und Bewertungsfunktion der Organisationsumwelt diejenigen Anhaltspunkte, die sie benötigt, um ihr Vertrauen in die Organisation begründen und legitimieren zu können (vgl. Kohring 2009: 80).

„Durch die Art und Weise des bewussten und gezielten Einbezugs von Medien-Öffentlichkeit als Ziel und Mittel der Gestaltung vielfältiger System-Umwelt-Interaktionen werden Handlungen und Unterlassungen, Kommunikationen und nicht-kommunikative Aktivitäten des Systems zu systemerhaltenden Leistungen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)“ (Knorr 1984: 267).

Der organisierte und professionalisierte Journalismus ist dabei nicht die einzige Adresse für Steuerungsabsichten von Organisationen, jedoch die vergleichsweise ressourcengünstig erreichbarste und in Gesellschaften mit hoher Bedeutung der Massenmedien wirkungsvollste (vgl. Jarren / Röttger 2009: 40). Neben Journalisten allgemeiner publizistischer Medien, ins-

<sup>134</sup> Als Grundvoraussetzung für evolutionären Wandel von Gesellschaften hat sich Parsons (1951; 1967; 1968; 1976) auf die Strukturdifferentierung durch Interpenetration festgelegt. Der neue Zustand, den die Evolution hervorbringt, ist eine Adaption an eine bestimmte Kapazität, die für bestimmte gesellschaftliche Einheiten bestimmte generalisierte Ressourcen darstellen. Verschiedene Formen des sozialen Wandels wie Medialisierung, Ökonomisierung oder auch Globalisierung lassen sich auf Interpenetration zurückführen, ebenso verschiedene strukturelle Ergänzungen von Funktionssystemen oder auch die multiple, operative wie strukturelle Kopplung von Organisationssystemen mit mehreren Funktionssystemen (vgl. hierzu auch Preyer 2008: 130 ff.). „Organisationen lassen sich nicht [...] gesellschaftlichen Subsystemen eindeutig zuordnen, auch bilden sie keine Teilsysteme von Funktionssystemen. [...] Organisationen [operieren] nicht innerhalb, sondern außerhalb von Funktionssystemen, also in deren Umwelt“ (Kneer 2001: 415).

besondere der Leitmedien (zur Bedeutung der Leitmedien vgl. Blum et al. 2011), sind weitere Meinungsführer wie Fachjournalisten (vgl. Knödler 2005) und Vertreter interner wie externer Stakeholder wichtige Adressaten bzw. Objekte kommunikativer Steuerung durch die Grenzstellenfunktion Public Relations. Die Priorisierung der Objektrelevanz durch Public Relations<sup>135</sup> wird allerdings durch das inhärente Risiko von Kommunikation und ihrer schwierigen Kontrollier- und Evaluierbarkeit als Steuerungsressource relativiert (vgl. Jarren / Röttger 2009: 43).

Weiterhin ist die Steuerung der Umwelt möglich durch Recht und Macht, Geld, Wissen und die Setzung von Normen (vgl. Willke 1998: 175 ff., 287 ff.; Jarren / Röttger 2009: 41 ff.). Die alternativen und in Kombination mit Kommunikation einsetzbaren Steuerungsressourcen müssen allerdings in ihrer ‚Einsatzdosierung‘ ebenso wie Kommunikation durch Public Relations allein den Gesetzmäßigkeiten linearer Steuerbarkeit sozialer Systeme Rechnung tragen. Zudem bestimmen sowohl die Referentialität, die Strategie, die Zweckausrichtung und die Zielverfolgung sowie die Verfügbarkeit von Mitteln den Einsatz von Steuerungsressourcen durch Public Relations.

Willke beschreibt das systemtheoretisch mögliche Steuerungsdesign zwischen sozialen Systemen als Kontextsteuerung. Kontextsteuerung funktioniert dadurch, dass

„Akteure und Systeme in der Umwelt eines Systems Kontextbedingungen so setzen, dass das betreffende (fokale) System seine Optionen nach dem Gesichtspunkt höchstmöglicher Umweltverträglichkeit und Kompatibilität auswählt“ (Willke 1998: 124).

Demnach ist eine legitime Steuerung sozialer Systeme, unabhängig von der Wahl der Steuerungsressource, eine Steuerung, die die Autonomie und die Selbstbestimmung des zu steuernden Systems respektiert und dabei die Steuerungsabsicht wechselseitig in Form eines Dialogs über die gegenseitige Verträglichkeit der Steuerungsoptionen transparent macht. Eine effektive und kontrollierbare Steuerung komplexer Systeme ist allerdings nur durch eine auf Beobachtung, Wissen und Reflexion basierende Selbststeuerung des Steuerung beabsichtigenden Systems zu erreichen. Willke fasst einmal mehr zusammen, „dass die Selbststeuerung eines komplexen Systems angemessener und produktiver ist als der Versuch externer Steuerung“ (Willke 1998: 330). Nur wenn ein System die Wirkung seines Verhaltens antizipieren kann und sich dementsprechend in einer bestimmten Art und Weise selbst konditioniert und verän-

---

<sup>135</sup> Hoffjann (2007: 99) geht davon aus, dass die Kommunikationsangebote von Public Relations nur schwer fokussiert werden können: Auch wenn sie für bestimmte Stakeholder konzipiert sind, wirken sie sich auch auf die gesamte öffentliche Umwelt aus. Insbesondere in den zugrunde gelegten Bedingungen von Mediengesellschaften gilt, dass „Verflechtungen des einzelnen mit seiner Umwelt – erst recht von Gruppen – so vielgestaltig und interdependent, Veränderungen so rasch und gravierend [sind], daß eine vollständige, auf Dauer zielende Apriori-Isolierung relevanter Zielgruppenmerkmale als utopisch erscheint“ (Conzatti 1989: 10).

dert, sodass dies für das zu steuernde Umweltsystem beobachtbar wird, sind gewünschte Steuerungsziele zu erwarten. Public Relations hat für die Umweltsteuerung eine wichtige Bedeutung, weil es über gespeicherte Informationen, über unterschiedliche externe Systemlogiken und interne Funktionssemantiken und die darauf basierende Antizipationsfähigkeit der Wirkung des eigenen Systemhandelns auf beobachtende Systeme verfügt und diese in organisationsinternen Entscheidungsprozessen zur Umwelt- bzw. Kontext- und Selbststeuerung vermitteln kann (vgl. Jarren / Röttger 2009: 44).

Die Funktion von Public Relations als Lernfunktion im Umgang und in Reaktion auf kontingente Legitimitätsbedingungen in Mediengesellschaften wird gestützt durch diese systemtheoretische Gesetzmäßigkeit der Steuerung sozialer Systeme. Dies sei verdeutlicht durch die Argumentation von Nothhaft / Wehmeier (2009) zur Lösung des Problems von Unsicherheit und Unvorhersagbarkeit kommunikativer Steuerung sozialer Systeme:

„Unter Kontextkontrolle ist kontinuierliches, kreatives Arbeiten an Bedingungen zu verstehen, die dazu führen, dass sich günstige, im besten Fall sogar die gewünschten Resultate nach und nach von selbst, auf Grund der Eigendynamiken des Systems einstellen. Das heißt zum einen, dass der Kommunikationsmanager, wie der Gärtner, die Eigengesetzlichkeiten des Systems bis zu einem Grad kennen, ja kontinuierlich beobachten, lernen und wiedererlernen muss“ (2009: 163).

Das in dieser Untersuchung zugrunde liegende Verständnis von Public Relations als organisationales Subsystem ist geprägt durch die Selbst- und Umweltbeobachtung, durch die darauf basierende Erstellung von Selbst- und Fremdbeschreibungen und schließlich durch die Entwicklung von Kommunikationsangeboten zur Steuerung des Verhältnisses zwischen Fremd- und Selbstbeschreibung nach Maßgabe der Organisationsziele. Public Relations ermöglicht organisationale Reflexionsprozesse auf der Basis von Erfahrungswissen über unterschiedliche Systemlogiken, die in die Entscheidungsprozesse der Organisationsleitung zu legitimitätsförderlichen Steuerungsoptionen einfließen. Dabei können Entscheidungen zugunsten einer Umweltkontextsteuerung oder zugunsten einer organisationalen Selbststeuerung gefällt werden (vgl. Hoffjann 2009a). Auf diesem Verständnis von Public Relations baut die weitere Untersuchung der organisationalen Lern-, Entscheidungs- und Steuerungsprozesse im Umgang mit Legitimitätsbedingungen in Mediengesellschaften auf.

Jenseits der paradigmatischen Konzeption von Public Relations als gesellschaftliches Funktionssystem (vgl. Ronneberger / Rühl 1992; Kunczik 2002; Hoffjann 2007: 75 ff.; Bentele et al. 2008b) rekurriert die vorliegende Untersuchung auf die nicht weniger paradigmatischen Ansätze zu Public Relations als organisationales Subsystem (vgl. Szyszka 2008c; 2009a; 2009b). Darin ermöglicht Public Relations der Organisation die gezielte Teilhabe an öffentlicher Kommunikation zur Erfüllung eines bestimmten Darstellungswunsches. Die „Konstruktion

wünschenswerter Wirklichkeiten“ (Merten 1992a: 44) bzw. „das Geheimnis-Management: Ablenkung durch Hinlenkung“ (Westerbarkey 1991: 175) beschreiben sinnenlehnt die reflexive Absicht von Public Relations zur Kommunikation bestimmter – erwartungskonformer – Vorstellungen über Organisationen, an die die Legitimation der Organisationsfunktion gegenüber den als relevant eingestuften Umweltsystemen gebunden ist (vgl. Hoffjann 2007: 97).

Neben der Beobachtung und Kommunikation wird mit Public Relations auch die Leistung der Reflexion verbunden, die im Kern die Selbstbeschreibung der Organisation realisiert (vgl. Kussin 2006). Mit Public Relations als „beobachtungsbasierte Reflexionsinstanz“ (Röttger et al. 2011: 144) erhält die Organisation die Möglichkeit, sich mit internem Input für Entscheidungen zur gezielten kommunikativen Einflussnahme bzw. Steuerung der Umwelt zu versorgen und beraten zu lassen (vgl. Jarren / Röttger 2009; Röttger et al. 2011). Diesen Public-Relations-Ansatz interner Beratung zu legitimationssichernden Steuerungsalternativen führt Hoffjann (2009a) ins Feld und denkt dabei die Wirkungsmöglichkeiten von Public-Relations-Maßnahmen über ihre Grenzstelle zur inneren und äußeren Umwelt in Bezug auf die Selbst- und Fremd- bzw. Kontextsteuerung als „funktional äquivalente Strategien“ (Hoffjann 2009a: 300) konsequent weiter.

Die Untersuchung stützt sich auf den Public-Relations-Ansatz Hoffjanns (2009a) als interner Beratungs- und Managementfunktion organisationaler Strategien zu Aufbau, Verteidigung und Veränderung organisationaler Anerkennungswürdigkeit durch die Umwelt (vgl. Hoffjann 2009a; Sandhu 2012: 117 f.). Die Public-Relations-Mechanismen von Beobachtung von Fremdbeobachtung sowie die Reflexion der Selbstbeobachtung rücken dadurch in den Zusammenhang organisationaler Veränderungsentscheidungen. „Über die Einspeisung von Fremdbeobachtungen in die organisationale Systemreproduktion ermöglicht PR zugleich die Reflexion der Organisation“ (Jarren / Röttger 2009: 44). Auf diesen Funktionszusammenhang ist die Interpretation von Public Relations als organisationaler Veränderungs- und Lernfunktion gestützt.<sup>136</sup>

Während die deutschsprachige Public-Relations-Forschung überwiegend ihr Objekt über die Herstellung von öffentlicher Aufmerksamkeit und damit ihre „Selbstdarstellungsleistung“ (Hoffjann 2009a) und „externe Thematisierungsleistung“ (ebd.) beschreibt (vgl. Bentele / Haller 1997; Kunczik 2010), diskutiert die amerikanische Public-Relations-Forschung (vgl. Gruning 1992a; Gruning 1992b; Dozier et al. 1995; Kunczik 2002; Gruning / Gruning 2008) über dessen Bedeutung als „Antreiber organisationaler Veränderung“ (Hoffjann 2009a: 301)

---

<sup>136</sup> Lernfähigkeit gilt schlechthin als Voraussetzung für die Veränderung sozialer Systeme (vgl. Luhmann 2000: 339 mit Bezug auf Herbst 1993: 57 ff. und dessen Bezug auf Lazaric 1996).

und des Managements von legitimitätssichernder organisationaler Veränderung: „PR is a communication function of management through which organizations adapt to, alter or maintain their environment for the purpose of achieving organizational goals“ (Long / Hazleton 1993: 227). Das Management und die Entscheidungen zu organisationalen Veränderungsprozessen bedingen Vorinformationen aus Vorleistungen, wie Selbst- und Fremdbeobachtung, Selbst- und Fremdbeschreibung sowie Reflexion, die Public Relations dem beauftragenden Organisationssystem liefert (vgl. Jarren / Röttger 2009; Szyszka 2009b; Röttger et al. 2011). Diese „legitimations- und organisationsrelevanten Informationen aus der Organisationsumwelt“ (Jarren / Röttger 2009) werden in die Entscheidungsproduktion eingespeist. Die zentrale Leistung, aus der die organisationale Entscheidungsproduktion das größte Entwicklungspotenzial für Veränderungsprozesse schöpft, ist die von Reflexion. Sandhu (2012) differenziert Reflektion und Reflexion und definiert mit Reflektion die Public-Relations-Leistung, die vorliegend mit dem Begriff Reflexion beschrieben wird und nach dem Konzept Reflexierung von Jarren/ Röttger (2009: 44 ff.) zugrunde gelegt ist. Mit Reflexion definiert Sandhu (2012) eine Beobachtung erster Ordnung.

„Reflektion [bedeutet], dass eine Organisation sich selbst von außen, innerhalb eines größeren sozialen Kontextes wahrnehmen und dadurch die Querverbindungen und strukturellen Kopplungen zwischen den Funktionssystemen erkennen kann [...] [im Gegensatz beschreibt Reflexierung] eine einseitige, von innen nach außen gerichtete Perspektive der Organisation, die ihre eigene Weltsicht als gegeben und selbstverständlich ansieht und [...] nicht hinterfragen kann [...] [,] eine blinde, autonome Reproduktion bestehender stabiler Normen und Erwartungen, die anderen Weltsichten entgegen stehen können“ (Sandhu 2012: 193, vgl. auch Holmström 2008: 241, 2010: 216 und Kussin 2009: 129).

Der Begriff „Reflexivisierung“ (Merten 2001b) beschreibt die Aus- und Aufrüstung sozialer Systeme mit reflexiven Strukturen zu deren eigener Ausdifferenzierung im Zusammenhang mit der Evolution von Gesellschaften (vgl. Merten 2004b). Public Relations selbst stellt im Zusammenhang mit dem gesellschaftlichen Bedeutungsgewinn der Massenmedien (vgl. Marcinkowski / Steiner 2009) eine solche Aufrüstung auf der Mesoebene von Organisationen dar (vgl. Preusse / Zielmann 2009; 2010: 336). Auch Argyris / Schön (2002) entwickeln über Reflexivität – als „Lernen zweiter Ordnung“ – die dritte Ebene ihres Lernmodells als Voraussetzung für Veränderungen in Organisationen. Für die Generierung wirkungsvoller Orientierungsgesichtspunkte bei der fortlaufenden Entscheidungsproduktion (vgl. Kussin 2009: 129) „ist die PR-Abteilung geradezu prädestiniert“ (Röttger / Zielmann 2011: 139). Die zweckorientierte Hierarchie für die Entscheidungsproduktion ist Ergebnis einer höheren beobachtungs-basierten Entscheidungsproduktion. Die „Entscheidung selbst bleibt ein Mysterium – aber ein bekanntes und wohl vertrautes, das jeden Tag erlebt werden kann“ (Luhmann 2000b: 425). Seine Demystifizierung wird ausgesetzt und einem klassischen Organisationsmodell

entsprechend als formale Strukturen in der Selbstbeschreibung aufrechterhalten, um den bestehenden gesellschaftlichen Vorstellungen von Rationalität – sogenannten institutionalisierten Rationalitätsmythen des gesellschaftlichen Kontextes (vgl. Milloning 2002: 47) – zu entsprechen. In der neoinstitutionalistischen Betrachtung erfüllt das die Voraussetzungen für die Gewährung gesellschaftlicher Legitimität (vgl. Meyer / Rowan 1977b: 356 ff.; Scherm / Pietsch 2005: 50 f.; 2007: 70 f.).

Selbstbeschreibung ist die von Public Relations bereitgestellte und für die organisationale Selbstreproduktion respektive zur Entscheidungsproduktion im Zusammenhang mit organisationalem Wandel benötigte Information. Auch dieser Begriff erfährt unterschiedliche Bedeutungszuweisungen. Mit der „Analyse von Selbstbeschreibung“ (Luhmann 2000b: 424) wird die Auseinandersetzung mit der „Bestimmung des Unbestimmten“ in der „Selbstbeschreibung von Organisationssystemen [...] als Rahmenbedingung für rationales Entscheiden“ (ebd.) definiert, sodass sie der Feststellung „Eine Organisation ist so gut wie die Entscheidung, die sie produziert“ (ebd.) Geltung und der Organisation Bestandssicherheit verschafft. Mit der „Selbstbeobachtung zweiter Ordnung“ (Röttger et al. 2011: 139) wird die „Überprüfung der eigenen System-Umwelt-Unterscheidung“ definiert, die „Beobachtungen aus quasi-externer Perspektive“ (ebd.) ermöglicht und deren Ergebnisse den eigenen Operationen dienen können.

Der Stellenwert von Public Relations ist mit der Legitimation der Organisationsfunktion (vgl. Hoffjann 2007: 97) und somit der Existenzsicherung der Organisation von zentraler Bedeutung. Die Existenzsicherung hängt natürlich auch von der erfolgreichen Zielverfolgung ab, jedoch nicht hinreichend genug, um ohne die nötige soziale Legitimität auszukommen. Beide Parameter bedingen sich gegenseitig. Erst die Legitimität durch die Umwelt sichert z. B. die notwendige Ressourcenversorgung der Organisation. Mitunter wird sogar die Sicherung von Legitimität weit höher gewichtet als die effiziente Erreichung der Organisationsziele. Sowohl die gesellschaftliche Unterstützung als auch der Ressourcenfluss werden langfristig erst durch die Entsprechung mit Mustern konstitutiver Werte der Gesellschaft gesichert (vgl. Meyer / Zucker 1989; Milloning 2002).

„Diese Problem- und Funktionsbeschreibung reduziert PR nicht auf die Lösung eines ‚Kommunikationsproblems‘ und schafft damit eine Differenzierung zu anderen Phänomenen wie der Absatzkommunikation und der Mitarbeiterkommunikation. Damit ist eine differenzierte Antwort auf die Besonderheit der Probleme, die PR löst, gegeben“ (Hoffjann 2009a: 304; vgl. hierzu auch Luchtefeld 2011).

Um diese Funktionen erfüllen zu können, ist Public Relations in der Hierarchie dem strategischen Management unmittelbar zugeordnet, um dessen Entscheidungsfindungsprozesse unmittelbar unterstützen zu können (vgl. Röttger 2010b: 81). Dadurch kann Public Relations

sowohl auf mikropolitische wie umweltgerichtete Steuerungsentscheidungen Einfluss nehmen; das Ziel ist immer die Ausschöpfung von Legitimationspotenzialen (vgl. Hoffjann 2009a: 302).

Die steuerungstheoretische Umsetzung (vgl. Druwe / Görlitz 1992; Willke 1998; Burth 1999; Luhmann 2000b; 2005) von der Legitimitätssicherung dienlichen Public-Relations-Handlungen ist nach Hoffjann (2009a) grundsätzlich in zwei Richtungen denkbar:

- als „organisationale Selbststeuerung“ (ebd.) (Anfertigung und Kommunikation von Selbstbeschreibungen gegenüber der Umwelt; beruht auf der internen Beratungsleistung von Public Relations) und
- als „externe Kontextsteuerung“ (ebd.) (Veränderung der Normen und Werte der Unternehmenspolitik und anderer Organisationsstrukturen; beruht auf der Selbstdarstellungsleistung von Public Relations – aus Gründen der Ressourcenschonung wird externe Kontextsteuerung für Organisationen immer die präferierte Steuerungsoption sein (vgl. Hoffjann 2009a: 299)).

Public Relations regelt die Entscheidungsproduktion für je eine der beiden Optionen in Abhängigkeit von identifizierbaren Erwartungsstrukturen in der relevanten Organisationsumwelt und in Abhängigkeit von den Organisationszielen (Hoffjann 2009a). Dieses „organisationale[...] Differenzmanagement“ (ebd.) ist ein Controlling von Steuerungsentscheidungen, das auf der Leistung reflexiver Selbstbeobachtung bzw. Selbstbeobachtung zweiter Ordnung beruht, wobei im Abgleich von Selbst- und Fremdbeschreibungen die eigene Funktion zur Legitimation der Organisation aus der antizipierten Sicht des Managements bzw. der Organisationsleitung beobachtet wird.

Die Wahl der jeweiligen strategischen Steuerungshandlung zur Durchsetzung des Ziels der Legitimation der Organisationsfunktion ist abhängig von der Interpretation und Aufbereitung der Ergebnisse aus der Beobachtung der relevanten Umwelt und der dort identifizierten Handlungsorientierungen. Hoffjann (2009a) hat zwei Szenarien modelliert, die als Beobachtungsergebnisse von Public Relations in der Umwelt des organisationalen Feldes denkbar sind: eine „kognitive“ bis „konstruktiv-kritische“ (ebd.: 305) Erwartungshaltung gegenüber der Organisation und eine „normativ-kritische Erwartungshaltung“ (ebd.). Darüber hinaus ist natürlich auch denkbar, dass Public Relations die Erwartungshaltung des organisationalen Feldes in Ermangelung entsprechender Informationen überhaupt nicht beobachten kann.

Legitimität beschreibt „eine generalisierte Bereitschaft, inhaltlich noch unbestimmte Entscheidungen innerhalb gewisser Toleranzgrenzen hinzunehmen“ (Luhmann 1983a: 28), worin

sich auch die soziale Akzeptanz des Entscheidungsträgers bzw. dessen Anerkennungswürdigkeit und Rechtmäßigkeit als Ergebnis eines Zuschreibungsprozesses ausdrückt. Bei Luhmann hat der Begriff etwas von einer vorbehaltlos akzeptierten „extern provozierten Selbstfestlegung der Beteiligten“ (Fischer 2004: 147).

„Legitimität beruht somit gerade nicht auf ‚freiwilliger‘ Anerkennung, auf persönlich zu verantwortender Überzeugung, sondern im Gegenteil auf einem sozialen Klima, das die Anerkennung verbindlicher Entscheidungen als Selbstverständlichkeit institutionalisiert und sie nicht als Folge der Geltung der amtlichen Entscheidung ansieht. [...] Nur wenn man die Bindung des Legitimitätsbegriffes an die persönlich geglaubte Richtigkeit der Entscheidungen aufgibt, kann man die sozialen Bedingungen der Institutionalisierung von Legitimität und Lernfähigkeit in sozialen Systemen angemessen untersuchen“ (Luhmann 1983a: 34).

„Organisationale Legitimität ist die kollektive und generalisierte Wahrnehmung oder Annahme von bestimmten Gruppen / Publika innerhalb und außerhalb der Organisation, dass die Handlungen einer Organisation und / oder diese Organisation selbst innerhalb eines sozial konstruierten Systems, basierend auf regulativen, pragmatischen, normativen sowie kulturell-kognitiven Erwartungen, als zweckmäßig, wünschenswert oder angemessen gelten“ (Sandhu 2012: 176).

Geringfügige Legitimitätseinbußen können Organisationen über eine kommunikative Justierung ihrer Selbstdarstellung wieder aufholen. Dazu zählt z. B. Issues Management zur Identifikation und erwartungskonformen Mitgestaltung öffentlich relevanter Themen (vgl. Merten 2001a; Röttger 2001; 2005a; Ingenhoff / Röttger 2008; 2008a; Röttger 2008c). Durch Framing wird die Vorstellung der Öffentlichkeit bestärkt, dass es sich bei einer Organisation um einen legitimen Kommunikator im Zusammenhang mit der diskursiven Weiterentwicklung eines öffentlichen Themas handelt (vgl. Scheufele 2003). Es geht beim Framing um die Gestaltung legitimationsförderlicher Zuschreibungs- und Interpretationsrahmen und somit um eine „spezifische Mobilisierungsstrategie“ (Fröhlich 2008: 589), mit der

„Organisationen [...] versuchen, ihre ganz besondere Sichtweise (= Frames) zu Themen in der öffentlichen Debatte zu bringen in der Hoffnung, dadurch Unterstützung und Zustimmung von wichtigen Zielgruppen zu erhalten. Nach dem F[raming]-Konzept geschieht dies dadurch, dass [...] auch die jeweils intendierten, spezifischen Lesarten und Interpretationen dieser Themen kommuniziert werden oder von Lesarten, die den eigenen Zielen nicht entsprechen, bewusst abgelenkt wird“ (Fröhlich 2008: 589).

Framing ist im strategischen Public-Relations-Bereich angesiedelt. Dort kann es die gesamte Entwicklung von Public-Relations-Maßnahmen begleiten, von der Planung über die Ausführung bis zur Evaluation (vgl. Fröhlich 1992; Hallahan 1999; Knight 1999; Imhof / Eisenegger 2001; Scheufele 2003; Dahinden 2006; Fröhlich / Rüdiger 2006; Matthes 2007; Böcking 2009; Matthes 2009; D' Angelo / Kuypers 2010; Scheufele 2011). Erst Kampagnen in Form von

„dramatisch angelegte[n], thematisch begrenzte, zeitlich befristete[n] kommunikative[n] Maßnahme[n] zur Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit [...] [können] die Legitimation der Interessen der kampagnenführenden Organisation u. a. über die Schaffung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit und schließlich die Initiierung von Anschlusskommunikation und/oder Anschlusshandeln im Sinne der Organisationsinteressen“ (Röttger 2008b: 598)

sichern (vgl. auch Zerfaß / Boelter 2005; Röttger 2006; 2007; 2009a; Kamps 2010). Ein umfangreicher Aufbau, Wahrung oder Verteidigung organisationaler Legitimität erfordert eine Steuerungsoption, die ‚tiefer‘ bzw. längerfristiger greift, um die Konformitätserwartungen der relevanten internen wie externen Umwelt zu erfüllen. Unternehmerische Selbststeuerung (vgl. Hoffjann 2009a) ist eine solche Steuerungsoption. Darunter wird die Änderung der Unternehmenspolitik bzw. die Änderung der Regeln und Ressourcen organisationalen Handelns (vgl. Walgenbach 2006a; Jäger / Weinzierl 2007) bzw. eine Änderung der Normen und – im Sinne des zugrunde liegenden Modells organisationalen Lernens von Argyris / Schön (2002) – der handlungsleitenden Theorie der Organisation (vgl. Argyris / Schön 2002) verstanden.

Wenn in der Umwelt keine Erwartungshaltungen beobachtet werden oder Erwartungshaltungen beobachtet werden, die keine bestimmte Haltung oder Tendenz einer Bereitschaft zur Legitimierung der Organisationsfunktion erkennen lassen, lässt sich trotzdem eine insbesondere darauf reagierende – dritte – Steuerungsoption durch Public Relations denken. Hiermit sind „PR-Selbststeuerungen“ (Hoffjann 2009a: 309) gemeint, die sich auf Veränderungen beziehen, die „in der Autonomie des organisationalen Subsystems PR liegen“ (ebd.). Hier muss das Public-Relations-Management die eigene Leistung in Frage stellen, zurückliegende Erfahrungen mit Vorgehensweisen bei unentscheidbaren Steuerungssituationen zu Rate ziehen, die eigene Systemreproduktion reflektieren und aus den angefertigten Selbst- und Fremdbeschreibungen lernen, die eigenen Prozesse zu optimieren.

Kommunikationscontrolling hat neben der grundsätzlichen Steuerung und Kontrolle des Kommunikationsmanagements, der -strategie, der -programme sowie der -maßnahmen auch das Controlling und die Evaluierung von Public Relations zu gewährleisten (vgl. Zerfaß / Pfannenbergl 2005; vgl. Zerfaß 2008a; Zerfaß 2008b; Zerfaß et al. 2008). Mit Public-Relations-Evaluation werden auch die Begriffe der Public-Relations-bezogenen Erfolgs- und Wirkungskontrolle in Verbindung gebracht. Darin geht es um die prozessbegleitende oder -abschließende Messung und Bewertung von Public-Relations-Maßnahmen zur Beeinflussung der Umwelt und deren Beitrag zur Zielerreichung der auftraggebenden Organisation. Die Messung bezieht sich auf die Veränderung der Kategorien der Wirkung (Meinungen und Handlungen in der relevanten Umwelt), des Erfolgs (zeitliche und ergebnisbezogene Nähe zum Organisationsziel), der Effektivität (Wirksamkeit von Public-Relations-Maßnahmen) und der Effizienz (Mittel-Ergebnis-Verhältnis von Public-Relations-Maßnahmen). Die Bewertung von Public-Relations-Maßnahmen bezieht sich auf unterschiedliche Wirkungsebenen. Auf einer Ergebnisebene („Level 1 – Basic (Outputs)“ (Lindenmann 1997: 32)) wird mit Medienresonanzanalysen versucht festzustellen, inwiefern Public-Relations-Maßnahmen zu Medien-

berichterstattungen führen. Auf der Ebene „Level 2 – Intermediate (Outgrowths)“ (Lindenmann 1997: 35) wird versucht, direkte Wirkungen von Public-Relations-Maßnahmen zu bewerten, die als Wahrnehmung durch die relevanten Bezugsgruppen in der Umwelt der Organisation feststellbar sind. Auf der Ebene „Level 3 – Advanced (Outcomes)“ (Lindenmann 1997: 38) wird durch Befragungen der Zielgruppen versucht, indirekte Wirkungen von Public-Relations-Maßnahmen auf die Veränderung des Wissens, der Einstellungen und Handlungen festzustellen. Auf der „Outflow-Ebene“ (DPRG 2000) schließlich wird versucht, Kausalzusammenhänge zwischen den Maßnahmen und dem Organisationserfolg festzustellen (vgl. Baerns 1995; Fuhrberg 1997; GPRA 1997; Besson 2007; Bentele et al. 2008c). Die Mess- und Bewertungsergebnisse fließen schließlich in die Reflexionsprozesse von Public Relations ein, deren Ergebnisse zur Optimierung und Leistungssteigerung der Funktion führen sollen.

#### **9.2.4 Handlungsorientierungen der Organisationsumwelt als Steuerungskontext für Public Relations**

Im Folgenden werden zwei grundsätzliche Maßnahmen der Umweltsteuerung von Public Relations erläutert. Sie sind in Abhängigkeit von beobachteten Erwartungshaltungen in der Umwelt optional, um das Ziel von Konformität mit Umwelterwartungen zu erreichen, die die Zuschreibung von Legitimität gegenüber der Organisation durch ihre relevante Umwelt erwartbar werden lässt (vgl. Meyer / Rowan 1977b). Wenn eine Organisation die relevante Umwelt ihres organisationalen Feldes (vgl. DiMaggio / Powell 1983; 2009) zur Zuschreibung von Legitimität ‚bewegen‘ will, so setzt dies zuverlässige Kenntnisse über die Erwartungshaltungen in der relevanten Umwelt vor Ausführung des organisationalen Konformitätshandelns voraus. Erwartungshaltungen werden durch institutionelle Faktoren in „Handlungsorientierungen“ sowie durch situative Kontexte in „Handlungssituationen“ für die Umwelt anderer korporativer Akteure beobachtbar (vgl. Mayntz 1995a: 50). Mayntz / Scharpf (1995a) entwickeln in ihrem Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus (vgl. auch Zintl 1998; Mayntz 2000; Scharpf 2000b; Schimank 2004) ein Analysekonzept für die Interdependenzen des Handelns korporativer Akteure sowie ihrer Determinierung und Ermöglichung durch gesellschaftliche Institutionen und situative Kontexte, die in den Begriffen ‚Handlungsorientierung‘ und ‚Handlungssituation‘ konsolidiert werden.

Der Begriff ‚Handlungsorientierung‘ bezeichnet, vergleichbar mit dem der ‚handlungsleitenden Theorie‘ bei Argyris / Schön (2002), inhärente Muster organisationalen Handelns. Handlungsorientierungen sind bestimmt durch kognitive, motivationale und interaktive Ausrichtungen. „Kognitive Orientierungen betreffen die Wahrnehmung der Handlungssituation und

ihrer kausalen Struktur, der verfügbaren Handlungsoptionen und erwartbare Ergebnisse“ (Mayntz 1995a: 53). Motivationale Orientierungen betreffen die „Auswahlgesichtspunkte bei der Wahl der Handlungsoptionen“ (Mayntz 1995a: 54), operationalisiert durch die Komponenten handlungsleitender Interessen, Normen und Identitäten. Die Interessen sind nach drei Abstraktionsstufen unterteilt. Auf der Stufe unmittelbarer Handlungssituationen stehen situative Handlungsmotive, Interessen und Präferenzen, auf der Stufe permanenter Handlungsorientierung stehen Handlungsmotive von Dauer, stabile Präferenzen und standardisierte Interessen, und auf der Stufe existenzieller Funktionalismen stehen abstrakte Handlungsmotive wie Bestandssicherung, Ressourcenbezug und Handlungssicherheit sowie deren Erweiterung (vgl. Mayntz 1995a: 54). Normen als motivationale Handlungsorientierung werden bestimmt durch die Codes und Programme der zugehörigen Funktionssysteme. Die motivationale Handlungsorientierung durch Interessen richtet sich auf Organisationsspezifika wie Zwecke und Ziele. Interaktive Orientierungen werden bestimmt durch das präferierte Nutzenergebnis interkorporativer Handlungen im Vergleich zu dem anderer Organisationen (Mayntz 1995a: 57).

Der Begriff „Handlungssituation“ bezieht sich auf die Umwelt eines korporativen Akteurs mit sämtlichen handlungsrelevanten sozialen und nicht-sozialen Gegebenheiten (vgl. Mayntz 1995a: 58).

„Dabei aktivieren Handlungssituationen einerseits latent vorhandene Handlungsorientierungen individueller und korporativer Akteure und liefern andererseits Handlungsoptionen, indem sie institutionelle und nicht-institutionelle Ressourcen bereitstellen. Situationsmerkmale wie Stabilität, Variabilität oder Turbulenz bestimmen mögliche Handlungsalternativen und definieren so ‚gewissermaßen das Spiel, in dem ein Akteur sich aktuell befindet‘“ (Burth 1999: 77 unter Zitierung von Mayntz 1995: 59).

Die Wahrnehmung der Umwelt durch einen korporativen Akteur ist jedoch eine Konstruktion, die von der Wahrnehmung bzw. Beobachtung durch Dritte abweichen kann. Mit der Bewertung der „empirische[n] Bestimmung des jeweils handlungsleitenden sozialen Bezugs“ (Mayntz 1995a: 53) einer Organisation als komplexes Unterfangen geben Mayntz / Scharpf (1995a) einen Eindruck von den Herausforderungen an die zuverlässige Umweltbeobachtung durch Public Relations zur Selektion relevanter Informationen über Erwartungshaltungen und Orientierungen im relevanten organisationalen Feld.

### **9.2.5 Kontextsteuerung durch Public Relations**

Externe Kontextsteuerung durch Public Relations ist eine strategische Maßnahme, um die Legitimation der Organisationsfunktion gegenüber den relevanten Bezugsgruppen in der Organisationsumwelt zu sichern (vgl. Hoffjann 2009a). Bei externer Kontextsteuerung sollen

Erwartungsstrukturen der Organisationsumwelt durch kommunizierte Selbstbeschreibungen mit denen der Organisation an die Umwelt abgestimmt werden. Um die Erwartungsstrukturen miteinander in Gleichklang zu bringen, bietet die Organisation anschlussfähige Anreize, die die Erwartungen an ihre Rationalität bzw. die „Selektionskriterien der relevanten Bezugsgruppen in den Selbstbeschreibungen“ berücksichtigen (Hoffjann 2009a: 307).

In den Selbstbeschreibungen sind Interessen der steuernden Organisation so eingebunden, dass sie für die Umweltsysteme von gewünschter Relevanz sind und es vorteilhaft ist, bei der Durchsetzung der eigenen Interessen die Interessen der steuernden Organisation zu berücksichtigen. Dahinter steht das generelle Prinzip, den Umweltsystemen zu signalisieren, dass den grundlegenden sozialen Erwartungen entsprochen wird. Nimmt die externe Umwelt des organisationalen Feldes (vgl. DiMaggio / Powell 1983; 2009; Sandhu 2012) diese Kommunikationsofferten als relevante Information für die eigenen Reproduktionsprozesse wahr, erfolgt im Idealfall eine Selbststeuerung der Umweltsysteme zu einem für die steuernde Organisation gewünschten Ergebnis. Wenn die steuernde Organisation über ihr Subsystem Public Relations auf gespeichertes Erfahrungswissen über Selektionskriterien, Suchschemata und Informationsbedarfe der zu steuernden Umweltsysteme zurückgreifen kann, können diese sehr gezielt in den Kommunikationsofferten berücksichtigt und das gewünschte Steuerungsergebnis – die Legitimation der steuernden Organisation durch die zu steuernden Umweltsysteme – wahrscheinlich werden. Durch die beobachtende Wahrnehmung dieses Steuerungsergebnisses werden wiederum Informationen – insbesondere Steuerungswissen – generiert, die in die Reproduktionsprozesse des steuernden Subsystems respektive der steuernden Organisation eingespeist werden. In dieser konsistenten Operationalisierung systemtheoretischer Steuerungsgesetzmäßigkeiten (vgl. Willke 1992; 1993; 1997; 1998) wird das Prinzip der kommunikativen Veränderung von Umwelt- respektive Kontextbedingungen der Umweltsysteme verfolgt, deren Rezeption und Reaktion durch die strukturelle Kopplung und durch auf Dauer gestellte Handlungs- und Interaktionssysteme – in Interpenetrationszonen (vgl. Jarren 1999; Jarren / Röttger 2009) – erwartbar wird. „Kontextsteuerung ist damit die Konditionierung eines Systems und reduziert die Kontingenz von Operationen wie Entscheidungen, ohne sie zu determinieren“ (Hoffjann 2009a: 306).

Hoffjann (2009a) differenziert das Konzept von Kontextsteuerung durch Public Relations in eine auf direkte Wirkung ausgerichtete einfache Kontextsteuerung und in eine auf indirekte Wirkung ausgerichtete doppelte Kontextsteuerung (vgl. Hoffjann 2009a: 309). Mit der Ausdifferenzierung verbinden sich nicht nur unterschiedlich direkte Wirkungen der Steuerung,

sondern auch unterschiedlich direkt rückwirkende Sanktionspotenziale der Steuerungsobjekte gegenüber dem -subjekt:

„Multiplikatoren, Opinion Leader, Journalisten und eben Medien, weil sie für gesellschaftliche bzw. teilsystemische Willensbildungs-, Entscheidungs- und Deutungsprozesse bedeutsamer sind als andere Akteure. Journalisten und allgemeine publizistische Medien sind von besonderer Relevanz, weil sie teilsystemübergreifende Kommunikation sichtbar machen und ermöglichen, und weil sie sich zudem vergleichsweise ressourcengünstig erreichen lassen. Opinion Leader wie auch Journalisten [...] sind nämlich nicht nur Steuerungsobjekte der PR, sondern sie sind zugleich auch Informanten für die PR“ (Jarren / Röttger 2009: 40).

Die Verpflichtung von Opinion Leadern zu bestimmten Rollen, Funktionen, Organisationen und Funktionssystemen macht sie zu direkt steuerbaren Zielen und die steuernde Organisation zu einem direkt sanktionierbaren Ziel. Ihre Sanktionen können z. B. einen Konsumboykott (Konsumenten), eine Erhebung von Handlungsfähigkeit einschränkenden Gesetzen (Politiker) oder einen Aufruf zur Unterstützung von Streiks bedeuten (Organisationsmitglieder). Die indirekte Kontextsteuerung fokussiert auf die Massenmedien bzw. den „organisierten und professionalisierten Journalismus“ (Kohring 2009: 77). Um diesen ressourcengünstigen „Steuerungsmultiplikator“ im Sinne einer externen Kontextsteuerung für sich gewinnen zu können, müssen Organisationen über Public Relations ebenso unübersehbare Selektionsanreize für die Massenmedien schaffen. „Damit setzt PR zwar an redaktionellen Programmen an, verletzt aber nicht die redaktionelle Autonomie, sondern schafft Berichterstattungsanlässe in der redaktionellen Umwelt“ (Hoffjann 2009a: 307) über mehrsystemzugehörig scheinende Ereignisse (vgl. Kohring 2009: 77). Die Massenmedien können ihr Sanktionspotenzial gegenüber Organisationen nur indirekt entfalten, aber dafür gesellschaftsweit synchron und nachhaltig. Sowohl zur Abwehr von Legitimationsgefahren als auch zur Nutzung von Legitimationchancen bleiben die Massenmedien für Public Relations die primäre Steuerungsadresse.

„Die (beobachteten) Mehrheiten in der Öffentlichkeit beeinflussen also wesentlich die Legitimation eines Unternehmens. Daher dürfte nicht nur die Unternehmens-PR es scheuen, Entscheidungen gegen die (beobachtete) Mehrheit der Öffentlichkeit zu treffen und öffentlich zu kommunizieren, sondern auch ihre kritische Bezugsgruppe. Wenn es PR also gelingt, mittels einer erfolgreichen Kontextsteuerung gegenüber dem Journalismus weite Teile der Öffentlichkeit für die eigene Position zu gewinnen, werden zum Beispiel andere Unternehmen im eigenen Interesse kaum konträre Positionen öffentlich kommunizieren, wenn sie damit zum Beispiel ihre Glaubwürdigkeit und ihre eigene Legitimität riskieren“ (Hoffjann 2009a: 308).

Kommunikation kann als Steuerungsressource in der externen Kontextsteuerung ersetzt und unterstützt werden durch „Geld, die Fähigkeit zur Norm- und Regelsetzung oder Wissen“ (Jarren / Röttger 2009: 41; zur Medienfinanzierung 36 f.) sowie Informationen (vgl. Ronneberger 1991), sofern die auftraggebende Organisation über entsprechende Ressourcenpotenziale verfügt und das Steuerungsobjekt dafür offen ist. Kommunikation ist als Steuerungsressource für Public Relations trotz aller Professionalität nur schwer kalkulierbar: Die Steue-

rungsobjekte verfügen über eine ebenso professionelle Eigenkomplexität insbesondere zur Identifizierung von Steuerungsversuchen aus der Umwelt (vgl. Altmeppen 2006b; Nothhaft / Wehmeier 2009). Zudem ist die Rückwirkung von kommunikativer Steuerung in Krisensituationen hoch riskant (vgl. Barth / Donsbach 1992; Rolke 1999b; Schantel 2000; Rolke / Wolff 2003; Altmeppen et al. 2004b; 2004c; Löffelholz / Schwarz 2008; Rolke 2009; Röttger 2009c).

### 9.2.6 Selbststeuerung durch Public Relations

Die organisationale Selbststeuerung als Steuerungsmaßnahme von Public Relations führt zur strukturellen Veränderung einer Organisation mit dem Ziel der Wiederherstellung oder Sicherung bestehender Legitimität der Organisationsfunktion gegenüber ihrer relevanten Umwelt (Hoffjann 2009a; Röttger et al. 2011).

„Die mittelbare Beeinflussung der sozialen Legitimität des unternehmerischen Handelns geschieht [...] auf der Ebene des Organisationsaufbaus, dass sich Strukturen ausdifferenzieren müssen, deren Aufgabe es ist, die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern zu ermöglichen und gegebenenfalls zu verbessern“ (Schrott 2008: 161).

Organisationen haben Strukturen gebildet, die zur Erreichung ihrer unmittelbaren Ziele höchst effektiv sind. Sie zu verändern, um externe Legitimationsquellen zu befriedigen, ist verbunden mit einem hohen Ressourcenaufwand. Um den Aufbau kostspieliger Legitimationsstrukturen zu gewährleisten, müssen Organisationen immer wieder Legitimationsrisiken bzw. das Risiko der „Delegitimation in Kauf [nehmen], um zum Beispiel kurzfristige wirtschaftliche Ziele nicht zu gefährden“ (Hoffjann 2009a: 309).

Die von Hoffjann (2009a) entworfenen Szenarien von Erwartungshaltungen gegenüber der Organisation, die die Wahl der legitimationssichernden Steuerungsmaßnahme bedingen, werden einerseits als kognitive Erwartungshaltung und andererseits als normativ-kritische Erwartungshaltung beschrieben. Eine normativ-kritische Erwartungshaltung resultiert aus gesellschaftsweiten Veränderungen von Normen, die bestimmte Ereignisse und Themen besonders kritisch bewerten. Werden diese Themen mit einer Organisation in Verbindung gebracht bzw. bewegt sich die Organisation im Zusammenhang mit ihrem Organisationszweck in diesem Themenfeld, so sind Bewertungskonflikte zwischen der Umwelt und der Organisation erwartbar. Eine Kurskorrektur organisationaler Reproduktion bzw. eine Veränderung der Organisationspolitik ist unvermeidbar, will die Organisation nicht Gefahr laufen, sich gegenüber der Umwelt zu illegitimieren, und sich dadurch langwierigen wirtschaftlichen, sozialen oder gar rechtlichen Sanktionen aussetzen. Public Relations identifizieren in einem Fall von Legi-

timationsgefährdung zwischen Selbst- und Fremdbeobachtungen und Selbst- und Fremdbeschreibungen bestimmte Differenzen und Diskrepanzen (vgl. Szyszka 2009b: 145).

Wenn die Steuerungswirksamkeit von externer Kontextsteuerung zur Abwehr dieser Legitimationsgefährdung als unzureichend erkannt wird, besteht als Option zur relativ aufwendigen organisationalen Selbststeuerung noch die Möglichkeit einer Kombination aus externer Kontextsteuerung und organisationaler Selbststeuerung. Hier wird eine geringfügige Kurskorrektur der Organisationspolitik durch öffentlich wirksame Selbstbeschreibungskampagnen begleitet (vgl. Schranz 2007). Ist eine Entscheidung für eine ausschließliche organisationale Selbststeuerung zur Auflösung der Legitimationsdiskrepanz unvermeidlich, muss Public Relations seine Entscheidung der Organisationsleitung gegenüber begründen. Dabei muss Public Relations die in der Semantik des eigenen Codes legitim/illegitim getroffene Entscheidung in den jeweiligen maßgeblichen Leitungscode übersetzen.

Die Akzeptanz der Public-Relations-Entscheidung für die Option organisationaler Selbststeuerung durch die Organisationsleitung ist abhängig von der Handlungsautonomie von Public Relations als Subfunktion und von den bestehenden Machtkonstellationen in der Organisation. Die für eine organisationale Selbststeuerung notwendigen Zusatzressourcen stellen für die Organisationsleitung eine weitere Entscheidungsherausforderung für Public Relations dar. Sie kann auf der Akteursebene handelnder Individuen überwunden werden durch Vertrauen und Risikobereitschaft, die in zweifacher Hinsicht besteht: Einerseits steht eine aufwendige Steuerungsressource einem ungewissen Ergebnis gegenüber und andererseits wirkt die Profession der Public-Relations-Vertreter aus der Sicht der Organisationsleitung „unter Rückgriff auf Merkmale klassischer Professionen notwendigerweise als defizitär“ (Röttger 2000: 125). So besteht das eigentliche Problem von Public Relations in Bezug auf die Gefahrenabwehr und die Sicherung von Legitimität der auftraggebenden Organisation insbesondere in der Reflexion der Entscheidungsergebnisse und ihrer konsequenten Übersetzung für die Organisationsleitung. Sich selbst als relevanten Indikator für die Veranlassung bestimmter Handlungskonsequenzen, als brauchbare Bedingung des Leitungskontextes darzustellen, bezeichnet Hoffjann (2009a) als

„Kontextsteuerung der PR gegenüber der Unternehmensleitung: Je besser es der PR gelingt, die PR-Risiken in monetäre Risiken zu ‚übersetzen‘ und damit Anschluss an Programme der Unternehmensleitung zu gewinnen, desto größer sind die Erfolgchancen dieser Steuerungsversuche“ (Hoffjann 2009a: 309).

