

Neuere Erkenntnisse der Psychologie und Soziologie für das Kommunikationsmanagement

Von Michael Bürker

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- ▶ welchen Stellenwert Psychologie und Soziologie in PR-Wissenschaft und -Forschung haben,
- ▶ wie sich Wahrnehmungsverzerrungen erkennen und irrationale Entscheidungen im Kommunikationsmanagement vermeiden lassen,
- ▶ welche Rolle Empathie und emotionale Intelligenz im Beziehungsmanagement von Kommunikationsmanager:innen spielen,
- ▶ warum Fehler wichtig sind für die psychologische Sicherheit in Kommunikationsteams,
- ▶ wie das Wechselspiel von individuellem Handeln und sozialen Strukturen in Organisationen die Rolle und das Verständnis von Kommunikation verändert,
- ▶ wie sich Kommunikationsmanager:innen auf Resonanz(verlust) und Singularität als Entwicklungen unserer Gesellschaft einstellen können,
- ▶ wie soziale Identität entsteht und welche Rolle sie im Kommunikationsmanagement spielt,
- ▶ wie die systemische Organisationstheorie Sichtweisen und Verständnis der Kommunikation in Organisationen verändert.

Autor

Prof. Dr. Michael Bürker ist Professor für Marketing, Kommunikation und Marktforschung an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Landshut. Er ist Organisationsberater für Kommunikation und Medien (Kommunikation weiterdenken) in Neubiberg bei München sowie Senior Advisor der SCRIPT Consult GmbH in München. Seit 2021 ist er Landesvorsitzender der Deutschen Public-Relations-Gesellschaft (DPRG) in Bayern.

Kontakt: michael.buerker@kommunikation-weiterdenken.org

Inhalt

1	Einführung	3
2	Psychologie in PR-Wissenschaft und -Praxis	6
2.1	„Big Five“ der Persönlichkeitsfaktoren	8
2.2	Entscheidungen, Heuristiken und kognitive Verzerrungen	12
2.3	Emotion, Spiegelneurone und emotionale Intelligenz	17
2.4	Psychologische Sicherheit, Fehlerkultur und Group Think	24
3	Soziologie in PR-Wissenschaft und -Praxis	28
3.1	Sozialer Wandel im Wechselspiel von Handeln und Regeln	30
3.2	Singularisierung, Valorisierung und Kulturalisierung	44
3.3	Soziale Identität, Kooperation und Konkurrenz ..	50
3.4	Unbekannte Zukunft, Planung und Steuerung ..	55
4	Fazit und Perspektiven für das Kommunikationsmanagement in der VUCA-Welt	58
5	Literatur	61

1 Einführung

Das Geschäft von Unternehmen ist schwieriger geworden: Kunden und Märkte sind zunehmend unberechenbar. Mitarbeitende und Öffentlichkeit fragen vermehrt nach dem Sinn geschäftlichen Handelns. Pläne versagen angesichts unberechenbarer Veränderungen. Prognosen laufen immer häufiger ins Leere. Die Arbeitswelt verändert sich in rasantem Tempo. Einstige Vorstellungen und Konzepte von Führung pulverisieren sich. Mitarbeitende fordern nicht nur – sie handeln einfach – der Personalmangel hat die Kräfteverhältnisse verschoben. Und es wird wieder mehr von Kultur gesprochen. Manager erkennen, dass Unternehmen nicht nur ökonomische Gebilde sind, sondern auch menschliche und soziale. Der Homo Oeconomicus hat ausgedient – der Mensch mit seiner sozialen Seite ist (wieder) entdeckt.

**Nichts ist
mehr wie
es war**

In der VUCA-Welt (**v**olatil, **u**nberechenbar, **k**omplex und **a**mbig) gerät das herkömmliche Managementverständnis ins Wanken: Alles ist prinzipiell miteinander vernetzt. Dinge ändern sich schneller, als man sie beobachten kann. Was gestern noch stabil und sicher erschien, ist heute anfällig und unkalkulierbar. Wer alles in den Blick nehmen möchte, erkennt schnell, dass so viel Zeit und Ressourcen nicht zur Verfügung stehen. Die Welt ist zu komplex. Sie zwingt zur Auswahl, zu Entscheidungen für und gegen Alternativen bei unvollständiger Information und unter Risiko. Doch auch was bleibt, ist selten eindeutig. Grundlagen und Prinzipien von Unternehmensführung und Management befinden sich in einem gravierenden

**Komplexe
Welt**

Umbruch: Digitalisierung und künstliche Intelligenz, ökologische und soziale Nachhaltigkeit sowie neue Arbeitswelt und Diversity.

Die Wahrnehmung der Ziel- und Anspruchsgruppen entscheidet

In dieser Welt ist es für Kommunikationsmanager: innen von zentraler Bedeutung, wie die Ziel- und Anspruchsgruppen von Unternehmen Wirklichkeit erleben, wie sie sich verhalten, welche Vorstellungen und Werte eine Rolle spielen, an wem sie sich orientieren, mit wem sie sich besprechen, in welche Gruppen und Netzwerke sie eingebunden sind.