Organisationen setzen sich mittels Public Relations in Beobachtungen zweiter Ordnung mit beobachtungsbasierten Selbst- und Fremdbeschreibungen und gespeicherten Erfahrungen aus Umweltsteuerungen auseinander. Dadurch können aus der Umweltperspektive relevante

Informationen zu Kontextbedingungen gewonnen werden (vgl. Teubner / Willke 1984: 14). „PR reflektiert dabei die Identität des Gesamtunternehmens gegenüber funktionssystemfremden Rationalitäten und sucht manifeste sowie potenzielle Legitimationsrisiken und -chancen“ (Hoffjann 2009a: 309). Die Reflexion der eigenen Identität aus der Perspektive der relevanten Umwelt generiert Informationen, die die Komplexität für Entscheidungsprozesse zur Umweltsteuerung reduzieren, deren Relevanz im Moment des Entscheidens – nicht nur aufgrund der Veränderlichkeit der Umwelt – bereits wieder von erweiterter Komplexität absorbiert wird. Dieser Zusammenhang muss in der Reflexion immer mitprozessiert werden und ist nur möglich aufgrund der Lernfähigkeit eines Systems (vgl. Hoffjann 2009a: 306). Das Lernen aktuell gültiger Legitimitätsbedingungen durch Organisationen wird in dem Umfang sichtbar, in dem das System mit Legitimitätsrisiken und -chancen umgehen bzw. darauf reagieren muss. Dies wird auch sichtbar im Ergebnis dieses Lernens, in den Resultaten der Entscheidungsprozesse zu Steuerungsoptionen.

### **9.2.7 Reflexion des Steuerungskontextes durch Public Relations**

Im Fall unbestimmbarer Erwartungshaltungen muss sich das Subsystem Public Relations selbst hinterfragen und „PR-Selbststeuerungen“ (Hoffjann 2009a: 309) in Gang setzen, um die funktionale „Autonomie des organisationalen Subsystems PR“ (ebd.) und damit seine interne Legitimität gegenüber anderen organisationalen Subsystemen zu sichern. Hier muss das Public-Relations-Management die eigene Leistung in Frage stellen, zurückliegende Erfahrungen mit Vorgehensweisen bei unentscheidbaren Steuerungssituationen zu Rate ziehen, die eigene Systemreproduktion reflektieren und aus den angefertigten Selbst- und Fremdbeschreibungen lernen, die eigenen Prozesse zu optimieren. Im Rahmen dieser reflexiven Selbststeuerung werden auch bestehende Erfahrungen mit angewandten kommunikativen Steuerungsmodi, z. B. der externen Kontextsteuerung oder der strukturverändernden organisationalen Selbststeuerung reflektiert.

Public Relations funktioniert hier wie ein reflexives selbststeuerndes Sozialsystem (vgl. Schattenhofer / Weigand 1998) bzw. wie ein reflexiv lernendes System (vgl. Bergmann / Daub 2006). Als Anhaltspunkt von Selbstbeschreibungen sozialer Systeme dienen Selbstbeobachtungen des Systems, die quasi das Wissen, das Gedächtnismaterial eines Systems darstellen.

„Selbstbeschreibungen dienen der Koordination von Gedächtnisleistungen, [...] [sie] sind das Gedächtnis sozialer Systeme, gleichviel ob sie schriftlich fixiert sind oder nur mündlich tradiert werden. Sie sind also [...] das, was [...] Wahrnehmung überhaupt erst ermöglicht. Sie dienen nicht der Anpassung des Systems an seine Umwelt [...]. Sie erzeugen aber stattdessen die Unterscheidung von Konformität und Abweichung, sodass das System die Möglichkeit hat, sich in einer Abwei-

chung vom eigenen Text hineinprovozieren zu lassen, wenn die Umstände dafür ausreichende Unterstützung bieten“ (Luhmann 2000b: 418 f.).

Hier wird eine semantische Parallele zwischen dem Begriff ‚Selbstbeschreibung‘ in der Theorie autopoietischer sozialer Systeme Luhmanns und dem der ‚handlungsleitenden Theorie‘ zur Beschreibung des verinnerlichten und gespeicherten Aktivitätsmusters einer Organisation im Lernmodell von Argyris / Schön (2002: 26 ff., 35 ff.) sichtbar.<sup>137</sup> Die Selbstbeschreibung bildet die Basis für das reflexive Lernen, das „Lernen zweiter Ordnung oder ‚Lernen, wie man lernt“ (Argyris / Schön 2002: 44 mit Bezug auf Bateson 1972), die bestimmte Beobachtungsperspektiven auch auf sich selbst unter Hinzuziehung bestehender Perspektiven erst kreiert.

„Das Gedächtnis übernimmt damit die Funktion, eine Operation als Beobachtung auszugestalten [...]. Es leistet, anders gesagt, ein Einpflanzen von Beobachtungsmöglichkeiten in den Boden autopoietischen Operierens. Ohne Gedächtnis würde die Differenz von Operation und Beobachtung kollabieren, das System [...] nicht Übereinstimmung (Kontinuität) und Verschiedenheit (Diskontinuität) feststellen und auseinander halten [können]“ (Luhmann 2000b: 419).

„Die Theorie autopoietischer, operativ geschlossener Systeme sagt außerdem, dass mit solchen Selbstbeobachtungen und Selbstbeschreibungen zu rechnen ist. Da es sich um dynamische, auf sich selbst reagierende Systeme handelt, ist außerdem zu erwarten, dass die Selbstbeschreibungen nicht konstant bleiben, sondern sich [...] ändern“ (Luhmann 2000b: 470).

Der Begriff des Kontextes ist bei Bateson (1982; 1985) zentral für Alltagslernen. Damit ist ein Kontext von Lernerfahrungen, ein Kontext von bereits gelernten und wiederholbaren Handlungen gemeint, auf denen weiteres Lernen basiert. Lernen ist Reduktion von Komplexität und ist sozial gebunden, weil es sich immer auf ein Verstehen von Unbestimmtheit eines außerhalb des Lernsubjekts bestehenden Objekts bezieht. Auch ein soziales System kann aus sich selbst heraus, ohne externe Ursache nicht lernen, bleibt sich selbst unbestimmt:

„[...] ein soziales System [bleibt] für sich selbst operativ unerreichbar und damit auch für die eigenen Operationen intransparent [...]. Keine einzelne Operation kann das sein oder auch nur bezeichnen, was innerhalb der Grenzen des Systems zugleich oder nacheinander abläuft“ (Luhmann 2000b: 424).

Damit Lernen überhaupt möglich ist, muss ein Individuum oder ein soziales System sich in einer Art sozialer Vergewisserung mit der Umwelt zuerst gegenseitig wahrnehmen, um einen funktionierenden und legitimierten Handlungskontext für weiteres Lernen zu identifizieren.

Soziale Vergewisserung einer Organisation bedeutet Rückverbundenheit einer Organisation zu relevanten Bezugsgruppen innerhalb der internen wie externen Umwelt und bestätigt ihren

<sup>137</sup> Es bestehen auch Parallelen zwischen dem Begriff der Selbstbeschreibung und dem Begriff der „vertretenen Theorie“ (Argyris / Schön 2002: 29) (offizielle Erklärungen und Rechtfertigungen bestimmter Aktivitätsmuster wie formale Beschreibungen und Unterlagen einer Organisation) im Lernmodell von Argyris / Schön (2002): „Die Selbstbeschreibung dient dem System als ‚offizielle Gedenkkultur‘, die problemlos kommuniziert werden kann; und ‚problemlos‘ heißt: ohne Rücksicht auf den, der es wahrnimmt, also öffentlich“ (Luhmann 2000: 421 f. zitiert Lachmann 1990: 10).

Handlungskontext und ihre Handlungsoptionen. An eine solche soziale Vergewisserung schließen die Ausführungen Hoffjanns (2009a) zum „Management der Unterscheidung von externer Kontextsteuerung und unternehmerischer Selbststeuerung“ an (Hoffjann 2009a: 310 ff.): Soziale Vergewisserung von Organisationen ist eine Form der organisationalen Legitimationssicherung, ausgeführt als externe Kontextsteuerung oder organisationale Selbststeuerung. Beide Optionen werden als funktional äquivalente Strategien zur Sicherung von Legitimität der Organisationsfunktion gegenüber der relevanten Umwelt gesehen (vgl. Hoffjann 2009a: 309). Beide Optionen sind zudem miteinander verschränkt. Die Entscheidung einer Organisationsleitung für eine durch Public Relations angeratene Option einer externen Kontextsteuerung ist selbst bereits eine organisationale Selbststeuerung, „Kontextsteuerungsversuche der PR sind also zugleich Selbststeuerungen“ (Hoffjann 2009a: 310) der Organisation. Die Vergewisserung von Organisationsindividuen über ihre Rolle als Public-Relations-Vertreter ist gebunden an die Vergewisserung des eigenen Handlungskontextes bzw. des funktionalen Weltbildes. Zur Operationalisierung der im besonderen Zusammenhang zwischen organisationalem Lernen und beobachtungsbasierter Vergewisserung bzw. Reflexion durch Public Relations stehenden Begriffe Kontext und Weltbild wird an dieser Stelle ein kurzer Exkurs zur Beschreibung ihrer zentralen Bedeutung im Lernmodell Batesons (1985) vorgenommen.

### **Exkurs: Die Lerntheorie Batesons (1972)**

Vergleichbar mit dem Modell organisationalen Lernens von Argyris / Schön, ermöglicht die Lerntheorie von Bateson (1972; 1985; vgl. auch Bredo 1989) ebenfalls jenseits psychologischer oder neurologischer Grundlagen eine sozialwissenschaftliche Perspektive auf Lernphänomene. Auch Bateson interpretiert Lernen als eine Form beobachtbarer Veränderung von Verhalten. Dort ist Lernen situativ angewandtes Handeln als Reaktion auf eine Irritation bzw. Problemsituation infolge einer Veränderung in der Umwelt. Das Handeln ist dabei immer durch bestimmte Regeln und Normen sozial gebunden. Bateson analysiert Lernen von Individuen auf insgesamt fünf, von 0 bis IV numerisch aufsteigend bezeichneten Lernebenen (vgl. Bateson 1985). Lernen ist darin so konzipiert, dass die Bewältigung von Problemen auf verschiedenen Ebenen mit unterschiedlicher Komplexität synchron gelöst wird. In der praktischen Bewältigung von Alltagssituationen wird im Prinzip jedes Mal erneut gelernt, bestimmtes Erfahrungswissen anzuwenden. Gleichzeitig wird aus einer Perspektive der Selbstbeobachtung gelernt, wie die Lösung eines Alltagsproblems einem bestehenden inneren Weltbild entspricht. Gleich der Bestätigung angewandten Wissens durch entsprechendes Handeln in der Dualität und Rekursivität von Struktur und Handlung (vgl. Giddens 1997; Jäger /

Weinzierl 2007), wird immer etwas gelernt, und zwar bestehendes Wissen auf immer neue, aber bereits im Moment ihrer Bewältigung gewohnt wirkende Situationen anzuwenden oder – im Fall ungewohnter Situationen – neu zu ordnen und diese Veränderung durch Handeln zu bestätigen. Demnach sucht ein Individuum im Verlauf problematischer Situationen in erster Linie Gründe, nicht lernen zu müssen und eine bestimmte Sicht der Dinge, ein bestimmtes Wissen bzw. ein bestimmtes Bild über die Welt bestätigen zu können (Lernebenen „Lernen 0“, „Lernen I“ und „Lernen II“ (Bateson 1985)). Wirkliches Lernen hingegen wird erst auf den höheren Lernebenen konzipiert (Lernstufen „Lernen III“ und „Lernen IV“ (Bateson 1985)). Erst dort werden die auf den unteren Ebenen erzeugten und bestätigten Weltbilder verändert. Die höheren Lernebenen können formal jeweils als Veränderungen der niedrigeren Lernebenen definiert werden. Der Anspruch an das Lernvermögen ist dabei so konzipiert, dass auf der Lernebene III das größte Ausmaß von Lern- und Veränderungsbereitschaft erreicht wird und die Lernstufe IV nur noch theoretisch möglich ist.

Das Modell organisationalen Lernens von Argyris / Schön (1978; 1996b; 2002) basiert auf dieser Theorie individuellen Lernens von Bateson (1985). Die Konzeption der Lernebene des Doppelschleifen-Lernens bei Argyris / Schön (2002: 36 f.) entspricht der Konzeption der Lernebene „Lernen II“ bei Bateson (1985), die Konzeption des Deutero-Lernens oder Lernens zweiter Ordnung bei Argyris / Schön (2002: 44) entspricht der Lernebene „Lernen III“ bei Bateson (1985). Im Folgenden soll die Konzeption der einzelnen Ebenen individuellen Lernens nach Bateson (1985) kurz vorgestellt und hinsichtlich denkbarer Interdependenzen zur zugrunde liegenden Perspektive auf Lernprozesse von Organisationsindividuen diskutiert werden.

### *Lernen 0*

Die Ebene „Lernen 0“ lässt auf den ersten Blick keine beobachtbaren Verhaltensänderungen von Individuen als explizites Lernen erkennen. Die Anwendung von angeborenem und seit dem Kindesalter erlerntem praktischem Wissen zur Bewältigung von Alltagssituationen wird als Verhaltensänderung interpretiert. Aufgrund des Aufmerksamwerdens auf eine bestimmte Situation wird ein nicht reflektierendes Verhalten aufgegeben zugunsten eines reflektierenden Verhaltens über die Situation, in dessen Verlauf vorhandenes Wissen überprüft und gelernt wird, dieses zur Bewältigung der jeweiligen Situation anzuwenden. Auf diesen Lernerfahrungen basiert die Komplexität des Lernens auf höheren Lernebenen. Sie vermitteln dem Individuum die unmittelbaren Strukturen seiner Lebenswelt, auf denen zukünftige Lernerfahrungen auf dieser Ebene gründen. Diese Lernerfahrungen werden aufgrund ihrer Ähnlichkeit als

„Kontext von Lernerfahrungen“ (Lutterer 2011: 59) oder „Klasse von situativen Handlungsstrategien“ (Lutterer 2011: 59) bezeichnet und bestätigen das angewandte Problemlösungshandeln von Individuen. Sie bestätigen das Lernen auf der Ebene „Lernen I“ und auf der Ebene „Lernen II“ sowie die dort bereits bestätigten normativen Grundlegungen als Weltbilder als „Gesamtheit aller erprobten und erklärten Welterklärungsweisen“ (Lutterer 2011: 68).

### *Lernen I*

Die Ebene „Lernen I“ beschreibt Lernvorgänge, in denen bestimmte Handlungen neu erlernt werden. Über verschiedene Formen von Belohnung und Sanktion, über Versuch und Bestätigung wird gelernt, bestimmte Ziele zu erreichen. Es handelt sich bei dieser Ebene um Aneignung von handlungspraktischem Wissen. Das jeweilige Erfahrungswissen bzw. die jeweiligen Lernerfahrungen werden erweitert und neu strukturiert, um bei vergleichbaren Lernerfordernissen in der Zukunft nicht mehr lernen zu müssen, sondern lediglich zu lernen, das erlernte Wissen nur noch anzuwenden.

„Darin liegt die Ökonomie des Lernens: Im Normalfall verhalten wir uns einfach, wir reagieren in einer gewohnten Weise und lernen damit zunächst einmal gar nichts. Wenn das nicht mehr weiterhilft, lernen wir notgedrungen etwas Neues im Sinne von Lernen I“ (Lutterer 2011: 57).

### *Lernen II*

Auf der Ebene „Lernen II“ wird ein Lernprozess von der weniger komplexen Ebene „Lernen I“ fortgesetzt, wenn dies nicht auf eine Bestätigung, sondern auf eine Veränderung gelernter Handlungen hinausläuft. Auf der Ebene „Lernen II“ wird die Veränderung des Lernkontextes der Ebene „Lernen I“ gelernt. Hier werden auch Lernhandlungen durchgeführt, die vormals auf der komplexeren Ebene „Lernen III“ bewältigt worden sind und nun lediglich wiederholt werden müssen. Lernen auf dieser Ebene vollzieht sich simultan zum „Lernen I“ und ist als Aufbau des Wissensspeichers und des „Weltbildes“ (vgl. Bateson 1985) im Sinne der Sammlung neuer Gründe ihrer Bestätigung und der Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten auf der Basis des bestehenden Weltbildes respektive der „handlungsleitenden Theorie“ nach Argyris / Schön (2002: 28) beobachtbar. Argyris / Schön (2002; vgl. auch Miebach 2007: 160) haben dieses reflexive Lernen in ihrem Lernmodell auf der Ebene des Deuterolernens konzipiert. Bateson bezeichnet das „Lernen II“ als ein „Lernen zweiter Ordnung“ (Lutterer 2011: 59). Auf dieser Ebene lernen Individuen bestimmten Lernkontexten ein bestimmtes Problemlösungshandeln zuzuordnen. Im Rahmen dieses Kontext-Lernens wird vergangenes und zukünftiges Lernen strukturiert. Diese auf der Ebene „Lernen II“ gebildeten Lernkontexte bzw. Klassen von Situationen lassen bestimmte Handlungen als erfolgreiche Problemlösungen erwartbar werden und stellen die Grundlage für die Unterscheidung neuer

Lernsituationen dar. Werden diese neuen Lernsituationen auf die gleiche Art und Weise wie die zu Lernkontexten zusammengeführten wiederholt, so vollzieht sich das auf der Ebene „Lernen 0“; werden sie variiert, so geschieht das auf der Ebene „Lernen I“.

Die Wahrnehmung von Lernen auslösenden Ereignissen, die Entwicklung einer Strategie von Lernhandlungen und die Zuordnung zu Lernkontexten wird durch Kommunikation vollzogen. Bateson differenziert Kommunikation von „Meta-Kommunikation“ (Bateson 1985) als Kommunikation zur Interpretation des Austausches sprachlicher Mitteilungen. Diese Interpretation ist abhängig von zusätzlich ausgetauschten Sprach- und Schriftsignalen, die zusätzlich in analoge Signale (trauriger Gesichtsausdruck als entsprechendes Zeichen für Traurigkeit) und in digitale Signale (das Wort ‚Traurigkeit‘ für den außersprachlichen Sachverhalt) unterschieden werden, darüber hinaus von körpersprachlichen Signalen sowie von gelernten, im Gedächtnis gespeicherten Weltbildern. Durch unterschiedliche Deutungsrahmen in den Weltbildern können sich Missverständnisse in der Kommunikation und somit auch Fehler in der erfolgreichen lernnotwendigen Bewältigung von Wirklichkeit auf der Lernebene „Lernen 0“ ergeben. Weltbilder dienen bei Bateson – ähnlich wie die handlungsleitenden Theorien bei Argyris / Schön (2002) – der Rückversicherung und Orientierung von Individuen bei der Bewältigung von Situationen. Lernen auf der Ebene „Lernen II“ dient einzig der überwiegend unbewussten<sup>138</sup> Selbstbestätigung dieser „bewährten Welterklärungsweisen“ (Lutterer 2011: 68). Sie sind Reflexionsfläche und Wissensspeicher zugleich und stabilisieren zukünftiges Lernhandeln auf der Ebene „Lernen 0“.

Bestimmte Faktoren differenzieren das Lernen auf der Ebene „Lernen II“:

- angeborene und gelernte Vorlieben sowie durch Sozialisation entwickelte Charaktereigenschaften,
- lernunmittelbare Interaktionskontexte: „Damit öffnet sich die lerntheoretische Perspektive in Richtung Umwelt: Lernen ist weniger ‚im‘ Individuum als vielmehr im Rahmen einer bestimmten Situation, eines Kontextes angesiedelt“ (Lutterer 2011: 72),
- lernunmittelbare latente Abhängigkeitsverhältnisse und Dominanzbedürfnisse, die aktuelle Situationen aus der Sicht solcher Muster interpretieren:

„Wir lernen, uns in verschiedenen Kontexten beispielsweise als abhängig oder als dominant wahrzunehmen. Diese Einschätzung muss jedoch nicht von allen geteilt werden und: Sie sagt nichts über mich selbst aus, sondern über eine spezifische Umweltinteraktion“ (Lutterer 2011: 71).

---

<sup>138</sup> Bateson konzipiert alle drei Varianten des Lernens auf der Ebene „Lernen II“ als unbewussten Prozess. Diese bestätigen und stabilisieren die Weltbilder der Individuen, weil sie unbewusst und mechanisch ohne bewusste Reflexionskorrekturen ablaufen.

Dadurch wird einer jeden Handlung eine kommunikative Ursache zuweisbar bzw. wird in jeder Lernhandlung eine interpretative Bewältigung von Kausalität sichtbar.

„Dies also ist Lernen II, womit nun auch die wesentlichen drei Elemente der Batesonschen Lerntheorie beschrieben sind: Annahmen über die Welt und ihre Strukturiertheit (Lernen II) werden durch einfache Lernprozesse (Lernen I) erworben und qua Wiederholung bestätigt (Lernen 0) oder aber durch weitere, neue Lernerfahrungen (Lernen I) gegebenenfalls revidiert oder differenziert (was wiederum zu Lernen II führt). Lernerfahrungen sind also bezüglich des erlernten Inhaltes (soweit man dies unterscheiden kann) Lernen I, hinsichtlich der jeweiligen Kontexterfahrung und aufgebauten Erwartungshaltung Lernen II. Man kann damit bereits als wesentliche Erkenntnis festhalten, dass Lernen II mit zunehmendem Alter und Weltwissen immer weiter abnimmt, das Null-Lernen hingegen zunimmt“ (Lutterer 2011: 73).

### *Lernen III*

Lernen auf dieser Ebene ist wie das Lernen auf den zuvor benannten Ebenen formal eine Anhebung des Lernniveaus bzw. eine Veränderung des Lernens auf der unmittelbar davor gelagerten Ebene „Lernen II“. Dieses Lernen bezieht sich auf die Veränderung der grundlegenden Wissensstrukturen bzw. der normativen Grundlegungen. Lernen unterhalb der Ebene „Lernen III“ beschreibt überwiegend selbstbestätigende Prozesse, in denen Lernerfahrungen an bestimmte Lernkontexte anknüpfen. Beim Lernen auf dieser Ebene geht es um die Reflexion des Lernkontextes (vgl. Bateson 1985: 390).

Bateson legt Möglichkeiten offen, die Ebene „Lernen III“ zu erreichen und somit das Lernen zu lernen. Dabei geht es im Prinzip um die Änderung der Gewohnheit, nicht zu lernen, um die Einschränkung von Gewohnheitsbildung und um die bewusste Reflexion der eigenen Persönlichkeitsentwicklung und darin um die Überprüfung, inwieweit das Denken und Sprechen über das Selbst die Lernfähigkeit einschränkt und ermöglicht: „Was ich sage, erweitert den Geist nach außen hin“ (Bateson 1985: 593).

Folgende Aspekte bedeuten eine Veränderung des Lernens auf der Ebene „Lernen II“ und einen Wechsel zur Ebene „Lernen III“:

- Häufiger Perspektiven- und Rollenwechsel überwindet Lerngewohnheiten auf der Ebene „Lernen II“ und verändert das Bewusstsein für Lernen auf der Ebene „Lernen III“,
- Vermeidung von Auswegen, die Ebene „Lernen III“ zu umgehen, um die Ebene „Lernen II“ nicht zu verlassen und nicht bewusst lernen zu müssen,
- bewusster Umgang mit unbewussten Lerngewohnheiten auf der Ebene „Lernen II“ ermöglicht einen Wechsel der Änderung von Lerngewohnheiten hin zur Ebene „Lernen III“,
- Bewusstwerdung von Unbewusstheit und Zufälligkeit des Lernens und der Konturierung der eigenen Weltbilder,

- bewusste Entsagung von Gewohnheiten, die das Lernen aus lernökonomischen Gründen auf der Ebene „Lernen II“ belassen,
- Erlernen des Umgangs mit Lernkontexten der Ebene „Lernen II“ sowie der Ebene „Lernen I“.

Die Veränderung von Lernkontexten steht und fällt mit der Bereitschaft des Individuums, die eigene Persönlichkeit, die eigene Identität zugunsten einer höheren Reflexionskompetenz ändern zu wollen und den Zusammenbruch von dem zu riskieren, was auf der Ebene „Lernen II“ gelernt und als Weltbild geschaffen wurde:

„Aber jede Freiheit von der Knechtschaft der Gewohnheit muß auch eine tiefgreifende Neudefinition des Selbst kennzeichnen. Wenn ich auf der Ebene des Lernens II stehen bleibe, bin ‚ich‘ die Gesamtheit jener Charakteristika, die ich als meinen ‚Charakter‘ bezeichne. ‚Ich‘ bin meine Gewohnheiten, im Kontext zu handeln und die Kontexte zu gestalten und wahrzunehmen, in denen ich handle. Individualität ist ein Resultat oder eine Ansammlung aus Lernen II. In dem Maße, wie ein Mensch Lernen III erreicht und es lernt, im Rahmen der Kontexte von Kontexten wahrzunehmen und zu handeln, wird sein ‚Selbst‘ eine Art Irrelevanz annehmen. Der Begriff ‚Selbst‘ wird nicht mehr als ein zentrales Argument in der Interpunktion von Ereignissen fungieren“ (Bateson 1985: 393).

Nach der Bateson'schen Lernkonzeption gilt, dass das Lernen grundsätzlich dazu dient, Weltbildabstraktionen zu optimieren, um weiteres Lernen zu vermeiden. Dieser „strukturelle Konservatismus“ (Lutterer 2011: 84) führt dazu, dass Lernen in erster Linie Wissen relativiert und ein sozialer Vorgang ist, der durch Umweltveränderung angeregt wird. Es gilt jedoch auch, dass Weltbilder selbst Anlass zu grundlegenden Veränderungen liefern und auf Tauglichkeit in Bezug auf neue Kontexte geprüft werden können: Der Prozess einer „Weltbildformierung bleibt ungeschlossen. Er ist vermutlich sogar unabschließbar. Wir müssen weiterlernen“ (Lutterer 2011: 85).

#### *Lernen IV*

Lernen auf dieser Ebene ist ebenso wie die zuvor benannten Ebenen bei Bateson formal definiert als eine Veränderung des Lernens auf der darunterliegenden Ebene. Praktisch ist das Lernniveau auf der Ebene „Lernen IV“ nicht zu erreichen. Es würde einen transzendenten Zustand von Allwissenheit und entkoppelter Autonomie bezeichnen, der eine direkte Einflussnahme der Individualentwicklung auf die Menschheitsentwicklung bedeutet (Bateson 1985: 379).

Der Bezug des Exkurses zum Thema der Aushandlungsprozesse zwischen Public-Relations-Vertretern und Vertretern der Organisationsleitung um Handlungsautonomie bei der Entscheidung zu Umweltsteuerungsmaßnahmen besteht in der Möglichkeit, die eigene Entschei-

dungskompetenz im Sinne des Lernens auf der Ebene „Lernen 0“ zu bestätigen oder diese im Sinne des Lernens auf der Ebene „Lernen III“ selbststeuernd zu erweitern.

„Organisationales Lernen findet statt, wenn einzelne in einer Organisation eine problematische Situation erleben und sie im Namen der Organisation untersuchen. Sie erleben eine überraschende Nichtübereinstimmung zwischen erwarteten und tatsächlichen Aktionsergebnissen und reagieren darauf mit einem Prozeß von Gedanken und weiteren Handlungen; dieser bringt sie dazu, ihre Vorstellungen von der Organisation oder ihr Verständnis organisationaler Phänomene abzuändern und ihre Aktivitäten neu zu ordnen, damit Ergebnisse und Erwartungen übereinstimmen, womit sie die handlungsleitende Theorie von Organisationen ändern“ (Argyris / Schön 2002: 31).

Die Änderung der handlungsleitenden Theorie bei Argyris / Schön entspricht der Änderung des Weltbildes bei Bateson im Lernen auf der Ebene „Lernen III“ (vgl. Bateson 1985). Übertragen auf das Lernen auf der Mesoebene von Organisationen bzw. ihren Subfunktionen gilt, dass das Lernen von Public Relations im Umgang mit sich verändernden Umweltbedingungen im Zusammenhang mit der Sicherung und Erweiterung von Legitimitätschancen abhängig davon ist, die eigene Handlungsautonomie innerhalb der Organisation zu sichern und zu erweitern. In diesem Zusammenhang müssen also Fragen gestellt werden nach den zur Lernbefähigung notwendigen Strukturen innerhalb einer Organisation. Lernen von Individuen auf der Ebene „Lernen II“ basiert bei Bateson (1985) insbesondere auf einem Lernen ermöglichenden sozialen und strukturellen Kontext. Dieser Kontext wird in der Bateson'schen Lerntheorie durch eine Variante von „Lernen II“ abbildbar. Demzufolge kann die Selbstwahrnehmung und -einschätzung von Individuen (Public-Relations-Vertretern) aufgrund von Umweltinteraktionen (mit der Organisationsleitung) als abhängig oder als dominant wahrgenommen werden (als weisungsempfangende Beobachtungs- und Reflexionsinstanz oder als autonomer selbstreflexiver Ratgeber durchsetzungsfähiger Steuerungsentscheidungen). Public-Relations-Vertreter können also im Verlauf der interaktiven Beratung und Aushandlung von Steuerungsentscheidungen mit Vertretern der Organisationsleitung bestimmte Verhaltensdispositionen erwerben, wodurch eine erhöhte Verantwortung für die Legitimation der Organisationsfunktion zum Ausdruck gebracht wird und bestimmten Entscheidungen von Steuerungs Konsequenzen zur Durchsetzung verholfen werden kann, vorausgesetzt, die Public-Relations-Vertreter lernen, bewusst ihre auf der Ebene „Lernen I“ erworbene Kompetenz in Interaktionen mit der Organisationsleitung zu erweitern und als kompetenter Berater derselben mit den sich verändernden externen und internen Umweltbedingungen mitzuwachsen und sich dadurch auf dem anspruchsvollen Lernniveau von „Lernen III“ zu bewegen.

### **Fortsetzung: Reflexion des Steuerungskontextes durch Public Relations**

Durch das Differenzmanagement von Steuerungsalternativen vergewissert sich die Organisation der Autonomie des eigenen Handelns in einem bestimmten Handlungskontext und sucht

Handlungsdispositionen zu erwerben, die nach Bateson als „Endverknüpfung von Verhaltensweisen“ (Lutterer 2011: 71) bezeichnet werden. Durch die interaktive Auseinandersetzung zwischen Public-Relations-Vertretern und Vertretern der Organisationsleitung kann Durchsetzungsfähigkeit für die jeweils rollenspezifischen Interessen in Verantwortung für die Organisation gelernt werden. Wenn beide Seiten auf die Lernbereitschaft der jeweils anderen zählen können, kann die Verantwortung für die Selbsterhaltung der Organisation in vollem Umfang – sowohl unter Berücksichtigung der Budgetverantwortung für Steuerungsmaßnahmen der Organisationsleitung als auch unter Berücksichtigung der Legitimationsverantwortung von Public Relations – zum Tragen kommen (vgl. Hoffmann 2009a: 311).

Die funktionale Etablierung von Public Relations als organisationale Reflexionsinstanz muss einhergehen mit ihrer strukturellen Etablierung als organisationale Beratungs- und Managementfunktion.

„Die Konzeptionierung von PR als organisationspolitische Führungsfunktion und die Verortung von PR-Akteuren in der obersten Führungsschicht von Organisationen zielt auf eine Ausweitung der Macht der Öffentlichkeitsarbeit und auf ihre größere Autonomie im organisationalen Kontext. Professionalisierung und PR als Managementfunktion sind wechselseitig miteinander verknüpft: In der Dimension der professionellen Kompetenzen ist eine weitere Professionalisierung erforderlich, um sich dauerhaft als Managementfunktion etablieren zu können und als solche anerkannt zu werden“ (Röttger 2010b: 76 f.).

Mit regelmäßigen interaktiven Aushandlungen von Steuerungseinscheidungen zwischen Public Relations und der Organisationsleitung fördert Public Relations ihre eigene Professionalisierung und somit ihre Anerkennung als Managementfunktion. Aus der funktionalen Perspektive auf den Managementbegriff werden die Steuerungsaufgaben eines bestimmten Bereichs in der Verpflichtung eines Gesamtziels deutlich, die von einer mit bestimmten Entscheidungsbefugnissen ausgestatteten Position ausgehen (vgl. Steinmann / Schreyögg 1993; Schreyögg / Sydow 1995; Kasper et al. 1998; Zimmer / Ortmann 2001; Baecker 2003; Röttger 2005b; Szyszka 2009b; Dillerup / Stoi 2011; Böhle / Busch 2012). Public Relations als organisationale Managementfunktion zu etablieren bedeutet, ihre Beratungs- und Entscheidungsautonomie weiterzuentwickeln und ihre Positionierung operativ, strategisch wie hierarchisch in die Entscheidungsfindungsprozesse der Organisationsleitung einzubinden.

Die zentrale Bedeutung von Public Relations für die Legitimierung der Organisationsfunktion durch die gesellschaftliche Umwelt bedingt die Notwendigkeit der Integration von Public Relations in das strategische Management einer Organisation. Das resultiert nicht nur aus der Steuerung der Legitimierung durch die externe Organisationsumwelt, sondern auch aus der Steuerung der Legitimierung durch die interne Umwelt, „die die notwendige Anpassung der Organisation an gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen und deren Adaption umfasst“

(Röttger 2010b: 81). Als „Interpenetrationszone innerhalb der eigenen Organisation“ (Jarren / Röttger 2009: 35) hält Public Relations einen Interaktionskorridor mit allen Subfunktionen und Rollenträgern offen, die von den Entscheidungsergebnissen betroffen sind und dadurch einen Bedarf an Entscheidungssinn haben, ein „mehr oder weniger stark ausgeprägtes sozio-emotionales Bedürfnis nach Zusatzinformationen [...] [über] ihre Rolle und ihre persönlichen Perspektiven im Organisationsprozess“ (Szyszka 2008a: 596). Diese Bedürfnisse zu ermitteln, zu steuern und zu befriedigen ist Aufgabe der internen Public Relations, deren strategische Bedeutung für den Organisationserfolg auch als „interne Kommunikation“, „innerbetriebliche PR“ oder „Mitarbeiterkommunikation“ beschrieben wird (vgl. Armbrecht 1992; Armbrecht et al. 1993; Karst et al. 2000; Szyszka 2008a).

Organisationale Selbststeuerung als eine Option des Differenzmanagements von Public Relations bezieht sich insbesondere auf die von Steuerungsmaßnahmen betroffenen Organisationsindividuen. So muss Public Relations z. B. eine Veränderung der Organisationspolitik durch die Organisationsindividuen legitimieren, sodass deren Commitment bestätigt und Identifikationspotenziale an die Veränderungsentscheidung gebunden werden. Was Hoffjann (2009a) für Wirtschaftsorganisationen expliziert, gilt maßgeblich für alle Public Relations betreibenden Organisationen:

„Hier wird deutlich, wie wichtig PR als unternehmerisches Reflexionszentrum sowie unternehmerische Selbststeuerungen sind. Die Legitimation eines Unternehmens und damit die Sicherung von Handlungsspielräumen sind ohne Anpassungsprozesse und damit unternehmerische Selbststeuerungen nicht vorstellbar“ (Hoffjann 2009a: 311).

Diese Anpassungsprozesse fallen kaum zur Last, wenn sie regelmäßig erfolgen. Wenn Public Relations Sinn vermittelnde und Konformität mit gesellschaftlichen Wertvorstellungen darstellende sowie an langfristigen Prozessen des sozialen Wandels orientierte Selbststeuerungen als permanenten strategischen Prozess etablieren und diesen durch Selbstdarstellungsmaßnahmen begleiten, kann auch die Legitimation der Organisationsfunktion langfristig gewährleistet werden (vgl. Everett 2001: 317). Das Adaptieren an jeden kurzfristigen Wertewandel würde die auf die kopierten Rationalitätsmythen in der Formalstruktur der Organisation fixierte Umwelt skeptisch stimmen – der institutionalisierte Rationalitätsmythos beinhaltet auch, dass Organisationen ihre knappen Ressourcen nicht in Teilnahmen an gesellschaftlichen ‚Bäumchen-wechsle-dich-Spielen‘ investieren, sondern zugunsten operativer Zwecke (vgl. Schranz 2007) – und ihre Legitimation der Organisation in Frage stellen (vgl. Meyer / Rowan 1977b; Scherm / Pietsch 2005: 50 f.; 2007: 70 f.; Meyer / Rowan 2009).

Neben aller Bedeutung des Managements und der Wahrnehmung von Legitimationschancen müssen Organisationen in erster Linie die zweckdienlichen und zielführenden Operationen

regeln. Wenn im Rahmen des Legitimationsmanagements (vgl. Suchman 1995; Meyer 2004: 101) Maßnahmen zur organisationalen Selbststeuerung zum Tragen kommen, hat das zumeist umfangreiche Strukturveränderungen zur Folge, die einen Konflikt mit der operativen zweckdienlichen Struktur darstellen. Meyer / Rowan (1977b) haben die legitimationsgenerierenden Organisationsstrukturen „Legitimationsfassaden“ genannt. Durch sie werden gesellschaftliche Rationalitätsvorstellungen und -erwartungen<sup>139</sup> an Organisationen – sogenannte institutionalisierte Rationalitätsmythen<sup>140</sup> – zum Anschein in einen für die relevante Umwelt sichtbaren Teil der Organisationsstruktur und der organisationalen Praktiken kopiert, die dabei die eigentliche zweckdienliche Aktivitätsstruktur nicht tangieren. Die „Entkopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur“ (Scherm / Pietsch 2007: 71) sowie eine „Logik des Vertrauens und guten Glaubens“ (Sandhu 2012: 113) machen dies möglich. Die Entkopplungskonzeption beruht auf der Vorstellung der parallelen Existenz zweier Organisationsstrukturen. Darin organisiert eine Aktivitätsstruktur die operativen Prozesse zur Zweckerfüllung und Zielerreichung und eine Formalstruktur die Selbstdarstellungs-, Ablenkungs<sup>141</sup>- und Legitimationsbedarfe gegenüber der Umwelt.

Trotz empirischer Bestätigung von Organisationspraktiken ist die Doppelstruktur eine theoretische Hilfsvorstellung (vgl. Thompson 1967; Tolbert / Zucker 1996: 180; Sastry et al. 2002: 281 f.; Matys 2006: 65; Boxenbaum / Jonsson 2008: 85 ff.; Walgenbach / Meyer 2008: 82; Hirsch / Bermiss 2009: 272 f.). Langfristig ist eine solche ‚geheime‘ Doppelstruktur aufgrund des Umweltkontaktes der Organisationsindividuen – auch mit der Umwelt der Massenmedien (vgl. Bublitz 2010) – in der Handlungspraxis von Organisationen nicht zu etablieren. Die Konzeption bezieht sich eher auf ein Vertrauen darauf, dass alle betroffenen Organisationsmitglieder sowohl nach innen als auch nach außen zur externen Umwelt das Bild von Ge-

---

<sup>139</sup> Mit rationalem Verhalten von Organisationen wird eine optimale Balance zwischen eingesetzten Mitteln und erreichbaren Zwecken verbunden, deren Variationen Effektivität und Effizienz sind.

<sup>140</sup> Rationalitätsmythen bezeichnen nach neoinstitutionalistischem Verständnis bestimmte Vorstellungen, die sich kulturell entwickelt haben und allgemeinverbindlich festlegen, dass Organisationen nach Rationalitätskriterien und Handlungsmaximen moderner Gesellschaften zu operieren haben, als „hochgradig konkretisierte Rezepte der Gestaltung“ (Koch 2009: 113). Der Mechanismus ist so durchgreifend, dass das ‚Wie‘ sichtbarer Rationalität unerheblich ist für die grundlegenden sozialen Erwartungen an Organisationen. Allein das ‚Was‘, die „Signifikation durch Proklamation“ (Sandhu 2012: 112 mit Bezug auf Barley 2011: 204) bzw. das Festhalten an einem für die Umwelt signifikanten und überzeugenden Selbstbild verleiht der Organisation Legitimität (vgl. Meyer / Rowan 1977b: 355; Theis 1994: 151 f.).

<sup>141</sup> Sandhu (2012: 113) verweist auf das Konzept der „scheinheiligen Organisation“ nach Brunsson (1986: 170 ff.; 2003: 8 ff.) und erinnert an Luhmanns (1964: 320 ff.) „brauchbare Illegalität“, als wertfrei gemeinte Konzeption organisationaler Bestandssicherung, deren Nähe zu den auf den ersten Blick zweifelhaft wirkenden Public-Relations-Aufgaben zur „Ablenkung durch Hinlenkung“ (vgl. Westerbarkey 1987; 2002; 2003; 2004) oder zur „Täuschung“ (vgl. Goffmann 1983; Förster 1998; Westerbarkey 2002; Merten 2008; Thummes 2013) unverkennbar ist.

geschlossenheit und Einverständnis mit den bestehenden organisationalen Praktiken der Doppelstruktur wahren (vgl. Goffmann 1971: 10; Meyer / Rowan 1977b: 356 ff.).

Oliver (1991) hat weitere strategische Handlungsmöglichkeiten, jenseits der Entkopplung von Aktivitäts- und Formalstruktur, zusammengetragen, die deutlich machen, dass Organisationen auf institutionalisierte Anforderungen durchaus nicht nur mit Erwartungskonformität und Täuschung reagieren können, um ihr Legitimitätsmanagement parallel zum operativen Management erfolgreich auszuführen. Basierend auf dem Forschungsprogramm des Neoinstitutionalismus – der Dominanz institutioneller Umwelteinflüsse auf gesellschaftliche Akteure und deren Reaktion in Form von Konformitätshandeln (vgl. Meyer / Rowan 1977b: 356 ff.; Walgenbach / Meyer 2008) – beschreibt Oliver (1991: 159 ff.) verschiedene optionale Handlungsstrategien, die in Abhängigkeit von allgemeinen Rahmenbedingungen in der Umwelt, in Abhängigkeit von der Stärke des Institutionalierungsdrucks aus dem organisationalen Feld sowie in Abhängigkeit von den zu erwartenden Auswirkungen auf die eigene Zielerreichung dem Institutionalierungsdruck entgegenwirken (vgl. Goodstein 1994: 350 f.).

Die Rahmenbedingungen, die nach Oliver (1991) die Entscheidung für eine Handlungsoption beeinflussen, differenziert Sandhu (2012: 119) in Ursachen, Anspruchsgruppen, Inhalt, Kontrolle und Kontext (vgl. auch Schrott 2008: 123 ff.). Die folgende Darstellung optionaler Handlungsstrategien von Organisationen zur Kontrolle institutioneller Einflussnahme orientiert sich an den Übersetzungen der Ausführungen Olivers (1991) durch Hiß (2005: 175 ff.) und Millonig (2002: 173 ff.) sowie an der Zusammenfassung von Sandhu (2012: 114 ff.).

### *Erdulden*

Diese Handlungsstrategie bestätigt den institutionellen Umwelteinfluss nachhaltig. Gleichwohl sind damit auch Möglichkeiten verbunden, sich mit dem Institutionalierungsdruck zu arrangieren und dessen Unbedingtheit in gewissem Maße abzufedern und aktiv unter Kontrolle zu halten. Sandhu (2012: 115 f.) differenziert die Formen dieses Abfederns in Gewöhnung, Imitation und Befolgung. Bei der Gewöhnung handelt es sich um eine 1:1-Abbildung der Gesetzmäßigkeit von Institutionalisierung, in der Organisationen bestimmte Vorstellungen übernehmen, „ohne diese zu reflektieren, weil sie darüber nicht reflektieren können“ (Sandhu 2012: 116). Bemerkenswert ist hier die als absolut konzipierte Passivität und das Ausgesetztsein von Organisationen gegenüber gesellschaftlichen Institutionen. Mit Imitation als Duldungsstrategie wird prinzipiell die Wirkung der drei Mechanismen institutionellen isomorphen Wandels von Organisationen – Zwang, Imitation und normativer Druck – abgebildet (vgl. DiMaggio / Powell 1983; 2009). Organisationen imitieren bei ihrem Konformitätshan-

deln Strukturen und Organisationen im organisationalen Feld, die als besonders legitim gelten. Das Befolgen von institutionalisierten Regeln beschreibt einen aktiven Umgang von Organisationen mit den Umwelterwartungen. Dabei wählen Organisationen sehr bewusst diejenigen Regeln aus, deren Vorgaben sie aus strategischen Gründen einhalten, und diejenigen, die sie verwerfen.

### *Kompromiss*

Beim Kompromiss erfüllen Organisationen die institutionalisierten Erwartungen an sie bis zu einem bestimmten Grad, und darüber hinaus versuchen sie, in Aushandlungsprozessen die Befolgung weiterer Erwartungen zu kontrollieren. Sandhu (2012: 116) macht hier die Nähe zur verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Bentele / Liebert 1995; Bentele et al. 1996; Szyszka 1996) aufgrund von als verhandelbar festgelegten Anpassungserfordernissen an die Umwelt aus (vgl. Pfeffer / Salancik 1978: 143 ff.).

### *Vermeiden und Verbergen*

Unter der Vermeidungsstrategie können diejenigen Handlungen von Organisationen zusammengefasst werden, die die eigene Handlungsintention, wenn sie sich im Konflikt zu den institutionellen Erwartungen befindet, verbergen oder von diesen ablenken. Darunter fällt auch der Aufbau einer Legitimationsfassade und das entsprechende Commitment der Mitarbeiter, der vorübergehende Austritt aus dem organisationalen Feld, das vorübergehende Verwerfen von Organisationszwecken und Zielen oder ganz profane Täuschungshandlungen.

### *Trotzen*

Trotzreaktionen gegenüber institutionalisierten Erwartungen bergen die größte Gefahr von Legitimitätsverlust einer Organisation. Diese sind zu beobachten, wenn Organisationen starken Anfeindungen und direkten Konfrontationen aus der Umwelt ausgesetzt sind. Die einzelnen Trotzreaktionen differenziert Sandhu (2012: 117 f.) in Zurückweisung, Herausforderung und Angriff gegenüber der institutionalisierten Umwelt. Diese Reaktionen bedürfen ausgeprägter antizipatorischer Fähigkeiten von Public Relations: Organisationen können den Erwartungen ihrer Umwelt nur dann trotzen, wenn die Reaktionen dieses Verhaltens aus der Umwelt vorhersehbar sind. Die Überformung des Trotzens kommt als Angriff auf institutionalisierte Erwartungen und ihre organisationalen und individuellen Träger im organisationalen Feld zum Ausdruck. Auch diese Strategie macht nur dann Sinn, wenn dadurch im organisationalen Feld mehrheitlich die Position der ‚angreifenden‘ Organisation gebilligt wird und diese Reaktion legitimierbar ist.

### *Manipulieren*

Diese Strategie umfasst drei Handlungsmöglichkeiten von Organisationen, die Umwelt und ihre institutionalisierten Anforderungen anzunehmen und gemäß den eigenen Bedürfnissen zu steuern. Hierbei wird die Interpenetrations-, Kooperations- und Steuerungsfunktion von Public Relations am deutlichsten. Diese Möglichkeiten werden als Kooptation, Beeinflussung und Steuerung bezeichnet (vgl. Sandhu 2012: 118 f.). Bei der Kooptation versuchen Organisationen mit Organisationen aus ihrer Umwelt bestimmte kooperative Arrangements einzugehen, um deren Einfluss über gemeinsame Handlungen zu kontrollieren. Die gezielte Beeinflussung hat die Veränderung des Interpretations- und Normenkontextes des institutionellen Umweltkontextes zum Ziel und umfasst Maßnahmen der gezielten Umweltsteuerung in Kombination mit den Ressourcen Kommunikation, Geld, Norm- und Regelsetzung und Wissen (vgl. Jarren / Röttger 2009: 39). Mit der Steuerung ist eine gezielte Vereinnahmung der institutionellen Umwelt für die eigenen Ziele der Organisation gemeint. Dabei geht es ganz klar um das Dominieren der Umwelt und ihrer relevanten Wortführer. Organisationen haben demnach verschiedene Möglichkeiten, auf den Wandel gesellschaftlicher Erwartungen mit legitimations-sichernden Maßnahmen zu reagieren, ohne die operativen Prozesse zu gefährden.

## **10 Konzeption organisationalen Lernens im Umgang mit institutionalisierten Medialisierungserwartungen**

Die vorangehenden Ausführungen waren angelegt, um die Herausforderungen von Public Relations als Entscheidungsvorbereitung bei der internen wie externen „Legitimationsproduktion“ (Hoffjann 2009a: 313) in Organisationen zu beschreiben. Dabei wurde deutlich, dass für die Legitimation der Organisationsfunktion die Reflexionsmöglichkeit organisationaler Handlungen von zentraler Bedeutung ist. Die folgenden Ausführungen sollen die vorgestellten theoretischen Grundlagen zu Massenmedien als gesellschaftliche Institutionen und Medialisierung als Anzeichen des gesellschaftlichen Bedeutungsgewinns der Massenmedien, zu organisationalem Wandel, Lernen und Legitimitätssicherung sowie zur besonderen Bedeutung von Public Relations in einer Konzeption organisationalen Lernens im Umgang mit institutionalisierten Medialisierungserwartungen zusammenführen. Die Konzeption soll eine theorie-technische Möglichkeit aufzeigen, zu beschreiben, wie Organisationen – über die Funktion von Public Relations – lernen, auf sozialen Legitimationsdruck in Mediengesellschaften mit der Ausbildung von Medialisierungsfolgen zu reagieren, sodass eine kognitive Herstellung von Erwartungskonformität zu institutionellen Kontexten in Mediengesellschaften sichtbar wird.

Die Darstellung eines organisationalen Kommunikationsmanagements im Umgang mit mediengesellschaftlichen Erwartungs- und zur Ausbildung von legitimitätssichernden Konformitätsstrukturen führt idealerweise zu Public Relations, wenn es gelingt, diese in der Konzeption einer beobachtungsbasierten Reflexionsinstanz (vgl. Röttger et al. 2011) und „Antreiber organisationaler Veränderung“ (Hoffjann 2009a: 301) mit einer lerntheoretischen Konzeption zu verbinden (vgl. Nothhaft / Wehmeier 2009: 163).

Das zugrunde gelegte Verständnis organisationalen Lernens ist angelehnt an das Lernmodell von Argyris / Schön (1978; 1996b; 2002). Zusätzlich ist das Modell durch die Strukturations- theorie von Giddens (1997) sozialtheoretisch fundiert worden, um den Zusammenhang des Lernhandelns von Organisationsindividuen und der Veränderung von legitimitätssichernden organisationalen (Wissens-)Strukturen abbilden zu können (vgl. Jäger / Weinzierl 2007). Die fokussierten Organisationsindividuen sind Public-Relations-Spezialisten, die lernen, ihre Erkenntnisse bzw. Ergebnisse aus permanenter Umweltbeobachtung unter Berücksichtigung der Eigengesetzlichkeiten ihrer auftraggebenden Organisation in legitimationssichernde Beratungs- und Selbststeuerungsmaßnahmen umzusetzen (vgl. Merten 2005a; Merten 2005b; vgl. Hoffjann 2007; Kohring 2009; Senge 2011; Sandhu 2012). Ergebnis dieser lernbasierten

Selbststeuerungsmaßnahmen sind strukturelle Adaptionen der Organisation an die Logik der Massenmedien (vgl. Hjarvard 2008; Marcinkowski / Steiner 2009; Meyen 2009), die in Legitimität zuschreibenden Reaktionen der relevanten Organisationsumwelt sichtbar wird.

Die analytische Interpretation von Public Relations als beobachtungsbasierte organisationale Lernfunktion funktioniert durch ihr für das Lernen voraussetzungsvolles Leistungsspektrum von Beobachtung, Reflexion und Steuerung. Die Einzelaspekte von Selbst- und Umweltbeobachtung, Selbst- und Fremdbeschreibung sowie von Selbst- und Kontextsteuerung (vgl. Hoffjann 2009a; Jarren / Röttger 2009; Röttger et al. 2011: 144) sind im Zusammenhang mit einer Lernkonzeption von Public Relations ebenso voraussetzungsvoll. Darüber hinaus ist die Nähe der einzelnen Phasen des Entscheidungshandelns von Public Relations von der Analyse, der Ziel- und Strategie-Formulierung über die Umsetzungsprogrammentwicklung und operative Umsetzung bis zur Evaluation (vgl. Hoffjann 2009a: 313 in Anlehnung an Rühl 1989: 262) zu den Faktoren eines organisationalen Lernprozesses nicht von der Hand zu weisen.

### **10.1 Kongruenzen zwischen den Begriffen Public Relations und organisationales Lernen**

In einer tabellarischen Gegenüberstellung des Konzeptes von Public Relations als beobachtungsbasierter organisationaler Reflexionsinstanz (vgl. Röttger et al. 2011: 144) mit verschiedenen Ansätzen organisationaler Veränderung und organisationalen Lernens wird erkennbar, dass die jeweiligen Begriffe zwar unterschiedliche Aspekte beschreiben, sich jedoch zwischen diesen Aspekten bestimmte funktionale Bezüge herstellen lassen. Zwischen der „externen Kontextsteuerung“ bzw. der „Selbstdarstellungsleistung“ von Public Relations (vgl. Hoffjann 2009a) und der „Umwelt- und Selbstanpassung“ im Evolutionsmodell Luhmanns (1996b: 480; 1997: 425 ff.; 2000b: 50) sowie dem „Einschleifen-Lernen“ bei Argyris / Schön (2002: 35 f.) bestehen solche funktionalen Konzeptkongruenzen. Diese bestehen ebenso zwischen der unternehmerischen Selbststeuerung von Public Relations (vgl. Hoffjann 2009a) und der „Morphogenese“ (Luhmann 1996b: 480) bzw. dem „Zweischleifen-Lernen“ (Argyris / Schön 2002: 36). Schließlich lassen sich Kongruenzen herstellen zwischen dem Differenzmanagement von externer „Kontextsteuerung und unternehmerischer Selbststeuerung“ von Public Relations (vgl. Hoffjann 2009a) sowie der Evolutionsfähigkeit dynamischer Systeme (vgl. Luhmann 1997: 486; 495) und dem „Deutero-Lernen“ (Argyris / Schön 2002: 44, vgl. auch Miebach 2007: 159 ff.). Wenn man die analytischen Faktoren von Konzepten organisationalen Wandels und Lernens mit den Einzelaspekten von Public Relations in Beziehung setzt

(vgl. Klimecki et al. 1994; Dierkes et al. 2003b; Herzog 2011: 23 ff.) scheinen ebensolche Kongruenzen hindurch.

Im Folgenden sind die Leistungen und Aspekte von Public Relations als beobachtungs-basierte organisationale Reflexionsinstanz (vgl. Röttger et al. 2011: 144) den allgemeinen Faktoren organisationaler Veränderung und organisationalen Lernens (vgl. Fiol / Lyles 1985; Dierkes et al. 2003a; Herzog 2011) sowie den unterschiedlichen Lernebenen des Schleifen-Lernmodells von Argyris / Schön (1978; 1996b; 2002) und den Phasen des systemtheoretischen Evolutionsmodells Luhmanns (1997: 425 ff.; 2000b: 50) gegenübergestellt. Das Evolutionsmodell dient dabei als Referenzhintergrund für die Beschreibung nichtintendierter organisationaler Veränderung.<sup>142</sup> Die allgemeinen Lernfaktoren stehen zueinander auf den jeweiligen Lernebenen des Lernmodells von Argyris / Schön (1978; 1996b; 2002) in unterschiedlichen rekursiven Verhältnissen. So ist der als zentraler Lernfaktor geltende individuelle Akteur mit den Faktoren Organisationsstruktur, Lernstrategie und organisationale Wissensbasis auf allen drei Lernebenen bei Argyris / Schön (2002) verknüpft.

---

<sup>142</sup> Das Evolutionsmodell von Luhmann beschreibt mit der Differenzierung Variation, Selektion und Restabilisierung langfristige Veränderungen sozialer Systeme als „Co-Evolution strukturell gekoppelter, autopoietischer Systeme“ (Luhmann 1997: 427). Evolution sozialer Systeme wird ausgelöst durch das Variationspotenzial, das in jeder autopoietischen Reproduktion als Freiraum zum Ausdruck kommen kann (vgl. Luhmann 2000b: 50). Die Evolution eines Systems zieht die autopoietische evolutionäre Entwicklung eines damit strukturell gekoppelten Systems nach sich (vgl. Luhmann 1997: 447). Da „kein System [...] aus sich heraus evolvieren [kann]“ (Luhmann 1997: 433), benötigt die Auslösung einer Veränderung die Feststellung einer Irritation in der permanent beobachteten System-Umwelt-Differenz jener „abweichenden Reproduktion der Elemente durch die Elemente des Systems [...] die in sozialen Systemen als unerwartete, überraschende Kommunikation auftritt“ (Luhmann 1997: 454). Die Irritation kann mit den Wissensstrukturen des Organisationsgedächtnisses nicht synchronisiert werden und wird als Zufallsvariation in die Systemreproduktion integriert. Bei einem Konflikt werden die erwarteten kommunikativen Anschlussoperationen abgelehnt, was im System als Widerspruch reproduziert und gespeichert wird. Werden die beiden Variationen durch die Absorptionskraft des Systemgedächtnisses nicht vergessen, sondern als relevante Strukturen selektiert und einmalig verarbeitet, werden sie zu Umwelt- und Selbstanpassungen. „In sozialen Systemen bestehen Strukturen aus Erwartungen, die Kommunikation steuern. Entsprechend wählt das System solche Sinnbezüge (Variationen) aus, die Struktur aufbauwert versprechen und für wiederholte Verwendung besser geeignet sind als die bislang im Systemgedächtnis gespeicherten“ (Miebach 2007: 182). Werden diese Variationen darüber hinaus in die Systemreproduktion überführt, wird das in Strukturveränderungen sichtbar, die an die auslösenden gekoppelten Umweltsysteme ausgerichtet sind. Luhmann nennt diese Veränderung „Morphogenese“ (vgl. auch Luhmann 1996b: 480 f.; vgl. auch Miebach 2007: 182). Die dynamische Restabilisierung des evolutionären Veränderungsprozesses zeugt von einer neuen Differenz des evolvierenden Systems zu seiner „auf dessen Evolution nicht eingestellten Umwelt“ (Luhmann 2000a: 411).

**Tabelle 6: Gegenüberstellung von Public-Relations-Aspekten und analytischen Lernfaktoren**

<b>Aspekte organisationaler Veränderung nach dem Evolutionsmodell</b> (vgl. Luhmann 1997: 425 ff.; Miebach 2007: 181 ff.)	<b>Leistungen und Aspekte von Public Relations als Organisationsfunktion</b> (vgl. Hoffjann 2009a; Jarren / Röttger 2009; Röttger et al. 2011: 144)	<b>Analytische Faktoren organisationalen Lernens</b> (vgl. Fiol / Lyles 1985; Klimecki et al. 2000; Dierkes et al. 2001b; Berthoin Antal / Dierkes 2002; Herzog 2011: 27 ff.)	<b>Lernmodell von Argyris / Schön</b> (1978; 1996b; 2002)	<b>Auslösemechanismen institutionellen isomorphen Wandels*</b> (vgl. Meyer / Rowan 1977a; 1977b; Zucker 1977; DiMaggio / Powell 1983; 2009; Senge 2011)
<p><b>Variation</b> Beobachtung eines zufälligen oder konflikthaften Ereignisses in der System-Umwelt-Differenz in Form einer Irritation (Selbstbeobachtung)</p> <p><b>Reflexion und Kommunikation</b> Verarbeitung von fremd- und selbstinduzierten Irritationen (erste Selbstbeschreibung)</p> <p><b>Selektion</b> Folgenlose Umwelt- und Selbstanpassung durch Absorption des Zufalls oder der Entschärfung des Konflikts oder deren Morphogenese in der Reproduktion der Organisationsstruktur, als Veränderung (Selbstorganisation)</p> <p><b>Restabilisierung</b> Dynamische Stabilisierung der Systemidentität (erneute Selbstbeschreibung) „Evolutionsfähig sind gerade dynamische Systeme, die sich fernab vom Gleichgewicht halten und reproduzieren können“ (Luhmann 1997: 486; vgl. auch 52; 495)</p>	<p><b>Beobachtung und Interpenetration</b> Ermöglichung und Dauerstellung von gegenseitigem Austausch und Strukturnutzung für Selbstbeobachtung und Fremdbeobachtung</p> <p><b>Reflexion</b> Ermöglichung von Selbstbeobachtung aus antizipierter Umweltperspektive durch Selbst- und Umweltbeschreibungen</p> <p><b>Steuerung</b> Beratung von Entscheidungsprozessen zu Optionen von Umweltsteuerung: direkt als Kontextsteuerung oder indirekt als Selbststeuerung</p>	<p><b>Organisationsumwelt</b> Lernauslösung / Auslösung einer organis. Veränderung</p> <p><b>Organisationsstruktur</b> Regeln und Ressourcen des Lernens</p> <p><b>Organisationale Wissensbasis</b> Kognitions- und Reflexionsgrundlage / Veränderungsumfang</p> <p><b>Akteur / Organisationsindividuum / -mitglied</b> Lernträger und -motiv / Entscheidungsträger für Veränderungen</p> <p><b>Lernstrategie</b> Lernrichtung / -dynamik / Veränderungsdynamik</p> <p><b>Lernergebnis (fluid)</b> Lernindikator und Lernauslöser</p>	<p><b>Einschleifen-Lernen</b> Anpassung von Handlungen an Umweltveränderungen (leichte Problemlösungen und Fehlerbehebungen ohne Veränderung der Struktur zur Sicherung der organisationalen Stabilität)</p> <p><b>Zweischleifen-Lernen</b> Grundlegende Veränderung von Normen in der handlungsleitenden Theorie der Organisation (Strukturveränderungen)</p> <p><b>Deuterolernen</b> Reflexives Lernen / Lernen des Lernens / Lernen aus dem Verlauf und Ergebnis zurückliegender organisationaler Untersuchungen</p>	<p><b>Isomorphie durch Zwang</b> (Legitimationsdruck) Besonders enge Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Organisationen und/oder gesellschaftlichen Institutionen führen zur Simulation legitimer Strukturen und Handlungen</p> <p><b>Mimetische Isomorphie</b> (Ungewissheitsdruck) Steigende Komplexität führt zu Imitation legitimer Managementpraktiken und -strukturen</p> <p><b>Normative Isomorphie</b> (Professionalisierungsdruck) Qualitätssteigerung des Managements führt dazu, die Personalqualität zu optimieren</p> <p>*Innerhalb von organisationalen Feldern, dem relevanten gesellschaftlichen Bezugsrahmen von Organisationen, bestehen Legitimationsmuster, die die gegenseitige Beobachtung und Adaption im organis. Feld bestimmen</p>

**Tabelle 7: Gegenüberstellung von Phasen im Prozess von Public-Relations-Entscheidungshandeln mit Phasen im Prozess organisationalen Lernens**

<b>Phasen<sup>143</sup> des Prozesses organisationalen Wissensmanagements</b> in Anlehnung an das Modell eines ganzheitlichen Wissensmanagements in der Modellierung eines Lernkreislaufs nach Jäger / Weinzierl (2007 in Anlehnung an Gomez/Probst 1997: 273)	<b>Analytische Faktoren organisationalen Lernens</b> (vgl. Fiol / Lyles 1985; Klimecki et al. 2000; Dierkes et al. 2001b; Berthoin Antal / Dierkes 2002; Herzog 2011: 27 ff.)	<b>Phasen eines organisationalen Lernprozesses</b> (vgl. Herzog 2011: 129 ff.)	<b>Phasen im Prozess des PR-Entscheidungshandelns</b> (vgl. Hoffjann 2009a: 313 in Anlehnung an Rühl 1989: 262)	<b>Medialisierungsprozesse und Medialisierungsmechanismus</b> (vgl. Schrott 2008: 98; 110; 118)
Phase I Lernauslösung Wissensidentifikation und Wissenserwerb	<b>Organisationsumwelt</b> Lernauslösung / Auslösung einer org. Veränderung	Wahrnehmung von Leistungslücken  zündende Idee / individueller Einfall	Analyse  Ziel- und Strategieformulierung	Soziale Situation 1 eines korporativen Akteurs  Situationsinterpretation durch die Handlungsmaxime positiver öffentlicher Aufmerksamkeit durch korporativen Akteur
Phase II Informationsverarbeitung und Wissensentwicklung (in Relation zu Wissenszielen und Wissensbewertung)	<b>Organisationsstruktur</b> Regeln und Ressourcen des Lernens  <b>Organisationale Wissensbasis</b> Kognitions- und Reflexionsgrundlage / Veränderungsumfang	Konsultation der organisationalen Wissensbasis  Generierung entscheidungsrelevanter Informationen aus Leistungslücken, Lernidee und Wissensbasis	Entwicklung eines Umsetzungsprogramms  interne oder/und externe Umsetzung  Evaluation	Handlungsselektion aufgrund von Rationalitätskriterien  Handeln von individuellen Akteuren
Phase III Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse zu Handlungsoptionen sowie Wissensverteilung	<b>Akteur / Organisationsindividuum / Organisationsmitglied</b> Lernträger und -motiv / Entscheidungsträger für Veränderungen	Herausbildung von Entscheiderpositionen  Entscheidungsprozess (von Organisationsziel und Lernstrategie dominiert)		Transformation individuellen Handelns durch Sanktionsmacht und Kontingenzen
Phase IV Entscheidung für Handlungsoption Wissensnutzung (in Relation zu Wissenszielen und Wissensbewertung)	<b>Lernstrategie</b> Lernrichtung / Lern-dynamik / Veränderungsdynamik	Lernergebnis / Veränderung des Outputs		Soziale Situation 2 eines korporativen Akteurs mit ausgebildeten Medialisierungsfolgen
Phase V Umsetzung der Handlungsoption Sichtbarkeit eines Lernergebnisses Wissensspeicherung	<b>Lernergebnis (fluid)</b> Lernindikator und Lernauslöser			

<sup>143</sup> Folgende Ausdifferenzierung der einzelnen Phasen ist vorstellbar: Beobachten – Wahrnehmen einer Variation – Erkennen einer relevanten Veränderung der Differenz-Relation – Selektieren von gespeichertem Erfahrungs- und Vergleichswissen bzw. von Reflexionshintergründen – Interpretieren – Lernen – Aushandeln der Relevanz verschiedener Schlussfolgerungen – Übersetzen der für den Auftragsumfang der Organisationsfunktion und für die Zielerreichung der Organisation als relevant erachteten Lernergebnisse – Beraten der organisationalen Entscheidungsträger zu Optionen für Reaktionshandlungen bzw. Handlungskonsequenzen auf die festgestellten Diskrepanzen.

## 10.2 Organisationales Lernen bei der Auflösung von Legitimitätsdiskrepanzen

Im vorliegenden Abschnitt wird der Prozess des Public-Relations-Handelns (vgl. Hoffjann 2009a: 313 in Anlehnung an Rühl 1989: 262) als Prozess organisationalen Lernens bei der Auflösung von Legitimitätsdiskrepanzen dargestellt. Das Public-Relations-Lernhandeln ist eine Vorleistung zur Entscheidungsfindung der Organisationsleitung für legitimitätssichernde Veränderungen der Organisationsstrukturen. Der problematisierte Forschungszusammenhang von Institutionalierungsdruck, organisationaler Selbststeuerung und Medialisierung wird in einem Lernhandeln von Public Relations aufgelöst (vgl. Hoffjann 2009a; Röttger 2009c; 2009b; Röttger et al. 2011). Genauer formuliert handelt es sich dabei um eine Reaktion auf veränderliche soziale Erwartungen in Mediengesellschaften im Zusammenhang mit der Generierung und Sicherung organisationaler Legitimität (vgl. Hoffjann 2009: 301 mit Bezug auf Cutlip et al. 1994; Gruning et al. 1996; Donges 2006; Donges et al. 2007; Hoffjann 2007; Donges 2008; Gruning / Gruning 2008; Kussin 2009; Sandhu 2012).

Die Darstellung basiert auf sozialtheoretischen Grundlagen aus Systemtheorie (vgl. Luhmann 1996b; Luhmann 2000b; Marcinkowski 2004a; Marcinkowski / Steiner 2009) bzw. Theorie der Autopoiesis der Organisation (vgl. Martens / Ortmann 2006), organisationalem Neoinstitutionalismus (vgl. Walgenbach 2006b; Scherm / Pietsch 2007; Senge 2011; Sandhu 2012) und Strukturationstheorie (vgl. Giddens 1984a; Giddens 1986; 1997; Ortmann et al. 2000c; Jäger / Weinzierl 2007; Jarren / Röttger 2009; Röttger 2010b; Herzog 2011). Interdependenzen zwischen Meso- und Makroebene<sup>144</sup> werden in der Institutionalisierung von Medienlogik (vgl. Donges 2006) sichtbar, Interdependenzen zwischen Meso- und Mikroebene in der reflexiven Selbststeuerung bzw. in der reflexiven Strukturation (vgl. Giddens 1997: 256, 260; Jarren 2006b: 152), jener Veränderung von Organisationen durch das Entscheidungshandeln von Individuen.<sup>145</sup> Die gesellschaftliche Referenz des Forschungsobjekts Organisationen aller

---

<sup>144</sup> „Es sind die Regeln der Makroebene der Gesellschaft, die zur Erklärung formaler Organisationsstrukturen oder des sozialen Handelns der Individuen herangezogen werden; sie fungieren als ‚Schablonen des Organisierens‘ und als ‚Skripte‘ für das individuelle Handeln“ (Scherm / Pietsch 2007: 68).

<sup>145</sup> Veränderungen auf der Mesoebene von Organisationen werden im methodologischen Individualismus als „das Aggregat individueller Entscheidungen verstanden“ (Donges 2011: 226 mit Bezug auf Etzrodt 2003: 12 f.). Die zugrunde liegende strukturationstheoretische Konzeption organisationaler Veränderung bietet hier Anschlüsse: „Wie in allen sozialen Systemen, vollzieht sich auch in Gemeinschaften die soziale Reproduktion im und durch das geregelte Verhalten bewußt handelnder Subjekte. Die Interaktionsbezugsrahmen, in denen sich Routinebegegnungen abspielen, werden durch die sie konstituierenden Akteure in der Reproduktion der miteinander verbundenen Rollenbeziehungen reflexiv gesteuert [...] auch hier kommt es zu Veränderungen des Verhaltens bzw. entsprechender Differenzierung“ (Giddens 1997: 255). Dabei stellt die Strukturationstheorie „lediglich einen Rahmen bereit, innerhalb dessen die Stabilität organisationaler Strukturen – oder eben ihre Veränderbarkeit [durch die Dualität von Struktur, rekursive Bezugnahme auf organisationale Signifikations-, Legitimations- und Herrschaftsstrukturen in verändernden und anschließend bestäti-

drei Aggregationsebenen erschließt sich über den Kommunikationsbegriff (vgl. Szyszka 2009b: 147):

„Begrift man Gesellschaft als das umfassende System aller sinnhaften Kommunikationen, kann es Organisationen nur innerhalb des Gesellschaftssystems geben. Einzelne Organisationssysteme haben dann eine doppelte Beziehung zur Gesellschaft: Einerseits vollziehen sie mit jeder ihrer Kommunikationen Gesellschaft; andererseits gibt es auch in ihrer Umwelt Kommunikation, also Gesellschaft. Die System/Umwelt-Differenz, die mit der Organisationsbildung entsteht, kerbt sich gewissermaßen in Gesellschaft ein. Auf beiden Seiten der Systemgrenze gibt es Gesellschaft. Die Systemgrenze der Organisation kann deshalb, anders als die Außengrenze des Gesellschaftssystems, durch Kommunikation überschritten werden, auch wenn das Organisationssystem selbst auf der Basis seiner eigenen Entscheidungen operativ geschlossen ist. Eine Organisation findet somit immer in einem Doppelsinne Gesellschaft vor: in sich und in ihrer Umwelt. Das Besondere von Organisationen liegt in der Art und Weise, wie sie diese Differenz organisieren“ (Luhmann 2000b: 383).

Der Kommunikationsbegriff integriert insbesondere die theoretischen Grundlegungen von Handlung und Struktur in der Konzeption des kommunikativen Handelns, hier: des kommunikativen Public-Relations-Lernhandelns, als Prozess reflexiver Strukturierung (vgl. Giddens 1997; Thiessen 2011: 131). Die den Prozess des Public-Relations-Lernhandelns konstituierenden Lernfaktoren sollen den Bereich der als „Black Box“ (Hoffmann 2009a: 313) angesehenen Entscheidungszusammenhänge im Zusammenhang mit organisationaler Legitimitätssicherung analytisch zergliedern und aufschlüsseln. Erwartungsgemäß wird dabei Kontingenz (vgl. Luhmann 2000b; Ortmann 2009) ‚die‘ Herausforderung der Sichtbarmachung organisationaler Entscheidungspraxis relativ bald offenbar werden. Die einleitenden Erläuterungen zur „Biologie des Lernens“ (Precht 2013: 196) sprechen dem hier dargelegten Vorhaben zu, die Funktion des organisationalen Subsystems Public Relations als eine organisationale Lernfunktion zu interpretieren. Aufgrund des Kontaktes von Public Relations zur organisationalen Außenwelt und den daraus resultierenden umfangreichen und vielschichtigen neuen oder variierenden Eindrücke, auf die zu reagieren für die Organisation von wichtiger, wenn nicht sogar existenzieller Bedeutung sein kann, wird diesem Subsystem, quasi mit seiner Ausdifferenzierung, die Lernfunktion latent zugewiesen und die sich selbst weiterentwickelnde Lernfähigkeit vorausgesetzt.

„Lernen zu lernen, muss niemand lernen. Jeder Mensch mit einem intakten Gehirn kommt mit einem tiefen Bedürfnis zu lernen auf die Welt. Alles Unbekannte zieht uns an, will begriffen, ertastet und erforscht werden. Wir lernen laufen, weil wir es wollen, wir lernen sprechen, weil wir es wollen, und wir lernen verstehen, weil wir es wollen. Unsere Neugier auf das Leben ist von Natur aus unbändig und ungebändig. Erfahrungen helfen uns dabei, voranzukommen. Und je anspruchsvoller die Dinge werden, mit denen wir uns beschäftigen und die wir zu verstehen suchen, umso mehr schulen wir dabei unsere Intelligenz. [...] Alles, was wir erleben und aufnehmen, sortieren wir in Windeseile nach der Frage, ob es für uns relevant ist. Und das ist vor allem das, was neu ist oder wichtig oder am besten beides. Dabei denken wir selten lange darüber nach, ob etwas wirklich relevant ist, wir fühlen es vielmehr. Auf diese Weise haben wir unsere Gehirne für das Leben und Überleben in einer sozial überaus komplizierten Umwelt entwickelt und perfektioniert.“ (Precht 2013: 196)

---

genden Handlungen von Individuen] theoretisch bearbeitet werden können. Sie liefert eben nicht die Bearbeitung für den empirischen Fall“ (Jäger / Weinzierl 2007: 201).

### 10.2.1 Diskrepanzfeststellung zwischen bestehender Selbst- und Fremdbeschreibung durch Beobachtung

Der an dieser Stelle – aus der Perspektive handelnder Individuen – schrittweise als Lernprozess nachgezeichnete Funktionsprozess von Public Relations soll eine theoretische Vorstellung der reflexiven Generierung relevanter Informationen aus Umweltbeobachtungen geben, die Selbststeuerungsentscheidungen zugunsten der Legitimationssicherung einer fiktiven Organisation wahrscheinlich werden lassen. Hier soll dargelegt werden, inwiefern der Public-Relations-Funktionsprozess – als Rollenhandeln auf der Mikroebene – mit den „Phasen Analyse, Ziel- und Strategie-Formulierung, Entwicklung eines Umsetzungsprogrammes sowie der internen oder/und externen Umsetzung und Evaluation“ (Hoffjann 2009a: 313 mit Bezug auf Rühl 1989) sich mit den Begriffen organisationalen Lernens analytisch zergliedern und beschreiben lässt und die Entstehung von daraus resultierenden internen organisationalen Entscheidungsprozessen, „die bislang weitgehend als ‚Black Box‘ angesehen wurden“ (Hoffjann 2009a: 313), verstehbar wird.

Durch die permanente Umweltbeobachtung von Public-Relations-Akteuren werden Relationen zwischen einem tatsächlich vorliegenden und einem geplanten Verhältnis von Organisationskonformität zu Umwelterwartungen festgestellt. Dieses Missverhältnis wird als Diskrepanz zwischen einem Ist- und einem Soll-Zustand der System-Umwelt-Differenz identifiziert (vgl. Schönbach 1992). Aus externer Beobachtungsperspektive liest sich dieses Missverhältnis als ungeplante Differenz zwischen organisationseigener Selbstbeschreibung und der Beschreibung der Organisation durch die Umwelt, als Veränderung der Grenzen zur Umwelt.

„Begriffe wie Selbstreferenz, Selbstbeobachtung, Selbstbeschreibung setzen Operationen voraus, die das damit Gemeinte realisieren. Diese Operationen müssen im System (wo sonst?) durchgeführt werden. Wenn man zusätzlich berücksichtigt, dass dies nicht in der Form zusammenhangloser singulärer Ereignisse möglich ist, stößt man auf das Problem der rekursiven Vernetzung dieser Operationen. Jede Operation setzt, um sich selbst zu ermöglichen, Rückgriffe und Vorgriffe auf andere Operationen desselben Systems voraus. Nur auf diese Weise können Zusammenhänge identifiziert und Grenzen im Verhältnis zur Umwelt produziert und reproduziert werden. [...] Alles Weitere hängt davon ab, über welche Operationen und über welche sich aus Evolution und Lernen ergebenden Strukturen die Autopoiesis materialisiert wird“ (Luhmann 2000b: 48 f.).

Der auftraggebenden Organisation darin verpflichtet, diese bei Steuerungsmaßnahmen zur Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbeschreibung gegenüber den als relevant eingestuftem Umweltsystemen sinngemäß zu beraten, reflektieren Public-Relations-Akteure beobachtete Veränderungen der System-Umwelt-Differenz<sup>146</sup> und speisen diese als „legitimations- bzw.

---

<sup>146</sup> Die Systemreproduktion ist an eine bestimmte, sinngebende System-Umwelt-Differenz gebunden, die sich innerhalb bestimmter Toleranzgrenzen bewegt und als Differenzgegenstand das Verhältnis zwischen Konformität und Nonkonformität mit bestimmten Umwelterwartungen an soziale Systeme hat. Als selbstreferentielle autopoietische soziale Systeme sind Organisationen Sinnsysteme. Ihre Selbstreproduktion basiert auf der

organisationsrelevante Informationen aus der Organisationsumwelt“ (Röttger et al. 2011: 138) in die organisationale Systemreproduktion ein, wo sie zu Selbststeuerungsentscheidungen zugunsten jener Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbeschreibung (vgl. Röttger et al. 2011: 138) verarbeitet werden können. Dieser Reflexionsprozess von Public Relations ist eine Abfolge von Beobachtung, Analyse und Intervention (vgl. Szyszka 2009b: 147 f.) bzw. von Analyse, Strategie, Umsetzung und Evaluation (vgl. Hoffjann 2009a: 313 mit Bezug auf Rühl 1989), die hier als Lernprozess dargestellt und durch die darin wirksamen Lernfaktoren ausdifferenziert wird. Das liest sich dann so, dass im Verlauf eines Lernprozesses Public-Relations-Akteure – basierend auf Beobachtungsergebnissen und Erfahrungswissen zur Lösung von Übereinstimmungsproblemen zwischen Selbst- und Fremdbeschreibung – die externen Erwartungen an die auftraggebende Organisation zu antizipieren wissen (Holmström 2009: 191 zitiert bei Röttger et al. 2011: 139) und dazu den Akteuren aus der Organisationsleitung Vorschläge zu konformen Handlungs- und Strukturveränderungen unterbreiten. Aufgrund der Eigengesetzlichkeiten sozialer Systeme, sowohl von Organisationen wie von Umweltsystemen, müssen sich Public-Relations-Akteure allerdings „von der Vorstellung vollständiger Kontrolle“ und Steuerung (Nothhaft / Wehmeier 2009: 163) verabschieden und permanent lernen, zu lernen, diese Gesetzmäßigkeiten in ihrer Beratungsleistung zu berücksichtigen. Im Kern ihrer Beobachtungs-, Reflexions- und Lernprozesse fertigen Public-Relations-Akteure somit permanent Selbstbeschreibungen an und gleichen diese mit gespeicherten Informationen<sup>147</sup> über zurückliegende Bearbeitungen von Konformitätsdiskrepanzen und bestehende Fremdbeschreibungen und unter Berücksichtigung der Organisationsziele ab. Die daraus resultierenden Informationen werden für die Organisationsleitung in Empfehlungen und Beratungsleistungen zu Entscheidungen für Maßnahmen der Selbst- oder Kontextsteuerung (vgl. Hoffjann 2009a) zur Abwehr bestehender Legitimitätsrisiken oder zur Wahrnehmung bestehender Legitimationschancen übersetzt.

### **10.2.2 Diskrepanzauflösung zwischen bestehender Selbst- und Fremdbeschreibung durch Lernen**

Die festgestellte Diskrepanz zwischen der tatsächlichen und der erwarteten, für die Systemreproduktion notwendigen System-Umwelt-Differenz stellt sich in der hier entworfenen Bear-

---

autopoietischen Sinnproduktion, die auch die Koordinaten für die Grenze zur Systemumwelt und somit die Koordinaten für die Zuschreibung von Legitimität festlegt.

<sup>147</sup> „Als eine Eigenschaft von Kollektiven [wie Organisationen] hängt die reflexive Selbststeuerung von der Aufbereitung von Informationen für den Zweck der Sicherung der Einflußnahme auf die Bedingungen der sozialen Reproduktion ab. Die Kontrolle von Information wiederum hängt von Weisen der Speicherung von Information ab, die sich von jenen unterscheiden, die im Gedächtnis von Individuen, in Mythen, im Erzählen von Geschichten oder im praktischen Bewußtsein der ‚gelebten Tradition‘ verfügbar sind“ (Giddens 1997: 256).

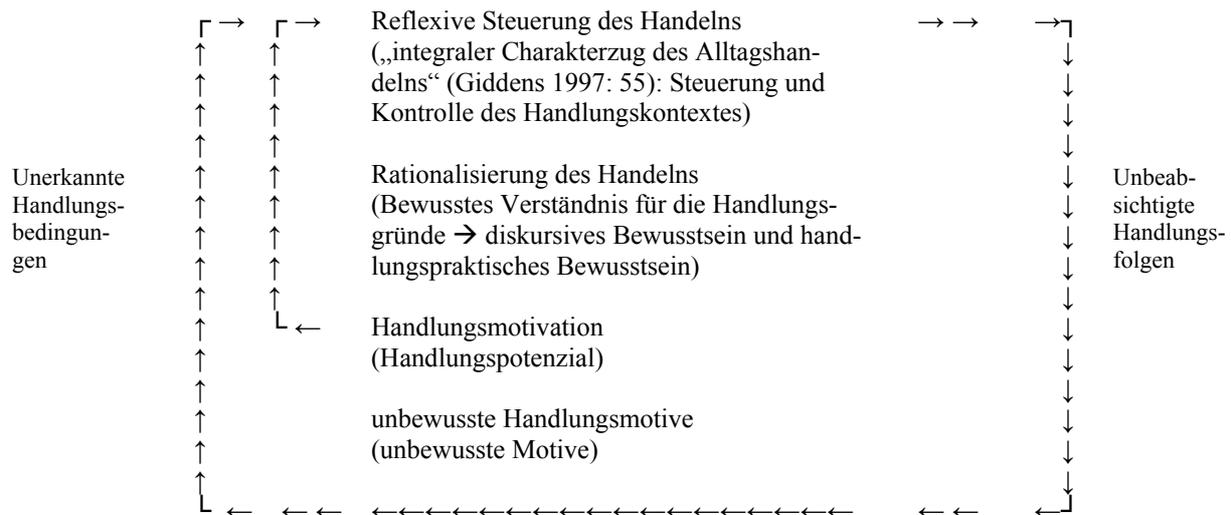
beitung einer Legitimitätsdiskrepanz durch Public Relations als ein identifiziertes Missverhältnis zwischen der Adaption von Organisationsstrukturen an die Massenmedien und dieser Adaption von Organisationsstrukturen im organisationalen Feld bzw. der daraus hervorgehenden Adaptionserwartung dar. Die Auflösung dieser Diskrepanz bzw. die Herstellung von Konformität der Organisationsstrukturen mit den Umfeldervorgaben an die Organisationsstrukturen erfolgt durch den Zugriff der Organisation auf die massenmediale Logik als Ressource der eigenen Systemreproduktion in Form der Adaption der Organisationsstruktur an die Erzeugung und Lenkung öffentlicher Aufmerksamkeit (vgl. Marcinkowski / Steiner 2009). Massenmedien haben die Wirkung von Institutionen, von „in offizielle Form gegossene[n] Normen [, die] das Verhalten von Organisationen“ beeinflussen (Wehmeier / Röttger 2011: 202). Diese Wirkung von Massenmedien auf Organisationsstrukturen in ihrer Umwelt vollzieht sich durch den Mechanismus institutionellen isomorphen Wandels (vgl. DiMaggio / Powell 1998; 2009): Alle gesellschaftlichen Akteure haben das Bestreben, sich durch den Zugriff „auf die spezifische Leistung der Medien und die Formen [...] [ihrer] strukturellen Absicherung“ (Marcinkowski / Steiner 2009: 1) zu legitimieren. Die angestrebte Zuschreibung von Legitimität durch die Umwelt erfolgt dabei aufgrund eines beobachtbaren Gesamteindrucks und weniger auf Basis einer detaillierten Nachprüfbarkeit von Einzelaspekten. Wenn also die Umweltbeobachtung durch Public Relations ein Legitimitätsproblem identifiziert, das sich aus der Veränderlichkeit ihrer Umweltkonstituenten in Form sozialer Erwartungsstrukturen ergibt, muss Public Relations aus den jeweiligen Beobachtungsergebnissen und dem bestehenden Erfahrungswissen zur Lösung von Legitimationsproblemen lernen, verlässliche Informationen zur Herstellung einer gewünschten Passung zwischen Selbst- und Fremdbeschreibungen zu generieren, die der Organisationsleitung dient, sich für die wirkungsvollsten legitimationsförderlichen Steuerungsmechanismen zu entscheiden.

Die Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbeschreibung wird durch Entscheidungen zu umweltkonformen Veränderungen des Organisationshandelns aufgelöst, die aus bereitgestellten Informationen aus dem intentionalen Lernhandeln individueller Public-Relations-Akteure resultieren. Die Entscheidungen selbst werden erst in der Veränderung des für die Organisation stellvertretenden Handelns der Organisationsleitung als Lernergebnis sichtbar. Sowohl das Veränderungshandeln als auch das Lernhandeln wird durch die drei Bewusstseins Ebenen im „Stratifikationsmodell des Handelnden“ (Giddens 1997: 55 f.) nachvollziehbar. Demnach erfolgt das Handeln individueller Akteure – abgesehen von unbewussten Motiven, die auch Handeln veranlassen können („Motive neigen dazu, nur unter relativ ungewöhnlichen Umständen eine direkte Auswirkung auf das Handeln zu haben, d. h. in Situationen, die in gewis-

sem Sinne von der Routine abweichen“ (Giddens 1997: 56 f.) –, vornehmlich aus einem praktischen Bewusstsein und einer Handlungsmotivation, die die Handlungsabsichten bestimmt und auf handlungspraktischem Wissen aus Handlungsroutinen basiert.

### **Exkurs: Akteurshandeln nach dem Stratifikationsmodell von Giddens (1997: 56 ff.)**

„Handelnde Akteure verfügen grundsätzlich über Kontextwissen, also ein Wissen über die Struktur, in der sie sich bewegen“ (Thiessen 2011: 126), welches die Handlungsmotivation bestimmt. Darüber hinaus erfolgt das Handeln individueller Akteure aus einem diskursiven Bewusstsein und einer Handlungsrationalisierung, aufgrund derer Akteure „die Absichten ihres Handelns und dessen Gründe [...] darlegen können“ (Giddens 1997: 56 f.). Schließlich erfolgt das Handeln von Akteuren aus einem reflexiven Bewusstsein und einer reflexiven Handlungssteuerung, die für die aktive Einflussnahme auf die Reproduktion und Änderung der konstituierenden Handlungsstrukturen bzw. der sozialen Praktiken steht. Aufgrund variierender Handlungsbedingungen, die in Handlungsroutinen nicht immer eindeutig identifiziert werden können, entstehen aus intendierten Akteurshandlungen mitunter auch unbeabsichtigte Handlungsfolgen, die zukünftiges Handeln so lange konstituieren, bis sie durch bewusste Handlungssteuerung verändert werden. Das Handeln von Akteuren resultiert also grundsätzlich aus bestehenden Strukturen und reproduziert diese zugleich als ihr eigenes Medium und Ergebnis. Handlungsstrukturen vollziehen sich immer gemeinsam in den Dimensionen Signifikation, Herrschaft und Legitimation. Strukturen werden reproduziert, indem sich individuelle Akteure in ihrem Handeln auf interpretative Schemata, Macht oder Regeln beziehen. Kommunikativ handelnde individuelle Akteure in Organisationen rekurren rekursiv und reflexiv auf Regeln der Signifikation. Diese Regeln werden dadurch zu unerkannten Handlungsbedingungen und mitunter auch zu unbeabsichtigten Handlungsfolgen, die ihr Handeln fortan bestimmen. Die Legitimation ihres Handelns beziehen individuelle Akteure dadurch, dass sie sich auf allokativen und autoritativen Ressourcen ihrer Organisation beziehen und sich dadurch an geltenden Handlungsbedingungen und Normen ausrichten (vgl. Ortmann et al. 2000c).

**Tabelle 8: Akteurshandeln nach dem Stratifikationsmodell von Giddens (1997: 56 f.)**

### Fortsetzung: Diskrepanzauflösung zwischen bestehender Selbst- und Fremdbeschreibung durch Lernen

Organisationaler Wandel geht auf der Mikroebene auf die Kognition und Intention individueller oder als Koalition handelnder Akteure zurück. Dieses wandelbefördernde Handeln muss gemäß den Regeln und Ressourcen ihres verpflichteten Organisationssystems erfolgen, weil es dadurch legitimiert wird (Anerkennung der Signifikations-, Herrschafts- und Legitimationsstrukturen durch rekursive Bezugnahme und Reproduktion (vgl. Giddens 1997: 84)). Erst dann kann das Handeln reorganisiert werden, indem die Organisation reproduziertes Handeln nach bestimmten Erfordernissen und im rekursiven Rückgriff auf gespeichertes Wissen, nach bestimmten Erfordernissen zu neuem Handeln entwickelt und es schließlich ausführt (vgl. Jäger / Meyer 2003: 155 f.; Jäger / Weinzierl 2007: 199).

„Organisationales Lernen findet statt, wenn einzelne in einer Organisation eine problematische Situation erleben und sie im Namen der Organisation untersuchen. Sie erleben eine überraschende Nichtübereinstimmung zwischen erwarteten und tatsächlichen Aktionsergebnissen und reagieren darauf mit einem Prozeß von Gedanken und weiteren Handlungen; dieser bringt sie dazu, ihre Vorstellungen von der Organisation oder ihr Verständnis organisationaler Phänomene abzuändern und ihre Aktivitäten neu zu ordnen, damit Ergebnisse und Erwartungen übereinstimmen, womit sie die handlungsleitende Theorie von Organisationen ändern. Um organisational zu werden, muß das Lernen, das sich aus Untersuchungen in der Organisation ergibt, in den Bildern der Organisation verankert werden, die in den Köpfen ihrer Mitglieder und/oder den erkenntnistheoretischen Artefakten existieren“ (Argyris / Schön 2002: 31).

Die individuelle Lernleistung wird organisational, wenn Organisationsindividuen – in diesem Fall Public-Relations-Akteure – im Auftrag der Organisation ihre Beobachtungsergebnisse unter Berücksichtigung von vorhandenem Erfahrungswissen mit bestehenden Organisationszielen kommunikativ in Beziehung setzen und auswerten. Argyris / Schön (2002) nennen dies eine organisationale Untersuchung. Darin lernen Individuen für und im Namen der Organisa-

tion, indem sie problematische Beobachtungsergebnisse mit bestehendem Wissen untersuchen. „Untersuchungen werden erst dann organisational, wenn sie von Personen durchgeführt werden, die gemäß der geltenden Rollen und Regeln als Vertreter einer Organisation fungieren“ (Argyris / Schön 2002: 27).

Organisationale Untersuchungen von problematischen Situationen – Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbeschreibung – durch Public-Relations-Akteure erfolgen durch die bereits vorgestellten drei Lernarten. Beobachten Public-Relations-Akteure eine Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbeschreibung, die im Abgleich mit bestehendem Wissen und Zielvorgaben als unproblematisch bewertet wird, liegt eine Form eines Einschleifen-Lernen vor. Die Public-Relations-Akteure werden der Organisationsleitung empfohlen, die Organisationsstrukturen nicht zu verändern und gegebenenfalls durch kleine Veränderungen in der externen Kommunikation von Selbstdarstellung bzw. Selbstbeschreibungen zu „versuchen, die Umwelterwartungen [...] [relevanter] Bezugsgruppen gegenüber dem Unternehmen zu ändern und damit das Unternehmen zu legitimieren“ (Hoffjann 2009a: 305) bzw. in der bestehenden Legitimität zu halten. So werden die Organisationsstrukturen durch das Einschleifen-Lernen lediglich bestätigt. Im Rahmen der organisationalen Untersuchung lernen Public-Relations-Akteure, ihr Handeln in Bezug auf die Problemlösung zu optimieren. Das organisationale Wissen wird dabei unwesentlich erweitert. Die organisationalen Handlungen bleiben von Veränderungen weitgehend unberührt. „Diese Strategieoption entspricht im Wesentlichen der bereits diskutierten Selbstdarstellungsleistung“ (Hoffjann 2009a: 305). Erfolgt durch diese Einschleifen-Lernen-basierte Handlungsoptimierung keine Problemlösung in Form einer Diskrepanzauflösung, wird nach dem Lernmodell von Argyris / Schön (2002: 36) eine weitergehende organisationale Untersuchung im Umfang eines Doppelschleifen-Lernens wahrscheinlich.

„In einigen Fällen erfordert die Irrtumskorrektur jedoch Untersuchungen, durch die Werte und Normen der Organisation selbst verändert werden, was wir als organisationales Doppelschleifen-Lernen bezeichnen. [...] Trotzdem können Einzelpersonen oder Organisationen allein durch das Doppelschleifen-Lernen die Wünschbarkeit der Werte und Normen herstellen, die ihre handlungsleitenden Theorien bestimmen“ (Argyris / Schön 2002: 37).