Mit diesen Themen beschäftigen sich Psychologie und Soziologie. Sie sind die Wissenschaften vom menschlichen Erleben und Verhalten sowie von sozialen Zusammenhängen in Beziehungen, Gruppen, Organisationen, Netzwerken und Gesellschaft. Aus gutem Grund haben die Medien- und Kommunikationswissenschaften ihre Erkenntnisse von Beginn genutzt.

Psychologie und Soziologie in der Kommunikationswissenschaft

Einer ihrer Begründer in den USA war der Soziologe und Psychologe George Herbert Mead (*Symbolischer Interaktionismus*). Ein weiterer, John Dewey, war Präsident der American Psychological Association. Harold Dwight Lasswell, Vater der berühmten *Lasswell-Formel* („Who says what to whom in which channel with what effect?“) war Schüler von Mead und Dewey. Paul Felix Lazarsfeld, Mitautor der legendären Studie „The People’s Choice“, war Präsident der American Sociological Association.

In der deutschen Medien- und Kommunikationswissenschaft kamen erst in den 60er-Jahren sozio-

logisch und psychologisch geschulte Ansätze auf. Mit der Demoskopin Elisabeth Noelle-Neumann (*Theorie der Schweigespirale*) und dem Psychologen Gerhard Maletzke (*Feldschema der Massenkommunikation*) setzten sich sozialwissenschaftliche und empirische Standards gegen die normativ-hermeneutische geprägte Zeitungswissenschaft durch.

Von der Psychologie hat vor allem die am Individuum interessierte Rezipienten- und Wirkungsforschung profitiert. Die Kommunikator- und Gatekeeper-Forschung sowie Medien- und Öffentlichkeitstheorien wurden insbesondere von der Soziologie inspiriert. In der PR-Wissenschaft- und -Forschung wurden sie, mit Ausnahme der *Systemtheorie* von Niklas Luhmann, kaum genutzt. Neuere Ansätze und Modelle aus den letzten 20 bis 30 Jahren wurden nur selten aufgegriffen.

Dabei argumentieren auch PR-Wissenschaftler (Ihlen/Fredriksson 2018: 1), dass die Sozialtheorie dazu beitragen könnte, das Verständnis von PR zu erweitern und ihre Auswirkungen auf andere Akteure und Gesellschaft stärker in den Blick zu nehmen.

Auf Basis psychologischer und soziologischer Kompetenz können Manager:innen aussagekräftigere Analysen erstellen, bessere Entscheidungen treffen, zielgenauere Strategien und Konzepte entwickeln und die Ergebnisse von Kommunikationsaktivitäten belastbarer messen und bewerten.

2 Psychologie in PR-Wissenschaft und -Praxis

Gegenstand der Psycho- logie

Ein besseres Verständnis menschlichen Handelns, sozialer Dynamiken und medialer Eigengesetzlichkeit in der öffentlichen Kommunikation durch Erkenntnisse der Psychologie ist der PR-Wissenschaft und -Praxis immer wieder in Aussicht gestellt worden (Hoffmann/Einwiller 2022: 448, 462–463; Femers 2015: 79–81; Bentele/Nothhaft 2008: 353–355). Die Psychologie untersucht das Erleben und Verhalten von Menschen. Teildisziplinen mit hoher Relevanz für das Kommunikationsmanagement sind die *Sozial-* und *Organisationspsychologie*. Sie interessieren sich vor allem für menschliches Erleben und Verhalten in sozialen Beziehungen, Gruppen und Organisationen.

Psychologi- sche Aspekte der Medien- und Kommu- nikationswis- senschaft

In der psychologisch inspirierten Medien- und Kommunikationswissenschaft ist das Arbeiten mit Einstellungskonzepten, *Balance-* und *Dissonanztheorien* sowie *Attributionstheorien* geläufig. Die Axiome von Watzlawick, das *Nachrichtenquadrat* von Schulz von Thun und die Grice'schen *Konversationsmaximen* bis hin zu systemtheoretischen und konstruktivistischen Modellen haben die Komplexität von Kommunikation vor Augen geführt (vgl. Röhner/Schütz 2020; Frindte/Geschke 2019). Für die Beschreibung und Erklärung von Medienwirkungen wurden mit *Agenda-Setting*, dem *Meinungsführerkonzept*, der Theorie der *Schweigespirale*, *Priming* und *Framing* sowie der *Wissenskluft-Hypothese* eigene Ansätze entwickelt (vgl. Jäckel/Fröhlich/Röder 2020; Batinic/Appel 2008).