Nach Giddens (1997) steuern Akteure bewusst ihr Handeln im Rahmen eines bestimmten (organisationalen) Kontextes, in dem sie sich (gemäß ihrer Funktion oder Rolle) bewegen (vgl. Giddens 1997: 55 f.). Konkret erstreckt sich der Handlungskontext von Public-Relations-Akteuren von der Beobachtung der System-Umwelt-Differenz bis zur Beratung der Organisationsleitung zu Steuerungsentscheidungen (vgl. Hoffjann 2009a: 309, 312). Das bedeutet für das vorliegende Fallbeispiel, dass Public-Relations-Akteure die Legitimationsliche-

rung bis zur strukturellen Sichtbarkeit ihres Vollzugs begleiten. Kann also durch eine leichte Anpassung an die beobachteten veränderten Legitimitätsanforderungen – in Form einer leichten Veränderung in der externen Kommunikation von Selbstdarstellung bzw. Selbstbeschreibungen – keine Veränderung der Legitimationsdiskrepanz festgestellt werden, so wird die organisationale Untersuchung intensiviert – wobei die Public-Relations-Akteure „sich selber in die Rolle [...] [von Umwelt-]Akteure[n] [...] versetzen, um aus deren Perspektive die eigene Rolle zu sehen“ (Teubner / Willke 1984: 14 als Erläuterung des Begriffs der „reflexiven Orientierung eines kollektiven Akteurs“, zitiert bei Hoffjann 2009: 309), und überprüfen in mehreren Rückmeldeschleifen, ob das in Gang gesetzte Anpassungslernen den gewünschten Erfolg einer Diskrepanzauflösung erbringt (vgl. Argyris / Schön 2002: 36). Public-Relations-Akteure untersuchen über Rückmeldeschleifen so lange ihre eigenen Beobachtungs- und Zwischenlernergebnisse, bis diese zu verwertbaren Handlungsempfehlungen an die Organisationsleitung zu Maßnahmen der externen Kontextsteuerung oder der organisationalen Selbststeuerung reichen und die Konformitätsdiskrepanz zum gültigen Legitimationsmuster des organisationalen Feldes (vgl. DiMaggio / Powell 2009: 60) aufgelöst bzw. in akzeptable Grenzen überführt werden kann.

Lernergebnis ist die Veränderung der Normen und „Werte der handlungsleitenden Theorie der Organisation“ (Argyris / Schön 2002: 36) in Form der „Medialisierungsfolgen“ (Marcinkowski / Steiner 2009: 13), die aufgrund von Selbststeuerungsentscheidungen eine strukturelle Veränderung durch die „Verankerung von Kriterien der Erzeugung und Lenkung öffentlicher Aufmerksamkeit“ (Marcinkowski / Steiner 2009: 13) in der Formalstruktur der Organisation, in ihrem öffentlich sichtbaren Gesamteindruck bedeuten. Das Lernergebnis wird für die Organisation erst beobachtbar in Reaktionen aus der relevanten Umwelt. Die neuen handlungsleitenden Strukturen müssen entsprechend den organisationalen Regeln und Ressourcen individuenunabhängig organisational gespeichert und für alle Akteure zugänglich gemacht werden (vgl. Gomez / Probst 1997: 273; Sydow / Van Well 2003: 124). Das Organisationalwerden individuellen Wissens über die Lösbarkeit des Problems von Legitimationsdiskrepanzen kann durch das Konzept der Transformation von implizitem (individuellem) zu explizitem (organisationalem) Wissen abgebildet werden (vgl. Nonaka / Takeuchi 1997: 27 ff.). Gemäß dem Untersuchungsziel stellt sich Medialisierung bereits in dieser Phase der organisationalen Untersuchung als ein effektiver Zugang zur Legitimitätsressource öffentlicher Aufmerksamkeit dar, die durch den in Mediengesellschaften dominanten institutionellen Kontext begründet und durch die effektive reflexive Instanz von Public Relations umgesetzt wird.

Selbststeuerungsentscheidungen zur Lösung von Legitimitätsproblemen produzieren beständig neue Selbststeuerungsentscheidungen. Darin besteht die eigentliche Herausforderung der beobachtungsbasierten Reflexionsinstanz von Public Relations im Zusammenhang mit der Vorbereitung relevanter Informationen für die Produktion von Selbststeuerungsentscheidungen. In der Interpretation dieser reflexiven Entscheidungsvorbereitung als Lernen liest sich die Herausforderung von Public Relations als beständige Regelanpassung der kognitiven Informationsverarbeitung so:

„das Lernen eines sozialen Systems [ist] dann beobachtbar [...], wenn dieses die Regeln seiner Informationsverarbeitung (Strukturschemata) so transformiert, dass ein Systemproblem lösbar wird, auf das eine Irritation es verwiesen hatte“ (Mölders 2011: 122).

Das entspricht dem Deutero-Lernen bzw. dem Lernen zweiter Ordnung nach Argyris / Schön (2002): Der Umgang mit dem Legitimationsdruck nach positiver öffentlicher Aufmerksamkeit wird reflexiv gehalten durch die Lernfähigkeit von Public Relations. In der Interpretation<sup>148</sup> und Beschreibung dieser reflexiven Reflexion bzw. reflexiven (Re-)Strukturierung (vgl. Ortman et al. 2000c) als reflexives organisationales Lernen bzw. Deutero-Lernen wird auch die reflexive autopoietische Problemlösungskapazität von Organisationen als soziale Systeme abgebildet (vgl. Mölders 2011: 123). Die im organisationalen Lernen konzipierten analytischen Lernfaktoren differenzieren das Lernen in interne und in externe Faktoren, die die Entscheidungsfindung zur strukturellen Legitimitätssicherung einer Organisation bedingen. Dabei sind die organisationale Wissensbasis und der individuelle Akteur als interne Faktoren und die organisationale Umwelt als externer Faktor für das beständige Lernen des Lernens der Legitimitätssicherung als kommunikative Legitimitätsstrategie bzw. als *institutional work* von Public Relations zuständig (Sandhu 2012: 244)<sup>149</sup>. In dieser Strukturveränderung wird auch die bereits erläuterte Möglichkeit der Kontextsteuerung durch Selbststeuerung sozialer Systeme deutlich:

„Strukturveränderungen eines Systems, die sich durch einen Lernprozess ergeben haben, können ihrerseits wiederum als Irritation für andere Systeme ‚wirken‘ und weitere [externe wie interne] Lernprozesse“ (Mölders 2011: 123 f.)

und gezielte Veränderungen der Systemumwelt wie die Zuschreibung von Legitimität oder die Veränderung der institutionalisierten Zuschreibungsmuster bzw. die Veränderung der

<sup>148</sup> „Während der Organisationsbegriff eine Frage der Definition ist, ist die Begründung der Veränderung als Lernprozess sowie dieser selbst eine Frage der Interpretation. Hier wird davon ausgegangen, dass die Interpretation überzeugender gelingt, je tief greifender, umfangreicher und organisationsuntypischer die Veränderungen der organisationalen Wissensbasis sind“ (Herzog 2011: 127).

<sup>149</sup> „Institutional work kann als Weiterentwicklung und Konsolidierung verschiedener handlungstheoretischer Strömungen interpretiert werden. Ihr enger Bezug zur PR ergibt sich aus ihrer Funktion, denn institutional work ‚basiert häufig auf dem gesprochenen oder geschriebenen Wort, das darauf abzielt, den institutionellen Kontext zu manipulieren‘“ (Sandhu 2012: 244 mit einem Zitat in eigener Übersetzung von Lawrence / Suddaby 2006: 239).

Institutionen selbst erst ermöglichen. Dies lässt folgende Schlüsse zum Zustandekommen lernbasierter Selbststeuerungsentscheidungen von Organisationen im Zusammenhang mit der Legitimitätssicherung zu: Selbststeuerungsentscheidungen basieren auf intentionalem Lernen als einer „Beobachtungskategorie zweiter Ordnung“ (Mölders 2011: 123), sind individuenbasiert, abhängig von organisational gespeichertem Wissen und fallen unter die Bedingungen von Kontingenz und Komplexität. Das erfordert von beobachtungsbasierten Lerninstanzen in Organisationen und ihren individuellen Akteuren, dass sie „sämtliche Situationskomponenten [...] akzeptieren [müssen und] [...] unlogisch, ineffizient oder unnötig erscheinende Informationen“ (Herzog 2011: 246) grundsätzlich in ihre entscheidungsvorbereitenden Reflexionsprozesse einbeziehen müssen, damit es zu einer „zündenden Idee“ (Herzog 2011: 246) kommen kann, die im Zusammenhang mit der Legitimitätssicherung einer Organisation gegenüber ihrem institutionellen Kontext neue Lösungen zur Behebung von Diskrepanzen zwischen Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung bedeutet und die „Neues generieren und damit einen Unterschied zu bestehendem Wissen herstellen kann“ (Herzog 2011: 246). Sowohl das organisationale Lernen im Umgang mit und in Reaktion auf gesellschaftliche Institutionen als auch die Institutionen selbst lassen sich auf wissenssoziologisch individuelle Handlungsintentionen zurückführen und unterstreichen die kognitiven Dimensionen von Legitimation:

„Institutionen und symbolische Sinnwelten werden durch lebendige Menschen legitimiert, die ihren konkreten gesellschaftlichen Ort und konkrete gesellschaftliche Interessen haben. Die Geschichte von Legitimationstheorien ist immer ein Teil der ganzen Geschichte der Gesellschaft. [...]. Legitimationsexperten können als Theoretiker des Status quo und als revolutionäre Ideologen operieren. Wirklichkeitsbestimmungen haben die Kraft der Selbstverwirklichung. [...] [W]esentlich ist, dass jede symbolische Sinnwelt und jede Legitimation Produkt des Menschen ist“ (Berger / Luckmann 1972: 137 f., so zitiert bei Sandhu 2012: 161).

## 11 Fazit und Ausblick

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, den Bereich organisationaler Reflexion<sup>150</sup>, der allen organisationalen Entscheidungshandlungen vorausgeht und deren Ausgang maßgeblich bestimmt (vgl. Stingl de Vasconcelos 2012), als Bereich organisationalen Lernens zu interpretieren und anhand lerntheoretischer Kategorien in Form der analytischen Lernfaktoren aufzugliedern und zu beschreiben. Damit geht das Forschungsinteresse einher, von der Aufgliederung dieses Vorfeldes organisationaler Entscheidungen auf das Zustandekommen dieser Entscheidungen und Kommunikationen selbst, die „bislang weitgehend als ‚Black Box‘ angesehen“ werden (Hoffjann 2009a: 313), schließen zu können. Um den Bereich organisationaler Reflexion im Kontext aller organisationalen Funktionsbereiche explizit ausweisen zu können, wurde Public Relations als organisationale Subfunktion und beobachtungs-basierte Reflexionsinstanz identifiziert, als organisationale Lernfunktion interpretiert, der Handlungsprozess ihrer Rollenträger anhand von analytischen Lernfaktoren aufgegliedert und diese quasi als Vorkonstituenten organisationaler Entscheidungsproduktion am Beispiel einer Entscheidung zur Auflösung einer organisationalen Legitimitätsdiskrepanz analysiert.

Als organisationale Subfunktion stellt Public Relations die Legitimation der Organisationsfunktion sicher, indem sie neben der organisationalen Selbstdarstellung und Selbststeuerung, Umweltbeobachtungsergebnisse reflexiv verarbeitet (Hoffjann 2007: 97). Aus der Perspektive des Lernmodells von Argyris / Schön (1996, 2002) wird Public Relations als organisationale Lernfunktion und Medialisierungsfolgen werden als Ergebnisse organisationaler Selbststeuerung<sup>151</sup> im Zusammenhang mit der strukturellen Verankerung „von Kriterien der Erzeugung und Lenkung öffentlicher Aufmerksamkeit außerhalb des Systems der Massenmedien“ (Marcinkowski / Steiner 2009: 13) und somit als gelernte legitimitätssichernde Konformitätsstrukturen in Mediengesellschaften analysierbar (vgl. Merten 2005b). Aus der lerntheoretischen Perspektive auf Medialisierungsfolgen auf der Mesoebene werden nicht nur funktionale

---

<sup>150</sup> Luhmann beschreibt in seiner Theorie sozialer Systeme die Bedeutung von Reflexion im Zusammenhang mit ihrer Notwendigkeit für die autopoietische Reproduktion eines sozialen Systems (vgl. Luhmann 1996b: 600 ff.). Nach Luhmann reproduziert sich ein soziales System nach den Chancen, die durch die aktuelle System-Umwelt-Differenz bestehen (vgl. Luhmann 1996b: 617 f.). Die System-Umwelt-Differenz, die für ein soziales System relevant ist für die eigenen Reproduktionsentscheidungen, beschreibt der Begriff ‚Selbstreferenz‘. Jeder Entscheidung eines sozialen Systems geht mitunter eine Reflexion der beobachteten System-Umwelt-Differenz voraus. Entscheidungen sozialer Systeme auf die Spur zu kommen hieße, seine gültigen Selbstbeschreibungen zu analysieren, was sich aus der Perspektive eines externen Beobachters nahezu als unmöglich erweist, ist das System sich selbst doch zum großen Teil intransparent: „Jede Analyse der Selbstbeschreibung oder [...] von ‚Reflexion‘ wird davon ausgehen müssen, dass das System für sich selbst operativ unerreichbar und damit auch für die eigenen Operationen intransparent bleibt“ (Luhmann 2000b: 424).

<sup>151</sup> Der auf Selbststeuerungsentscheidungen basierende organisationale Wandel wird als ein dauerhaft voranschreitender Prozess aufgefasst, als „punctuated equilibrium“ (Schreyögg / Noss 2000: 35), der sich von der Vorstellung eines ununterbrochenen Gleichgewichts absetzt.

Voraussetzungen für öffentliche Aufmerksamkeit von Organisationen, sondern auch konforme Strukturen zu Erwartungen einer für den Bedeutungsgewinn der Massenmedien sensibilisierten Gesellschaft und ihrer Zuschreibung von Legitimität erkennbar. In der Charakterisierung der Massenmedien als Institutionen wird ihre institutionalisierende Wirkung<sup>152</sup> auf Organisationen in der Durchsetzung eines verbindlichen Regelsystems deutlich (Donges 2006: 574).

Die Auflösung von Legitimitätsdiskrepanzen sollte die Entstehung von Medialisierungsfolgen als Anzeichen organisationaler Lernfähigkeit im Umgang mit gesellschaftlichen Erwartungsstrukturen exemplarisch beschreiben. Dabei wurde das organisationale Subsystem von Public Relations aufgrund seiner spezifischen inter- und intraorganisationalen Regelungsbereiche über die Funktion einer beobachtungs-basierten Reflexionsinstanz (vgl. Röttger et al. 2011: 144) hinaus als organisationale Lernfunktion und „Antreiber organisationaler Veränderung“ (Hoffjann 2009a) in den Blick genommen. Die Forschungsfrage zielte sowohl auf die theoretische Realisierbarkeit als auch auf den Nutzen einer solchen analytischen Interpretation von Public-Relations-Reflexionsprozessen als Lernprozesse in und von Organisationen, die der Entscheidung der Organisationsleitung zur Ausbildung von legitimitätssichernden Strukturen vorausgehen. Die analytischen Lernfaktoren und ihre jeweiligen Funktionen im organisationalen Wandel- bzw. Lernprozess<sup>153</sup> ermöglichen eine Aufgliederung des Reflexionsbereichs, der der Produktion organisationaler Selbststeuerungsentscheidungen<sup>154</sup> vorausgeht, und lassen Schlussfolgerungen auf den Mechanismus dieser uneinsehbaren ‚Black Box‘ organisationaler Entscheidungsproduktion zu (vgl. Hoffjann 2009a: 313), sodass ein, auf miteinander verschränkte Lernfaktoren basierender intentionaler Reaktionsmechanismus auf Umwelterwartungen sichtbar wird. Durch die Interpretation des Prozesses von Public Relations

---

<sup>152</sup> Mit der Institutionalisierung wird im Zusammenhang mit dem Neoinstitutionalismus sowohl der Zustand als auch der Prozess der Beeinflussung gesellschaftlicher Akteure durch Institutionen als unhinterfragbare standardisierte gesellschaftliche Normen bezeichnet (vgl. Berger / Luckmann 1966; Meyer / Rowan 1977b; DiMaggio / Powell 1983; Zucker 1983; Berger / Luckmann 1989; DiMaggio / Powell 1991b; Jepperson 1991; DiMaggio / Powell 2009). Institutionalisierung als Prozess bezeichnet den langfristigen Vorgang der Selektion, Reflexion, Implementierung und Reproduktion bestimmter sozialer Normen und Strukturen. Institutionalisierung als Zustand bezeichnet im Gegensatz dazu den Status quo der Beeinflussung gesellschaftlicher Vorstellungen durch bestimmte soziale Normen und Strukturen (vgl. Zucker 1983: 2; DiMaggio / Powell 1991a: 9).

<sup>153</sup> Dies sind insbesondere die Organisationsmitglieder mit der primären Funktion als Lernträger, die Organisationsstrategie als Lernbedingung, der organisationale Wissensspeicher als Lernmedium, die Organisationsumwelt als Lernauslöser, die Organisationsstruktur als Lernbedingung und die sichtbare Strukturveränderung als Lernoutput bzw. als Lernergebnis (vgl. Herzog 2011).

<sup>154</sup> Eine Organisation muss Steuerungsoptionen im Zusammenhang mit ihrer Legitimitätssicherung gegenüber der Umwelt permanent antizipieren können, was eigentlich nur durch eine Reflexierungsfunktion realisierbar ist, die aus aktuellen Relationsbeobachtungen und diversen -beschreibungen sowie gespeicherten Informationen lernt, Selbstbeschreibungen anzufertigen. Mit der Konzeption von Public Relations als beobachtungs-basierte Funktion permanenten Lernens umweltkonformer Ausrichtung können Medialisierungsfolgen als Ergebnisse legitimitätsförderlicher organisationaler Selbststeuerung beobachtet werden (vgl. Hoffjann 2007).

als organisationales Lernen ergeben sich mit den analytischen Lernfaktoren ganz neue Möglichkeiten der Ausdifferenzierung und Analyse des Public-Relations-Entscheidungsprozesses, jenseits der Gliederung in „Analyse, Ziel- und Strategie-Formulierung, Entwicklung eines Umsetzungsprogramms sowie der internen oder/und externen Umsetzung und Evaluation“ (Hoffjann 2009: 313 in Anlehnung an Rühl 1989).

Die Veränderlichkeit gesellschaftlicher Erwartungen an Akteure, deren Erfüllung an die Gewährung von Legitimität gebunden ist, ist die eigentliche Herausforderung der Legitimitätsicherung von Organisationen. Organisationen haben mit Public Relations eine beobachtungsbasierte Reflexionsfunktion (vgl. Röttger et al. 2011: 144) ausgebildet, deren Bedeutung für das Management von Umweltveränderlichkeit besonders in der analytischen Interpretation als organisationale Lernfunktion deutlich wird. „Public Relations konzentriert sich demnach auf die Änderung von Umwelterwartungen von als relevant bewerteten Umweltsystemen“ (Hoffjann 2007: 97), auf die angemessen zu reagieren eine stete Lernherausforderung darstellt, die im Moment der Lernentscheidung ein erhöhtes Maß an Komplexität und somit wiederum neue Lernherausforderungen produziert, was eben nicht durch einen koevolutionären, sondern nur durch einen intentionalen organisationalen Wandel in Form einer beobachtungsbasierten Veränderung von Entscheidungsprämissen (vgl. Luhmann 2000b: 331) in einem permanenten organisationalen Lern-, „Prozeß intentionaler und kontingenter Konstruktion wünschenswerter [Organisations-]Wirklichkeiten“ (Merten / Westerbarkey 1994: 210) zum Zweck der Legitimierung gegenüber der Organisationsumwelt zu bewältigen ist.

## 12 Bibliographie

- Adler, Paul S. (2009). *The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies: Classical Foundations*. Oxford: Oxford University Press.
- Adorno, Theodor W. (1980). Individuum und Organisation. Einleitungsvortrag zum Darmstädter Gespräch von 1953. In: Adorno, Theodor W. / Rolf Tiedemann (Hrsg.). *Gesammelte Schriften in 20 Bänden. Band 8. Soziologische Schriften I*. Herausgegeben von Rolf Tiedemann. S. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Aerts, W. / Cornier, D. (2009). Media Legitimacy and Corporate Environmental Communication. *Accounting, Organizations & Society*. 34. Jg., Nr. 1/2009. S. 1-27.
- Aerts, W. / Cornier, D. / Magnan, M. (2008). Corporate Environmental Disclosure, Financial Markets and the Media. An International Perspective. *Ecological Economics*. 64. Jg., Nr. 3/2008.
- Ahsen, Anette von (2010). *Bewertung von Innovationen im Mittelstand*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Albert, Hans (1980). *Traktat über kritische Vernunft*. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Alemann, Ulrich von / Marschall, Stefan (2002). *Parteien in der Mediendemokratie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Altheide, David L. (2004). Media Logic and Political Communication. *Political Communication*. 21. Jg., S. 293-296.
- Altheide, David L. / Snow, Robert P. (1979). *Media Logic*. Beverly Hills, California / London: Sage Publications.
- Altmeyen, Klaus-Dieter (1999). *Redaktionen als Koordinationszentren. Beobachtungen journalistischen Handelns*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Altmeyen, Klaus-Dieter (2001). Ökonomisierung aus organisationssoziologischer Perspektive. Der Beitrag der Medienunternehmen zur Ökonomisierung. *M&K Medien und Kommunikationswissenschaft*. 49. Jg., Nr. 2. S. 195-218.
- Altmeyen, Klaus-Dieter (2003). Ist der Journalismus strukturell qualitätsfähig? Der Stellenwert journalistischer Organisationen, journalistischer Produkte und journalistischer Medien für die Qualität. In: Bucher, Hans-Jürgen / Klaus-Dieter Altmeyen (Hrsg.). *Qualität im Journalismus. Grundlagen – Dimensionen – Praxismodelle*. S. 113-128. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Altmeyen, Klaus-Dieter (2004a). Entscheidungen und Koordinationen. Theorien zur Analyse von Basis-kategorien journalistischen Handelns. In: Löffelholz, Martin (Hrsg.). *Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch*. S. 419-434. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Altmeyen, Klaus-Dieter (2004b). Funktionale Autonomie und organisationale Abhängigkeit. Theorien zur Analyse der Beziehung von Journalismus und Ökonomie. In: Löffelholz, Martin (Hrsg.). *Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch*. S. 503-516. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Altmeyen, Klaus-Dieter (2006a). Ablauforganisation – Formen journalistischer Aussagenproduktion. In: Scholz, Christian (Hrsg.). *Handbuch Medien Management*. S. 553-578. Wiesbaden: Springer.
- Altmeyen, Klaus-Dieter (2006b). *Journalismus und Medien als Organisationen. Leistungen, Strukturen und Management*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Altmeyen, Klaus-Dieter (2008). Ökonomisierung der Medienunternehmen: Gesellschaftlicher Trend und sektorspezifischer Sonderfall. In: Maurer, Andrea / Uwe Schimank (Hrsg.). *Die Gesellschaft der Unternehmen – Die Unternehmen der Gesellschaft. Gesellschaftstheoretische Zugänge zum Wirtschaftsgeschehen*. S. 237-251. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Altmeyen, Klaus-Dieter (2013a). Journalismus und Organisation. In: Altmeyen, Klaus-Dieter (Hrsg.). *Journalistik. Grundlagen eines organisationalen Handlungsfeldes*. S. 81-105. München / Wien: Oldenbourg Verlag.
- Altmeyen, Klaus-Dieter (2013b). *Journalistik. Grundlagen eines organisationalen Handlungsfeldes*. München / Wien: Oldenbourg Verlag.
- Altmeyen, Klaus-Dieter / Hanitzsch, Thomas / Schlüter, Carsten (2004a). *Journalismustheorie: Next Generation. Soziologische Grundlegung und theoretische Innovation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Altmeppen, Klaus-Dieter / Röttger, Ulrike / Bentele, Günter (2004b). Public Relations und Journalismus: Eine lang andauernde und interessante "Beziehungskiste". In: Altmeppen, Klaus-Dieter / Ulrike Röttger / Günter Bentele (Hrsg.). Schwierige Verhältnisse. Interdependenzen zwischen Journalismus und PR. S. 7-16. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Altmeppen, Klaus-Dieter / Röttger, Ulrike / Bentele, Günter (2004c). Schwierige Verhältnisse. Interdependenzen zwischen Journalismus und PR. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ambrosius, Gerold / Petzina, Dietmar / Plumpe, Werner (1996). Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen. München: R. Oldenbourg Verlag.
- Andersson, Gunnar (1988). Kritik und Wissenschaftsgeschichte: Kuhns, Lakatos's und Feyerabend's Kritik des Kritischen Rationalismus. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Andersson, Gunnar (1994). Criticism and the History of Science. Kuhn's, Lakatos's and Feyerabend's Criticism of Critical Rationalism. Leiden, Niederlande: E.J. Brill.
- Archibald, Matthew E. (2004). Between Isomorphism and Market Partitioning. How organizational Competencies and Resources foster cultural and sociopolitical Legitimacy, and promote organizational Survival. In: Johnson, Cathryn (Hrsg.). Legitimacy Processes in Organizations. S. 171-211. Bingley, West Yorkshire: Emerald Group Publishing.
- Argyris, Chris (1957a). The Individual and Organization. Some Problems of Mutual Adjustments. *Administrative Science Quarterly*. 2. Jg., Nr. 1/1957. S. 1-24.
- Argyris, Chris (1957b). Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual. New York, New York: Harper.
- Argyris, Chris (1960). The Impact of the Formal Organization upon the Individual. In: Argyris, Chris (Hrsg.). Understanding Organizational Behaviour. S. 7-24. Belmont, California: Dorsey Press.
- Argyris, Chris (1964). Integrating the Individual and the Organization. New York, New York: Wiley.
- Argyris, Chris (1975). Das Individuum und die Organisation. In: Türk, Klaus (Hrsg.). Organisationstheorie. S. 215-233. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Argyris, Chris (1990). Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Argyris, Chris (1993). Defensive Routinen. In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.). Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. S. 179-226. Köln: EHP- Edition Humanistische Psychologie.
- Argyris, Chris / Schön, Donald A. (1978). Organizational Learning: A theory of action perspective. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Argyris, Chris / Schön, Donald A. (1996a). Die lernende Organisation. Grundlage, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.
- Argyris, Chris / Schön, Donald A. (1996b). Organizational Learning II. Theory, Method an Practice. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Argyris, Chris / Schön, Donald A. (2002). Die lernende Organisation. Grundlage, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.
- Armbrecht, Wolfgang (1992). Innerbetriebliche Public Relations. Grundlagen eines situativen Gestaltungskonzepts. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Armbrecht, Wolfgang / Avenarius, Horst / Zabel, Ulf (1993). Image und PR. Kann Image Gegenstand einer Public-Relations-Wissenschaft sein? Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Arnold, Klaus / Classen, Christoph / Kinnebrock, Susanne / Lersch, Edgar / Wagner, Hans-Ulrich (2010). Von der Politisierung der Medien zur Medialisierung des Politischen? Zum Verhältnis von Medien, Öffentlichkeiten und Politik im 20. Jahrhundert. Leipzig: Leipziger Universitätsverlag.
- Arthur, W.B. (1989). Competing Technologies. Increasing Returns and Look-In by historical Events. *Economic Journal*. 99. Jg., S. 116-131.
- Arthur, W.B. (1990). Positive Rückkopplung in der Wirtschaft. *Spektrum der Wissenschaft*. 13. Jg., S. 122-129.
- Ashby, W. Ross (1960). Design for a Brain. New York, New York: John Wiley and Sons.
- Ashforth, Blake E. / Gibbs, Barrie W. (1990). The Double-Edge of organizational Legitimation. *Organization Science*. 1. Jg., Nr. 2/1990. S. 177-194.
- Asp, Kent (1986). Maktiga massmedier: Studier i politisk opinionsbildning (Powerful mass Media: Studies in political opinion-Formation). Stockholm: Akademiliteratur.

- Astley, W.G. / Fombrun, C.J. (1983). Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of Management Review*. 1983. Jg., Nr. 8. S. 576-587.
- Astley, W.G. / Van de Ven, A.H. (1983). Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*. 28. Jg., Nr. 1983. S. 245-273.
- Avenarius, Horst (1995). Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Badura, Albert (1977). Social Learning Theory. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Baecker, Dirk (1998). Poker im Osten. Probleme der Transformationsgesellschaft. Berlin: Merve Verlag.
- Baecker, Dirk (2003). Organisation und Management. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Baerns, Barbara (1979). Öffentlichkeitsarbeit als Determinante journalistischer Informationsleistungen. Thesen zur realistischen Beschreibung von Medieninhalten. *Publizistik – Vierteljahresschrift für Kommunikationsforschung*. 24. Jg., Nr. 3/1979. S. 301-316.
- Baerns, Barbara (1985). Öffentlichkeitsarbeit oder Journalismus? Zum Einfluss im Mediensystem. Köln: Verlag Wissenschaft & Politik.
- Baerns, Barbara (1995). PR-Erfolgskontrolle. Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit. Verfahren, Strategien, Beispiele. Frankfurt am Main: IMK Institut für Medienentwicklung und Kommunikation.
- Balke, Friedrich / Schwering, Georg / Stäheli, Urs (2004). Paradoxien der Entscheidung. Wahl/ Selektion in Kunst, Literatur und Medien. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Bamberger, Ingolf / Wrona, Thomas (2004). Strategische Unternehmensführung. Strategien, Systeme, Prozesse. München: Verlag Franz Vahlen.
- Bandura, Albert (1977). Social Learning Theory. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, Albert (1979a). Aggression. Eine sozial-lerntheoretische Analyse. Stuttgart: Klett Kotta.
- Bandura, Albert (1979b). Sozial-kognitive Lerntheorie. Stuttgart: Klett Kotta.
- Bansal, Pratima / Clelland, Iain (2004). Talking Trash. Legitimacy, Impression Management, and Unsystematic Risk in the Context of the Natural Environment. *The Academy of Management Journal*. 47. Jg., Nr. 1. S. 93-103.
- Baraldi, Claudio / Corsi, Giancarlo / Esposito, Elena (1997). GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Barel, Yves (1989). Le paradoxe et le système. Essai sur le fantastique social. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.
- Barlett, Christopher A. / Ghoshal, Sumantra (2002). Managing Across Borders. The Transnational Solution. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Barley, Stephen R. (2011). Signifying Institutions. *Management Communication Quarterly*. 25. Jg., Nr. 1/2011. S. 200-206.
- Barnard, Chester Irwing (1938). The Functions of the Executive. Cambridge, Massachusetts: Cambridge University Press.
- Barnard, Chester Irwing (1970). Die Führung großer Organisationen. Essen: Giradet.
- Barth, Rüdiger / Donsbach, Wolfgang (1992). Aktivität und Passivität von Journalisten gegenüber Public Relations. Fallstudie am Beispiel von Pressekonferenzen zu Umweltthemen. *Publizistik – Vierteljahresschrift für Kommunikationsforschung*. 37. Jg., Nr. 2/1992. S. 151-165.
- Barth, Rüdiger / Lemm, Karsten / Liedke, Dirk / Ochmann, Frank / Schönert, Ulf / Platsch, Barbara (2011). Das Zeitalter des Schwarms. Aufstände in Nordafrika, Wutwellen in Spanien, Lügenjagd auf Politiker: Dank FACEBOOK, TWITTER und Co. können sich Menschen im Netz spontan verbünden und so die Welt verändern – im Guten wie im Bösen. *Der Stern*. Jg., Nr. 22/2011. S. 30-45.
- Barthel, Christian (2004). Der Prozess der Organisationsveränderung. Studien zum Organisationslernen bei der Einführung von Qualitätsmanagement in der Kommunalverwaltung. Bad Heilbrunn: Klinkhard Verlag.
- Bateson, Gregory (1972). Steps to an Ecology of Mind. San Francisco, California: Chandler Publishing.
- Bateson, Gregory (1982). Geist und Natur. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Bateson, Gregory (1983). Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

- Bateson, Gregory (1985). *Ökologie des Geistes: Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Bateson, Gregory (2000). *Steps to an Ecology of Mind. Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology*. With a new Foreword by Mary Catherine Bateson. New York, New York: University of Chicago Press.
- Baum, Joel A.C. (2005). *The Blackwell Companion to Organizations*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Baum, Joel A.C. / Powell, Walter W. (1995). Cultivating an Institutional Ecology of Organizations. *American Sociological Review*. 60. Jg., Nr. 4 (Aug. 1995). S. 529-538.
- Bea, Franz Xaver / Göbel, Elisabeth (1999). *Organisation. Theorie und Gestaltung*. Stuttgart: UTB / Lucius & Lucius.
- Becker, Horst / Langosch, Ingo (2002). *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Bentele, Günter (1999). Parasitentum oder Symbiose? Das Intereffikationsmodell in der Diskussion. In: Rolke, Lothar / Volker Wolff (Hrsg.). *Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden*. S. 177-194. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Bentele, Günter (2006). *PR für Fachmedien. Professionell kommunizieren mit Experten*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Bentele, Günter / Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter (2008a). Einleitung. In: Bentele, Günter / Romy Fröhlich / Peter Szyszka (Hrsg.). *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*. S. 13-16. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bentele, Günter / Fröhlich, Romy / Szyszka, Peter (2008b). *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bentele, Günter / Haller, Klaus (1997). *Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Akteure, Strukturen, Veränderungen*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Bentele, Günter / Liebert, Tobias (1995). *Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Darstellung und Diskussion des Ansatzes von Roland Burkart*. Leipziger Skripten für Public Relations und Kommunikationsmanagement Nr. 1/ 1995. Leipzig: Universität Leipzig.
- Bentele, Günter / Liebert, Tobias / Seeling, Stefan (1997). Von der Determination zur Intereffikation. Ein integriertes Modell zum Verhältnis von Public Relations und Journalismus. In: Bentele, Günter / Michael Haller (Hrsg.). *Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Akteure – Strukturen – Veränderungen*. S. 225-250. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Bentele, Günter / Nothhaft, Howard / Zerfaß, Ansgar (2008c). Evaluation, PR-Evaluation. In: Bentele, Günter / Romy Fröhlich / Peter Szyska (Hrsg.). *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*. S. 587-588. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bentele, Günter / Seeling, Stefan (1996). Öffentliches Vertrauen als Faktor politischer Öffentlichkeit und politischer Public Relations. Zur Bedeutung von Diskrepanzen als Ursache von Vertrauensverlust. In: Jarren, Otfried / Heribert Schatz / Hartmut Wessler (Hrsg.). *Medien und politischer Prozess*. S. 155-184. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Bentele, Günter / Steinmann, Horst / Zerfaß, Ansgar (1996). *Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven*. Berlin: VISTAS Verlag.
- Berends, Hans / Boersma, F. Kees / Weggemann, Mathieu P. (2003). The Structuration of Organizational Learning. *Human Relations*. 56. Jg., Nr. 9/2003. S. 1035-1056.
- Berger, Peter L. / Luckmann, Thomas (1966). *The Social Construction of Reality*. New York, New York: Doubleday.
- Berger, Peter L. / Luckmann, Thomas (1972). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Berger, Peter L. / Luckmann, Thomas (1989). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York, New York: Anchor Books.
- Berger, Rudolf / Gärtner, Hans-Dieter / Mathes, Rainer (1989). *Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Strategien, Instrumente*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Berger, Ulrike / Bernhard-Mehlich, Isolde (2006). Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Kieser, Alfred / Mark Ebers (Hrsg.). *Organisationstheorien*. S. 169-214. Stuttgart: Kohlhammer.
- Berghaus, Margot (2005). Die Massenmedien der Gesellschaft – beobachtet von Niklas Luhmann. In: Runkel, Gunter / Roland Burkart (Hrsg.). *Funktionssysteme der Gesellschaft. Beiträge zur Systemtheorie von Niklas Luhmann*. S. 195-221. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bergmann, Gustav / Daub, Jürgen (2006). Relationales Innovationsmanagement – oder: Innovationen entwickeln heißt Lernen verstehen. Reflexive Lernprozesse sind die Grundlage erfolgreicher Unternehmensentwicklung. *Zeitschrift für Management*. 1. Jg., Nr. 2/2006 (April). S. 112-167.
- Bernays, Edward L. (1928). *Propaganda*. New York: Horace Liveright.
- Bernays, Edward L. (1965). *Biography of an Idea. Memoirs of Public Relations Counsel Edward L. Bernays*. New York, New York: Simon and Schuster.
- Bernhard, Silke (2008). Reziproke Effekte durch Sportberichterstattung. Eine empirische Untersuchung von Spitzensportlern. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Berthoin Antal, Ariane (1998). Die Dynamik der Theoriebildungsprozesse zum Organisationslernen. In: Albach, Horst / Ariane Berthoin Antal / Kristina Vaillant (Hrsg.). *Organisationslernen. Institutionelle und kulturelle Dimensionen*. S. 31-52. Berlin: Sigma.
- Berthoin Antal, Ariane (2003). Die Akteure des Organisationslernens: Auswirkungen einer Sichtenerweiterung. In: Brentel, Helmut / Herbert Klemisch / Holger Rohn (Hrsg.). *Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung*. S. 87-96. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Berthoin Antal, Ariane / Dierkes, Meinolf (2002). *Organisationslernen und Wissensmanagement: Überlegungen zur Entwicklung und zum Stand des Forschungsfeldes*. Band 2/113. Berlin: WZB – Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung Forschungsschwerpunkt II: Technik, Arbeit, Umwelt.
- Berthoin Antal, Ariane / Dierkes, Meinolf (2004). Lernen, organisationales. In: Schreyögg, Georg / Axel von Werder (Hrsg.). *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation (HWO). Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre*. Band II. S. 732-739. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Berthoin Antal, Ariane / Lenhardt, Uwe / Rosenbrock, Rolf (2003). Barriers to Organizational Learning. In: Dierkes, Meinolf / Ariane Berthoin Antal / John Child / Ikujiro Nonaka (Hrsg.). *Handbook of organizational Learning and Knowledge*. S. 865-885. Oxford / New York, New York: Oxford University Press.
- Besio, Cristina / Hungerbühler, Ruth / Morici, Luca / Prario, Benedetta (2005). Die Unverzichtbarkeit organisationstheoretischer Ansätze für die Kommunikations- und Medienwissenschaften. *Medienwissenschaft Schweiz*. Jg., Nr. 2/2005. S. 33-41.
- Besson, Nanette A. (2007). *Strategische PR-Evaluation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Biegi, Mandana Biegi / Förster, Jürgen / Otten, Henrique Ricardo / Philipp, Thomas (2007). *Demokratie, Recht und Legitimität im 21. Jahrhundert*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bieri, Peter (1994). Was macht Bewusstsein zu einem Rätsel. In: Singer, W. (Hrsg.). *Gehirn und Bewusstsein*. S. 172-180. Heidelberg: Spektrum der Wissenschaft.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*. 1995. Jg., Nr. 16. S. 1021-1046.
- Blackler, F. / Mc Donald, S. (2000). Power, Masetry and Organizational Learning. *Journal of Management Studies*. 37. Jg., Nr. 6/2000 (September). S. 833-851.
- Bleicher, Joan Kristin / Hickethier, Knut (2002). *Aufmerksamkeit, Medien und Ökonomie*. Münster: LIT-Verlag.
- Bleicher, Knut (1988). Zum Verhältnis von Kulturen und Strategien der Unternehmung. In: Dülfer, Eberhard (Hrsg.). *Organisationskultur. Phänomen – Philosophie – Technologie*. S. 95-112. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Blöbaum, Bernd (1994). *Journalismus als soziales System. Geschichte, Ausdifferenzierung und Verselbständigung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Blöbaum, Bernd (2004). Organisationen, Programme und Rollen. Die Struktur des Journalismus. In: Löfelholz, Martin (Hrsg.). *Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch*. S. 201-215. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Blöbaum, Bernd (2005). Wandel und Journalismus – Vorschlag für einen analytischen Rahmen. In: Behmer, Markus / Bernd Blöbaum / Armin Scholl / Rudolf Stöber (Hrsg.). Journalismus und Wandel. Analysedimensionen, Konzepte, Fallstudien. S. 41-60. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Blöbaum, Bernd / Behmer, Markus / Scholl, Armin / Stöber, Rudolf (2005). Journalismus und Wandel: Analysedimensionen, Konzepte, Fallstudien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Blum, Roger / Imhof, Kurt / Bonfadelli, Heinz / Jarren, Otfried (2011). Krise der Leuchttürme öffentlicher Kommunikation: Vergangenheit und Zukunft der Qualitätsmedien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böcking, Tabea (2009). Strategisches Framing. Gesellschaftliche Akteure und ihre Einflussnahmeversuche auf die mediale Debatte über die embryonale Stammzellenforschung. Köln: Halem Verlag.
- Bode, Ingo / Brose, Hanns-Georg (2001). Zwischen den Grenzen. Intersystemische Organisationen im Spannungsfeld funktionaler Differenzierung. In: Tacke, Veronika (Hrsg.). Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. S. 120-140. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Boetzkes, Claus-Erich (2008). Organisation als Nachrichtenfaktor. Wie das Organisatorische den Content von Fernsehnachrichten beeinflusst. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bogner, Horst Wolfgang (1986). Der empirische Gehalt der Austauschtheorie von George Caspar Homans. Berlin: Duncker & Humblot.
- Böhle, Fritz / Busch, Birgit (2012). Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Bonfadelli, Heinz (2002). Medieninhaltsforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Bonfadelli, Heinz (2004a). Medienwirkungsforschung I. Grundlagen und theoretische Perspektiven. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Bonfadelli, Heinz (2004b). Medienwirkungsforschung II. Anwendungen in Politik, Wirtschaft und Kultur. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Bonfadelli, Heinz / Imhof, Kurt / Blum, Roger / Jarren, Otfried (2008). Seismographische Funktion von Öffentlichkeit im Wandel. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bornwasser, Manfred (2000). Die Rolle der Macht in der Beziehung von Person und Organisation. In: Ortman, Günter / Jörg Sydow / Klaus Türk (Hrsg.). Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. S. 523-529. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Bösch, Frank / Frei, Norbert (2006a). Medialisierung im 21. Jahrhundert. Göttingen: Wallstein Verlag.
- Bösch, Frank / Frei, Norbert (2006b). Medialisierung und Demokratie im 20. Jahrhundert. Göttingen: Wallstein Verlag.
- Bosetzky, Horst (1972). Die instrumentelle Funktion der Beförderung. *Verwaltungsarchiv*. 63. Jg., S. 372-384.
- Bosetzky, Horst / Heinrich, Peter / Schulz ZurWiesch, Jochen (2002). Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation. Eine praxisorientierte Einführung in die Soziologie und die Sozialpsychologie der Verwaltung. Stuttgart: Kohlhammer / Deutscher Gemeindeverlag.
- Bower, Gordon M. / Hilgard, Ernest R. / Aebli, Hans / Aeschbacher, Urs (1997). Theorien des Lernens I. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Boxenbaum, Eva / Jonsson, Stefan (2008). Isomorphism, Diffusion and Decoupling. In: Greenwood, Royston / Christine Oliver / Kerstin Sahlin / Roy Suddaby (Hrsg.). The Sage Handbook of Organizational Institutionalism. S. 78-98. London: Sage Publications.
- Bredo, Eric (1989). Bateson's Hierarchical Theory of Learning and Communication. *Educational Theory*. 39. Jg., S. 27-46.
- Brentel, Helmut / Klemisch, Herbert / Rohn, Holger (2003a). Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Brentel, Helmut / Klemisch, Herbert / Rohn, Holger (2003b). Positionen und Perspektiven zur Entwicklung nachhaltig lernender Unternehmen. In: Brentel, Helmut / Herbert Klemisch / Holger Rohn (Hrsg.). Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung. S. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

- Brown, John Seely / Duguid, Paul (1991). Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organizational Science*. 2. Jg., Nr. 1/1991 (February). S. 40-57.
- Bruhn, Andreas (2006). Organisationales Wissen um strategischen Wandel in einer Welt elektronischer Netzwerkmedien. Ein Prozessmodell strategischer Anpassungsfähigkeit aus konstruktivistisch-systemtheoretischer Perspektive. Abrufbar unter: [http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=981070418&dok\\_var=d1&dok\\_ext=pdf&filename=981070418.pdf](http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=981070418&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=981070418.pdf) (Abgerufen am: 10.04.2011).
- Brunsson, Nils (1982). The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Action. *Journal of Management Studies*. 19. Jg., S. 29-44.
- Brunsson, Nils (1986). Organization for Inconsistencies. On organizational Conflict, Depression and Hypocrisy as Substitutes for Action. *Scandinavian Journal of Management*. Jg., Nr. Mai 1986. S. 165-185.
- Brunsson, Nils (2000). The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change. Kopenhagen: Fagbokforlaget / Kopenhagen Business School Press.
- Brunsson, Nils (2003). The Organization of Hypocrisy. Talk, Decision, and Actions in Organizations. Kopenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Bublitz, Hannelore (2010). Im Beichtstuhl der Medien. Die Produktion des Selbst im öffentlichen Bekenntnis. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Bucher, Hans-Jürgen (1998). Journalismus. In: Ueding, Gerd (Hrsg.). Historisches Wörterbuch der Rhetorik. S. 729-741. Tübingen: Niemeyer Verlag.
- Burrell, G. / Morgan, Gareth (1979). Sociological Paradigms and Organizational Analysis. London: Ashgate Publishing Limited.
- Burkart, Roland (1995). Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. Wien / Köln / Weimar: Böhlau Verlag.
- Burkart, Roland (1996). Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit: Der Dialog als PR-Konzeption. In: Bentele, Günter / Horst Steinmann / Ansgar Zerfuß (Hrsg.). Dialogorientierte Öffentlichkeitsarbeit. S. 245-270. Berlin: Viistas Verlag.
- Burkart, Roland (2002). Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. Wien: Böhlau Verlag.
- Burkart, Roland (2008). Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Ein Konzept für Public Relations unter den Bedingungen moderner Konfliktgesellschaften. In: Bentele, Günter / Romy Fröhlich / Peter Szyszka (Hrsg.). Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. S. 223-240. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Burns, Tom / Stalker, George M. (1961). The Management of Innovation. London: Tavistock.
- Burrell, Gibson / Morgan, Gareth (1979). Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life. London: Heinemann.
- Burth, Hanns-Peter (1999). Steuerung unter der Bedingung struktureller Koppelung. Ein Theoriemodell soziopolitischer Steuerung. Opladen: Leske + Budrich.
- Buschor, Felix (1996). Baustellen in einer Unternehmung. Das Problem unternehmerischen Wandels jenseits von Restrukturierungen – Resultate einer empirischen Untersuchung. Bern: Haupt.
- Cameron, Kim S. / Freeman, Sarah J. / Mishra, Aneil K. (1993). Downsizing and Redesigning Organizations. In: Huber, George P. / William H. Glick (Hrsg.). Organizational Change and Redesign. Ideas and Insights for improving Performance. S. 19-65. Oxford: Oxford University Press.
- Carroll, Glenn R. (1984). Organizational Ecology. *Annual Review of Sociology*. 10. Jg., S. 71-93.
- Carroll, Glenn R. (1988). Transition Processes in Hungarian Cooperatives. *Working Paper by Haas School of Business, University of Berkeley*. Jg., Nr. 331.
- Carroll, Glenn R. / Hannan, M.T. (1989). Density Dependence in the Evolution of Populations of newspaper Organizations (incl. Comment by L. Zucker). *American Sociological Review*. 54. Jg., S. 524-548.
- Carstensen, Doris (2004). Lernen in Veränderungsprozessen. Organisationales Lernen und defensive Routinen an Universitäten. *Die Hochschule*. 2004. Jg., Nr. 1. S. 49-62.
- Chandler, Alfred DuPont jr. (1962). Strategy and Structure. Chapters in the History of Industrial Enterprise. Cambridge, Massachusetts / London: The MIT Press.

- Chandler, Alfred DuPont jr. (1977). *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Child, John (1972). Organizational Structure, Environment and Performance. The Role of Strategic Choice. *Sociology*. 5. Jg., Nr. 1/1972. S. 1-22.
- Child, John (1997). Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*. 18. Jg., Nr. 1/1997(January). S. 43-76.
- Christoffel, Laetizia (2011). Der Wandel der Gesellschaft und ihr Einfluss auf die Wirtschaftskommunikation. In: Steinmann, Cary (Hrsg.). *Evolution der Informationsgesellschaft. Markenkommunikation im Spannungsfeld der neuen Medien*. S. 219-232. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Coase, Ronald H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*. 1937. Jg., Nr. 4. S. 386-405.
- Cohen, M. / Sproull, L. S. (1996). *Organizational Learning*. Thousand Oaks / London: Sage.
- Cohen, Wesley M. / Levinthal, David A. (1990). Absorptive Capacity. A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35. Jg., Nr. 1/1990 (March) Special Issue: Technology, Organizations and Innovation. S. 128-152.
- Coleman, James S. (1991). *Grundlagen der Sozialtheorie*. 3 Bände. Band 1. Handlungen und Handlungssysteme. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Collet, Stefan (2011). Agenda Setting und Soziale Medien – Der Fall Guttenberg(s). Zweitstimme. Das Polit-Blog von Zeit online vom 08.03.2011. Abrufbar unter: <http://blog.zeit.de/zweitstimme/2011/03/08/agenda-setting-und-soziale-medien-%E2%80%93-der-fall-guttenbergs/> (Abgerufen am: 16.09.2011).
- Commons, John Rogers (1934). *Institutional Economics. Its Place in political Economy*. New York, New York: The Macmillan Company.
- Connell, A.F. / Nord, Walter R. (1996). The Bloodless Coup. The Infiltration of Organization Science by Uncertainty and Values. *Journal of Applied Behavioural Science*. 32. Jg., Nr. 1996. S. 407-427.
- Conzatti, Peter (1989). Gesellschaftsorientierte Public Relations. Eine Fallstudie am Beispiel der Abteilungen für Öffentlichkeitsarbeit des Süddeutschen Rundfunks Stuttgart und des Südwestfunks. Wiesbaden: Verlag für deutsche Wirtschaftsbiographien.
- Cook, S. D. N / Yanow, D. (1996). Culture and Organizational Learning. In: Cohen, M. / L. S. Sproull (Hrsg.). *Organizational Learning*. S. Thousand Oaks / London: Sage.
- Coopey, J. (1995). The Learning Organization. Power, Politics and Ideology. *Management Learning*. 26. Jg., Nr. 2/1995. S. 193-213.
- Couldry, Nick (2003). *Media Rituals. A Critical Approach*. London / New York, New York: Routledge.
- Crozier, Michel / Friedberg, Erhard (1979). *Die Zwänge kollektiven Handelns: Über Macht und Organisation*. Königstein/ Taunus: Neue Wissenschaftliche Bibliothek Athenäum.
- Cutlip, Scott M. / Center, Allen H. / Broom, Glenn M. (1994). *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Cyert, Richard M. / March, James G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Publishers.
- Cyert, Richard M. / March, James G. (1995). *Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- D' Angelo, Paul / Kuypers, Jim A. (2010). *Doing News Framing Analysis. Empirical and Theoretical Perspectives*. New York: Routledge.
- Dacin, M. Tina (1997). Isomorphism in Context. The Power and Prescription of institutional Norms. *Academy of Management Journal*. 40. Jg., S. 46-81.
- Daft, Richard L. / Huber, George P. (1987). How Organisations learn: A communication framework. In: DiTomaso, Nancy / Samuel B. Bacharach (Hrsg.). *Research in the Sociology of Organizations*. S. 1-36. Greenwich / London: Sage Publications.
- Daft, Richard L. / Weick, K.E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation System. *Academy of Management Journal*. 9. Jg., Nr. 2/1984. S. 284-295.
- Dahinden, Urs (2006). *Framing. Eine integrative Theorie der Massenkommunikation*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Danziger, Christine (2009). *Die Medialisierung des Strafprozesses. Eine Untersuchung zum Verhältnis von Medien und Strafprozess*. Berlin: BWV Berliner Wissenschaftlicher Verlag.

- Darwin, Charles (1859). *On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Live*. London: John Murray.
- Darwin, Charles (1986). *Die Entstehung der Arten durch natürliche Zuchtwahl*. Ditzingen: Reclam.
- David, Paul A. (1986). *Understanding the Economics of Qwerty. The Necessity of History*. In: Parker, William Nelson (Hrsg.). *Economic History and the modern Economist*. S. 30-49. Oxford / New York, New York:
- David, Paul A. (1990). *The Dynamo and the Computer. A historical Perspective on the modern productivity Paradox*. *American Economic Review*. 80. Jg., Nr. 2/1990 (May). S. 355-361.
- Dawe, Alan (1970). *The Two Sociologies*. *British Journal of Sociology*. 21. Jg., S. 207-218.
- Dawe, Alan (1978). *Theories of Social Action*. In: Bottomore, Tom / Robert A. Nisbet (Hrsg.). *A History of Sociological Analysis*. S. 363-417. New York, New York: Basic Books.
- Deeg, Jürgen / Weibler, Jürgen (2000). *Organisationaler Wandel als konstruktive Dekonstruktion*. In: Schreyögg, Georg / Peter Conrad (Hrsg.). *Organisationaler Wandel und Transformation*. S. 143-193. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Deephouse, David L. (1996). *Does isomorphism legitimate?* *Academy of Management Journal*. 39. Jg., Nr. 4/1996. S. 1024-1039.
- Deephouse, David L. / Carter, S.M. (2005). *An Examination of Differences between organizational Legitimacy and organizational Reputation*. *Journal of Management*. 42. Jg., Nr. 1/2005. S. 329-360.
- Deephouse, David L. / Suchman, Mark C. (2008). *Legitimacy in Organizational Institutionalism*. In: Greenwood, Royston / C. Oliver / Kerstin Sahlin / Roy Suddaby (Hrsg.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. S. 49-77. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Deetz, S. (1996). *Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and their Legacy*. *Organization Science*. Jg., Nr. 7/ 1996. S. 191-207.
- Derieth, Anke (1995). *Unternehmenskommunikation. Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Derlien, Hans-Ulrich / Böhme, Doris / Heindl, Markus (2011). *Bürokratiethorie. Einführung in eine Theorie der Verwaltung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dewey, John (1916). *Democracy and Education. An Introduction to the Philosophy of Education*. London / New York, New York: Macmillan Company.
- DGPuK, Deutsche Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft (2008). *Kommunikation und Medien in der Gesellschaft: Leistungen und Perspektiven der Kommunikations- und Medienwissenschaft. Eckpunkte für das Selbstverständnis der Kommunikations- und Medienwissenschaft. Verabschiedet von der Mitgliederversammlung der DGPuK am 01. Mai 2008 in Lugano*.
- Dierkes, Meinolf (1992). *Leitbild, Lernen und Unternehmensentwicklung*. In: Krebsbach-Gnath, Camilla (Hrsg.). *Den Wandel in Unternehmen steuern. Faktoren für ein erfolgreiches Change Management*. S. 19-36. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- Dierkes, Meinolf (1994). *Ständige Anpassung und Weiterentwicklung – Organisationslernen, eine zentrale Herausforderung der neunziger Jahre*. *Blick durch die Wirtschaft*. Jg., Nr. 12.01.1994. S. 7.
- Dierkes, Meinolf / Alexis, Marcus / Berthoin Antal, Ariane (2001a). *The Annotated Bibliography of Organizational Learning and Knowledge Creation*. Berlin: Edition Sigma.
- Dierkes, Meinolf / Berthoin Antal, Ariane / Child, John / Nonaka, Ikujiro (2001b). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford / New York, New York: Oxford University Press.
- Dierkes, Meinolf / Berthoin Antal, Ariane / Child, John / Nonaka, Ikujiro (2003a). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford / New York, New York: Oxford University Press.
- Dierkes, Meinolf / Berthoin Antal, Ariane / Child, John / Nonaka, Ikujiro (2003b). *Organizational Learning and Knowledge. Reflections on the Dynamics of the Field and Challenges for the Future*. In: Dierkes, Meinolf / Ariane Berthoin Antal / John Child / Ikujiro Nonaka (Hrsg.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. S. New York, New York / Oxford: Oxford University Press.
- Dierkes, Meinolf / Hähner, Katrin / Berthoin Antal, Ariane (1997). *Das Unternehmen und sein Umfeld: Wahrnehmungsprozesse und Unternehmenskultur am Beispiel eines Chemiekonzerns*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

- Dierkes, Meinolf / Krebsbach-Gnath, Camilla (1997). Organisationslernen – Ansätze zum Veränderungsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Schmidt, Folker / Hans Merckens (Hrsg.). Methodische Probleme der empirischen Erziehungswissenschaft. Mit Textbeiträgen in englischer Sprache. S. Hohengehren: Schneider Verlag.
- Dierkes, Meinolf / Marz, Lutz / Teele, Casey (2011c). Technological Visions, Technological Development, and Organizational Learning. In: Dierkes, Meinolf / Ariane Berthoin Antal / John Child / Ikujiro Nonaka (Hrsg.). Handbook of Organizational Learning and Knowledge. S. 282-301. New York, New York / Oxford: Oxford University Press.
- Dierkes, Meinolf / Marz, Lutz / Teele, Casey (2011c). Technological Visions, Technological Development, and Organizational Learning. In: Dierkes, Meinolf / Ariane Berthoin Antal / John Child / Ikujiro Nonaka (Hrsg.). Handbook of Organizational Learning and Knowledge. S. 282-301. New York, New York / Oxford: Oxford University Press.
- Dierkes, Meinolf / von Rosenstiel, L. / Steger, U. (1993). Unternehmenskultur und Praxis: Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Dillerup, Ralf / Stoi, Roman (2011). Unternehmensführung. München: Verlag Franz Vahlen.
- DiMaggio, Paul J. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory. In: Zucker, Lynne G (Hrsg.). Institutional Patterns and Organizations. S. 3-21. Cambridge, Massachusetts: Ballinger.
- DiMaggio, Paul J. / Powell, Walter W. (1983). The Iron Cage Revisited: Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 48. Jg., S. 147-160.
- DiMaggio, Paul J. / Powell, Walter W. (1991a). Introduction. In: DiMaggio, Paul J. / Walter W. Powell (Hrsg.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. S. 1-38. Chicago, Illinois / London: University of Chicago Press.
- DiMaggio, Paul J. / Powell, Walter W. (1991b). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, Illinois / London: University of Chicago Press.
- DiMaggio, Paul J. / Powell, Walter W. (1998). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: Powell, Walter W. / Paul J. DiMaggio (Hrsg.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. S. 63-82. Chicago, Illinois: Chicago University Press.
- DiMaggio, Paul J. / Powell, Walter W. (2009). Das "stahlharte Gehäuse" neu betrachtet: Institutionelle Isomorphie und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern. Übersetzung des Aufsatzes mit dem Titel "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields" aus der "American Sociological Review" 48. Jahrgang. 1983. S. 147-160 von Sascha Koch. In: Koch, Sascha / Michael Schemmann (Hrsg.). *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien*. S. 57-84. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*. 14. Jg., S. 375-394.
- Domke, Christine (2006). *Besprechungen als organisationale Entscheidungskommunikation*. Berlin: Verlag Walter DeGruyter.
- Donges, Patrick (2005). Medialisierung der Politik. Vorschlag einer Differenzierung. In: Rössler, Patrick / Friedrich Krotz (Hrsg.). *Mythen der Mediengesellschaft. The media society and its myths*. S. 321-339. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Donges, Patrick (2006). Medien als Institutionen und ihre Auswirkungen auf Organisationen. Perspektiven des soziologischen Neo-Institutionalismus für die Kommunikationswissenschaft. *M&K. Medien und Kommunikationswissenschaft*. 54. Jg., Nr. 4. S. 563-578.
- Donges, Patrick (2008). *Medialisierung politischer Organisationen. Parteien in der Mediengesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Donges, Patrick (2011). Politische Organisationen als Mikro-Meso-Makro-Link. In: Quandt, Thorsten / Bertram Scheufele (Hrsg.). *Ebenen der Kommunikation. Mikro-Meso-Makro-Links in der Kommunikationswissenschaft*. S. 217-232. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Donges, Patrick / Imhof, Kurt (2010). Öffentlichkeit im Wandel. In: Bonfadelli, Heinz / Otfried Jarren / Gabriele Siegert (Hrsg.). *Einführung in die Publizistikwissenschaft*. S. 183-212. Bern / Stuttgart / Wien: Haupt Verlag.

- Donges, Patrick / Jarren, Otfried (1998). Öffentlichkeit und öffentliche Meinung. In: Bonfadelli, Heinz / Walter Hättenschwiler (Hrsg.). Einführung in die Publizistikwissenschaft. S. 95-110. Zürich: Verlag Pestalozzianum.
- Donges, Patrick / Jarren, Otfried (1999). Politische Öffentlichkeit durch Netzkommunikation? In: Kamps, Klaus (Hrsg.). Elektronische Demokratie? Perspektiven politischer Partizipation. S. 85-108. Opladen / Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Donges, Patrick / Jarren, Otfried / Vogel, Martina (2007). Immer schneller und jederzeit reagieren. Die Parteien unter medialem Anpassungsdruck. Abrufbar unter: <http://www.nzz.ch/aktuell/startseite/immer-schneller-und-jederzeit-reagieren-1.561540> (Abgerufen am: 10.05.2010).
- Donsbach, Wolfgang / Meißner, Antje (2004). PR und Nachrichtenagenturen. In: Raupp, Juliana / Joachim Klewes (Hrsg.). Quo Vadis Public Relations? Auf dem Weg zum Kommunikationsmanagement: Bestandsaufnahmen und Entwicklungen. S. 97-112. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dowling, John / Pfeffer, Jeffrey (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behaviour. *Pacific Sociological Review*. 18. Jg., Nr. 1/1975. S. 122-136.
- Dozier, David M. / Gruning, Larissa A. / Gruning, James E. (1995). Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- DPRG, Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V., DPRG (2000). PR-Evaluation. Bonn: DPRG Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V.
- Drepper, Thomas (2003). Organisationen der Gesellschaft. Gesellschaft und Organisation in der Systemtheorie Niklas Luhmanns. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Druwe, Ulrich / Görlitz, Axel (1992). Politikfeldanalyse als mediale Steuerung. In: (Hrsg.). Politische Steuerung: Steuerbarkeit und Steuerungsfähigkeit. Beiträge zur Grundlagendiskussion. S. 143-164. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Dubs, R. (2003). Unternehmenskultur: mehr als nur ein Schlagwort? *SuB Sozialwissenschaften und Berufspraxis*. 26. Jg., S. 307-326.
- Dulisch, Ralf (1998). Schreiben in Werbung, PR und Journalismus. Zum Berufsbild des Texters für Massenmedien. Opladen / Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Duncan, R. / Weiss, A. (1979). Organizational Learning: Implications for Organizational Design. *Research in Organizational Behaviour: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*. 1. Jg., S. 75-123.
- Durkheim, Emile / König, René (1984). Die Regeln der soziologischen Methode. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Duscheck, Stephan / Gaitanides, Michael / Wenzel, Matiaske / Ortmann, Günther (2012). Organisationen regeln. Die Wirkmacht korporativer Akteure. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dyllick, Thomas (1992). Ökologisch bewußte Unternehmensführung. Bausteine einer Konzeption. *Die Unternehmung*. 46. Jg., Nr. 6/1992. S. 391-411.
- Easterby-Smith, M. / Araujo, L (1999). Organizational Learning and the Learning Organization. Developments in Theory and Practice. London / Thousand Oaks / New Delhi: Sage Publications Ltd.
- Ebers, Mark / Gotsch, Wilfried (2006). Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, Alfred / Mark Ebers (Hrsg.). Organisationstheorien. S. 247-308. Stuttgart: Kohlhammer.
- Eckerle, Gudrun A. / Kraak, Bernhard (1994). Informationsverarbeitung als kognitive Handlung. Frankfurt am Main: Deutsches Institut für internationale pädagogische Forschung.
- Eickelkamp, Andreas (2011). Der Nutzwertjournalismus. Herkunft, Funktionalität und Praxis eines Journalismustyps. Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Eilders, Christiane (1997). Nachrichtenfaktoren und Rezeption. Eine empirische Analyse zur Auswahl und Verarbeitung politischer Information. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Eilders, Christiane / Wirth, Werner (1999). Die Nachrichtenwertforschung auf dem Weg zum Publikum. Eine experimentelle Überprüfung des Einflusses von Nachrichtenfaktoren bei der Rezeption. *Publizistik – Vierteljahresschrift für Kommunikationsforschung*. 44. Jg., S. 35-57.
- Eimer, Thomas R. / Röttgers, Kurt / Völzmann-Stickelbrock (2010). Die Debatte um geistiges Eigentum. Interdisziplinäre Erkundungen. Rechtswissenschaft – Politikwissenschaft – Philosophie. Bielefeld: Transcript Verlag.

- Eisenegger, Mark (2005a). Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution – Issues Monitoring – Issues Management. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Eisenegger, Mark (2005b). Reputationskonstitution in der Mediengesellschaft. In: Imhof, Kurt / Roger Blum / Heinz Bonfadelli / Otfried Jarren (Hrsg.). Mediengesellschaft. Strukturen, Merkmale, Entwicklungsdynamiken. S. 262-292. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Eisenegger, Mark (2008). Zur Logik medialer Seismographie: Der Nachrichtenwertansatz auf dem Prüfstand. In: Bonfadelli, Heinz / Kurt Imhof / Roger Blum (Hrsg.). Seismographische Funktion von Öffentlichkeit im Wandel. S. 146-169. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Eisenegger, Mark / Konieczny-Wössner, Esther (2010). Regularitäten personalisierter Reputationskonstitution in der medienvermittelten Kommunikation. In: Eisenegger, Mark / Stefan Wehmeier (Hrsg.). Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis. S. 117-131. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Eisenegger, Mark / Vonwil, Matthias (2008). Die Wirtschaft im Bann der Öffentlichkeit. Ursachen und empirische Evidenzen für die erhöhte öffentliche Exponiertheit ökonomischer Organisationen seit den 90er Jahren. fög discussion paper 2008-0001. Abrufbar unter: [http://www.foeg.uzh.ch/staging/userfiles/file/Deutsch/f%C3%B6g%20discussion%20papers/2008-0001\\_Wirtschaft\\_im\\_Bann\\_der\\_%25C3%2596ffentlichkeit.pdf](http://www.foeg.uzh.ch/staging/userfiles/file/Deutsch/f%C3%B6g%20discussion%20papers/2008-0001_Wirtschaft_im_Bann_der_%25C3%2596ffentlichkeit.pdf) (Abgerufen am: 21.02.2011).
- Eisenegger, Mark / Wehmeier, Stefan (2010). Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Elkjaer, B. (1999). In Search of a Social Learning Theory. In: Easterby-Smith, M. / L Araujo (Hrsg.). Organizational Learning and the Learning Organization. Developments in Theory and Practice. S. 75-91. London / Thousand Oaks / New Delhi: Sage.
- Elsbach, Kimberly D. (1994). Managing organizational Legitimacy in the California Cattle Industry. The Construction and Effectiveness of verbal Accounts. *Administrative Science Quarterly*. 39. Jg., Nr. 1. S. 57-88.
- Endroweit, Günter (2004). Organisationssoziologie. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Esser, Hartmut (1993). Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 3: Soziales Handeln. Frankfurt am Main / New York, New York: Campus Verlag.
- Esser, Hartmut (1999). Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 1: Situationslogik und Handeln. Frankfurt am Main / New York, New York: Campus Verlag.
- Etzioni, Amitai (1961). A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and Their Correlates. New York: The Free Press.
- Etzioni, Amitai (1964). Modern Organizations. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Etzioni, Amitai (1967). Soziologie der Organisationen. Weinheim: Juventa.
- Etzrodt, C. (2003). Sozialwissenschaftliche Handlungstheorien. Eine Einführung. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Everett, James L. (2001). Public Relations and the Ecology of Organizational Change. In: Heath, Robert L. (Hrsg.). Handbook of Public Relations. S. 311-320. Thousand Oaks, California / London / New Delhi: Sage Publications.
- Fasel, Christoph (2005). Qualität und Erfolg im Journalismus. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Faulstich, Werner (2000). Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. München: Fink Verlag.
- Fayol, Henri (1918). Administration industrielle et générale – Prévoyance Organisation – Commandement, Coordination – Contrôle. Paris: Dunod.
- Fayol, Henri (1929). Allgemeine und industrielle Verwaltung. München / Berlin: Oldenbourg Verlag.
- Feilke, Helmuth (1994). Common sense-Kompetenz. Überlegungen zu einer Theorie 'sympathischen' und 'natürlichen' Meinens und Verstehens. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Feld, Timm C. / Meisel, Klaus (2010). Organisationspädagogik – Begründung, Relevanz und Herausforderungen einer neuen erziehungswissenschaftlichen (Teil-) Disziplin. In: Heidsiek, Charlotte / Jendrik Petersen (Hrsg.). Organisationslernen im 21. Jahrhundert. Festschrift für Harald Geißler. S. 45-56. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Feldman, M.S. (1979). Manipulating Voting Procedures. *Economic Inquiry*. 17. Jg., S. 452-474.
- Feldman, M.S. / March, J.G. (1981). Information in Organization as Signal and Symbol. *Administrative Science Quarterly*. 26. Jg., Nr. 2/1981. S. 171-186.

- Fichtner, Hanno (2008). Unternehmenskultur im Strategischen Kompetenzmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Finkelstein, Sydney / Hambrick, Donald C. / Cannella, Albert A. jr. (2009). Strategic Leadership. Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards. Oxford: Oxford University Press.
- Fiol, C.M. / Lyles, M.A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*. 10. Jg., Nr. 4/1984. S. 803-813.
- Fischborn, Katja (2009). Geil auf Gewalt? Eine Studie über den Reiz von Mord und Totschlag in der Zeitung. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Fischer, Jens (2004). Macht in Organisationen. Münster: LIT Verlag.
- Florian, Michael / Fley, Bettina (2004). Organisationales Lernen als soziale Praxis. Der Beitrag von Pierre Bourdieu zum Lernen und Wissen von und in Organisationen. In: Florian, Michael / Frank Hillebrandt (Hrsg.). Adaption und Lernen von und in Organisationen. Beiträge aus der Sozionik. S. 69-100. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Florian, Michael / Hillebrandt, Frank (2004). Adaption und Lernen von und in Organisationen. Beiträge aus der Sozionik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Förster, Heinz von (1998). Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Franck, Georg (1998). Ökonomie der Aufmerksamkeit. München: Carl Hanser Verlag.
- Freese, E. (2000). Alfred D. Chandler jr. In: Türk, Klaus (Hrsg.). Hauptwerke der Organisationstheorie. S. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Frese, Erich (1992). Organisationstheorie: Historische Entwicklung – Ansätze – Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Fretwurst, Benjamin (2008). Nachrichten im Interesse der Zuschauer. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Friedberg, Erhard (1995). Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Friedberg, Erhard (2003). Mikropolitik und organisationales Lernen. In: Brentel, Helmut / Herbert Klemisch / Holger Rohn (Hrsg.). Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung. S. 97-108. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Fröhlich, Romy (1992). Qualitativer Einfluss von Pressearbeit auf die Berichterstattung: Die "geheime Verführung" der Presse? *Publizistik – Vierteljahresschrift für Kommunikationsforschung*. 37. Jg., Nr. 1/1992. S. 37-49.
- Fröhlich, Romy (2008). Framing. In: Bentele, Günter / Romy Fröhlich / Peter Szyska (Hrsg.). Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. S. 589-590. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fröhlich, Romy / Rüdiger, Burkhard (2006). Framing political public relations: Measuring success of strategies in Germany. *Public Relations Review*. 32. Jg., S. 18-25.
- Fuchs-Heinritz, Werner (1994). Legitimation. In: Fuchs-Heinritz, Werner / Rüdiger Lautmann / Otthein Rammstedt / Hanns Wienold (Hrsg.). Lexikon zur Soziologie. S. 395. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Fuchs, Peter (2004). Der Sinn der Beobachtung. Begriffliche Untersuchungen. Weilerswist: Velbrück Verlag.
- Fuhrberg, Reinhold (1997). Systematik der Evaluation – Kriterien der Erfolgskontrolle. In: GPRA, GPRA Gesellschaft Public Relations Agenturen e.V. – Arbeitskreis Evaluation der (Hrsg.). Evaluation von Public Relations. Dokumentation einer Fachtagung. S. 51-57. Frankfurt am Main: IMK Institut für Medien und Kommunikation.
- Fürnkäs, Josef / Izumi, Masato / Pfeiffer, Karl Ludwig / Schnell, Ralf (2005). Medienanthropologie und Medienavantgarde. Ortsbestimmungen und Grenzüberschreitungen. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Gabriel, Karl (1974). Organisation und Legitimation. Die Selbststeuerungsimperative der Organisation und das Problem der Legitimation. *Zeitschrift für Soziologie*. 3. Jg., Nr. 4/ 1974. S. 339-355.
- Gabriel, Manfred (2004). Paradigmen der akteurszentrierten Soziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Galer, G.S. / van der Heijden, K. (2003). Scenarios and their Contribution to Organizational Learning. From Practice to Theory. In: Dierkes, Meinolf / Ariane Berthoin Antal / John Child / Ikujiro Nonaka (Hrsg.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. S. 535-556. New York, New York / Oxford: Oxford University Press.
- Galtung, Johan / Ruge, Mari Holmboe (1965). The structure of foreign News. The Presentation of the Congo, Cuba and Cyprus Crisis in four foreign Newspapers. *Journal of Peace Research*. 2. Jg., S. 64-91.
- Gebert, Diether / Rosenstiel, Lutz von (2002). *Organisationspsychologie. Person und Organisation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gehlen, Arnold (1986). *Anthropologische und sozialpsychologische Untersuchungen*. Reinbek: Rowohlt.
- Gehlen, Arnold (1990). Eine Grundlagentheorie der Institutionen. Mit systematischen Schlußfolgerungen für eine kritische Institutionentheorie. In: Göhler, Gerhard / Kurt Lenk / Rainer Schmalz-Bruns (Hrsg.). *Die Rationalität politischer Institutionen. Interdisziplinäre Perspektiven*. S. 115-144. Wiesbaden: Nomos.
- Geißler, Harald / Lehnhoff, Andre / Petersen, Jendrik (1998). *Organisationslernen im interdisziplinären Dialog*. Neuwied: Deutscher Studien-Verlag.
- Geller, Birgitt Maria (1996). Individuelle, institutionelle und metaorganisatorische Lernprozesse als konstituierende Elemente des ganzheitlichen organisatorischen Lernens. Linz: Trauner Verlag.
- Gerbracht, Ludger (1996). Wahrheit und kognitive Perspektive. Zur gleichberechtigten Vorrangstellung und zu den unterschiedlichen Anwendungsbereichen korrespondenztheoretischer und kohärenztheoretischer Wahrheitskonzeptionen. Würzburg: Königshausen und Neumann.
- Gergen, Kenneth (2002). Gergen, Kenneth, *Konstruierte Wirklichkeiten – Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus*. Kohlhammer, 2002. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gergs, Hans-Joachim / Pohlmann, Markus / Schmidt, Rudi (2000). Organisationssoziologie: Organisationstheorie, ihre gesellschaftliche Relevanz und `gesellschaftstheoretische Herausforderung`. In: Münch, Richard / Claudia Jauß / Carsten Stark (Hrsg.). *Soziologie 2000. Kritische Bestandsaufnahme zu einer Soziologie für das 21. Jahrhundert. Sonderheft Nr. 5 der `Soziologischen Revue`*. S. München: Oldenbourg.
- Gerhards, Jürgen (1994). Politische Öffentlichkeit. Ein system- und akteurstheoretischer Bestimmungsversuch. In: Neidhardt, Friedhelm (Hrsg.). *Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 34/1994*. S. 77-105. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gerhards, Jürgen (1997). Diskursive versus liberale Öffentlichkeit. Eine empirische Auseinandersetzung mit Jürgen Habermas. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. 49. Jg., Nr. 1. S. 1-34.
- Gerhards, Jürgen / Neidhardt, Friedhelm / Rucht, Dieter (1998). *Zwischen Palaver und Diskurs. Strukturen öffentlicher Meinungsbildung am Beispiel der deutschen Diskussion zur Abtreibung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Gerhards, Jürgen / Schäfer, Mike S. (2007). Demokratische Internet-Öffentlichkeit? Ein Vergleich der öffentlichen Kommunikation im Internet und in den Printmedien am Beispiel der Humangenomforschung. *Publizistik – Vierteljahresschrift für Kommunikationsforschung*. 52. Jg., Nr. 2/ 2007. S. 210-228.
- Gersick, C. J. G. (1991a). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review*. 1991. Jg., Nr. 16. S. 10-36.
- Gersick, C.J.G. (1991b). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*. 16. Jg., S. 10-36.
- Geser, Hans (1990). Organisationen als soziale Akteure. *Zeitschrift für Soziologie*. 19. Jg., Nr. 6. S. 401-417.
- Giddens, Anthony (1988). Die "Theorie der Strukturierung". Ein Interview mit Anthony Giddens von Bernd Kießling. *Zeitschrift für Soziologie*. 17. Jg., S. 286-295.
- Giddens, Anthony, Baron of Southgate (1976). *New Rules of Sociological Method. A Positive Critique of Interpretative Sociologies*. London: Hutchinson.
- Giddens, Anthony, Baron of Southgate (1984a). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.

- Giddens, Anthony, Baron of Southgate (1984b). Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Mit einer Einführung von Hans Joas. Deutsche Übersetzung der englischen Originalausgabe "The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration. Cambridge. 1984. Polity Press". Frankfurt am Main / New York, New York: Campus Verlag.
- Giddens, Anthony, Baron of Southgate (1986). The Constitution of Society. Outline of the theory of Structuration. Cambridge / Oxford: Polity Press / Basil Blackwell Ltd.
- Giddens, Anthony, Baron of Southgate (1993). New Rules of Sociological Method. A Positive Critique of Interpretative Sociologies. Stanford, California: Stanford University Press.
- Giddens, Anthony, Baron of Southgate (1997). Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Mit einer Einführung von Hans Joas. 3. Auflage. Deutsche Übersetzung der englischen Originalausgabe "The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration. Cambridge. 1984. Polity Press". Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Giddens, Anthony, Baron of Southgate (2008). The Constitution of Society. Outline of the theory of Structuration. Cambridge: University of California Press.
- Giddens, Anthony, Baron of Southgate / Fleck, Christian / Egger de Campo, Marianne (2009). Soziologie. Graz: Nauser und Nauser.
- Göbel, Andreas (2000). Theoriegenese als Problemgenese. Eine problemgeschichtliche Rekonstruktion der soziologischen Systemtheorie Niklas Luhmanns. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Goffmann, Erving (1971). Interaktionsrituale. Über Verhalten in direkter Kommunikation. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Goffmann, Erving (1983). Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. München: Piper.
- Goffmann, Erving (2008). Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. München: Piper.
- Göhlich, Michael / König, Eckard / Schwarzer, Christine (2007). Beratung, Macht und Organisationales Lernen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gohlke, Paul (1959). Aristoteles' Rhetorik. Paderborn: Schöningh.
- Goldgruber, Judith (2012). Organisationsvielfalt und betriebliche Gesundheitsförderung. Eine explorative Untersuchung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Gomez, Peter / Probst, Gilbert J.B. (1997). Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken – Unternehmerisch handeln – Persönlich überzeugen. Bern: Haupt-Verlag.
- Goodstein, Jerry D. (1994). Institutional pressures and strategic Responsiveness: Employer involvement in work-family Issues. *Academy of Management Journal*. 37. Jg., Nr. 2/1994. S. 350-382.
- Görke, Alexander (2007). Argwöhnisch beäugt. Interrelationen zwischen Journalismus und Unterhaltung. In: Scholl, Armin / Rudi Renger / Bernd Blöbaum (Hrsg.). Journalismus und Unterhaltung. Theoretische Ansätze und empirische Befunde. S. 87-115. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Görke, Alexander (2008). Perspektiven einer Systemtheorie öffentlicher Kommunikation. In: Winter, Carsten / Andreas Hepp / Friedrich Krotz (Hrsg.). Theorien der Kommunikations- und Medienwissenschaft. Grundlegende Diskussionen, Forschungsfelder und Theorieentwicklungen. S. 173-192. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Görke, Alexander (2011). Woher, Weshalb, Wohin. Auf dem Weg zu einer Evolutionstheorie öffentlicher Kommunikation. In: Quandt, Thorsten / Bertram Scheufele (Hrsg.). Ebenen der Kommunikation. Mikro-Meso-Makro-Links in der Kommunikationswissenschaft. S. 55-84. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gossel, Britta (2008). Die beobachtende Organisation. Vorstellung einer systemtheoretisch orientierten Studie zur Frage "Wie strukturiert beobachtet die Organisation ihre Umwelt?" In: Raabe, Johannes / Rudolf Stöber / Anna M. Theis-Berglmair / Kristina Wied (Hrsg.). Medien und Kommunikation in der Wissensgesellschaft. S. 201-210. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Gottberg, Joachm von (2010). Skandalisierung, Empörung, Konsequenzen. Medien und Tabus. *FSH Freiwillige Selbstkontrolle Fernsehen. TV Diskurs. Tabus. Kulturell gesetzt, medial verhandelt*. 14. Jg., Nr. 4/2010. S. 18-23.
- Gottwald, Franzisca (2005). Medialisierung des Gesundheitssystems – ein Beispiel für die Notwendigkeit theoretischer Flexibilität. *Medienwissenschaft Schweiz*. Jg., Nr. 2/2005. S. 20-26.
- Gottwald, Franzisca (2006). Gesundheitsöffentlichkeit: Entwicklung eines Netzwerkmodells für Journalismus und Public Relations. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

- Gould, Stephen Jay (1991). *Zufall Mensch: Das Wunder des Lebens als Spiel der Natur*. München: Carl Hanser Verlag.
- GPRA, Gesellschaft Public Relations Agenturen e.V. – Arbeitskreis Evaluation der GPRA (1997). *Evaluation von Public Relations. Dokumentation einer Fachtagung*. Frankfurt am Main: IMK Institut für Medienentwicklung und Kommunikation.
- Greenwood, Royston / Hinings, Christopher-Robin (1988). *The Dynamics of strategic Change*. Oxford: Blackwell.
- Greif, Avner (2005). *Institutions and the Path to Modern Economy. Lessons from Medieval Trade*. Cambridge, Massachusetts: Cambridge University Press.
- Greif, Siegfried (2004). *Geschichte der Organisationspsychologie*. In: Schuler, Heinz (Hrsg.). *Lehrbuch Organisationspsychologie*. S. 21-57. Bern: Huber.
- Greschner, Jürgen (1996). *Lernfähigkeit von Unternehmen. Grundlagen organisationaler Lernprozesse und Unterstützungstechnologien für Lernen im strategischen Management*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Griswold, Glen / Griswold, Denny (1948). *Public Relations. Its Responsibilities and Potentialities*. In: Griswold, Glen / Denny Griswold (Hrsg.). *Your Public Relations. The Standard Public Relations Handbook*. S. 3-19. New York, New York: Harper & Brothers.
- Grubendorfer, Christia (2012). *Leadership Branding: Wie Sie Führung wirksam und Ihr Unternehmen zu einer starken Marke machen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Grubendorfer, Christina (2009). *Leadership Branding. Markenorientierte Führung*. In: *Wirtschaftskommunikation, DPWW Deutscher Preis für (Hrsg.). Wirtschaftskommunikation 2009 ... 2010. Abenteuer Botschaft. Fachmagazin Reputation Management*. S. 42-53. Berlin: Verein zur Förderung von Wirtschaftskommunikation.
- Gruning, James E. (1992a). *Communication, Public Relations and Effective Organizations: An Overview of the Book*. In: Gruning, James E. (Hrsg.). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. S. 1-28. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Gruning, James E. (1992b). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Gruning, James E. / Gruning, Larissa A. (2008). *Excellence They in Public Relations. Past, Present and Future*. In: Zerfaß, Ansgar / Bette van Ruler / Krishnamurthy Sriramesh (Hrsg.). *Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations*. S. 327-347. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gruning, James E. / Gruning, Larissa A. / Dozier, David M. (1996). *Das situative Modell exzellenter Public Relations: Schlussfolgerungen aus einer internationalen Studie*. In: Bentele, Günter / Horst Steinmann / Ansgar Zerfaß (Hrsg.). *Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven*. S. 199-228. Berlin: Vistas Verlag.
- Gruning, James E. / Hunt, Todd T. (1984). *Managing Public Relations*. Forth Worth: Wadsworth Inc. Fulfillment.
- Guggenheim, Michael (2007). *Beobachtungen zwischen Funktionssystemen. Umweltdienstleistungsfirmen als intersystemische Organisationen*. *SozW Soziale Welt*. 58. Jg., Nr. 4. S. 419-438.
- Haacke, Wilmont (1957). *Das Vertrauen der Öffentlichkeit ("public relations")*. *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*. 3. Jg., Nr. 2/1957. S. 129-151.
- Habermas, Jürgen (1973). *Wahrheitstheorien*. In: Fahrenbach, Helmut (Hrsg.). *Wirklichkeit und Reflexion. Walter Schulz zum 60. Geburtstag*. S. 211-265. Stuttgart: Verlag Günter Neske.
- Habermas, Jürgen (1981a). *Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1. Handlungsrationalität und gesellschaftlich Relationierung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Habermas, Jürgen (1981b). *Theorie des kommunikativen Handelns. Band 2. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Habermas, Jürgen (1984). *Wahrheitstheorien (1972)*. In: Habermas, Jürgen (Hrsg.). *Vorstudien zur Theorie kommunikativen Handelns*. S. 127-183. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Habermas, Jürgen (1990a). *Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

- Habermas, Jürgen (1990b). Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft. Mit einem Vorwort zur Neuauflage 1990. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Habermas, Jürgen (1990c). Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz. In: Habermas, Jürgen / Niklas Luhmann (Hrsg.). Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Was leistet die Systemforschung? S. 101-141. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Habermas, Jürgen (1991). Erläuterungen zur Diskursethik. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Habermas, Jürgen (1992). Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Habermas, Jürgen (1995). Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Haedrich, Günther / Barthenheier, Günter / Kleinert, Horst (1982). Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch. Berlin / New York, New York: De Gruyter Verlag.
- Haefner, Johannes (2012). Professionalisierung durch Schulentwicklung. Eine subjektwissenschaftliche Studie zu Lernprozessen von Lehrkräften an evangelischen Schulen. Münster: Waxmann Verlag.
- Hagenah, Jörg / Meulemann, Heiner (2010). Mediatisierung der Gesellschaft? Mediensoziologische Forschung in vergleichender Perspektive. 3. Workshop des Medienwissenschaftlichen Lehr- und Forschungszentrums (MLFZ). Book of Abstracts. Abrufbar unter: [http://www.mlfz.uni-koeln.de/assets/files/Tagung/Abstractband\\_MLFZ.pdf](http://www.mlfz.uni-koeln.de/assets/files/Tagung/Abstractband_MLFZ.pdf) (Abgerufen am: 07.08.2012).
- Hahn, Jörg (2012). Ottos Zeitreise. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom: 22.02.2012: S. 28.
- Hahne, Anton (1998). Kommunikation in der Organisation. Grundlagen und Analyse. Ein kritischer Überblick. Opladen / Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Hajok, Daniel / Richter, Antje (2012). Deutschland sucht den Superstar – und morgen mich! Vom Zuschauen und dem Wunsch, selbst einmal berühmt zu werden. In: tv diskurs – Verantwortung in audiovisuellen Medien. *tv diskurs – Verantwortung in audiovisuelle Medien*. Jg., Nr. Heft 59. S. 72-77.
- Hajok, Daniel / Selg, Olaf (2012). Bohlens Sprüche, Klums Tipps: Der Umgang Heranwachsender mit Castingshow-Jurys. In: Hajok, Daniel / Olaf Selg / Achim Hackenberg (Hrsg.). Auf Augenhöhe? Rezeption von Castingshows und Coachingsendungen. Reihe Alltag, Medien und Kultur, Band 10. S. 101-114. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Halff, Gregor (1998). Die Malaise der Medienwirkungsforschung. Transklassische Wirkungen und klassische Forschung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hallahan, Kirk (1999). Seven models of framing: Implications for public relations. *Public Relations Research*. 11. Jg., S. 205-242.
- Haller, Michael (2004). Die zwei Kulturen. Journalismustheorie und journalistische Praxis. In: Löffelholz, Martin (Hrsg.). Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch. S. 129-150. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Hanft, Anke (1996). Organisationales Lernen und Macht. Über den Zusammenhang von Wissen, Lernen, Macht und Struktur. In: Schreyögg, Georg / Peter Conrad (Hrsg.). Managementforschung 6. S. 133-162. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hanft, Anke (1998). Personalentwicklung zwischen Weiterbildung und Organisationalem Lernen. München: Rainer Hampp Verlag.
- Hannan, Michael T. / Freeman, John (1989). Organizational Ecology. Cambridge: Harvard University Press.
- Hannan, Michael T. / Freeman, John (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*. 82. Jg., S. 929-964.
- Hannan, Michael T. / Freeman, John (1995). Die Populationsökologie von Organisationen. In: Müller, Hans-Peter / Michael Schmid (Hrsg.). Sozialer Wandel. Modellbildung und theoretische Ansätze. S. 291-339. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Harbig, Andreas / Klug, Thomas / Bröcker, Monika (2007). Führung neu verorten. Perspektiven für Unternehmenslenker im 21. Jahrhundert. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hardy, Cynthia / Clegg, Steward R. (1996). Some Dare Call it Power. In: Clegg, Steward R. / Cynthia Hardy / Walter R. Nord (Hrsg.). Handbook of Organization Studies. S. 622-641. London: Sage Publications.
- Harlow, Rex Francis (1957). Social Science in Public Relations. New York, New York: Harper & Brothers.

- Hartmann, Maren / Hepp, Andreas (2010). Die Mediatisierung der Alltagswelt. Friedrich Krotz' Mediatisierungs-Ansatz. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hartz, Stefanie (2009). Diffusionsprozesse in der Weiterbildung – eine Analyse aus der Perspektive des Neo-Institutionalismus. In: Koch, Sascha / Michael Schemmann (Hrsg.). Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien. S. 133-159. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hasse, Raimund (2003). Die Innovationsfähigkeit der Organisationsgesellschaft. Organisation, Wettbewerb und sozialer Wandel aus institutionentheoretischer Sicht. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Hasse, Raimund / Krücken, G. (2005a). Neo-Institutionalismus. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Hasse, Raimund / Krücken, G. (2005b). Organisationsgesellschaft und Weltgesellschaft im soziologischen Neo-Institutionalismus. In: Jäger, Wieland / Uwe Schimank (Hrsg.). Organisations-Gesellschaft. Facetten und Perspektiven. S. 124-147. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Haufe, Gerda (1989). Steuerung. In: Nohlen, Dieter / Rainer-Olaf Schultze (Hrsg.). Politikwissenschaft. Theorien, Methode, Befunde. S. 993. München: Beck Verlag.
- Haun, Matthias (2002). Handbuch Wissensmanagement. Grundlagen und Umsetzung, Systeme und Praxisbeispiele. Berlin / Heidelberg: Springer Verlag.
- Hayek, Friedrich August von (2003). Recht, Gesetz und Freiheit: eine Neufassung der liberalen Grundsätze der Gerechtigkeit und der politischen Ökonomie. Band 4. Gesammelte Schriften in deutscher Sprache. Herausgegeben von Alfred Bosch, Manfred E. Streit, Viktor Vanberg, Reinhold Veit. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Hayn, Bernhard (2007). Die Alten bleiben an Bord. Demographischer Wandel als Herausforderung für Unternehmen. Marburg: Tectum-Verlag.
- Hedberg, B. (1981). How Organizations learn and unlearn. In: Nystrom, Paul C. / William H. Starbuck (Hrsg.). Handbook of organizational Design. Vol. 1. S. 3-28. London: Oxford University Press.
- Hedberg, B. / Wolff, Volker (2003). Organizing, Learning, and Strategizing. From Construction to Discovery. In: Dierkes, Meinolf / Ariane Berthoin Antal / John Child / Ikujiro Nonaka (Hrsg.). Handbook of Organizational Learning and Knowledge. S. 535-556. Oxford / New York, New York: Oxford University Press.
- Hegelmann, Rainer (1979). Otto Neurath. Wissenschaftliche Weltauffassung, Sozialismus und Logischer Empirismus. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Heinemann, Daniel (2008). Lernen im Turnaround von KMU. Eine theoretische und empirische Betrachtung des Unterteilnehmens-Turnarounds von KMU aus der Perspektive des individuellen und organisationalen Lernens. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag.
- Heinrich, Ines (2010). Ligation-PR. PR vor, während und nach Prozessen. Perspektiven – Potentiale – Problemfelder. Burtenbach: KLR Heinrich Verlag.
- Heinrich, Jürgen / Lobigs, Frank (2008). Warum das Reformieren keine Freude macht. Ökonomischer Wandel und der Wandel der Seismographie der öffentlichen Kommunikation. In: Bonfadelli, Heinz / Kurt Imhof / Roger Blum / Otfried Jarren (Hrsg.). Seismographische Funktion von Öffentlichkeit im Wandel. S. 80-101. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Heinrichs, Johannes (2005). Logik des Sozialen – Woraus Gesellschaft entsteht. München: Steno Verlag.
- Helm, Sabrina (2007). Unternehmensreputation Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalitätund Stakeholder-Loyalität. Wiesbaden: DUV; Gabler Verlag.
- Hempel, C.G. / Oppenheim, P. (1948). Studies in the Logic of Explanation. *Philosophy of Science*. Jg., Nr. 15/ 1948. S. 135-175.
- Hennemann, C. (1997). Organisationales Lernen und die lernende Organisation: Entwicklungen eines praxisbezogenen Gestaltungsvorschlages aus ressourcenorientierter Sicht. München / Mehring: Rainer Hampp Verlag.
- Hepp, Andreas / Krönert, Veronika (2009). Medien – Event – Religion. Die Mediatisierung des Religiösen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Herbst, Susan (1993). The Meaning of Public Opinion: Citizens' Constructions of Political Reality. *Culture & Society*. 15. Jg., S. 437-454.
- Herger, Nikodemus (2004). Organisationskommunikation. Beobachtung und Steuerung eines organisationalen Risikos. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Herger, Nikodemus (2006). Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität – Marke – Image – Reputation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Herlemann, Falko / Kade, Michael (1996). Kunst in der Öffentlichkeit. Ästhetisierung, Historisierung, Medialisierung. Frankfurt am Main / Berlin / Bern / New York, New York / Paris / Wien: Petar Lang Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- Herzog, Marius (2011). Historisches Organisationslernen als Wegbereiter zukünftiger Lernprozesse. Double-Loop-Learning in einer Prozessrekonstruktion am Beispiel der Linde AG von 1954-1984. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hettlage, R. (1982). Variationen des darwinismus in der Soziologie. *Evolutionstheorie und ihre Evolution. Schrifteneihe der Universität Regensburg*. 7. Jg., S. 109-125.
- Hilkermeier, Lena (2002). Zwischen Konformität und Widerstand: Welche Möglichkeiten haben Organisationen im Umgang mit neuen (Umwelt-)Anforderungen? Empirische Beobachtungen und theoretisch-konzeptionelle Überlegungen am Beispiel von Universitäten. Darmstadt: Universitäts- und Landesbibliothek der Technischen Universität Darmstadt.
- Hillmann, Karl-Heinz (1994). Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart: Alfred Körner Verlag.
- Hirsch, Paul / Bermiss, Y. Sekou (2009). Institutional "dirty" Work: Preserving Institutions through strategic Decoupling. In: Lawrence, Thomas B. / Roy Suddaby / Bernard Leca (Hrsg.). *Institutional work. Actors and Agency in institutional Studies of Organizations*. S. 262-283. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hirschmann, Albert O. (1989). Entwicklung, Markt und Moral. Hamburg: Hanser Verlag.
- Hiß, Stephanie (2005). Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch. Frankfurt am Main / New York, New York: Campus.
- Hjarvard, Stig (2002). Simulated Conversations: The Simulations of Interpersonal Communication in Electronic Media. In: Jerslev, Anne (Hrsg.). *Realism and 'Reality' in Film and Media*. Northern Lights 2002. S. 227-252. Copenhagen: University of Copenhagen / Museum Tusulanum Press.
- Hjarvard, Stig (2008). The Mediatization of Society. A Theory of the Media as Agents of Social and Cultural Change. *Nordicom Review*. 29. Jg., Nr. 2/2008. S. 105-134.
- Hofer, C.W. / Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, Minnesota: South-Western.
- Hoffjann, Olaf (2001). Journalismus und Public Relations. Ein Theorieentwurf der Intersystembeziehungen in sozialen Konflikten. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hoffjann, Olaf (2004). 62 – Die Folgen einer Zahl. Ein systemtheoretischer Blick auf die Beziehungen zwischen PR und Journalismus. In: Raupp, Juliana / Joachim Klewes (Hrsg.). *Quo vadis Public Relations? Auf dem Weg zum Kommunikationsmanagement: Bestandsaufnahme und Entwicklungen*. S. 42-51. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hoffjann, Olaf (2007). Journalismus und Public Relations. Ein Theorieentwurf der Intersystembeziehungen in sozialen Konflikten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hoffjann, Olaf (2008). Aufmerksamkeit – Der vergessene Ausgangspunkt der strategischen Organisationskommunikation. *prmagazin*. Jg., Nr. 12/2008. S. 67-72.
- Hoffjann, Olaf (2009a). Public Relations als Differenzmanagement von externer Kontextsteuerung und unternehmerischer Selbststeuerung. *M&K – Medien & Kommunikationswissenschaft*. 57. Jg., Nr. 3/2009. S. 299-315.
- Hoffjann, Olaf (2009b). Public Relations in der Gesellschaft. Legitimationsprobleme der Legitimationsproduzenten. In: Bentele, Günter / Manfred Piwinger / Georg Schönborn (Hrsg.). *Kommunikationsmanagement*. S. Neuwied: Luchterhand.
- Hoffjann, Olaf (2011). Vertrauen in Public Relations. *Publizistik*. 56. Jg., Nr. 1. S. 65-87.
- Hoffjann, Olaf (2013). Vertrauen in Public Relations. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hoffmann, Jochen (2007). Mitgliederpresse: Journalismus für die Organisation, PR für die Gesellschaft. *M&K Medien & Kommunikationswissenschaft*. 55. Jg., Nr. 4. S. 555-574.
- Hollmann, Bettina (2007). Sozialkapital und Statuspassagen. Die Rolle von institutionellen Gatekeepern bei der Aktivierung von Netzwerkressourcen. In: Lüdicke, Jörg / Martin Diewald (Hrsg.). *Soziale Netzwerke und Soziale Ungleichheit. Zur Rolle von Sozialkapital in modernen Gesellschaften*. S. 53-84. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Holmström, Susanne (2009). On Luhmann: Contingency, Risk, Trust and Reflection. Key Figures and Concepts. In: Ihlen, Øyvind / Betteke Van Ruler / Magnus Fredriksson (Hrsg.). *Public Relations and Social Theory*. S. 187-211. New York, New York / London: Routledge.
- Holtz-Bacha, Christina / Reus, Gunter / Becker, Lee B. (2009). *Wissenschaft mit Wirkung. Beiträge zu Journalismus- und Medienwirkungsforschung. Festschrift für Klaus Schönbach*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Homans, George C. (1972). *Theorie der sozialen Gruppe*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Huber, George P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*. 2. Jg., S. 88-115.
- Hundhausen, Carl (1937). Public Relations. *Die Deutsche Werbung*. Jg., Nr. 19/1937. S. 1054.
- Hundhausen, Carl (1951). *Werbung um öffentliches Vertrauen*. Public Relations. Essen: Girardet.
- Hutter, Michael / Teubner, Gunther (1994). Der Gesellschaft fette Beute. Homo juridicus und homo oeconomicus als kommunikationserhaltende Fiktionen. In: Fuchs, Peter / Andreas Göbel (Hrsg.). *Der Mensch – das Medium der Gesellschaft?* S. 110-145. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Hybels, R.C. (1995). On Legitimacy, Legitimation, and Organizations. A Critical Review and Integrative Theoretical Model. *Academy of Management Journal*. 38. Jg., Nr. 241-245.
- Hybels, R.C. / Ryan, A.R. / Barley, S.R. (1994). Alliances, Legitimation, and founding Rates in the U.S. Biotechnology Field 1971-1989. Dallas, Texas: Paper presented at the Academy of Management National Meetings.
- Imhof, Kurt (2000). Öffentlichkeit und Skandal. In: Neumann-Braun, Klaus / Stefan Müller-Doohm (Hrsg.). *Medien- und Kommunikationssoziologie: Eine Einführung in zentrale Begriffe und Theorien*. S. 55-68. Weinheim / München: Juventa.
- Imhof, Kurt (2003). Politik im Strukturwandel der Öffentlichkeit. In: Nassehi, Armin / Markus Schroer (Hrsg.). *Der Begriff des Politischen. Grenzen der Politik oder Politik ohne Grenzen? Sonderband Soziale Welt 14*. S. 313-329. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Imhof, Kurt (2004). Einführung. Der Austritt der Kommunikationswissenschaft aus ihrer selbstverschuldeten Unmündigkeit. In: Imhof, Kurt / Roger Blum / Heinz Bonfadelli / Otfried Jarren (Hrsg.). *Mediengesellschaft. Strukturen, Merkmale, Entwicklungsdynamiken*. Mediensymposium Luzern Band 8. S. 19-28. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Imhof, Kurt (2006a). *Mediengesellschaft und Medialisierung*. *M&K Medien und Kommunikationswissenschaft*. 54. Jg., Nr. 2. S. 191-215.
- Imhof, Kurt (2006b). *Mediengesellschaft und Medialisierung*. fög discussion paper GL-2006-2007. fög-Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft. Abrufbar unter: [http://www.jahrbuch.foeg.uzh.ch/foeg\\_discussion\\_papers/Mediengesellschaft\\_und\\_Medialisierung.pdf](http://www.jahrbuch.foeg.uzh.ch/foeg_discussion_papers/Mediengesellschaft_und_Medialisierung.pdf) (Abgerufen am: 15.05.2011).
- Imhof, Kurt / Blum, Roger / Bonfadelli, Heinz / Jarren, Otfried (2004a). Einleitung. *Mediengesellschaft: Strukturen, Merkmale, Entwicklungsdynamiken*. In: Imhof, Kurt / Roger Blum / Heinz Bonfadelli / Otfried Jarren (Hrsg.). *Mediengesellschaft. Strukturen, Merkmale, Entwicklungsdynamiken*. Mediensymposium Luzern. Band 8. S. 9-18. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Imhof, Kurt / Blum, Roger / Bonfadelli, Heinz / Jarren, Otfried (2004b). *Mediengesellschaft. Strukturen, Merkmale, Entwicklungsdynamiken*. Mediensymposium Luzern. Band 8. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Imhof, Kurt / Eberle, Thomas S. (2005). *Triumph und Elend des Neoliberalismus*. Zürich: Seismo Verlag.
- Imhof, Kurt / Eisenegger, Mark (2001). Issue Monitoring: Die Basis des Issues Managements. Zur Methodik der Früherkennung organisationsrelevanter Umweltentwicklungen. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.). *Issues Management – Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. S. 257-278. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ingenhoff, Diana / Röttger, Ulrike (2008). Issues Management. Ein zentrales Verfahren der Unternehmenskommunikation. In: Schmid, Beat F. / Boris Lyczek (Hrsg.). *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus der Sicht der Unternehmensführung*. S. 323-354. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jacke, Christoph / Zurstiege, Guido (2003). *Hinlenkung durch Ablenkung. Medienkultur und die Attraktivität des Verborgenen*. Münster: Lit Verlag.

- Jäckel, Michael (2011). Medienwirkungen. Ein Studienbuch zur Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jackson, N / Carter, P. (1991). In Defence of Paradigm Incommensurability. *Organization Science*. Jg., Nr. 12/ 1991. S. 109-127.
- Jäger, Ludwig (2004). „Wieviel Sprache braucht der Geist? Mediale Konstitutionsbedingungen des Mentalen“. In: Linz, Erika / Ludwig Jäger (Hrsg.). *Medialität und Mentalität. Theoretische und empirische Studien zum Verhältnis von Sprache, Subjektivität und Kognition*. S. 15-42. München: Fink Verlag.
- Jäger, Thomas / Viehrig, Henrike (2009). *Sicherheit und Medien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jäger, Wieland / Meyer, Hanns-Joachim (2003). *Sozialer Wandel in soziologischen Theorien der Gegenwart*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Jäger, Wieland / Schimank, Uwe (2005a). Einleitung. In: Jäger, Wieland / Uwe Schimank (Hrsg.). *Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven*. S. 7-16. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jäger, Wieland / Schimank, Uwe (2005b). *Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jäger, Wieland / Weinzierl, Ulrike (2007). Anthony Giddens in Anwendung: Theorie der Strukturierung als Theorie organisationalen Wandels – das Beispiel 'Wissensmanagement'. In: Jäger, Wieland / Ulrike Weinzierl (Hrsg.). *Moderne soziologische Theorien und sozialer Wandel*. S. 170-202. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jarchow, Klaus (1992). *Wirklichkeiten, Wahrheiten, Wahrnehmungen. Systemtheoretische Voraussetzungen der Public Relations*. Bremen: WMIT-Druck- u. Verlags-Gesellschaft.
- Jarren, Otfried (1994). *Medienwandel – Gesellschaftswandel? 10 Jahre dualer Rundfunk in Deutschland. Eine Bilanz*. Berlin: Vistas Verlag.
- Jarren, Otfried (1996). Auf dem Weg in die "Mediengesellschaft"? Medien als Akteure und institutionalisierter Handlungskontext. Theoretische Anmerkungen zum Wandel des intermediären Systems. In: Imhof, Kurt / Peter Schulz (Hrsg.). *Politisches Raisonement in der Informationsgesellschaft*. Band 2. *Mediensymposium Luzern*. S. Zürich: Seismo Verlag.
- Jarren, Otfried (1998). Medien, Mediensystem und politische Öffentlichkeit im Wandel. In: Sarcinelli, Ulrich (Hrsg.). *Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft. Beiträge zur politischen Kommunikationskultur*. S. 74-94. Opladen / Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Jarren, Otfried (2000). Gesellschaftliche Integration durch Medien? Zur Begründung normativer Anforderungen an Medien. *M & K Medien & Kommunikationswissenschaft*. 48. Jg., Nr. 1/2000. S. 22-41.
- Jarren, Otfried (2001). Medien als Organisationen – Medien als soziale Systeme. In: Jarren, Otfried / Heinz Bonfadelli (Hrsg.). *Einführung in die Publizistikwissenschaft*. S. 137-160. Bern / Stuttgart / Wien: Haupt.
- Jarren, Otfried (2006a). Medien als intersystemische Organisationen? Beitrag auf der Tagung der DGPUK-Fachgruppe "Soziologie der Medienkommunikation". Zürich 27.05.2006.
- Jarren, Otfried (2008). Massenmedien als Intermediäre. Zur anhaltenden Relevanz der Massenmedien für die öffentliche Kommunikation. *M& K Medien und Kommunikationswissenschaft*. 56. Jg., Nr. 3-4/2008. S. 329-346.
- Jarren, Otfried / Donges, Patrick (2006b). *Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jarren, Otfried / Hartmut Weßler (2002). *Journalismus – Medien – Öffentlichkeit. Eine Einführung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Jarren, Otfried / Röttger, Ulrike (1999). Politiker, politische Öffentlichkeitsarbeiter und Journalisten als Handlungssystem. Ein Ansatz zum Verständnis politischer Public Relations. In: Rolke, Lothar/ Volker Wolff (Hrsg.). *Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden*. S. 199-221. Opladen / Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Jarren, Otfried / Donges, Patrick (2011). *Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Jarren, Otfried / Röttger, Ulrike (2009). Steuerung, Reflexierung und Interpenetration: Kernelemente einer strukturationstheoretisch begründeten PR-Theorie. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.). Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. S. 29-49. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jarren, Otfried / Sarcinelli, Ulrich (1998). "Politische Kommunikation" als Forschungs- und als politisches Handlungsfeld. Einleitende Anmerkungen zum Versuch der systematischen Erschließung. In: Jarren, Otfried / Ulrich Sarcinelli / Ulrich Saxer (Hrsg.). Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. S. 13-20. Opladen / Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Jarren, Otfried / Vogel, Martina (2011). "Leitmedien" als Qualitätsmedien. In: Blum, Roger / Heinz Bonfadelli / Kurt Imhof / Otfried Jarren (Hrsg.). Krise der Leuchttürme öffentlicher Kommunikation: Vergangenheit und Zukunft der Qualitätsmedien. S. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jensen, Stefan (2003). Funktionalismus und Systemtheorie – von Parsons zu Luhmann. In: Jetzkowitz, Jens / Carsten Stark (Hrsg.). Soziologischer Funktionalismus. Zur Methodologie einer Theorietradition. S. 177-204. Opladen: Leske + Budrich.
- Jepperson, Ronald J. (1991). Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. In: DiMaggio, Paul J. / Walter W. Powell (Hrsg.). The New Institutionalism in Organizational Analysis. S. 57-86. Chicago, Illinois / London: University of Chicago Press.
- Jörissen, Benjamin (2007). Beobachtungen der Realität. Die Frage nach der Wirklichkeit im Zeitalter der Neuen Medien. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Joutsenvirta, M. / Vaara, Eero (2009). Discursive (de)legitimation of a contested Finnish greenfield investment project in Latin America. *Scandinavian Journal of Management*. 25. Jg., Nr. 1/2009. S. 85-96.
- Junker, Reinhard / Scherer, Siegfried (1988). Entstehung und Geschichte der Lebewesen. Gießen: Weyel.
- Kaase, Max / Neidhard, Friedhelm / Pfetsch, Barbara (1997). Politik und Ökonomie der Massenkommunikation: Forschungsdesiderate unter veränderten Strukturbedingungen des Mediensystems. *Publizistik – Vierteljahresschrift für Kommunikationsforschung*. 42. Jg., Nr. 1/1997. S. 3-15.
- Kabalak, Alihan / Priddat, Birger P. / Rhomberg, Markus (2008). Medien als Schnittstelle zwischen politischen und ökonomischen Strukturen – Politische Kommunikation in der Perspektive der Institutionenökonomie. In: Pfetsch, Barbara / Silke Adam (Hrsg.). Massenmedien als politische Akteure. Konzepte und Analysen. S. 52-72. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kädtler, J. (2003). Social Movements and Interests Groups as Triggers for Organizational Learning. In: Dierkes, Meinolf / Ariane Berthoin Antal / John Child / Ikujiro Nonaka (Hrsg.). Handbook of Organizational Learning. S. 415-427. New York, New York / Oxford: Oxford University Press.
- Kaesler, Dirk (2011). Max Weber. München: C.H. Beck.
- Kamber, Esther (2004). Der Begriff Mediengesellschaft im Spannungsfeld der Modernetheorie. In: Imhof, Kurt / Roger Blum / Heinz Bonfadelli / Otfried Jarren (Hrsg.). Mediengesellschaft. Strukturen, Merkmale, Entwicklungsdynamiken. S. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kamlah, Wilhelm / Lorenzen, Paul (1973). Logische Propädeutik. Vorschule des vernünftigen Redens. Mannheim: Bibliografisches Institut.
- Kamps, Klaus (1999). Elektronische Demokratie? Perspektiven politischer Partizipation. Opladen / Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Kamps, Klaus (2010). Zur Modernisierung und Professionalisierung des Wahlkampfmanagements. Die Kampagnenorganisation im Vergleich. In: Korte, Karl-Rudolf (Hrsg.). Die Bundestagswahl 2009. Analysen der Wahl-, Parteien-, Kommunikations- und Regierungsforschung. S. 187-226. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kamps, Klaus / Nieland, Jörg-Uwe (2006). Regieren und Kommunikation. Meinungsbildung, Entscheidungsfindung und gouvernementales Kommunikationsmanagement – Trends, Vergleiche, Perspektiven. Köln: Verlag Herbert von Halem.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977). Men and Women of the Corporation. New York, New York: Basic Books.
- Kapferer, Jean-Noël (1997). Gerüchte. Das älteste Massenmedium der Welt. Berlin: Aufbau Taschenbuch Verlag.
- Kappelhoff, Peter (2002). Zur Evolution von Regelsystemen. In: Maurer, Andrea / Michael Schmidt (Hrsg.). Neuer Institutionalismus. Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen. S. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

- Karmasin, Matthias (2008). Stakeholder Management als Ansatz der PR. In: Bentele, Günter / Romy Fröhlich / Peter Szyszka (Hrsg.). Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. S. 268-280. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Karmasin, Matthias / Süssenbacher, Daniela / Gonser, Nicole (2011). Public Value. Theorie und Praxis im internationalen Vergleich. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Karst, Klaus / Segler, Tilman / Gruber, Karl F. (2000). Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen durch Commitment Management. Berlin: Springer.
- Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang / Meyer, Michael (1998). Managerhandeln – Nach der systemtheoretisch-konstruktivistischen Wende. *DBW Die Betriebswirtschaft*. 58. Jg., Nr. 5/1998. S. 603-621.
- Katz, Elihu (1980). Lazarsfeld's Map of Media Effects. *International Journal of Public Opinion Research*. 13. Jg., S. 270-279.
- Katz, Elihu / Kahn, Robert L. (1966). The Social Psychology of Organizations. New York, New York: John Wiley & Sons.
- Käuser, Andreas / Schnell, Ralf (2006). Einladungspapier zum Kolloquium „Schwellen der Medialisierung“ in Zusammenarbeit mit dem kulturwissenschaftlichen Forschungskollegs zum Projekt „Medienumbrüche“ der Universität Siegen und dem germanistischen Seminar der Keio-Universität im Rahmen des grants-in-aid for scientific research des Japanischen Kultusministeriums. Abrufbar unter: <http://www.fk615.uni-siegen.de/dokumente/SchwellenderMedialisierung.pdf> (Abgerufen am: 20.07.2012).
- Kepplinger, Hans Mathias (2002). Mediatization of Politics: Theory and Data. *Journal of Communication*. 52. Jg., Nr. 4/2002. S. 972-986.
- Kepplinger, Hans Mathias (2004). Problemdimensionen des Journalismus. Wechselwirkung von Theorie und Empirie. In: Löffelholz, Martin (Hrsg.). Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch. S. 17-63. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kepplinger, Hans Mathias (2007). Reciprocal Effects: Toward a Theory of Mass Media Effects on Decision Makers. *The Harvard International Journal of Press/Politics*. 12. Jg., Nr. 2/2007. S. 3-23.
- Kepplinger, Hans Mathias (2008). Was unterscheidet die Mediatisierungsforschung von der Medienwirkungsforschung? *Publizistik Vierteljahresschrift für Kommunikationsforschung*. 53. Jg., Nr. 3. S. 326-338.
- Kepplinger, Hans Mathias (2010). Medieneffekte. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kepplinger, Hans Mathias / Marx, Dorothea (2008). Wirkungen und Rückwirkungen der politischen Kommunikation. In: Sarcinelli, Ulrich / Jens Tenscher (Hrsg.). Politikerherstellung und Politikdarstellung. Beiträge zur politischen Kommunikation. S. 185-205. Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Kerlen, Christiane (2003). Problemlos beraten? Die problemdefinition als Startpunkt organisationalen Lernens. Berlin: Edition Sigma.
- Keuth, Herbert (2007). Karl Popper. Logik der Forschung. Berlin: Akademie Verlag.
- Khandwalla, Pradip N. (1977). The Design of Organizations. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Khandwalla, Pradip N. (1999). Unsicherheit und die "optimale" Gestaltung von Organisationen. In: Grochla, Erwin (Hrsg.). Organisationstheorie. Band 1. S. 140-156. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kiefer, Marie Luise (1997). Ein Votum für eine publizistikwissenschaftlich orientierte Medienökonomie. *Publizistik – Vierteljahresschrift für Kommunikationsforschung*. 42. Jg., Nr. 1/1997. S. 54-61.
- Kieser, Alfred (2002a). Konstruktivistische Ansätze. In: Kieser, Alfred (Hrsg.). Organisationstheorien. S. 287-318. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, Alfred (2002b). Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, Alfred (2006). Der Situative Ansatz. In: Kieser, Alfred / Mark Ebers (Hrsg.). Organisationstheorien. S. 215-245. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Kieser, Alfred / Ebers, Mark (2006). Organisationstheorien. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.
- Kieser, Alfred / Walgenbach, Peter (2003). Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kieser, Alfred / Walgenbach, Peter (2010). Organisaton. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kieser, Alfred / Woywode, Michael (2006). Evolutionstheoretische Ansätze. In: Kieser, Alfred / Mark Ebers / Michael Wollnik (Hrsg.). Organisationstheorien. S. 309-352. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

- Kieserling, André (2004). Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung: Beiträge zu einer Soziologie des soziologischen Wissens. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Kieserling, André (2005a). Drei Vorbehalte gegen Funktionssysteme. *Zeitschrift für Soziologie*. 34. Jg., Nr. 6. S. 433-436.
- Kieserling, André (2005b). Selbstbeschreibung von Organisationen. Zur Transformation ihrer Semantik. In: Jäger, Wieland / Uwe Schimank (Hrsg.). Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. S. 51-88. Wiesbaden: Vs Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kim, D.H. (1993). The Link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*. 4. Jg., S. 37-50.
- Kimberly, John R. (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation and Institutionalization. *Academy of Management Journal*. Jg., Nr. 3/1979. S. 437-457.
- Kimberly, John R. (1980). Initiation, Innovation and Institutionalization in the Creation Process. In: Kimberly, John R. / Robert B. Miles (Hrsg.). The Organizational Life Cycle. Issues in the Creation, Transformation and Decline of Organizations. S. 18-43. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Kircher, Marco (2012). Wa(h)re Archäologie: Die Medialisierung archäologischen Wissens im Spannungsfeld von Wissenschaft und Öffentlichkeit. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Kirsch, Werner (1988). Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse. Hersching bei München: Kirsch Verlag.
- Kirstein, Sandra (2009). Unternehmensreputation. Corporate Social Responsibility als strategische Option für deutsche Automobilhersteller. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klawitter, Nils (2008). Public Relations. Lizenz zum Täuschen. Siegel online – Wirtschaft vom 24.10.2008. Abrufbar unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,584750,00.html> (Abgerufen am: 11.08.2011).
- Klimecki, Rüdiger / Laßleben, Hermann (1998). Was veranlaßt Organisationen zu lernen? In: Geißler, Harald / Andre Lehnhoff / Jendrik Petersen (Hrsg.). Organisationslernen im interdisziplinären Dialog. S. 65-89. Neuwied: Deutscher Studien-Verlag.
- Klimecki, Rüdiger / Laßleben, Hermann / Riexinger-Li, Beate (1994). Zur empirischen Analyse organisationaler Lernprozesse im öffentlichen Sektor – Modellbildung und Methodik. In: Bussmann, Werner (Hrsg.). Lernen in Verwaltungen und Policy-Netzwerken. S. 9-37. Chur / Zürich: Rüegger.
- Klimecki, Rüdiger / Laßleben, Hermann / Thomae, Markus (2000). Organisationales Lernen. Zur Integration von Theorie, Empirie und Gestaltung. In: Schreyögg, Georg / Peter Conrad (Hrsg.). Organisatorischer Wandel und Transformation. S. 63-98. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Klimecki, Rüdiger / Thomae, Markus (1997). Organisationales Lernen. Eine Bestandsaufnahme der Forschung. *Management Forschung und Praxis. Veröffentlichung Nr. 18 des Lehrstuhls für Management an der Universität Konstanz*. Jg., Nr. 18/1997.
- Klimsa, Paul (2006). Produktionssteuerung – Grundlagen der Medienproduktion. In: Scholz, Christian (Hrsg.). Handbuch Medienmanagement. S. 601-617. Berlin / Heidelberg: Springer.
- Klimsa, Paul / Schneider, Anja (2006). State of the Art des Interaktiven TV in Deutschland. Die Sicht der Experten. Ergebnisse einer explorativen Studie. *Diskussionsbeitrag des Instituts für Medien- und Kommunikationswissenschaft der TU Ilmenau*. 27. Jg., Nr. Dezember 2006.
- Klöppel, Moritz (2008). Infotainment. Zwischen Bildungsanspruch und Publikumserwartung. Wie unterhaltsam darf Information sein? Marburg: Tectum Wissenschaftsverlag.
- Kluge, Annette / Schilling, Jan (2000). Organisationales Lernen und Lernende Organisation – ein Überblick zum Stand von Theorie und Empirie. *A&O Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*. 44. Jg., Nr. 4/2000. S. 179-191.
- Kneer, Georg (2001). Organisation und Gesellschaft. Zum ungeklärten Verhältnis von Organisations- und Funktionssystemen in Luhmanns Theorie sozialer Systeme. *Zeitschrift für Soziologie*. 30. Jg., Nr. 6, Dezember 2001. S. 407-428.
- Kneer, Georg / Nassehi, Armin (1997). Nikals Luhmanns Theorie sozialer Systeme. München: W. Fink.
- Knierbein, Sabine (2010). Die Produktion zentraler öffentlicher Räume in der Aufmerksamkeitsökonomie. Ästhetische, ökonomische und mediale Restrukturierungen durch gestaltwirksame Koalitionen in Berlin seit 1980. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Knight, Myra Gregory (1999). Getting past the impasse: Framing as a tool for public relations. *Public Relations Review*. 25. Jg., Nr. 5. S. 381-398.
- Knödler, Torsten (2005). Public Relations und Wirtschaftsjournalismus. Erfolgs- und Risikofaktoren für einen win-win. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Knorr, Ragnwolf H. (1984). Public Relations als System-Umwelt-Interaktion. Dargestellt an der Öffentlichkeitsarbeit einer Universität. Wiesbaden: Verlag für Deutsche Wirtschaftsbiographien H. Flieger.
- Koch, Sascha (2009). Die Bausteine neo-institutionalistischer Organisationstheorie – Begriffe und Konzepte im Laufe der Zeit. In: Koch, Sascha / Michael Schemmann (Hrsg.). Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. S. 101-131. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Koch, Sascha / Schemmann, Michael (2009a). Entstehungskontexte und Grundlegungen neo-institutionalistischer Organisationsanalyse. In: Koch, Sascha / Michael Schemmann (Hrsg.). Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. S. 20-27. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Koch, Sascha / Schemmann, Michael (2009b). Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kogut, B. / Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative, Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*. 1991. Jg., Nr. 3. S. 383-397.
- Kohring, Matthias (2006). Öffentlichkeit als Funktionssystem der modernen Gesellschaft. Zur Motivationskraft von Mehrsystemzugehörigkeit. In: Ziemann, Andreas (Hrsg.). Medien der Gesellschaft – Gesellschaft der Medien. S. 161-181. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Kohring, Matthias (2009). Alles Medien, oder was? Eine öffentlichkeitstheoretische Standortbestimmung. In: Merten, Klaus (Hrsg.). Konstruktion von Kommunikation in der Mediengesellschaft. Festschrift für Joachim Westerbarkey. S. 71-82. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kohring, Matthias / Hug, Detlev M. (1997). Öffentlichkeit und Journalismus. Zur Notwendigkeit der Beobachtung gesellschaftlicher Interdependenz. Ein systemtheoretischer Entwurf. *Medien Journal*. 21. Jg., Nr. 1/1997. S. 15-33.
- Kohring, Matthias / Hug, Detlef Matthias (1997). Öffentlichkeit und Journalismus. Zur Notwendigkeit der Beobachtung gesellschaftlicher Interdependenz – ein systemtheoretischer Entwurf. *Medien Journal*. 21. Jg., Nr. 1/1997. S. 15-33.
- Kondra, Alex Z. / Hinings, C.R. (1998). Organizational Diversity and Change in institutional Theory. *Organization Studies*. 19. Jg., S. 743-767.
- Kopp-Malek, Tanja (2004). Über das Lernen in und von Organisationen: Einblicke in Diskussionen zum Forschungsfeld "Organisationales Lernen". In: Florian, Michael / Frank Hillebrandt (Hrsg.). Adaptation und Lernen von und in Organisationen. Beiträge aus der Sozionik. S. 23-40. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kopp-Malek, Tanja / Koch, Martin / Lindenthal, Alexandra (2009). Die Europäische Kommission als lernende Organisation? Die Umsetzung des umweltpolitischen Integrationsprinzips in ausgewählten Generaldirektionen der Europäischen Kommission. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kranz, Mathias (2007). Management von Strategieprozessen. Von der Strategischen Planung zur integrierten Strategieentwicklung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Krause, Birgit / Gehrau, Volker (2010). Das Paradox der Medienwirkung auf Nichtnutzer. Eine Zeitreihenanalyse auf Tagesbasis zu den kurzfristigen Agenda-Setting-Effekten von Fernsehnachrichten. *Publizistik*. 52. Jg., Nr. 3. S. 191-209.
- Krause, Detlev (1996). Luhmann-Lexikon. Eine Einführung in das Gesamtwerk von Niklas Luhmann. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Krebsbach-Gnath, Camilla (1992). Den Wandel in Unternehmen steuern. Faktoren für ein erfolgreiches Change Management. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- Krebsbach-Gnath, Camilla (1996). Organisationslernen: Theorie und Praxis der Veränderung. Wiesbaden: DUV Deutscher Universitäts Verlag.
- Kreikebaum, Hartmut (1997). Strategische Unternehmensplanung. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Kremmel, Dietmar (1996). Das Verhältnis zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur unter besonderer Berücksichtigung des organisationalen Lernens. Hallstadt: Rosch-Buch.
- Krieger, David J. (1996). Einführung in die allgemeine Systemtheorie. München: Wilhelm Fink.

- Krotz, Friedrich (2001). Die Medialisierung kommunikativen Handelns: der Wandel von Alltag und sozialen Beziehungen, Kultur und Gesellschaft durch die Medien. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Krotz, Friedrich (2007). Mediatisierung. Fallstudien zum Wandel von Kommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Krotz, Friedrich (2008). Ein Fall von sprachlicher Prägnanz? Überlegungen zu "Mediatisierung" und "Medialisierung". M wie Mediatisierung. *Aviso*. 47. Jg., Nr. Oktober 2008. S. 13.
- Krotz, Friedrich (2010). Leben in medialisierten Gesellschaften. Kommunikation als anthropologische Konstante und ihre Ausdifferenzierung heute. In: Pietraß, Manuela / Rüdiger Funiok (Hrsg.). Mensch und Medien. Philosophische und sozialwissenschaftliche Perspektiven. S. 91-113. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kübler, Hans-Dieter (1994). Kommunikation und Massenkommunikation. Ein Studienbuch. Münster: LIT Verlag.
- Kühl, Stefan (1999). Die Grenzen der lernenden Organisation. In: Baitsch, C. / I. Delbrouck / K. Jutzi (Hrsg.). Organisationales Lernen: Facetten aus Theorie und Praxis. S. 35-48. München / Mehring: Rainer Hampp Verlag.
- Kühl, Stefan (2002). Innovation trotz Imitation. Wie verändern sich Organisationsleitbilder? *Industrielle Beziehungen*. 9. Jg., Nr. 2/2002. S. 157-185.
- Kuhn, Frank (2006). Elektronische Partizipation: Digitale Möglichkeiten- Erklärungsfaktoren- Instrumente. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuhn, Thomas Samuel (1962). The Structure of Scientific Revolutions. Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- Kuhn, Thomas Samuel (1970). The Structure of Scientific Revolutions. Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- Kuhn, Thomas Samuel (1976). Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Kunczik, Michael (1994a). Public Relations. Angewandte Kommunikationswissenschaft oder Ideologie? Ein Beitrag zur Ethik der Öffentlichkeitsarbeit. In: Armbrrecht, Wolfgang / Ulf Zabel (Hrsg.). Normative Aspekte der Public Relations. Grundlegende Fragen und Perspektiven. Eine Einführung. S. 225-264. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kunczik, Michael (1994b). Public Relations. Konzepte und Theorien. Köln / Weimar / Wien: Böhlau Verlag.
- Kunczik, Michael (1997). Geschichte der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland. Wien / Köln / Weimar: Böhlau Verlag.
- Kunczik, Michael (2002). Public Relations. Konzepte und Theorien. Köln / Weimar / Wien: Böhlau Verlag.
- Kunczik, Michael (2010). Public Relations. Konzepte und Theorien. Köln / Weimar / Wien: Böhlau Verlag.
- Kunczik, Michael / Zipfel, Astrid (2001). Publizistik. Ein Studienhandbuch. Stuttgart: UTB.
- Kunemann, Harry (1991). Der Wahrheitstrichter. Habermas und die Postmoderne. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Kussin, Matthias (2006). Public Relations als Funktion moderner Organisationen. Soziologische Analysen. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Kussin, Matthias (2009). PR-Stellen als Reflexionszentren multireferentieller Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kyle, Bruce (2006). Henry S. Dennison, Elton Mayo, and Human Relations Historiography. *Management & Organizational History*. Jg., Nr. 1/ 2006. S. 177-199.
- Lachmann, Renate (1990). Gedächtnis und Literatur. Intertextualität in der russischen Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Lammers, John C. / Barbour, Joshua B. (2006). An Institutional Theory of Organizational Communication. *Communication Theory*. 16. Jg., Nr. 3/2006. S. 356-377.
- Landmeier, Christine / Daschmann, Gregor (2011). Im Seichten kann man nicht ertrinken? Boulevardisierung in der überregionalen deutschen Qualitätspresse. In: Blum, Roger / Heinz Bonfadelli / Kurt Imhof / Otfried Jarren (Hrsg.). Krise der Leuchttürme öffentlicher Kommunikation. Vergangenheit und Zukunft der Qualitätsmedien. S. 177-194. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Lange, Stefan (2005). Legitimitätsprobleme in der Organisationsgesellschaft. In: Jäger, Wieland / Uwe Schimank (Hrsg.). Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. S. 148-185. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Langenbucher, Wolfgang R. (1993). Autonomer Journalismus. Unvorsichtigen Annäherungen an ein (Un-) Thema heutiger Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. In: Mahle, Walter A. (Hrsg.). Journalisten in Deutschland. S. 127-135. München: Verlag Ölschläger.
- LaPalombara, J. (2003). The Underestimated Contributions of Political Science to Organizational Learning. In: Dierkes, Meinolf / Ariane Berthoin Antal / John Child / Ikujiro Nonaka (Hrsg.). Handbook of Organizational Learning and Knowledge. S. 137-161. Oxford / New York, New York: Oxford University Press.
- Laßleben, Hermann (2002). Das Management der lernenden Organisation. Eine systemtheoretische Interpretation. Wiesbaden: DUV Deutscher Universitäts-Verlag.
- Lautmann, Rüdiger (1994). Mesoebene. In: Fuchs-Heinritz, Werner / Rüdiger Lautmann / Otthein Rammstedt / Hanns Wienold (Hrsg.). Lexikon zur Soziologie. S. 432. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Laux, H. (1990). Risiko, Anreiz und Kontrolle – Principal-Agent-Konzept. Einführung und Verbindung mit dem Delegationswert-Konzept. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Lawrence, Paul / Lorsch, Jay (1967). Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration. Homewood, Illinois: Irwin Publications.
- Lawrence, Thomas B. / Suddaby, Roy (2006). Institutions and Institutional Work. In: Clegg, Steward R. / Cynthia Hardy / Thomas B. Lawrence / Walter R. Nord (Hrsg.). The Sage Handbook of Organization Studies. S. 215-254. London: Sage.
- Lawrence, Thomas B. / Suddaby, Roy / Leca, Bernard (2009). Institutional Work. Actors and Agency in institutional Studies of Organizations. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lawrence, Thomas B. / Winn, Monika I. / Jennings, P. Deveraux (2001). The temporal Dynamics of Institutionalization. *AMR The Academy of Management Research*. 26. Jg., Nr. 4/2001. S. 624-644.
- Lazarcic, Nathalie (1996). Organizational Learning and Combinative Capacity During Technological Agreements: Some Emirical Evidence in the Robotic Sector. *Revue Internationale de systématique*. 10. Jg., S. 201-221.
- Lengauer, Günther (2007). Postmoderne Nachrichtenlogik. Redaktionelle Politikvermittlung in medienzentrierten Demokratien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lepsius, M. Rainer (1994). Institutionenanalyse und Institutionenpolitik. In: Nedelmann, Brigitta (Hrsg.). Politische Institutionen im Wandel. S. 392-403. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Lepsius, M. Rainer (1997). Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung von Rationalitätskriterien. In: Göhler, Gerhard (Hrsg.). Institutionenwandel. S. 57-69. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Levitt, B. / March, J.G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*. 14. Jg., S. 319-340.
- Lewin, Kurt (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*. 1947. Jg., Nr. 1. S. 5-41.
- Lewin, Kurt (1958). Group Decision and Social Change. In: Maccoby, Eleanor E. / Theodore M. Newcomb / Eugene L. Hartley (Hrsg.). Readings in Social Psychology. S. 197-211. New York: Reinhard & Winston.
- Lieckweg, tania / Wehrsig, Christof (2001). Zur komplementären Ausdifferenzierung von Organisationen und Funktionssystemen. Perspektiven einer Gesellschaftstheorie der Organisation. In: Tacke, Veronika (Hrsg.). Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. S. 39-60. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Lindenmann, Walter K. (1997). Measurement in PR – International Experiences. In: GPRA, GPRA Gesellschaft Public Relations Agenturen e.V. – Arbeitskreis Evaluation der (Hrsg.). Evaluation von Public Relations. Dokumentation einer Fachtagung. S. 26-44. Frankfurt am Main: IMK Institut für Medien und Kommunikation.
- Lingenberg, Swantje (2010). Mediatisierung und transkulturelle Öffentlichkeiten. Die Aneignung des Politischen im Kontext multi-lokaler und mobiler Lebenswelten. In: Hartmann, Maren / Andreas Hepp (Hrsg.). Die Mediatisierung der Alltagswelt. Friedrich Krotz' Mediatisierungs-Ansatz. S. 147-162. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Linz, Erika / Jäger, Ludwig (2004). Medialität und Mentalität. Theoretische und empirische Studien zum Verhältnis von Sprache, Subjektivität und Kognition. München: Fink Verlag.

- Lipp, Wolfgang (2002). Institution. In: Endruweit, Günter / Gisela Trommsdorff (Hrsg.). Wörterbuch der Soziologie. S. 246-247. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Lippmann, Walter (1922). Public Opinion. New York, New York: Macmillan.
- Lippmann, Walter (1990). Die öffentliche Meinung. Reprint des Publizistik-Klassikers. Bochum: Universitätsverlag Dr. N. Brockmeyer.
- Litz, Stefan (2007). Organisationaler Wandel und Human Resource Management. Eine empirische Studie auf evolutionstheoretischer Grundlage. Wiesbaden: DUV Deutscher Universitäts-Verlag.
- Livingstone, Sonia (2009). On the mediation of everything: ICA presidential address 2008. *Journal of Communication*. 59. Jg., Nr. 1/2009. S. 1-18.
- Löffelholz, Martin (2003). Von "neuen Medien" zu "dynamischen Systemen". Eine Bestandsaufnahme zentraler Metaphern zur Beschreibung der Emergenz öffentlicher Kommunikation. In: Altmeppen, Klaus-Dieter / Matthias Karmasin (Hrsg.). Medien und Ökonomie. Band 1. Grundlagen der medienökonomie: Kommunikations- und Medienwissenschaft, Wirtschaftswissenschaft. S. 53-90. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Löffelholz, Martin (2004). Ein privilegiertes Verhältnis. Theorien zur Analyse der Inter-Relationen von Journalismus und Öffentlichkeitsarbeit. In: Löffelholz, Martin (Hrsg.). Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch. S. 471-486. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Löffelholz, Martin / Quandt, Thorsten / Thomas, Tanja (2004). Interrelationen des Journalismus. In: Löffelholz, Martin (Hrsg.). Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch. S. 469-470. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Löffelholz, Martin / Schwarz, Andreas (2008). Die Krisenkommunikation von Organisationen. Ansätze, Ergebnisse und Perspektiven der Forschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Long, Larry W. / Hazleton, Vincent jr. (1987). Public Relations. A Theoretical and Practical Response. *Public Relations Review*. 13. Jg., Nr. 2/1987. S. 3-13.
- Long, Larry W. / Hazleton, Vincent jr. (1993). Definition and Model of the Public Relations Process. In: Fischer, Heinz-Dietrich / Ulrike G. Wahl (Hrsg.). Public Relations / Öffentlichkeitsarbeit. Geschichte – Grundlagen – Grenzziehungen. S. 223-236. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Loosen, Wiebke (1998). Die Medienrealität des Sports. Evaluation und Analyse der Printberichterstattung. Wiesbaden: DUV Deutscher Universitäts-Verlag.
- Lorson, Heiko Nikolaus (1996). Mikropolitik und Leistungsbeurteilung: Diskussion mikropolitische Aspekte am Beispiel merkmalsorientierter Einstufungsverfahren. Bergisch Gladbach / Köln: Verlag Josef Eul.
- Lounsbury, M. (2001). Institutional Sources of Practice Variation. Staffing College and University recycling Programs. *Administrative Science Quarterly*. 46. Jg., S. 29-56.
- Lounsbury, Michael / Glynn, Mary Ann (2001). Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy and the Acquisition of Resources. *Strategic Management Journal*. 22. Jg., Nr. 6/7/2001. S. 545-564.
- Lucht, Jens (2006). Der öffentlich-rechtliche Rundfunk: ein Auslaufmodell? Grundlagen – Analysen – Perspektiven. Eine Analyse aus politikwissenschaftlicher Perspektive. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luchtefeld, Anja (2011). Markenkommunikation mit Public Relations. Theoretische Exploration des Beitrages von Public Relations zur integrierten Kommunikation von Produktmarken. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- Lueken, Geert-Lueke (1992). Inkommensurabilität als Problem rationalen Argumentierens. Stuttgart / Bad Cannstatt: Frommann Holzboog.
- Luhmann, Niklas (1964). Funktionen und Folgen formaler Organisationen. Berlin: Duncker und Humblot.
- Luhmann, Niklas (1966). Reflexive Mechanismen. *Soziale Welt*. 17. Jg., Nr. 1. S. 1 -23.
- Luhmann, Niklas (1970a). Soziologie als Theorie sozialer Systeme. In: Luhmann, Niklas (Hrsg.). Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. S. 113-136. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1970b). Soziologie des politischen Systems. In: Luhmann, Niklas (Hrsg.). Soziologische Aufklärung. Band 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. S. 154-177. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Luhmann, Niklas (1970c). Soziologische Aufklärung. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Band 1. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1973). Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in Sozialen Systemen. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, Niklas (1975). Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1976). Zur systemtheoretischen Konstruktion von Evolution. In: Lepsius, M. Rainer (Hrsg.). Zwischenbilanz der Soziologie. Verhandlungen des 17. Deutschen Soziologentages. Im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Soziologie herausgegeben von M. Rainer Lepsius. S. 49-52. Stuttgart: Enke Verlag.
- Luhmann, Niklas (1981a). Ausdifferenzierung des Rechts. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, Niklas (1981b). Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1983a). Legitimation durch Verfahren. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, Niklas (1983b). Rechtssoziologie. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1984). Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, Niklas (1988a). Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, Niklas (1988b). Macht. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Luhmann, Niklas (1988c). Organisation. In: Küpper, W. / Günter Ortman (Hrsg.). Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. S. 165-185. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1990). Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, Niklas (1991a). Die Form "Person". *Soziale Welt*. 42. Jg., Nr. 3/1991. S. 166-175.
- Luhmann, Niklas (1991b). Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1991c). Wie lassen sich latente Strukturen beobachten? In: Watzlawick, Paul / Peter Krieg (Hrsg.). Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus. Festschrift für Heinz von Foerster. S. 61-74. München: Piper Verlag.
- Luhmann, Niklas (1992). Beobachtungen der Moderne. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1994a). Die Gesellschaft und ihre Organisationen. In: Derlien, Hans-Ulrich / Uta Gerhardt / Fritz W. Scharpf (Hrsg.). Systemrationalität und Systeminteresse. Festschrift für Renate Mayntz. S. 189-201. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Luhmann, Niklas (1994b). Funktionen und Folgen formaler Organisation. Mit einem Epilog. Berlin: Duncker und Humblot.
- Luhmann, Niklas (1996a). Die Realität der Massenmedien. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1996b). Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. 6. Auflage der 1984 im Suhrkamp Verlag erschienen Erstausgabe. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, Niklas (1997). Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bände. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, Niklas (2000a). Die Politik der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, Niklas (2000b). Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (2002a). Das Erziehungssystem der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, Niklas (2002b). Einführung in die Systemtheorie. Herausgegeben von Dirk Baecker. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Luhmann, Niklas (2003). Organization. In: Hernes, Tor / Tore Bakken (Hrsg.). Autopoietic Organization Theory. Drawing on Niklas Luhmann's Social Systems Perspective. S. 31-52. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Luhmann, Niklas (2004a). Die Paradoxie des Entscheidens. In: Balke, Friedrich / Georg Schwering / Urs Stäheli (Hrsg.). Paradoxien der Entscheidung. Wahl/ Selektion in Kunst, Literatur und Medien. S. 17-56. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Luhmann, Niklas (2004b). Die Realität der Massenmedien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Luhmann, Niklas (2004c). *Ökologische Kommunikation. kann sich die moderne Gesellschaft auf ökologische Gefährdungen einstellen?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas (2005). *Struktureller Wandel: Die Poesie der Reformen und die Realität der Evolution.* In: Jäger, Wieland / Uwe Schimank (Hrsg.). *Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven.* S. 409-450. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas (2006). *Das Kind als Medium der Erziehung.* Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, Niklas (2011). *Strukturauflösung durch Interaktion. Ein analytischer Bezugsrahmen.* Manuskript eines Vortrags auf einer Tagung am Zentrum für interdisziplinäre Forschung an der Universität Bielefeld im Rahmen der ZiF-Arbeitsgemeinschaft "Politische Psychologie II: Strukturauflösung durch Interaktion und ihre Konsequenzen für psychische und soziale Strukturierungen" im Jahr 1975. *Soziale Systeme.* 17. Jg., Nr. 1/2011. S. 3-30.
- Lundby, Knut (2009). *Mediatization. Concepts, Changes, Consequences.* New York / Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Lutterer, Wolfram (2011). *Der Prozess des Lernens. Eine Synthese der Lerntheorien von Jean Piaget und Gregory Bateson.* Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Lyles, M.A. (1981). *Formulating Strategic Problems: Empirical Analysis and Model Development.* *Strategic Management Journal.* 2. Jg., S. 61-75.
- Maier, Michaela / Stengel, Karin / Marschall, Joachim (2010). *Nachrichtenwerttheorie.* Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Malik, Maja (2004). *Journalismus-Journalismus. Funktion, Strukturen und Strategien der journalistischen Selbstthematization.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- March, J.G. / Olsen, Johan P. (1975). *The Uncertainty of the Past. Organizational Learning under Ambiguity.* *European Journal of Political Research.* 3. Jg., S. 147-171.
- March, James G. (1988). *Decisions and Organizations.* Oxford: Blackwell.
- March, James G. (1994). *A Primer on Decision Making – How Decisions Happen.* New York: The Free Press.
- March, James G. / Olsen, Johan P. (1979). *Ambiguity and Choice in Organizations.* Bergen, Norwegen: Universitetsforlaget.
- March, James G. / Simon, Herbert A. (1958). *Organizations.* Cambridge, Massachusetts: John Wiley & Sons.
- March, James G. / Simon, Herbert A. (1993). *Organizations. With the Collaboration of Harald Guetzkow.* Cambridge, Massachusetts: John Wiley & Blackwell.
- Marcinkowski, Frank (1993). *Publizistik als autopoietisches System.* Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Marcinkowski, Frank (2002). *Massenmedien und die Integration der Gesellschaft aus Sicht der autopoietischen Systemtheorie: Steigern die Medien das Reflexionspotential sozialer Systeme?* In: Imhof, Kurt / Otfried Jarren / Roger Blum (Hrsg.). *Integration und Medien.* S. 110-121. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Marcinkowski, Frank / Bruns, Martin (2004a). *Autopoiesis und strukturelle Kopplung. Theorien zur Analyse der Beziehung von Journalismus und Politik.* In: Löffelholz, Martin (Hrsg.). *Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch.* S. 487-502. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Marcinkowski, Frank / Meier, Werner A. (2004b). *Ambivalente Mediengesellschaft. Die Mediengesellschaft ist unberechenbar – und widersprüchlich. Die Eigenlogiken und strukturellen Abhängigkeiten der Medien bleiben nicht ohne Folgen für den Journalismus.* *Cover. Medienmagazin.* 5. Jg., Nr. 4. S. 72-73.
- Marcinkowski, Frank / Steiner, Adrian (2009). *Was heißt Medialisierung? Autonomiebeschränkung oder Ermöglichung von Politik durch Massenmedien?* In: Arnold, Klaus / Christoph Classen / Egard Lersch / Susanne Kinnebrock / Hans-Ulrich Wagner (Hrsg.). *"Von der Politisierung der Medien zur Medialisierung des Politischen?" Zum Verhältnis von Medien und Politik im 20. Jahrhundert.* S. Leipzig: Leipziger Universitätsverlag.
- Marcinkowski, Frank / Marr, Mirko (2010). *Medieninhalte und Medieninhaltsforschung.* In: Bonfadelli, Heinz / Otfried Jarren / Gabriele Siegert (Hrsg.). *Einführung in die Publizistikwissenschaft.* S. 477-516. Bern / Stuttgart / Wien: Haupt.

- Marcinkowski, Frank / Nieland, Jörg-Uwe (2002). Medialisierung im politischen Mehrebenensystem. Eine Spurensuche im nordrhein-westfälischen Landtagswahlkampf. In: Alemann, Ulrich von / Stefan Marschall (Hrsg.). Parteien in der Mediendemokratie. S. 81-115. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Marcinkowski, Frank / Steiner, Adrian (2009). Was heißt Medialisierung? Autonomiebeschränkung oder Ermöglichung von Politik durch Massenmedien? Abrufbar unter: <http://www.nccr-democracy.uzh.ch/publications/workingpaper/was-heist-201emedialisierung201c-autonomiebeschraenkung-oder-ermoeglichung-von-politik-durch-massenmedien> (Abgerufen am: 31.03.2010).
- Marschall, Stefan (2009). Medialisierung komplexer politischer Akteure – Indikatoren und Hypothesen am Beispiel von Parlamenten. *PVS Politische Vierteljahresschrift*. 42. Jg., Sonderheft 42/ 2009: Politik in der Mediendemokratie. Herausgegeben von Frank Marcinkowski und Barbara Pfetsch.
- Martens, Will (2000). Organisation und gesellschaftliche Teilsysteme. In: Ortmann, Günther / Jörg Sydow / Klaus Türk (Hrsg.). Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. S. 263-311. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Martens, Will / Ortmann, Günther (2006). Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In: Kieser, Alfred / Mark Ebers / Michael Wollnik (Hrsg.). Organisationstheorien. S. 427-461. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Mast, Claudia (1992). Anmerkungen zur Kommunikationspolitik in Organisationen. In: Avenarius, Horst / Wolfgang Armbrrecht (Hrsg.). Ist Public Relations eine Wissenschaft? Eine Einführung. S. 381-396. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mathes, Rainer / Czaplicki, Andreas (1993). Meinungsführer im Mediensystem: "Top-down"- und "Bottom-up"-Prozesse. *Publizistik – Vierteljahresschrift für Kommunikationsforschung*. 38. Jg., Nr. 2/ 1993. S. 153-166.
- Mathes, Rainer / Pfetsch, Barbara (1991). The Role of the Alternative Press in the Agenda-Building Process: Spill-over Effects and Media Opinion Leadership. *European Journal of Communication*. 6. Jg., S. 33-62.
- Matis, Herbert (2002). Der „Entrepreneur“ als dynamisches Element im Wirtschaftsprozess. Schumpeters Beitrag zur Theorie unternehmerischen Verhaltens. (Band 88 von Wiener Vorlesungen im Rathaus. Vortrag im Wiener Rathaus am 27. November 2000). Wien: Picus Verlag.
- Matthes, Jörg (2007). Framing-Effekte. Zum Einfluss der Politikberichterstattung auf die Einstellung der Rezipienten. München: Reinhard Fischer Verlag.
- Matthes, Jörg (2009). Identität und Vielfalt des Framing- Ansatzes: Eine systematische Analyse der Forschungsliteratur. In: Schulz, Peter J. / Uwe Hartung / Simone Keller (Hrsg.). Identität und Vielfalt der Kommunikationswissenschaft. S. 117-131. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Maturana, Humberto R. / Varela, Francisco J. (1982). Autopoietische Systeme: Eine Bestimmung der lebendigen Organisation. In: Maturana, Humberto R. (Hrsg.). Erkennen. Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie. S. 170-235. Braunschweig / Wiesbaden: Vieweg.
- Matys, Thomas (2006). Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen. Eine Einführung in organisationale Mikro- Meso- und Makropolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayntz, Renate (1963). Soziologie der Organisation. Reinbeck: Rowohlt Verlag.
- Mayntz, Renate (1968). Bürokratische Organisation. Köln / Berlin: Kiepenheuer und Witsch.
- Mayntz, Renate (2000). Individuelles Handeln und gesellschaftliche Ereignisse – Zur Mikro-Makro-Problematisierung in den Sozialwissenschaften. In: Gesellschaft, Max Planck (Hrsg.). Wie entstehen neue Qualitäten in komplexen Systemen? S. 95-104. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Mayntz, Renate / Fritz W. Scharpf (1995a). Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Mayntz, Renate / Scharpf, Fritz W. (1995b). Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus. In: Mayntz, Renate / Fritz W. Scharpf (Hrsg.). Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung. S. 39-72. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Mayo, George Elton (1975). The social problems of an industrial civilisation. London: Taylor & Francis.
- Mazza, Carmelo (1999). Claim, Intent, and Persuasion: Organizational Legitimacy and the Rhetoric of Corporate Mission Statements. Norwell, Massachusetts / Dordrecht / London: Kluwer Academic Publishers.

- Mazzoleni, Gianpietro (2008a). Mediated Terrorism. In: Donsbach, Wolfgang (Hrsg.). International Encyclopedia of Communication. Vol. VII. S. 3038-3040. Malden, Massachusetts: Blackwell.
- Mazzoleni, Gianpietro (2008b). Mediatization of Politics. In: Donsbach, Wolfgang (Hrsg.). International Encyclopedia of Communication. Vol. VII. S. 3047-3051. Malden, Massachusetts: Blackwell.
- Mazzoleni, Gianpietro (2008c). Mediatization of Society. In: Donsbach, Wolfgang (Hrsg.). International Encyclopedia of Communication. Vol. VI. S. 3052-3055. Malden, Massachusetts: Blackwell.
- Mazzoleni, Gianpietro / Schulz, Winfried (1999). "Mediatization" of Politics: A Challenge for Democracy? *Political Communication*. 16. Jg., Nr. 3/1999. S. 247-261.
- McKelvey, B. / Aldrich, H.E. (1983). Populations, Natural Selection and Applied Organizational Science. *Administrative Science Quarterly*. 28. Jg., Nr. 1/ 1983. S. 101-128.
- McNelly, John T. (1959). Intermediary Communicators in the international Flow of News. *Journalism Quarterly*. 36. Jg., S. 23-26.
- Meckel, Miriam (1999). Redaktionsmanagement. Opladen / Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Meckel, Miriam (2008). Reputationsevangelisten und Reputationsterroristen. Unternehmenskommunikation 2.0. In: Meckel, Miriam / Katarina Stanoevska-Slabeva (Hrsg.). Web 2.0. Die nächste Generation Internet. S. 109-130. Baden-Baden: Nomos.
- Meier, Werner A. / Jarren, Otfried (2001). Ökonomisierung und Kommerzialisierung von Medien und Mediensystem. Einleitende Bemerkungen zu einer (notwendigen) Debatte. *M&K Medien und Kommunikationswissenschaft*. 49. Jg., Nr. 2. S. 145-158.
- Merkens, Hans / Geppert, Mike / Antal, D. (2003). Triggers of Organizational Learning during the Transformation Process in Central European Countries. In: Dierkes, Meinolf / Ariane Berthoin Antal / John Child / Ikujiro Nonaka (Hrsg.). Handbook of Organizational Learning. S. 242-263. New York, New York / Oxford: Oxford University Press.
- Merkens, Hans / Schmidt, Folker / Dürr, Walter (1990). Strategie, Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis. Schriftenreihe Wirtschaftsdidaktik Berufsbildung und Konsumentenerziehung. Band 20. Baltmannsweiler: Pädagogischer Verlag.
- Merten, Klaus (1992a). Begriff und Funktion von Public Relations. *prmagazin*. 23. Jg., Nr. 11/ 1992. S. 35-46.
- Merten, Klaus (1992b). Fiktionen für flüchtige Images. *Markenartikel*. 54. Jg., S. 122-123.
- Merten, Klaus (1992c). Meinungsführer in der Mediengesellschaft. *Markenartikel*. Jg., Nr. 1/1992. S. 26-27.
- Merten, Klaus (1994). Evolution der Kommunikation. In: Merten, Klaus / Siegfried J. Schmidt / Siegfried Weischenberg (Hrsg.). Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. S. 141-161. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Merten, Klaus (1999a). Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Band 1. Münster: LIT Verlag.
- Merten, Klaus (1999b). Öffentlichkeit in systemtheoretischer Perspektive. In: Szyszka, Peter (Hrsg.). Öffentlichkeit. Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation. S. 49-66. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Merten, Klaus (2000). Das Handwörterbuch der PR. Band 2. R-Z. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut.
- Merten, Klaus (2001a). Determinanten des Issues Managements. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.). Issues Management – Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. S. 41-57. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Merten, Klaus (2001b). Erzeugung von Fakten durch Reflexivisierung von Fiktionen. Strukturen der Ausdifferenzierung des Kommunikationssystems. In: Baum, Achim / Siegfried J. Schmidt (Hrsg.). Fakten und Fiktionen. Über den Umgang mit Medienwirklichkeiten. S. 6-47. Konstanz:
- Merten, Klaus (2004a). Mikro, Mikro-Makro oder Makro? Zum Verhältnis von Journalismus und PR aus systemischer Perspektive. In: Altmeppen, Klaus-Dieter / Ulrike Röttger / Günter Bentele (Hrsg.). Schwierige Verhältnisse. Interdependenzen zwischen Journalismus und PR. S. 19-36. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Merten, Klaus (2004b). Zur Evolution der PR. Vortrag auf dem Treffen des Verbandes der Pressesprecher in Hannover. Abrufbar unter: [www.comdat.de/downloads/Evolution%20der%20PR.pdf](http://www.comdat.de/downloads/Evolution%20der%20PR.pdf) (Abgerufen am: 08.03.2004).

- Merten, Klaus (2005a). Reaktivität und Reflexivität. Sozialwissenschaftliche Datenerhebung als interferierende Kommunikationsprozesse. In: Wienand, Edith / Joachim Westerbarkey / Armin Scholl (Hrsg.). Kommunikation über Kommunikation. Theorien, Methoden und Praxis. Festschrift für Klaus Merten. S. 102-128. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Merten, Klaus (2005b). Zur Ausdifferenzierung der Mediengesellschaft. Wirklichkeitsmanagement als Suche nach Wahrheit. In: Arnold, Klaus / Christoph Neuberger (Hrsg.). Alte Medien – neue Medien. Theorieperspektiven, Medienprofile, Einsatzfelder. Festschrift für Jan Tonnenmacher. S. 21-39. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Merten, Klaus (2008). Public Relations – die Lizenz zu Täuschen? Abrufbar unter: <http://www.pr-journal.de/redaktion-archiv/6396-klaus-merten-public-relations-die-lizenz-zu-tchen.html> (Abgerufen am: 12.05.2012).
- Merten, Klaus (2009a). Konstruktion von Kommunikation in der Mediengesellschaft. Festschrift für Joachim Westerbarkey. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Merten, Klaus (2009b). Zur Theorie der PR-Theorien. Oder: Kann man PR-Theorien anders als systemisch modellieren? In: Röttger, Ulrike (Hrsg.). Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. S. 51-70. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Merten, Klaus / Schmidt, Siegfried J. / Weischenberg, Siegfried (1994). Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Merten, Klaus / Westerbarkey, Joachim (1994). Public Opinion and Public Relations. In: Merten, Klaus / Siegfried J. Schmidt / Siegfried Weischenberg (Hrsg.). Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. S. 188-211. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meulemann, Heiner (1994). Akzeptanz. In: Fuchs-Heinritz, Werner / Rüdiger Lautmann / Otthein Ramstedt / Hanns Wienold (Hrsg.). Lexikon zur Soziologie. S. 29. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meyen, Michael (2004). Mediennutzung. Mediaforschung, Medienfunktionen, Nutzungsmuster. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Meyen, Michael (2009). Medialisierung. *M&K Medien & Kommunikationswissenschaft*. 57. Jg., Nr. 1 / 2009. S. 23-38.
- Meyer, John W. (1992). Conclusion: Institutionalization and the Rationality of formal organizational Structure. In: Meyer, John W. / W. Richard Scott (Hrsg.). Organizational Environments. Ritual and Rationality. S. 261-282. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Meyer, John W. / Rowan, Brian (1977a). Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: Powell, Walter W. / Paul J. DiMaggio (Hrsg.). The New Institutionalism in Organizational Analysis. S. 41-62. Chicago: University of Chicago Press.
- Meyer, John W. / Rowan, Brian (1977b). Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. 83. Jg., S. 340-363.
- Meyer, John W. / Rowan, Brian (2009). Institutionalisierte Organisationen. Formale Struktur als Mythos und Zeremonie. In: Koch, Sascha / Michael Schemmann (Hrsg.). Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien. S. 28-56. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyer, John W. / Scott, W. Richard (1992). Organizational Environments. Ritual and Rationality. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Meyer, Marshall W. / Zucker, Lynne G. (1989). Permanently Failing Organizations. Newbury Park / Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Meyer, Renate (2004). Globale Managementkonzepte und lokaler Kontext. Organisationale Wertorientierung im österreichischen öffentlichen Diskurs. Wien: WUV Universitätsverlag.
- Meyer, Roswitha (2000). Entscheidungstheorie. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Meyer, Thomas (2003). Die Theatralität der Politik in der Mediendemokratie. *Aus Politik und Zeitgeschichte (Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament")*. 2003. Jg., Nr. 53. S. 12-19.
- Michelis, Daniel / Schildhauer, Thomas (2010). Social Media Handbuch. Theorien, Methoden, Modelle. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Miebach, Bernhard (2006). Soziologische Handlungstheorie. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Miebach, Bernhard (2007). *Organisationstheorie. Problemstellung – Modelle – Entwicklung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Milloning, Klemens (2002). *Wettbewerbsvorteile durch das Management des institutionalen Kontextes. Eine integrative Betrachtung von Institutionalismus und Strategischem Management*. Berlin: Weibensee-Verlag.
- Mintzberg, Henry (1983). *Structure in Fives. Designing effective Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry (1984). Power and Organization Life. *Academy of Management Review*. 9. Jg., Nr. 2/1984. S. 207-224.
- Mintzberg, Henry (1988). Strategie als Handwerk. *Harvardmanager*. Jg., Nr. 1/1988. S. 73-80.
- Mitchell, Wesley Clair (1931). *Der Konjunkturzyklus. Problem und Problemstellung*. Hamburg: H. Buske.
- Mohr, Reinhard (2011). Online-Medien oder: Die Sklerotisierung der Öffentlichkeit. *Journalismus in der Krise*. Abrufbar unter: <http://www.dradio.de/dlf/sendungen/essayunddiskurs/1457635/> (Abgerufen am: 22.11.2011).
- Mölders, Marc (2011). *Die Äquilibration der kommunikativen Strukturen. Theoretische und empirische Studien zu einem soziologischen Lernbegriff*. Weilerswist-Metternich: Velbrück Wissenschaft.
- Mommsen, Wolfgang J. (1992). *Weber, Max: Gesamtausgabe. Bd. 17 Wissenschaft als Beruf*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Montanari, J.R. (1979). Strategic Choice: A Theoretical Analysis. *Journal of Management Studies*. 1979. Jg., Nr. 16. S. 202-291.
- Morgan, Gareth (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Morgan, Gareth (1990a). *Organizations in Society*. London: Palgrave Macmillan.
- Morgan, Gareth (1990b). Paradigm Diversity in Organizational Research. In: Hassard, John / Denis Pym (Hrsg.). *The Theory and Philosophy of Organizations*. S. 13-29. London/ Albingdon, Oxfordshire: Routledge.
- Morgan, Gareth (2006). *Images of Organization*. Thousand Oaks, California / London: Sage Publications.
- Müller-Jentsch, Walther (2002). Organisationales Handeln zwischen institutioneller Normierung und strategischem Kalkül. In: Schreyögg, Georg / Peter Conrad (Hrsg.). *Theorien des Managements. Managementforschung 12*. S. 203-209. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Müller-Jentsch, Walther (2003). *Organisationssoziologie. Eine Einführung*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Münch, Richard (1980). Über Parsons zu Weber. Von der Theorie der Rationalisierung zur Theorie der Interpenetration. *Zeitschrift für Soziologie*. 9. Jg., Nr. 1/1980. S. 18-53.
- Münch, Richard (1987). The Interpenetration of Microinteraction and Macrostructures in a Complex and Contingent Institutional Order. In: Alexander, Jeffrey.C. / Bernhard Giesen / Richard Münch / Neil J. Smelser (Hrsg.). *The Micro-Macro Link*. S. 319-336. Berkeley / Los Angeles / London: University of California Press.
- Münch, Richard (1988). *Theorie des Handelns: zur Rekonstruktion der Beiträge von Talcott Parsons, Emile Durkheim und Max Weber*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Münch, Richard (1991). *Dialektik der Kommunikationsgesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Münch, Richard (1994). Politik und Nichtpolitik. Politische Steuerung als schöpferischer Prozess. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. 46. Jg., Nr. 3/1994. S. 381-405.
- Münch, Richard (2002). *Soziologische Theorie. Band 2. Handlungstheorie*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Nagl, Anna (1997). *Lernende Organisation. Entwicklungsstand, Perspektiven und Gestaltungsansätze in deutschen Unternehmen. Eine empirische Untersuchung*. Aachen: Shaker Verlag.
- Nassehi, Armin (2003). Der Begriff des Politischen und die doppelte Normativität der `Soziologischen Moderne`. In: Nassehi, Armin / Markus Schroer (Hrsg.). *Der Begriff des Politischen. Grenzen der Politik oder Politik ohne Grenzen? Sonderband Soziale Welt 14*. S. 133-169. Baden-Baden: Nomos.
- Nausner, Peter (2006). *Projektmanagement*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

- Neidhardt, Friedhelm (1989). Auf der Suche nach Öffentlichkeit. In: Nutz, Walter (Hrsg.). Kunst, Kommunikation, Kultur. Festschrift zum 80. Geburtstag von Alphons Silbermann. S. 25-35. Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang.
- Neidhardt, Friedhelm (1994a). Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegung. Sonderheft 34/1994. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Neidhardt, Friedhelm (1994b). Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen. In: Neidhardt, Friedhelm (Hrsg.). Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegung. Sonderheft 34/1994. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. S. 7-41. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Neidhardt, Friedhelm (1994c). Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Sonderheft 34. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Nelson, Richard R. (2000). Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change. In: Ortman, Günther / Jörg Sydow / Klaus Türk (Hrsg.). Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. S. 81-123. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Neuberger, Christoph / Gehrau, Volker (2011). StudiVZ. Diffusion, Nutzung und Wirkung eines sozialen Netzwerks im Internet. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Neuberger, Christoph / Kaleta, Christoph / Meyering, Daniel / Schlichting, Inga (2004). Wandel der aktuellen Öffentlichkeit im Internet. Abrufbar unter: [http://www.ifkw.uni-muenchen.de/personen/professoren/neuberger\\_christoph/technikfolgen/tab\\_gutachten.pdf](http://www.ifkw.uni-muenchen.de/personen/professoren/neuberger_christoph/technikfolgen/tab_gutachten.pdf) (Abgerufen am: 20.09.2011).
- Neuberger, Oswald (1995). Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: UTB Verlag.
- Neurath, Otto (1979). Wissenschaftliche Weltauffassung, Sozialismus und Logischer Empirismus. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Nicolini, Davide / Meznar, Martin B. (1995). The Social Construction of Organizational Learning: Conceptual and practical Issues in the Field. *Human Relations*. 48. Jg., Nr. 7. S. 727-746.
- Niehüser, Werner (2005). Elitezirkulation in Organisationen. Vorarbeiten zu einer politischen Theorie organisationalen Wandels. In: Drepper, T / A. Göbel / H. Nokielski (Hrsg.). Sozialer Wandel und kulturelle Innovation. Eckard Pankoke zum 65. Geburtstag. S. 355-383. Berlin: Duncker & Humblot.
- Noelle-Neumann, Elisabeth (1996). Öffentliche Meinung. Die Entdeckung der Schweigespirale. Frankfurt am Main / Berlin: Ullstein.
- Noelle-Neumann, Elisabeth (1998). Öffentliche Meinung. In: Jarren, Otfried / Ulrich Sarcinelli / Ulrich Saxer (Hrsg.). Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil. S. 81-94. Opladen / Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Nolte, H. (1999). Annäherungen zwischen Handlungstheorien und Systemtheorien. Ein Review über einige Integrationstrends. *Zeitschrift für Soziologie*. 28. Jg., Nr. 2/1999. S. 93-113.
- Nolte, Heike (2007). Die reflexive Organisation. Von Managementbildung zu Unternehmensflexibilität. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag.
- Nolte, Kristina (2005). Der Kampf um Aufmerksamkeit. Wie Medien, Wirtschaft und Politik um eine knappe Ressource ringen. Frankfurt am Main: Campus.
- Nolting, Tobias / Thießen, Ansgar (2008). Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potentiale und Perspektiven in der Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nonaka, Ikujiro (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science*. 5. Jg., Nr. 1/1994. S. 14-37.
- Nonaka, Ikujiro / Takeuchi, Hirotaka (1997). Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- North, Douglass Cecil (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, Douglass Cecil (1992). Institutionen, institutionaler Wandel und Wirtschaftsleistung. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Nothhaft, Howard / Wehmeier, Stefan (2009). Vom Umgang mit Komplexität im Kommunikationsmanagement. Eine soziokybernetische Rekonstruktion. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.). Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. S. 151-172. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Nutz, Walter (1989). Kunst, Kommunikation, Kultur. Festschrift zum 80. Geburtstag von Alphons Silbermann. Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang.
- Oesterle, H. (1995). Business Engineering: Prozess- und Systementwicklung. Band 1. Entwurfstechniken. Berlin: Springer Verlag.
- Oliver, Christine (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*. 16. Jg., Nr. 1/1991. S. 145-179.
- Örtenblad, Anders (2001). On differences between Organizational Learning and Learning Organization. *The Learning Organization*. 8. Jg., Nr. 3. S. 125-133.
- Ortmann, Günter (1995a). Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, Günter (1995b). Mikropolitik, Strukturierung, Rekursivität. In: Ortmann, Günter (Hrsg.). Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. S. 27-124. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, Günter (2001). Organisation – Ein Handlungsfeld mit Eigensinn. In: Bardmann, Theodor M. / Torsten Groth (Hrsg.). Zirkuläre Positionen. Band 3. Organisation, Management und Beratung. S. 73-90. Opladen / Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, Günter (2009). Management in der Hypermoderne. Kontingenz und Entscheidung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ortmann, Günter (2011). Die Kunst des Entscheidens. Ein Quantum Trost für Zweifler und Zauderer. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Ortmann, Günter / Sydow, Jörg / Türk, Klaus (2000a). Organisation, Strukturierung, Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie. In: Ortmann, Günter / Jörg Sydow / Klaus Türk (Hrsg.). Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. S. 15-34. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, Günter / Windeler, Arnold / Becker, Albrecht / Schulz, Hans-Joachim (1990). Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, Günther (2004). Als Ob. Fiktionen und Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ortmann, Günther / Sydow, Jörg (2001). Strategie und Strukturierung – Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, Günther / Sydow, Jörg / Türk, Klaus (2000b). Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, Günther / Sydow, Jörg / Windeler, Arnold (2000c). Organisation als reflexive Strukturierung. In: Ortmann, Günther / Jörg Sydow / Klaus Türk (Hrsg.). Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. S. 315-342. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Östgaard, Einar (1965). Factors influencing the Flow of News. *Journal of Peace Research*. 2. Jg., S. 39-63.
- Paetow, Kai (2004). Systemevolution und Lernen in der Organisation. In: Florian, Michael / Frank Hillebrandt (Hrsg.). Adaption und Lernen von und in Organisationen. S. 41-67. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Palazzo, Guido / Scherer, Andreas (2006). Corporate legitimacy as Deliberation. A communicative Framework. *Journal of Business Ethics*. 66. Jg., S. 71-88.
- Pamperrien, Sabine (2011). Medienschelte oder: Der Kampf um die Deutungshoheit. Journalismus in der Krise. Abrufbar unter: <http://www.dradio.de/dlf/programmtipp/essayunddiskurs/1423592/> (Abgerufen am: 22.11.2011).
- Parsons, Talcott (1951). The Social System. Glencoe, Illinois: The Free Press.
- Parsons, Talcott (1956a). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations I. *Administrative Science Quarterly*. 1. Jg., Nr. 1 (June)/1956. S. 63-85.
- Parsons, Talcott (1956b). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations II. *Administrative Science Quarterly*. 1. Jg., Nr. 2 (September)/1956. S. 225-239.
- Parsons, Talcott (1967). The Structure of Social Action. Volume 1. Marshall, Pareto, Durkheim. New York: The Free Press.
- Parsons, Talcott (1968). The Structure of Social Action. Volume 2. Weber. New York: The Free Press.
- Parsons, Talcott (1972). Das System moderner Gesellschaften. Weinheim: Juventa Verlag.

- Parsons, Talcott (1976). *Zur Theorie sozialer Systeme*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Parsons, Talcott (1980). Über den Begriff der Macht. In: Jensen, Stefan (Hrsg.). *Zur Theorie der sozialen Interaktionsmedien*. S. 57-137. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Parsons, Talcott / Bales, Robert F. / Shils, Edward A. (1953). *Working Papers in the Theory of Action*. Glencoe, Illinois: The Free Press.
- Parsons, Talcott / Shils, Edward A. / Allport, Gordon W. / Tolman, Edward C. / Stouffer, Samuel A. / Sheldon, Richard C. / Sears, Robert R. / Murray, Henry A. / Kluckhohn, Clyde (1951). *Toward a General Theory of Action: Theoretical Foundations for the Social Sciences*. New York: Harper and Row.
- Pautzke, Gunnar (1989). *Die Evolution der organisationalen Wissensbasis: Bausteine zu einer Theorie des organisationalen Lernens*. Herrsching: Verlag Barbara Kirsch.
- Pawlowsky, P. (1992). Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen. In: Staehle, W.H. / Peter Conrad (Hrsg.). *Managementforschung 2*. S. 177-238. Berlin: DeGruyter Verlag.
- Pawlowsky, Peter (2003). The Treatment of Organizational Learning in Management Science. In: Dierkes, Meinolf / Ariane Berthoin Antal / John Child / Ikujiro Nonaka (Hrsg.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. S. 61-88. New York, New York / Oxford: Oxford University Press.
- Pawlowsky, Peter / Forslin, J. / Reinhardt, Rüdiger (2003). Practices and Tools of Organizational Learning. In: Dierkes, Meinolf / Ariane Berthoin Antal / John Child / Ikujiro Nonaka (Hrsg.). *Handbook of Organizational Learning*. S. 775-793. New York, New York / Oxford: Oxford University Press.
- Pawlowsky, Peter / Geppert, Mike (2005). Organisationales Lernen. In: Weik, Elke / Rainhart Lang (Hrsg.). *Moderne Organisationstheorien 1. Handlungsorientierte Ansätze*. S. 259-294. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Perrin, Irène (2010). *Medien als Chance und Risiko. Eine Untersuchung zum Verhältnis von Wirtschaftsunternehmen und Medienorganisationen*. Berne: Haupt Verlag.
- Peters, Hans Peter / Heinrichs, Harald / Jung, Arlena / Kalfass, Monika / Petersen, Imme (2008). Medialisierung der Wissenschaft als Voraussetzung ihrer Legitimierung und politischen Relevanz. In: Mayntz, Renate / Friedhelm Neidhardt / Peter Weingart / Ulrich Wengenroth (Hrsg.). *Wissensproduktion und Wissenstransfer. Wissen im Spannungsfeld von Wissenschaft, Politik und Öffentlichkeit*. S. 269-292. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Pettigrew, Andrew Marshal (1973). *The Politics of Organizational Decision-Making*. London: Taylor & Francis.
- Pfeffer, Jeffrey (1982). *Organizations and Organization Theory*. Boston, Massachusetts: Pitman.
- Pfeffer, Jeffrey (1993). Barriers to the Advancement of Organization Science. Paradigm Development as a Dependent Variable. *Academy of Management Review*. 18. Jg., S. 599-620.
- Pfeffer, Jeffrey / Salancik, Gerald R. (1978). The external Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. New York: Harper and Row.
- Pfeiffer, Karl Ludwig (2004). „Phänomenalisierung und Sinnsuggestion: Performative Intermedialität und die Oper“. In: Krämer, Sybille (Hrsg.). *Performativität und Medialität*. S. 325-346. München: Fink Verlag.
- Pfeiffer, Karl Ludwig / Schnell, Ralf (2008). *Schwellen der Medialisierung. Medienanthropologische Perspektiven – Deutschland und Japan*. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Pfetsch, Barbara / Adam, Silke (2008). *Massenmedien als politische Akteure. Konzepte und Analysen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Phillips, Nelson / Lawrence, Thomas B. / Hardy, Cynthia (2004). Discourse and Institutions. *Academy of Management Review*. 29. Jg., Nr. 4/2004. S. 635-652.
- Picot, Arnold / Neuburger, R. / Niggel, J. (1995). Ausbreitung und Auswirkungen von Electronic Data Interchange – Empirische Ergebnisse aus der deutschen Automobil- und Transportbranche. In: Schreyögg, Georg / Jörg Sydow (Hrsg.). *Managementforschung 5: Empirische Studien*. S. Berlin / New York: De Gruyter.
- Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wiegand, Rolf T. (2003). *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Pietraß, Manuela / Funiok, Rüdiger (2010). *Mensch und Medien. Philosophische und sozialwissenschaftliche Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Pohlmann, Markus / Markova, Hristina (2011). *Soziologie der Organisation. Eine Einführung*. Konstanz / München: UVK Verlagsgesellschaft.
- Pollock, Timothy G. / Rindova, V.P. (2003). Media legitimation Effects in the Market for initial public Offerings. *Academy of Management Journal*. 46. Jg., Nr. 5/2003. S. 631-642.
- Pongs, Armin (2001). *In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich? Perspektiven, Diagnosen, Konzepte. Band.1*. München: Dilemma Verlag.
- Popitz, Heinrich (1986). *Phänomene der Macht. Autorität, Herrschaft, Gewalt, Technik*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Popper, Karl Raimund (1979). *Die beiden Grundprobleme der Erkenntnistheorie*. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Porter, Michael E. (1986). *Wettbewerbsvorteile*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Postman, Neil (2008). *Wir amüsieren uns zu Tode. Urteilsbildung im Zeitalter der Unterhaltungsindustrie*. Fischer Verlag:
- Powell, Walter W. (1998). Expanding the Scope of institutional Analysis. In: Powell, Walter W. / Paul J. DiMaggio (Hrsg.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. S. 183-203. Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- Powell, Walter W. / DiMaggio, Paul J. (1977). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- Powell, Walter W. / DiMaggio, Paul J. (1998). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- Precht, David (2013). *Anna, die Schule und der liebe Gott: Der Verrat des Bildungssystems an unseren Kindern*. München: Goldmann Verlag.
- Preisendörfer, P (2008). *Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Preisendörfer, Peter (2011). *Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Preusse, Joachim / Zielmann, Sarah (2009). Funktion und Stellenwert von PR in Interessenverbänden der Wirtschaft. *PR Magazin*. 40. Jg., Nr. 5. S. 63-68.
- Preusse, Joachim / Zielmann, Sarah (2010). *Verbands-PR und Lobbying im Vergleich*. In: Hoffjann, Olaf / Roland Stahl (Hrsg.). *Hanbuch Verbandskommunikation*. S. 333-352. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Preyer, Gerhard (2008). *Soziologische Theorien der Gegenwartsgesellschaft III. Mitgliedschaft und Evolution*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Prinz, Matthias (2005). *Wie komme ich raus aus den Medien?* Abrufbar unter: [http://www.kommunikationskongress.de/\\_files/vortraege/prinz\\_matthias.pdf](http://www.kommunikationskongress.de/_files/vortraege/prinz_matthias.pdf) (Abgerufen am: 30.03.2010).
- Probst, Gilbert Jean Bernard (1987). *Selbstorganisation*. Berlin: Parey.
- Probst, Gilbert Jean Bernard (1994). *Organisationales Lernen und die Bewältigung von Wandel*. In: Gomez, Peter / Dietger Hahn / Günter Müller-Stewens / Rolf Wunderer (Hrsg.). *Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*. S. 295-320. Wiesbaden: Gabler.
- Probst, Gilbert Jean Bernard / Büchel, Bettina S.T. (1998). *Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Pugh, Derek Salman (1997). *Organization Theory. Selected Readings*. London: Penguin.
- Pugh, Derek Salman / Hickson, D.J. (1968). *Eine dimensionale Analyse bürokratischer Strukturen*. In: Mayntz, Renate (Hrsg.). *Bürokratische Organisation*. S. 82-93. Köln / Berlin: Kiepenheuer & Witsch.
- Pugh, Derek Salman / Hickson, D.J. / Hinings, C.R. / Turner, C. (1969). *The Context of Organization Structures*. *Administrative Science Quarterly*. 14. Jg., S. 91-114.
- Quandt, Thorsten / Scheufele, Bertram (2011). *Ebenen der Kommunikation. Mikro-Meso-Makro-Links in der Kommunikationswissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft.
- Rademacher, Lars (2009). *Public Relations und Kommunikationsmanagement. Eine medienwissenschaftliche Grundlegung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Rao, M.V. Hayagreeva / Pasmore, William A. (1989). Knowledge and Interests in Organizational Studies. A Conflict of Interpretations. *Organization Studies*. 10. Jg., Nr. 2 (April)/ 1989. S. 225-239.
- Raupp, Juliana (2009). Medialisierung als Parameter einer PR-Theorie. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.). Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. S. 265-284. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Recktenwald, Horst Claus (2003). Adam Smith. Der Wohlstand der Nationen: Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen. München:
- Reckwitz, Andreas (2003). Der verschobene Problemzusammenhang des Funktionalismus: Von der Ontologie der sozialen Zweckhaftigkeit zu den Raum-Zeit-Distanzierungen. In: Jetzkowitz, Jens / Carsten Stark (Hrsg.). Soziologischer Funktionalismus. Zur Methodologie einer Theorietradition. S. 57-82. Opladen: Leske + Budrich.
- Reichert, Ramón (2007). Im Kino der Humanwissenschaften: Studien zur Medialisierung wissenschaftlichen Wissens. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Reichertz, Jo (2007). Die Medien als selbständige Akteure. *APuZ Aus Politik und Zeitgeschichte*. 12. Jg., Nr. 12/ 2007: Innere Sicherheit im Wandel. S. 25-31.
- Reinhardt, Rüdiger (1993). Das Modell organisationaler Lernfähigkeit und die Gestaltung lernfähiger Organisationen. Frankfurt am Main: Lang Verlag.
- Remer, Andreas (1994). Organisationslehre. Hummeltal: R.E.A.-Verlag.
- Reuter, Norbert (1994). Der Institutionalismus. Geschichte und Theorie der evolutionären Ökonomik. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Rhomberg, Markus (2010). Massenmediale Kommunikation als Motor einer globalen politischen Öffentlichkeit? Strukturprinzipien und Thesen. In: Teschner, Jens / Henrike Viehrig (Hrsg.). Politische Kommunikation in internationalen Beziehungen. S. 35-54. Münster: LIT Verlag.
- Rinck, Annette (2001). Interdependenzen zwischen PR und Journalismus. Eine empirische Untersuchung der PR-Wirkung am Beispiel einer dialogorientierten PR-Strategie von BMW. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Roethlisberger, Fritz Jules / Dickson, William John (1939). Management and the Worker. Early Sociology of Management and Organizations. Cambridge: Cambridge University Press.
- Roethlisberger, Fritz Jules / Dickson, William John / Wright, Harold A. / Company, Western Electric (1947). Management and the Worker: an Account of a Research Program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago. Cambridge: Harvard University Press.
- Rolke, Lothar (1999a). Die gesellschaftliche Kernfunktion von Public Relations – ein Beitrag zur kommunikationswissenschaftlichen Theoriediskussion. *Publizistik – Vierteljahresschrift für Kommunikationsforschung*. 44. Jg., Nr. 4. S. 431-444.
- Rolke, Lothar (1999b). Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden. In: Rolke, Lothar / Volker Wolff (Hrsg.). Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selber gesteuert werden. S. 11-18. Opladen / Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Rolke, Lothar (2009). Public Relations – die Lizenz zur Mitgestaltung öffentlicher Meinung. Umriss einer neuen Theorie. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.). Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. S. 173-198. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rolke, Lothar / Wolff, Volker (2003). Die Meinungsmacher in der Mediengesellschaft. Deutschlands Kommunikationseliten aus der Innensicht. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Romme, A.G. (2003). Making a Difference. Organization as Design. *Organization Science*. 14. Jg., Nr. 2003. S. 558-573.
- Ronneberger, Franz (1991). Legitimation durch Information. In: Dorer, Johanna / Klaus Lojka (Hrsg.). Öffentlichkeitsarbeit. Theoretische Ansätze, empirische Befunde und Berufspraxis der Public Relations. S. 8-19. Wien: Braumüller.
- Ronneberger, Franz (1993). Theorie der Public Relations. In: Pflaum, Dieter / Wolfgang Pieper (Hrsg.). Lexikon der Public Relations. S. 426-430. Landsberg, Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Ronneberger, Franz / Rühl, Manfred (1992). Theorie der Public Relations. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Rosenstiel, Lutz von (2000). Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rössler, Patrick / Hasebrink, Uwe / Jäckel, Michael (2001). Theoretische Perspektiven der Rezeptionsforschung. München: Verlag Reinhard Fischer.

- Rothmann, J. / Friedmann, V.J. (2003). Identity, Conflict, and Organizational Learning. In: Dierkes, Meinolf / Ariane Berthoin Antal / John Child / Ikujiro Nonaka (Hrsg.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. S. 582-597. Oxford / New York, New York: Oxford University Press.
- Röttger, Ulrike (2000). *Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Röttger, Ulrike (2001). Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion? Begriffsklärungen und Forschungsfragen – eine Einleitung. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.). *Issues Management – Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. S. 11-39. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Röttger, Ulrike (2005a). Issues Management. Grundlagen der Beobachtung und Steuerung von Umweltbeziehungen. In: Wienand, Edith / Joachim Westerbarkey / Armin Scholl (Hrsg.). *Kommunikation über Kommunikation. Theorien, Methoden und Praxis. Festschrift für Klaus Merten*. S. 41-66. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Röttger, Ulrike (2005b). Kommunikationsmanagement in der Dualität von Struktur. *Medienwissenschaft Schweiz*. Jg., Nr. 2/2005. S. 12-19.
- Röttger, Ulrike (2006). *PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Röttger, Ulrike (2007). Kampagnen planen und steuern: Inszenierungsstrategien in der Öffentlichkeit. In: Piwinger, Manfred / Ansgar Zerfaß (Hrsg.). *Handbuch der Unternehmenskommunikation*. S. 381-398. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Röttger, Ulrike (2008a). Issues Management. In: Bentele, Günter / Romy Fröhlich / Peter Szyszka (Hrsg.). *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*. S. 597-598. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Röttger, Ulrike (2008b). Kampagnen. In: Bentele, Günter / Romy Fröhlich / Peter Szyszka (Hrsg.). *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*. S. 598-599. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Röttger, Ulrike (2009a). *PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Röttger, Ulrike (2009b). *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Röttger, Ulrike (2009c). Welche Theorie für welche PR? In: Röttger, Ulrike (Hrsg.). *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung*. S. 9-25. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Röttger, Ulrike (2010a). Public Relations. In: Bonfadelli, Heinz / Otfried Jarren / Gabriele Siegert (Hrsg.). *Einführung in die Publizistikwissenschaft*. S. 379-403. Bern / Stuttgart / Wien: Haupt Verlag.
- Röttger, Ulrike (2010b). *Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Röttger, Ulrike / Preusse, Joachim (2008c). Issues Management. In: Nolting, Tobias / Ansgar Thießen (Hrsg.). *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potentiale und Perspektiven in der Krisenkommunikation*. S. 159-184. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Röttger, Ulrike / Hoffmann, Jochen / Jarren, Otfried (2003). *Public Relations in der Schweiz. Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Röttger, Ulrike / Preusse, Joachim / Schmitt, Jana (2011). *Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Röttger, Ulrike / Schmitt, Jana (2009). Bedingungen, Chancen und Risiken der Reputationskonstitution ökonomischer Organisationen durch Corporate Responsibility. In: Schmidt, Siegfried J. / Jörg Tropp (Hrsg.). *Die Moral der Unternehmenskommunikation. Lohnt es sich, gut zu sein?* S. 39-58. Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Röttger, Ulrike / Zielmann, Sarah (2011). *PR-Beratung in der Politik. Rollen und Interaktionsstrukturen aus Sicht von Beratern und Klienten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ruef, Martin / Scott, Richard W. (1998). A multidimensional Model of organizational Legitimacy. *Hospital Survival in Changing institutional Environments. Administrative Science Quarterly*. 43. Jg., Nr. 4. S. 877-904.

- Rüegg-Stürm, Johannes (2000). Jenseits der Machbarkeit. Idealtypische Herausforderungen tiefgreifender unternehmerischer Wandelprozesse aus einer systemisch-relational-konstruktivistischen Perspektive. In: Schreyögg, Georg / Peter Conrad (Hrsg.). Organisatorischer Wandel und Transformation. Managementforschung Nr. 10. S. 195-237. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2003). Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Rühl, Manfred (1969). Die Zeitungsredaktion als soziales System. Bielefeld: Bertelsmann-Universitätsverlag.
- Rühl, Manfred (1980). Journalismus und Gesellschaft. Bestandsaufnahme und Theorieentwurf. Mainz: Verlag von Hase & Koehler.
- Rühl, Manfred (1989). Organisatorischer Journalismus. In: Kaase, Max / W. Schulz (Hrsg.). Massenkommunikation. Theorien, Methoden, Befunde. S. 253-269. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Rühl, Manfred (1992). Theorie des Journalismus. In: Burkart, Roland / Walter Hömberg (Hrsg.). Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. S. 117-133. Wien: Brazmüller Verlag.
- Rühl, Manfred (2004). Des Journalismus vergangene Zukunft. Zur Emergenz der Journalistik. In: Löffelholz, Martin (Hrsg.). Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch. S. 69-85. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ruhrmann, Georg (2003). Der Wert von Nachrichten im deutschen Fernsehen. Ein Modell zur Validierung von Nachrichtenfaktoren. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ruhrmann, Georg / Milde, Jutta (2011). Zum Nachrichtenwert von molekularer Medizin – Eine Inhaltsanalyse von TV-Meldungen 1995-2004. In: Ruhrmann, Georg / Jutta Milde / Arne Freya Zillich (Hrsg.). Molekulare Medizin und Medien. Zur Darstellung und Wirkung eines kontroversen Wissenschaftsthemas. S. 99-120. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rumelhart, David / Norman, Donald (1975). Explorations in Cognition. San Francisco, California: Freeman.
- Rumelhart, David / Norman, Donald (1978). Strukturen des Wissens. Wege der Kognitionsforschung. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Sanders, Karin / Kianty, Andrea (2006). Organisationstheorien. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sandhu, Swaran (2012). Public Relations und Legitimität. Der Beitrag des organisationalen Neo-Institutionalismus für die PR-Forschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sandhu, Swaran (2014). Public Relations und gesellschaftliche Kommunikation: Legitimation im Diskurs. In: Zerfaß, Ansgar / Manfred Piwinger (Hrsg.). Handbuch Unternehmenskommunikation. S. 1161-1183. Heidelberg: Springer Gabler Verlag.
- Sarcinelli, Ulrich (2002). Mediatisierung. In: Jarren, Otfried / Ulrich Sarcinelli / Ulrich Saxer (Hrsg.). Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. S. 678-679. Opladen / Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Sarcinelli, Ulrich (2006). Zur Entzauberung von Medialisierungseffekten. Befunde zur Interdependenz von Politik und Medien im intermediären System. In: Imhof, Kurt / Roger Blum / Heinz Bonfadelli / Otfried Jarren (Hrsg.). Demokratie in der Mediengesellschaft. S. 117-123. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sarcinelli, Ulrich (2009). Politische Kommunikation in Deutschland. Zur Politikvermittlung im demokratischen System. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sastry, Anjali M. / Bernicke, Jeffrey W. / Hart, Stuart L. (2002). Changing Shades of green: Coupling and Decoupling in Monsanto's environmental Operations. 1991-1997. In: Hoffmann, Andrew J. / Marc J. Ventresca (Hrsg.). Organizations, Policy and the natural Environment. Institutional and strategic Perspectives. S. 262-285. Stanford, California: Stanford University Press.
- Saxer, Ulrich (1980). Grenzen der Publizistikwissenschaft. Wissenschaftswissenschaftliche Reflexionen zur Zeitungs-/Publizistik-/Kommunikationswissenschaft seit 1945. *Publizistik – Vierteljahresschrift für Kommunikationsforschung*. 25. Jg., S. 525-543.
- Saxer, Ulrich (1998). Mediengesellschaft. Verständnisse und Mißverständnisse. In: Sarcinelli, Ulrich (Hrsg.). Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft. S. 52-73. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Saxer, Ulrich (1999). Der Forschungsgegenstand der Medienwissenschaft. In: Leonard, Joachim-Felix / Hans-Werner Ludwig / Dietrich schwarze / Erich Strassner (Hrsg.). Medienwissenschaft. Ein Handbuch zur Entwicklung der Kommunikationsformen. S. 1-14. Berlin / New York: De Gruyter.
- Schade, Edzard (2004). Indikatoren für die Medialisierungsforschung. Konzepte und Wirklichkeitskonstruktion als Bausteine der Mediengesellschaft. In: Imhof, Kurt / Roger Blum / Heinz Bonfadelli / Otfried Jarren (Hrsg.). Mediengesellschaft. Strukturen, Merkmale, Entwicklungsdynamiken. Mediensymposium Luzern Band 8. S. 114-138. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schäfer, Mike S. (2007). Wissenschaft in den Medien. Die Medialisierung naturwissenschaftlicher Themen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schäfer, Mike S. (2008a). Medialisierung der Naturwissenschaft in den Massenmedien? Eine themenvergleichende Analyse. In: Raabe, Johannes / Rudolf Stöber / Anna M. Theis-Berglmair / Kristina Wied (Hrsg.). Medien und Kommunikation in der Wissensgesellschaft. S. 315-325. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Schäfer, Mike S. (2008b). Medialisierung der Wissenschaft? Empirische Untersuchung eines wissenschaftssoziologischen Konzepts. *Zeitschrift für Soziologie*. 37. Jg., Nr. 3/2008. S. 206-225.
- Schantel, Alexandra (2000). Determination oder Intereffikation? Eine Metaanalyse der Hypothesen zur PR-Journalismus-Beziehung. *Publizistik – Vierteljahresschrift für Kommunikationsforschung*. 45. Jg., Nr. 1/2000. S. 70-88.
- Scharpf, Fritz (2000a). Institutions in Comparative Policy Research. *Comparative Political Studies*. 33. Jg., Nr. 6/7/2000. S. 762-790.
- Scharpf, Fritz (2000b). Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schattenhofer, Karl / Weigand, Wolfgang (1998). Die Dynamik der Selbststeuerung. Beiträge zur angewandten Gruppendynamik. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. London / Washington, D.C. / San Francisco, California: John Wiley & Sons.
- Schein, Edgar H. (1993). How can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. *Sloan Management Review*. Jg., Nr. Winter 1993. S. 85-92.
- Schein, Edgar H. (1995). Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Schein, Edgar H. (1996). Three Cultures Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*. Jg., Nr. Fall 1996. S. 9-20.
- Schenk, Michael (2007). Medienwirkungsforschung. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Scherer, Andreas Georg (1995). Pluralismus im Strategischen Management. Der Beitrag der Teilnehmerperspektive zur Lösung von Inkommensurabilitätsproblemen in Forschung und Praxis. Wiesbaden: Gabler / Deutscher Universitätsverlag.
- Scherer, Andreas Georg (1998). Thematic Issue on Pluralism and Incommensurability in Strategic Management and Organization Theory: Consequences for Theory and Practice. *Organization Science*. 5. Jg., Nr. 2/ 1998. S. 145-283.
- Scherer, Andreas Georg (2006). Kritik der Organisation oder Organisation der Kririk? – Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In: Kieser, Alfred / Mark Ebers (Hrsg.). Organisationstheorien. S. 19-61. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Scherf-Braune, Sandra (2000). Organisationales Lernen. Ein systemtheoretisches Modell und seine Umsetzung. Wiesbaden: DUV Deutscher Universitäts Verlag.
- Scherm, Ewald / Pietsch, Gotthard (2005). Erfolgsmessung im Personalcontrolling – Reflexionsinput oder Rationalitätsmythos? *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. 57. Jg., Nr. 1/ 2005. S. 43-57.
- Scherm, Ewald / Pietsch, Gotthard (2007). Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel. München / Wien: Oldenbourg Verlag.
- Scheu, Andreas / Wendelin, Manuel (2010). Medialisierung – Die Perspektive der Kritischen Theorie. In: Arnold, Klaus / Christoph Classen / Susanne Kinnebrock / Edgar Lersch / Hans-Ulrich Wagner (Hrsg.). Von der Politisierung der Medien zur Medialisierung des Politischen. Zum Verhältnis von Medien, Öffentlichkeiten und Politik im 20. Jahrhundert. S. 441-463. Leipzig: Leipziger Universitätsverlag.

- Scheufele, Bertram (2003). Frames – Framing – Framing-Effekte. Theoretische und methodische Grundlegung des Framing-Ansatzes sowie empirische Befunde zur Nachrichtenproduktion. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Scheufele, Bertram (2011). Medienwirkungen jenseits des einzelnen Rezipienten. Die Herausforderungen für die Medienwirkungsforschung durch die Mehr-Ebenen-Problematik am Beispiel von fünf exemplarischen Wirkungsbereichen. In: Quandt, Thorsten / Bertram Scheufele (Hrsg.). Ebenen der Kommunikation. Mikro-Meso-Makro-Links in der Kommunikationswissenschaft. S. 113-142. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schierl, Thomas (2008). Die Visualisierung des Sports in den Medien. Sportkommunikation 2. Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Schimank, Uwe (1985). Der mangelnde Akteursbezug systemtheoretischer Erklärungen gesellschaftlicher Differenzierungen – ein Diskussionsvorschlag. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. 16. Jg., Nr. 6/1985. S. 421-434.
- Schimank, Uwe (2000a). Theorien gesellschaftlicher Differenzierung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schimank, Uwe (2000b). Zur Verknüpfung von Gesellschafts- und Organisationstheorie. In: Ortman, Günther / Jörg Sydow / Klaus Türk (Hrsg.). Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. S. 312-314. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schimank, Uwe (2001a). Funktionale Differenzierung, Durchorganisation und Integration in der modernen Gesellschaft. In: Tacke, Veronika (Hrsg.). Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. S. 19-38. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schimank, Uwe (2001b). Organisationsgesellschaft. In: Kneer, Georg / Armin Nassehi / Markus Schroer (Hrsg.). Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie. S. 278-307. München: Fink Verlag.
- Schimank, Uwe (2002). Organisationen: Akteurkonstellationen – Korporative Akteure – Sozialsysteme. In: Allmendinger, Jutta / Thomas Hinz (Hrsg.). Organisationssoziologie. Sonderheft 42 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. S. 29-54. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schimank, Uwe (2004). Der akteurzentrierte Institutionalismus. In: Gabriel, Manfred (Hrsg.). Paradigmen der akteurszentrierten Soziologie. S. 287-302. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schimank, Uwe (2007a). Handeln in Konstellationen: Die reflexive Konstitution von handelndem Zusammenwirken und sozialen Strukturen. In: Altmeppen, Klaus-Dieter / Thomas Hanitzsch / Carsten Schlüter (Hrsg.). Journalismustheorie: Next Generation. Soziologische Grundlegung und theoretische Innovation. S. 121-137. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schimank, Uwe (2007b). Theorien gesellschaftlicher Differenzierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Schimank, Uwe (2010a). Die funktional differenzierte kapitalistische Gesellschaft als Organisationsgesellschaft – eine theoretische Skizze. In: Endreß, Martin / Thomas Matys (Hrsg.). Die Ökonomie der Organisation – die Organisation der Ökonomie. S. 33-62. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schimank, Uwe (2010b). Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. Weinheim / München: Juventa.
- Schmid, Michael (1998). Soziale Ordnung und kultureller Konsens. In: Schmid, Michael (Hrsg.). Soziales Handeln und strukturelle Selektion. Beiträge zur Theorie sozialer Systeme. S. 189-212. Opladen / Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schmidt, Michael / Maurer, Andrea (2003). Ökonomischer und soziologischer Institutionalismus. Interdisziplinäre Beiträge und Perspektiven der Institutionentheorie und -analyse. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Schmidt, Siegfried J. (1987a). Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Schmidt, Siegfried J. (1987b). Der Radikale Konstruktivismus: Ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs. In: Schmidt, Siegfried J. (Hrsg.). Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. S. 11-88. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Schmidt, Siegfried J. (1994). Die Wirklichkeit des Beobachters. In: Merten, Klaus / Siegfried J. Schmidt / Siegfried Weischenberg (Hrsg.). Die Wirklichkeit der Medien. S. 3-14. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Schmidt, Siegfried J. / Gödden, Walter / Kienecker, Michael (2011). Interview mit Siegfried J. Schmidt am 30.11.2011 im Kulturgut Haus Nottbeck, Museum für Westfälische Literatur, Oelde-Stromberg, im Auftrag der Rabenstark Buchhandel GmbH, Hamburg. Abrufbar unter: <http://www.literaturportal-westfalen.de/main.php?id=00000067> (Abgerufen am: 25.11.2011).
- Schmidt, Siegfried J. / Zurstiege, Guido (2000). Orientierung Kommunikationswissenschaft. Was sie kann, was sie will. Reinbek: Rowohlt Verlag.
- Schmitt, Carl (1998). Legalität und Legitimität. Berlin: Duncker und Humblodt.
- Schneider, Steffen / Nullmeier, Frank / Hurrelmann, Achim (2007). Exploring the Communicative Dimension of Legitimacy. Text Analytical Perspectives. In: Hurrelmann, Achim / Steffen Schneider / Jens Steffek (Hrsg.). Legitimacy in an Age of Global Politics Houndmills. S. 126-155. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Schneider, Wolfgang (2011). Früherkennung und Intuition. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schneidewind, Uwe (1998). Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur. Kooperatives Schnittmanagement im ökologischen Kontext. Habilitationsschrift. Marburg: Metropolis Verlag.
- Scholl, Armin (2004). Steuerung oder strukturelle Kopplung? Kritik und Erneuerung theoretischer Ansätze und empirische Operationalisierungen. In: Altmeyen, Klaus-Dieter / Ulrike Röttger / Günter Bentele (Hrsg.). Schwierige Verhältnisse. Interdependenzen zwischen Journalismus und PR. S. 37-51. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Scholl, Armin / Renger, Rudi / Blöbaum, Bernd (2007). Journalismus und Unterhaltung. Theoretische Ansätze und empirische Befunde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Scholl, Armin / Weischenberg, Siegfried (1998). Journalismus in der Gesellschaft. Theorie, Methodologie und Empirie. Opladen / Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Scholl, Wolfgang (2007). Grundkonzepte der Organisation. In: Schuler, Heinz (Hrsg.). Lehrbuch Organisationspsychologie. S. 515-556. Bern: Huber.
- Schönbach, Klaus (1992). Einige Gedanken zu Public Relations und Agenda Setting. In: Avenarius, Horst / Wolfgang Armbrecht (Hrsg.). Ist Public Relations eine Wissenschaft? S. 325-333. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schönhagen, Philomen (2008). Ko-Evolution von Public Relations und Journalismus. Ein erster Beitrag zu ihrer systematischen Aufarbeitung. *Publizistik*. 53. Jg., Nr. 1 (März). S. 9-24.
- Schranz, Mario (2006). Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Eine öffentlichkeitszentrierte Analyse zur Bedeutung der Sozialreputation von Unternehmen im sozialen Wandel. Dissertation an der Philosophischen Fakultät der Universität Zürich. Zürich: Universität Zürich.
- Schranz, Mario (2007). Wirtschaft zwischen Profit und Moral. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schreiber, Wolfgang Ludwig (1994). Die Beobachtung von Kommunikation. Zur kommunikativen Konstruktion sozialen Handelns. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schreyögg, Georg (2000). Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schreyögg, Georg / Conrad, Peter (1996a). Managementforschung 6. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schreyögg, Georg / Conrad, Peter (1996b). Wissensmanagement. Berlin: Walter de Gruyter.
- Schreyögg, Georg / Conrad, Peter (2000). Organisatorischer Wandel und Transformation. Managementforschung Band 10. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schreyögg, Georg / Geiger, Daniel (2003). Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts? *Die Betriebswirtschaft*. 63. Jg., Nr. 1/2003. S. 7-22.
- Schreyögg, Georg / Noss, Christian (1995). Organisationaler Wandel. Von der Organisationsentwicklung zur Lernenden Organisation. *Die Betriebswirtschaft*. 55. Jg., S. 169-185.
- Schreyögg, Georg / Noss, Christian (1997). Zur Bedeutung des organisationalen Wissens für organisatorische Lernprozesse. In: Wieselhuber, Dr. und Partner (Hrsg.). Handbuch Lernende Organisation: Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen. S. 68-76. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schreyögg, Georg / Noss, Christian (2000). Von der Episode zum fortwährenden Prozeß – Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im Organisatorischen Wandel. In: Schreyögg, Georg / Peter Conrad (Hrsg.). Organisatorischer Wandel und Transformation. S. 33-62. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Schreyögg, Georg / Sydow, Jörg (1995). *Managementforschung 5: Empirische Studien*. Berlin / New York: De Gruyter.
- Schrott, Andrea (2008). *Medienwirkung, Medialisierung, Medialisierbarkeit: Organisationen unter Anpassungsdruck?* Zürich: University of Zurich.
- Schürhoff, Vera (2006). *Vom individuellen zum Organisationalen Lernen. Eine konstruktivistische Analyse*. Wiesbaden: DUV Deutscher Universitäts Verlag.
- Schuler, Heinz (2004). *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Huber.
- Schulz, Jürgen (2001). *Issues Management im Rahmen der Risiko- und Krisenkommunikation. Anspruch und Wirklichkeit in Unternehmen*. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.). *Issues Management – Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Besatndsaufnahme*. S. 217-234. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schulz, Winfried (1976). *Die Konstruktion von Realität in den Nachrichtenmedien. Analyse der aktuellen Berichterstattung*. Freiburg / München: Alber.
- Schulz, Winfried (2004). *Reconstructing Mediatization as an Analytical Concept*. *European Journal of Communication*. 19. Jg., Nr. 1/2004. S. 87-101.
- Schulz, Winfried (2006). *Medialisierung von Wahlkämpfen und die Folgen für das Wählerverhalten*. In: Imhof, Kurt / Roger Blum / Heinz Bonfadelli / Otfried Jarren (Hrsg.). *Demokratie in der Mediengesellschaft*. S. 41-57. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schumpeter, Joseph Alois (1934). *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit Interests and the Business Cycle*. Boston, Massachusetts: Transaction Publishers.
- Schwarz, Andreas (2008). *Andreas Schwarz: Politik und Massenmedien im Spannungsfeld zwischen Politikvermittlung und Einschaltquoten. Betrachtungen und Herausforderungen in der Mediendemokratie*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- Schwarz, Andreas (2010). *Krisen-PR aus Sicht der Stakeholder: der Einfluss von Ursachen- und Verantwortungszuschreibungen auf die Reputation von Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schwarz, Stefan (2007). *Strukturierung, Organisation und Wissen. Neue Perspektiven in der Organisationsberatung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Scott, Richard W. (1961). *Organization Theory: An overview and an Appraisal*. *Academy of Management Journal*. Jg., Nr. 4/ 1961. S. 7-26.
- Scott, Richard W. (1986). *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Scott, Richard W. (1994). *Institutions and Organizations: Toward a theoretical Synthesis*. In: Scott, Richard W. / John W. Meyer (Hrsg.). *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. S. 55-80. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Scott, Richard W. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Scott, Richard W. (2001). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Scott, Richard W. (2008). *Institutions and Organizations. Interests and Ideas*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Scott, Richard W. / Davis, Gerald Frederick (2007a). *Organizations and Organizing. Rational, Natural and Open System Perspectives*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Scott, Richard W. / Davis, Gerald Frederick (2007b). *Organizations. Rational, natural and open Systems*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Scott, Richard W. / Meyer, John W. (1994a). *Developments in Institutional Theory*. In: Scott, Richard W. / J.W. Meyer (Hrsg.). *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*. S. 1-8. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Scott, Richard W. / Meyer, John W. (1994b). *Institutional Analysis. Variance and Process Theory Approaches*. In: Scott, Richard W. / John W. Meyer (Hrsg.). *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*. S. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Scott, Richard W. / Meyer, John W. (1994c). *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Scott, Richard W. / Meyer, John W. (1998). *The Organization of Social Sectors: Propositions and Early Evidence*. In: Powell, Walter W. / Paul J. DiMaggio (Hrsg.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. S. 108-140. Chicago, Illinois: Chicago University Press.

- Seidl, David (2005). *Organisational Identity and Self-Transformation. An Autopoietic Perspective*. Aldershot: Ashgate Publishing.
- Selznick, Philip (1957). *Leadership in Administration. A Soziological Interpretation*. Berkeley, California / New York, New York: University of California Press / Harper and Brothers.
- Senge, Konstanze (2006). Zum Begriff der Institution im Neo-Institutionalismus. In: Senge, Konstanze / Kai-Uwe Hellmann (Hrsg.). *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. Mit einem Beitrag von W. Richard Scott. S. 35-47. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Senge, Konstanze (2011). Das Neue am Neo-Institutionalismus. Der Neo-Institutionalismus im Kontext der Organisationswissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Senge, Konstanze / Hellmann, Kai-Uwe (2006). *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. Mit einem Beitrag von W. Richard Scott. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Senge, Peter E. / Scharmer, Claus Otto (1997). Von "Learning Organizations" zu "Learning Communities". In: Pierer von, Heinrich / Bolko Oetinger von (Hrsg.). *Wie kommt das Neue in die Welt?* S. 99-110. München / Wien: Hanser Verlag.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, New York: Doubleday / Currency.
- Senge, Peter M. (2008). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Verlag Klett-Cotta.
- Shrivastava, P. (1983). A Typology of Organizational Learning Systems. *Journal of Management Studies*. 20. Jg., S. 7-28.
- Siegert, Gabriele (1996). Die Beziehung zwischen Medien und Ökonomie als systemtheoretisches Problem. In: Mast, Claudia (Hrsg.). *Markt – Macht – Medien. Publizistik zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischen Zielen*. S. 43-55. Konstanz: UTB Verlagsgesellschaft.
- Siegert, Gabriele (2001). Ökonomisierung der Medien aus systemtheoretischer Perspektive. 49. Jg., Nr. 2. S. 167-177.
- Sievers, Burkard (1980). Phasenmodell der Organisationsentwicklung. *Management-Zeitschrift – Industrielle Organisation*. Jg., Nr. 1/1980. S. 5-8.
- Sievers, Burkard (1997). Organisationsentwicklung als Problem. In: Sievers, Burkard (Hrsg.). *Organisationsentwicklung als Problem*. S. 33-42. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Signitzer, Benno (1988). Public-Relations-Forschung im Überblick. *Publizistik – Vierteljahresschrift für Kommunikationsforschung*. 33. Jg., Nr. 1/1988. S. 92-116.
- Simon, Herbert A. (1949). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. New York, New York: Macmillan.
- Simon, Herbert A. (1953). Birth of an Organization. The Economic Cooperation Administration. *Public Administration Review*. 13. Jg., S. 227-236.
- Sitkin, Sim B. / Bies, Robert J. (1994). *The Legalistic Organization*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Smith, Adam (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Vol. I / Vol. II. London: W. Strahan / T. Cadell, in the Strand.
- Smith, Adam (1976). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Vol. I / Vol. II. Voll-Faksimile-Ausgabe der Originalausgabe vob 1776. München: IDION-Verlag.
- Solove, Daniel J. (2007). *The Future of Reputation. Gossip, Pumor an Privacy on the Internet*. New Haven: University Press.
- Spandau, Ulrich (2002). *Organisationslernen und Macht: Fallstudie zur Ermöglichung dialogorientierten Managementhandelns in Organisationen*. Frankfurt am Main: Peter Lang Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- Spandau, Ulrich (2007). Organisationslernen und Macht. Eine Fallstudie zur Dialogisierung hierarchischer Kommunikation. In: Göhlich, Michael / Eckard König / Christine Schwarzer (Hrsg.). *Beratung, Macht und organisationales Lernen*. S. 111-130. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Spicer, A. / McDermott, G. / Kogut, B. (2000). Entrepreneurship and Privatization in Central Europe. The Tenuous Balance between Creation and Destruction. *Academy of Management Journal*. 25. Jg., S. 630-649.

- Spitzeck, Heiko (2008). *Moralische Organisationsentwicklung. Was lernen Unternehmen durch Kritik von Nichtregierungsorganisationen?* Berne: Haupt Verlag.
- Staab, Joachim Friedrich (1990). *Nachrichtenwert-Theorie. Formale Struktur und empirischer Gehalt.* Freiburg / München: Verlag Karl Alber.
- Starbuck, William H. (1982). Congealing Oil. Inventing Ideologies to Justify Acting Ideologies out. *Journal of Management Studies*. 19. Jg., Nr. 1982. S. 3-27.
- Stein, B. / Westermayer, G. (2000). Die Notwendigkeit der Entwicklung von Lernkulturen in Zeiten rasanten Wandels. In: Busch, Rolf (Hrsg.). *Change Management und Unternehmenskultur: Konzepte in der Praxis.* S. München: Rainer Hampp / Mering.
- Steinmann, Horst / Scherer, Andreas Georg (1994). Lernen durch Argumentieren: Theoretische Probleme konsensorientierten Handelns. In: Albach, Horst (Hrsg.). *Globale Soziale Marktwirtschaft. Ziele, Wege, Akteure.* Festschrift für Santiago Garcia Echevaria. S. 263-285. Wiesbaden: Gabler.
- Steinmann, Horst / Scherer, Andreas Georg (1995). Wissenschaftstheorie. In: Corsten, Hans (Hrsg.). *Lexikon der Betriebswirtschaftslehre.* S. 1056-1063. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (1993). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien.* Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Steinmann, Horst / Zerfaß, Ansgar (1993). Corporate Dialogue – A new Perspective for Public Relations. *Business Ethics – An European Review*. 2. Jg., Nr. 2/ 1993. S. 58-63.
- Steinmann, Horst / Zerfaß, Ansgar (1995). Management der integrierten Unternehmenskommunikation. Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen. In: Ahrens, Rupert / Helmut Scherer / Ansgar Zerfaß (Hrsg.). *Integriertes Kommunikationsmanagement. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung.* S. 11-50. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Sterne, Jim (2011). *Social Media Monitoring. Analyse und Optimierung Ihres Social Media Marketings auf Facebook, Twitter, YouTube und Co.* Heidelberg / München / Landsberg / Frechen / Hamburg: mitp-Verlag.
- Stingl de Vasconcelos, Tilia (2012). *Begehrtes Wissen: Eine systemtheoretische Reflexion zu Wissens- und Entscheidungskulturen in Organisationen.* Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Stöber, Rudolf (2008). Ein Fall von sprachlicher Prägnanz? Überlegungen zu "Mediatisierung" und "Medialisierung". *M wie Mediatisierung. Aviso*. 47. Jg., Nr. Oktober 2008. S. 13-14.
- Stopford, J.M. (2003). Organizational Learning as Guided Responses to Market Signals. In: Dierkes, Meinolf / Ariane Berthoin Antal / John Child / Ikujiro Nonaka (Hrsg.). *Handbook of Organizational Learning.* S. 264-281. New York, New York / Oxford: Oxford University Press.
- Strauß, R. (1996). *Determinanten und Dynamik des Organizational Learning.* Wiesbaden: DUV Deutscher Universitätsverlag.
- Suchman, Mark C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Journal*. 20. Jg., Nr. 3/1995. S. 571-610.
- Sydow, Jörg (1991). Strategische Netzwerke in Japan. Ein Leitbild für die Gestaltung interorganisationaler Beziehungen europäischer Unternehmungen? *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. 43. Jg., S. 238-254.
- Sydow, Jörg (2005). Wie entwickeln sich Unternehmensnetzwerke? Neue Einsichten für die Praxis des Networkings. In: Stahl, Heinz K. / Stephan A. Friedrich von den Eichen (Hrsg.). *Vernetzte Unternehmen. Wirkungsvolles Agieren in Zeiten des Wandels.* S. 39-64. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Sydow, Jörg (2006). *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der Managementforschung.* Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sydow, Jörg / Van Well, Bennet (2003). Wissensintensiv durch Netzwerkorganisationen. Strukturierungstheoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerkes. In: Sydow, Jörg (Hrsg.). *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der Managementforschung.* S. 107-150. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sydow, Jörg / Windeler, Arnold / Krebs, M. / Loose, A. / Well, B. (1995). *Organisation von Netzwerken.* Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Szyszka, Peter (1996). Kommunikationswissenschaftliche Perspektiven des Dialogbegriffs. In: Bentele, Günter / Horst Steinmann / Ansgar Zerfaß (Hrsg.). *Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven.* S. 81-108. Berlin: Vistas Verlag.

- Szyszka, Peter (1997a). Auf der Suche nach Identität. PR-Geschichte als Theoriebaustein. Berlin: Vistas Verlag.
- Szyszka, Peter (1997b). Bedarf oder Bedrohung? Zur Frage der Beziehung des Journalismus zur Öffentlichkeitsarbeit. In: Bentele, Günter / Klaus Haller (Hrsg.). Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Akteure, Strukturen, Veränderungen. S. 209-244. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Szyszka, Peter (1999). Öffentlichkeit. Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation. Opladen / Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Szyszka, Peter (2004). PR-Arbeit als Organisationsfunktion. Konturen eines organisationalen Theorieentwurfs zu Public Relations und Kommunikationsmanagement. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.). Theorien der Public Relations. S. 149-168. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Szyszka, Peter (2008a). Interne PR-Arbeit. In: Bentele, Günter / Romy Fröhlich / Peter Szyszka (Hrsg.). Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. S. 596. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Szyszka, Peter (2008b). Organisation und Organisationsinteresse. In: Bentele, Günter / Romy Fröhlich / Peter Szyszka (Hrsg.). Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. S. 309-320. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Szyszka, Peter (2008c). Organisationsbezogene Ansätze. In: Bentele, Günter / Romy Fröhlich / Peter Szyszka (Hrsg.). Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. S. 161-176. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Szyszka, Peter (2009a). Die Leistung der PR-Arbeit in der Marken- und Produktkommunikation. In: Janich, Nina (Hrsg.). Marke und Gesellschaft. Markenkommunikation im Spannungsfeld von Werbung und Public Relations. S. 17-52. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Szyszka, Peter (2009b). Organisation und Kommunikation. Integrativer Ansatz einer Theorie zu Public Relations und Public Relations-Management. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.). Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. S. 135-150. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Szyszka, Peter (2010). Personalisierung und CEO-Positionierung. Theoretische Reflexion eines Praxisproblems. In: Eisenegger, Mark / Stefan Wehmeier (Hrsg.). Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis. S. 91-113. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Tacke, Veronika (1999a). Beobachtungen der Wirtschaftsorganisation. Eine systemtheoretische Rekonstruktion institutionenökonomischer und neo-institutionalistischer Argumente in der Organisationsforschung. In: Edeling, Thomas / Werner Jann / Dieter Wagner (Hrsg.). Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus. Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung. Band 2. S. 81-110. Opladen: Leske + Budrich.
- Tacke, Veronika (1999b). Soziologische Beobachtungsoptiken in der 'grenzenlosen Gesellschaft'. Ein Vorschlag zur Neujustierung industriesoziologischer Schlüsselkonzepte. In: Minssen, Heiner (Hrsg.). Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. S. 105-137. Berlin: Edition Sigma.
- Tacke, Veronika (1999c). Wirtschaftsorganisationen als Reflexionsproblem. Zum Verhältnis von neuem Institutionalismus und Systemtheorie. *Soziale Systeme. Zeitschrift für soziologische Theorie*. 5. Jg., Nr. 1/1999. S. 55-81.
- Tacke, Veronika (2001a). Einleitung. In: Tacke, Veronika (Hrsg.). Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. S. 7-18. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Tacke, Veronika (2001b). Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Tainio, R. / Lilja, K. / Santalainen, T.J. (2003). The Role of the Boards in Facilitating or Limiting Learning in Organizations. In: Dierkes, Meinolf / Ariane Berthoin Antal / John Child / Ikujiro Nonaka (Hrsg.). handbook of organisational Learning. S. 428-445. Oxford / New York, New York: Oxford University Press.
- Taylor, Frederick Winslow (1911). The Principles of Scientific Management. London / New York: Harper & Brothers / Wiley.
- Taylor, Frederick Winslow (1913). Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München: Oldenbourg Verlag.

- Taylor, Frederick Winslow (2011). Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Paderborn: Salzwater.
- Teubner, Gunther / Willke, Helmut (1984). Kontext und Autonomie: Gesellschaftliche Selbststeuerung durch reflexives Recht. *Zeitschrift für Rechtssoziologie*. 6. Jg., Nr. 1/1984. S. 4-35.
- Theis-Berglmair, Anna M. (1999). Die Grundlagen der Organisationsforschung in der Medienwissenschaft. In: Leonhard, Joachim-Felix / Hans-Werner Ludwig / Dietrich Schwarze / Erich Straßner (Hrsg.). Medienwissenschaft. Ein Handbuch zur Entwicklung der Medien und Kommunikationsformen. S. 70-82. Berlin / New York, New York: DeGruyter.
- Theis-Berglmair, Anna M. (2000). Aufmerksamkeit und Geld, schenken und zahlen. Zum Verhältnis von Publizistik und Wirtschaft in einer Kommunikationsgesellschaft – Konsequenzen für die Medienökonomie. *Publizistik*. 45. Jg., S. 310-329.
- Theis, Anna Maria (1993). Organisation – eine vernachlässigte Größe in der Kommunikationswissenschaft. In: Bentele, Günter / Manfred Rühl (Hrsg.). Theorien öffentlicher Kommunikation. Problemfelder, Positionen, Perspektiven. S. 309-313. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Theis, Anna Maria (1994). Organisationskommunikation. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Thiessen, Ansgar (2011). Organisationskommunikation in Krisen. Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Thomas, W. J. (1966). Person und Sozialverhalten. Soziologische Texte. Band 26. Neuwied: Luchterhand.
- Thompson, James D. (1967). Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory. New York, New York: Transaction Publishers.
- Thummes, Kerstin (2013). Täuschung in der Strategischen Kommunikation: Eine Kommunikationswissenschaftliche Analyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Tiebler, P. / Prätorius, G. (1993). Ökonomische Literatur zum Thema "Unternehmenskultur". In: Dierkes, Meinolf / L. von Rosenstiel / U. Steger (Hrsg.). Unternehmenskultur und Praxis: Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. S. 23-89. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Tobler, Stefan (2004). Aufstieg und Fall der New Economy. Zur Medialisierung der Börsenarenen. In: Imhof, Kurt / Roger Blum / Heinz Bonfadelli / Otfried Jarren (Hrsg.). Mediengesellschaft. Strukturen, Merkmale, Entwicklungsdynamiken. S. 231-261. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Tolbert, Pamela S. / Zucker, Lynne G (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations. The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*. 28. Jg., S. 22-39.
- Tolbert, Pamela S. / Zucker, Lynne G (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. In: Clegg, Stewart / Cynthia Hardy / Walter R. Nord (Hrsg.). The sage Handbook of Organization Studies. S. 175-190. London: Sage Publications.
- Tsoukas, Haridimos / Knudsen, Christian (2003). Introduction. The Need for meta-theoretical Reflection in Organization Theory. In: Tsoukas, Haridimos / Christian Knudsen (Hrsg.). The Oxford Handbook of Organization Theory. S. 1-36. Oxford: Oxford University Press.
- Türk, Klaus (1975). Organisationstheorie. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Türk, Klaus (1989). Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend-Report. Stuttgart: Enke Verlag.
- Türk, Klaus (1997). Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. In: Ortmann, Günter / Jörg Sydow / Klaus Türk (Hrsg.). Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. S. 124-176. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Türk, Klaus (2000). Hauptwerke der Organisationstheorie. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Türk, Klaus / Lemke, Thomas / Bruch, Michael (2002). Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Ure, Andrew (1835). The Philosophy of Manufactures. Or: An Exposition of the Scientific, Moral, and Commercial Economy of the Factory System of Great Britain. London: Charles Knight.
- Ure, Andrew (2003). The Philosophy of Manufactures. Or: an Exposition of the Scientific, Moral, and Commercial Economy of the Factory System of Great Britain. Facsimile Reprint of the Original Edition of 1835. London: Kessinger Publishing.

- Vaara, Eero / Monin, Philippe (2010). A recursive perspective on discursive Legitimation and organizational Action in mergers and acquisitions. Jg., Nr.
- Vaara, Eero / Tienari, Janne (2008). A discursive perspective on legitimation Strategy in multinational Corporations. *Academy of Management Review*. 33. Jg., Nr. 4/2008. S. 985-993.
- Vahs, Dietmar (2005). Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Veblen, Thorstein Bunde (1919/ 2007). The Place of Science in Modern Civilisation. New York, New York: Cosimo.
- Volkmer, Ingrid (1999). News in the Global Sphere: A Study of CNN and Its Impact on Global Communication. Bedfordshire: University of Luton Press.
- Vollmer, Hendrik (1997). Die Frage nach den Akteuren. *Sociologica Internationalis*. Heft 2. Jg., Nr. 1997. S. 169-193.
- Voswinkel, Stephan (2001). Anerkennung und Reputation – Die Dramaturgie industrieller Beziehungen. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Vowe, Gerhard (2006a). Infotainment. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Vowe, Gerhard (2006b). Medialisierung der Politik? Ein theoretischer Ansatz auf dem Prüfstand. *Publizistik*. 51. Jg., Nr. 4. S. 437-455.
- Vowe, Gerhard / Dohle, Marco (2008). Welche macht wird den Medien zugeschrieben? Das Verhältnis von Medien und Politik im Spiegel der Medialisierungsdebatte. In: Jäckel, Michael / Manfred Mai (Hrsg.). Medienmacht und Gesellschaft. Zum Wandel öffentlicher Kommunikation. S. 11-36. Frankfurt am Main / New York: Campus.
- Vyslozil, Wolfgang (1990). Wandel zwischen Planung und Evolution. Ein integrativer Beitrag zum Verständnis von Prozessen Organisationalen Wandels. Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner.
- Wagner, Rainer H. (1994). Praxis der Veränderung in Organisationen. Was Systemtheorie, Psychologie und Konstruktivismus zum Verstehen und Handeln in Organisationen beitragen können. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Wahren, Heinz-Kurt E. (1996). Das lernende Unternehmen. Theorie und Praxis des organisationalen Lernens. Berlin: de Gruyter.
- Walgenbach, Peter (1998). Personalpolitik aus der Perspektive des Institutionalistischen Ansatzes. In: Martin, Albert / Werner Nienhüser (Hrsg.). Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis. S. 267-290. München / Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Walgenbach, Peter (2002a). Giddens' Theorie der Strukturierung. In: Kieser, Alfred (Hrsg.). Organisationstheorien. S. 355-376. Stuttgart: Kohlhammer.
- Walgenbach, Peter (2002b). Neoinstitutionalistische Organisationstheorie – State of the Art und Entwicklungslinien. In: Schreyögg, Georg / Peter Conrad (Hrsg.). Theorien des Managements (Managementforschung 12). S. 155-202. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Walgenbach, Peter (2006a). Die Strukturierungstheorie. In: Kieser, Alfred / Mark Ebers (Hrsg.). Organisationstheorien. S. 403-426. Stuttgart: Kohlhammer.
- Walgenbach, Peter (2006b). Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, Alfred / Mark Ebers (Hrsg.). Organisationstheorien. S. 353-426. Stuttgart: Kohlhammer.
- Walgenbach, Peter / Meyer, Renate (2008). Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Walsh, J.P. / Ungson, G.R. (1991). Organizational Memory. *Academy of Management Review*. 1991. Jg., Nr. 16. S. 57-91.
- Watzlawick, Paul / Beavin Bavelas, Janet Helmick (1966). Some Formal Aspects of Communication. *The American Behavioral Scientist*. 10. Jg., S. 4-8.
- Watzlawick, Paul / Beavin Bavelas, Janet Helmick / Jackson, Don D. (1967). Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes. New York: W.W. Norton & Company.
- Watzlawick, Paul / Beavin Bavelas, Janet Helmick / Jackson, Don D. (1972). Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern / Stuttgart / Wien: Verlag Paul Haupt.
- Watzlawick, Paul / Krieg, Peter (1991). Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus. Festschrift für Heinz von Foerster. München: Piper Verlag.

- Weber, Marianne (1988). Max Weber. Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik. Tübingen: Mohr-Siebeck.
- Weber, Max (1904). Die protestantische Ethik und der ‚Geist‘ des Kapitalismus. Tübingen: Mohr.
- Weber, Max (1921). Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen: J.C.G. Mohr.
- Weber, Max (1924). Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik. Tübingen: Mohr.
- Weber, Max (1972). Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen: Mohr.
- Weber, Max / Weber, Marianne (1922). Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Sozialökonomik. 3. Abteilung. Tübingen: Mohr.
- Weber, Stefan (2004). Gemeinsamkeiten statt Unterschiede. In: Altmeyden, Klaus-Dieter / Ulrike Röttger / Günter Bentele (Hrsg.). Schwierige Verhältnisse. Interdependenzen zwischen Journalismus und PR. S. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wehmeier, Stefan / Röttger, Ulrike (2011). Zur Institutionalisierung gesellschaftlicher Erwartungshaltungen am Beispiel von CSR. Eine kommunikationswissenschaftliche Skizze. In: Quandt, Thorsten / Bertram Scheufele (Hrsg.). Ebenen der Kommunikation. S. 195-216. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wehrsig, Christof / Tacke, Veronika (1992). Funktionen und Folgen informatisierter Organisationen. In: Malsch, Thomas / Ulrich Mill / IUK GmbH-Institut für Sozialwissenschaftliche Technikforschung (Hrsg.). S. 219-240. Berlin: Edition Stigma.
- Weick, Karl E. (1977). Re-Punctuating the Problem of Organizational Effectiveness. In: Goodman, Paul S. / Johannes M. Pennings (Hrsg.). New Perspectives on Organizational Effectiveness. S. 193-225. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Weick, Karl E. (1985). Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Weick, Karl E. (1993). Organizational Redesign as Improvisation. In: Huber, George P. / William H. Glick (Hrsg.). Organizational Change and Redesign. Ideas and Insights for improving Performance. S. 346-379. Oxford: Oxford University Press.
- Weick, Karl E. (1995). Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Weik, Elke / Lang, Rainhart (2001). Moderne Organisationstheorien. Eine sozialwissenschaftliche Einführung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Weik, Elke / Lang, Rainhart (2003). Moderne Organisationstheorien 2. Strukturorientierte Ansätze. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Weik, Elke / Lang, Rainhart (2005). Moderne Organisationstheorien 1. Handlungsorientierte Ansätze. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Weinert, Ansfried B. (2004). Organisations- und Personalpsychologie. Weinheim / Basel: Beltz Psychologie Verlags Union.
- Weischenberg, Siegfried (1994). Journalismus als Soziales System. In: Merten, Klaus / Siegfried J. Schmidt / Siegfried Weischenberg (Hrsg.). Die Wirklichkeit der Medien. S. 427-454. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Weischenberg, Siegfried (1995). Journalistik. Medienkommunikation: Theorie und Praxis. Band 2. Medientechnik – Medienfunktionen – Medienakteure. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Weischenberg, Siegfried (2004). Journalistik. Medienkommunikation: Theorie und Praxis. Band 1. Mediensysteme – Medienethik – Medieninstitutionen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Weischenberg, Siegfried / Löffelholz, Martin / Scholl, Armin (1993). Journalismus in Deutschland. Design und erste Befunde der Kommunikatorstudie. *Media Perspektiven*. 8. Jg., Nr. 1/ 1993. S. 21-33.
- Weischenberg, Siegfried / Löffelholz, Martin / Scholl, Armin (1994). Dualisierung des Journalismus? Auswirkungen der Kommerzialisierung des Rundfunksystems auf die Aussagenentstehung bei Hörfunk und Fernsehen. In: Jarren, Otfried (Hrsg.). Medienwandel – Gesellschaftswandel? 10 Jahre Dualer Rundfunk in Deutschland. Eine Bilanz. S. 179-196. Berlin: Vistas Verlag.
- Weischenberg, Siegfried / Loosen, Wiebke / Beuthner, Michael (2006). Medien-Qualitäten: Öffentliche Kommunikation zwischen ökonomischem Kalkül und Sozialverantwortung. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Wendelin, Manuel (2011). Medialisierung der Öffentlichkeit. Kontinuität und Wandel einer normativen Kategorie der Moderne. Köln: Herbert von Halem Verlag.

- Wenzel, Harald (1986). Einleitung des Herausgebers: Einige Bemerkungen zu Parsons' Programm einer Theorie des Handelns. In: Wenzel, Harald (Hrsg.). Talcott Parsons. Akteur, Situation und normative Muster. Ein Essay zur Theorie sozialen Handelns. S. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Wenzel, Harald (1991). Die Ordnung des Handelns. Talcott Parson's Theorie des allgemeinen Handlungssystems. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Werder, Anja von (1999). Management kultureller Transformationsprozesse in Krisensituationen. Göttingen: Cuvillier.
- Werry, Klaus-Dieter (2012). Führung. Auf die letzten Meter kommt es an. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Westerbarkey, Joachim (1987). "Das Geheimnis": Resümee einer kommunikationstheoretisch geleiteten Funktionsanalyse. *Communications – The European Journal of Communication Research*. 13. Jg., Nr. 1/ 1987. S. 7-29.
- Westerbarkey, Joachim (1991). Das Geheimnis. Zur funktionalen Ambivalenz von Kommunikationsstrukturen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Westerbarkey, Joachim (1995). Journalismus und Öffentlichkeit. Aspekte publizistischer Interdependenz und Interpenetration. *Publizistik Vierteljahresschrift für Kommunikationsforschung*. 40. Jg., Nr. 2. S. 152-162.
- Westerbarkey, Joachim (2002). Täuschungen oder zur Unerträglichkeit ungeschminkter Wirklichkeiten. In: Baum, Achim / Siegfried J. Schmidt (Hrsg.). Fakten und Fiktionen. Über den Umgang mit Medienwirklichkeiten. S. 48-62. Konstanz:
- Westerbarkey, Joachim (2003). Maskierung und Beeinflussung. Die gesellschaftlichen Eliten und die Verschleierung der Macht. In: Hettlage, Robert (Hrsg.). Verleugnen, Vertuschen, Verdrehen. Leben in der Lügengesellschaft. S. 199-214. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Westerbarkey, Joachim (2004). Illusionsexperten. Die gesellschaftlichen Eliten und die Verschleierung der Macht. In: Raupp, Juliana / Joachim Klewes (Hrsg.). Quo vadis Public Relations? Auf dem Weg zum Kommunikationsmanagement: Bestandsaufnahme und Entwicklungen. S. 30-41. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Westwood, Robert / Clegg, Steward (2003). Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies. Oxford: Wiley Publishers.
- Wiegand, Martin (1996). Prozesse Organisationalen Lernens. Neue Betriebswirtschaftliche Forschung. Band 174. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Wiesenthal, Helmut (1995). Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen: Literaturreport und Ergänzungsvorschlag. *Zeitschrift für Soziologie*. 24. Jg., Nr.
- Wilke, Jürgen (1984). Nachrichtenauswahl und Medienrealität in vier Jahrhunderten. Eine Modellstudie zur Verbindung von historischer und empirischer Publizistikwissenschaft. Berlin / New York, New York: DeGruyter.
- Wilke, Jürgen (1986). Massenmedien und sozialer Wandel. München: Minerva.
- Wilke, Jürgen / Müller, Ulrich (1979). Im Auftrag. PR-Journalisten zwischen Autonomie und Interessenvertretung. In: Kepplinger, Hans Mathias (Hrsg.). Angepaßte Außenseiter. Was Journalisten denken und wie sie arbeiten. S. 115-141. Freiburg / München: Alber Verlag.
- Wilkesmann, Uwe (1995). Macht, Kooperation und Lernen in Netzwerken und Verhandlungssystemen. In: Jansen, Dorothea / Klaus Schubert (Hrsg.). Netzwerke und Politikproduktion. Konzepte, Methoden, Perspektiven. S. 52-73. Marburg: Schüren Verlag.
- Wilkesmann, Uwe (1999). Lernen in Organisationen. Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Wilkesmann, Uwe (2003). Strukturelle und motivationale Voraussetzungen des organisationalen Lernens. In: Brentel, Helmut / Herbert Klemisch / Holger Rohn (Hrsg.). Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung. S. 133-148. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Williamson, Oliver E. (1975). Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of internal Organization. New York: Free Press.
- Williamson, Oliver E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism. New York, New York: The Free Press.

- Willke, Helmut (1992). Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer, Rudolf (Hrsg.). *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*. S. 17-42. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Willke, Helmut (1993). *Systemtheorie entwickelter Gesellschaften. Dynamik und Riskanz moderner gesellschaftlicher Selbstorganisation*. Weinheim: Juventa.
- Willke, Helmut (1996). *Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme*. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft.
- Willke, Helmut (1997). *Supervision des Staates*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Willke, Helmut (1998). *Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme*. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft.
- Willke, Helmut (2001). *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft.
- Willke, Helmut (2004). *Einführung in das systemische Wissensmanagement*. Heidelberg: Auer Verlag.
- Willmott, H. (1997). Management and Organization Studies as Science? *Organization*. 4. Jg., Nr. 1997. S. 309-344.
- Willmott, H. (2003). Organization Theory as a Critical Science? Forms of Analysis and 'New Organizational Forms'. In: Tsoukas, Haridimos / Christian Knudsen (Hrsg.). *The Oxford Handbook of Organization Theory*. S. 88-112. Oxford: Oxford University Press.
- Wimmer, Jeffrey (2007). (Gegen-)Öffentlichkeit in der Mediengesellschaft. Analyse eines medialen Spannungsverhältnisses. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Windeler, Arnold (2001). *Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturierung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Windeler, Arnold (2007). Interorganisationale Netzwerke: Soziologische Perspektiven und Theorieansätze. In: Altmeppen, Klaus-Dieter / Thomas Hanitzsch / Carsten Schlüter (Hrsg.). *Journalismustheorie: Next Generation. Soziologische Grundlegung und theoretische Innovation*. S. 347-369. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft.
- Winter, Carsten (2010). Mediatisierung und Medienentwicklungsforschung: Perspektiven für eine gesellschaftswissenschaftliche Medienkommunikationswissenschaft. In: Hartmann, Maren / Andreas Hepp (Hrsg.). *Die Mediatisierung der Alltagswelt. Friedrich Krotz' Mediatisierungs-Ansatz*. S. 281-296. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wirth, Werner (2001). Aufmerksamkeit: ein Konzept- und Theorieüberblick aus psychologischer Perspektive mit Implikationen für die Kommunikationswissenschaft. In: Beck, Klaus / Wolfgang Schweiger (Hrsg.). *Attention please! Online-Kommunikation und Aufmerksamkeit*. S. 69-89. München: Verlag Reinhard Fischer.
- Wissenschaftsrat (2007). Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Kommunikations- und Medienwissenschaft in Deutschland. Abrufbar unter: <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/7901-07.pdf>. (Abgerufen am: 30.10.2009).
- Witt, Frank H. (2000). Organisation und Gesellschaft in der Theorie der Unternehmung. In: Ortman, Günter / Jörg Sydow / Klaus Türk (Hrsg.). *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. S. 424-448. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Wulf, Christoph (2005). *Zur Genese des Sozialen. Mimesis, Performativität, Ritual*. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Wyss, Vinzenz (2004). Journalismus als duale Struktur. Grundlagen einer strukturierungstheoretischen Journalismustheorie. In: Löffelholz, Martin (Hrsg.). *Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch*. S. 305-320. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wyss, Vinzenz (2011). Narration freilegen: Zur Konsequenz der Mediensystemrelevanz als Leitdifferenz des Qualitätsjournalismus. In: Blum, Roger / Kurt Imhof / Heinz Bonfadelli / Otfried Jarren (Hrsg.). *Krise der Leuchttürme öffentlicher Kommunikation: Vergangenheit und Zukunft der Qualitätsmedien*. S. 31-47. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wyss, Vinzenz / Keel, Guido (2010). Journalismusforschung. In: Bonfadelli, Heinz / Otfried Jarren / Gabriele Siegert (Hrsg.). *Einführung in die Publizistikwissenschaft*. S. 337-378. Bern: Haupt Verlag.
- Yamada, Keiichi (2008). Management an Strategy of Legitimacy and Reputation: Conceptual Frameworks and Methodology. Abrufbar unter: <http://academic-papers.org/ocs2/session/Papers/B8/895-2105-1-DR.doc> (Abgerufen am: 19.05.2012).

- Zahra, Shaker A. / George, Gerard (2002). Absorptive Capacity. A Review, Reconceptualization and Extension. *Academy of Management Review*. 27. Jg., Nr. 2/2002. S. 185-203.
- Zelditch Jr., Morris (2001). Theories of Legitimacy. In: Jost, John T. / Brenda Major (Hrsg.). *The Psychology of Legitimacy: Emerging Perspectives on Ideology, Justice and Intergroup Relations*. S. 33-54. Cambridge: Cambridge University Press.
- Zerfaß, Ansgar (1996). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Zerfaß, Ansgar (2008a). Kommunikationscontrolling. In: Bentele, Günter / Romy Fröhlich / Peter Szyszka (Hrsg.). *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*. S. 599-600. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfaß, Ansgar (2008b). Wertschöpfung durch Kommunikation. In: Bentele, Günter / Romy Fröhlich / Peter Szyszka (Hrsg.). *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*. S. 629-630. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfaß, Ansgar / Boelter, Dietrich (2005). *Die neuen Meinungsmacher. Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien*. Graz:
- Zerfaß, Ansgar / Pfannenberger, Jörg (2005). *Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Zerfaß, Ansgar / van Ruler, Bette / Sriramesh, Krishnamurthy (2008). *Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ziemann, Andreas (2006). *Medien der Gesellschaft – Gesellschaft der Medien*. Konstanz:
- Ziemann, Andreas (2011). *Medienkultur und Gesellschaftsstruktur. Soziologische Analysen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zimmer, Marco / Ortmann, Günther (2001). Strategisches Management, strukturationstheoretisch betrachtet. In: Sydow, Jörg / Günther Ortmann (Hrsg.). *Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*. S. 27-55. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Zinth, Claas-Philip (2008). *Organisationales Lernen als subjektbezogener Lernprozess. Eine empirische Untersuchung zur Entwicklung von Theorie und Praxis*. München: Hampp Verlag.
- Zintl, Reinhard (1998). Akteurzentrierter Institutionalismus – eine Bilanz. *Soziologische Revue*. 21. Jg., S. 295-299.
- Zucker, Lynne G (1977). The Role of Institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*. 42. Jg., S. 726-743.
- Zucker, Lynne G (1988). *Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger.
- Zucker, Lynne G. (1983). Organizations as Institutions. In: Bacharach, Samuel B. (Hrsg.). *Research in the Sociology of Organizations. A Research Annual. Volume 2*. S. 1-47. Greenwich/ Con., London: JAI Press.
- Zucker, Lynne G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*. 13. Jg., Nr. August 1987. S. 443-464.