Dennoch gibt es „großes ungenutztes Potenzial“ für PR-Forschung und -Praxis (Femers 2015: 80). Insbesondere bekannte sozialpsychologische Ansätze wie die *Persuasionsforschung*, die *Theorie der kognitiven Dissonanz* und die *Rollen-Theorie* bieten praktischen Nutzen für das Erklären und Verstehen von Problemen in der PR- und Kommunikationspraxis von Unternehmen und Organisationen. Darüber hinaus würden psychologische Ansätze wie der *Uses-and-Gratifications-Approach*, das *Involvement-Konzept* und das *Elaborations-Likelihood-Modell* in der Kommunikationsplanung helfen, die Erreichbarkeit von Zielen realistisch einzuschätzen (Hoffmann/Einwiller 2020: 450–452).

Großes ungenutztes Potenzial

Vier Aspekte sind aus psychologischer Perspektive für die Unternehmenskommunikation besonders bedeutsam (ebd.: 447):

Vier Aspekte für die Unternehmenskommunikation

- 1) Die Rolle der Kommunikation in der strategischen Führung einer Organisation
- 2) Die Zielsetzungen und die mit ihnen verbundenen Herausforderungen
- 3) Ansätze für die Beziehungspflege mit den Stakeholdern
- 4) Die Evaluation des strategischen Erfolgsbeitrags der Unternehmenskommunikation.

Alle genannten Ansätze und Theorien gehören zum Kernbestand der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Obwohl sie bis Ende der 90er-Jahre entwickelt wurden, spielen sie in PR-Wissenschaft wie -Praxis – anders als in der betriebswirtschaftlichen Marketingforschung – kaum eine Rolle. Zahl-

Vernachlässigte Forschungsansätze

reiche Ansätze der psychologischen Forschung der letzten 25 Jahre sind weitgehend unberücksichtigt geblieben oder konnten sich nicht durchsetzen. Dazu zählen die Persönlichkeitsfaktoren der *Big Five*, kognitive Heuristiken und Wahrnehmungsverzerrungen bei Entscheidungen, das Konzept der *emotionalen Intelligenz* und die Theorie der *psychologischen Sicherheit* (Abbildung 1).

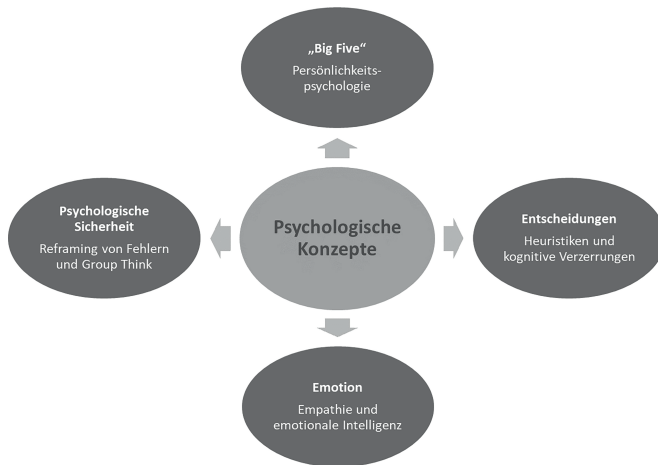


Abb. 1: *Psychologische Modelle für PR-Forschung und Praxis (eigene Darstellung)*

Es herrscht ein Spannungsverhältnis zwischen der Nützlichkeit psychologischer Erkenntnisse für die Public Relations und der „auffällige(n) Zurückhaltung“ bei der wissenschaftlichen Rezeption bestehenden Wissens (Femers 2015: 80).

2.1 „Big Five“ der Persönlichkeitsfaktoren

Beispiel US- Wahlkampf 2016

Die Trump-Kampagne im US-Wahlkampf 2016 hat gezeigt, dass ein Mann mithilfe eines psychologischen Modells zum amerikanischen Präsidenten

gewählt werden kann. Das Beratungsunternehmen Cambridge Analytica entwickelte eine Micro-Targeting-Kampagne, die gezielt unentschiedene US-Wähler und -Wählerinnen vor allem in den Swing States angesprochen hat (vgl. Voigt 2018). Dies geschah mithilfe von Persönlichkeitsprofilen auf der Basis des *Ocean*-Modells (*Big Five*), einem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeitsforschung (Frindte/Geschke 2019: 125–133). Die Daten dafür stammten aus öffentlich zugänglichen Quellen und einem Datenleck bei Facebook. Am Ende hat Trump die US-Wahl mit 70.000 Wählerstimmen in drei Bundesstaaten gewonnen hat. Ungeachtet der Rechtmäßigkeit und ethischen Fragwürdigkeit des Verfahrens, zeigt es das Wirkungspotenzial psychologischer Ansätze in Kommunikation und Marketing.

Das psychologische Modell der *Big Five* beansprucht für sich, menschliche Persönlichkeit mithilfe von fünf Faktoren zu beschreiben und zu messen: Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrung, soziale Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit (ebd.: 126–127; Abbildung 2). Es ist das am weitesten verbreitete wissenschaftliche Modell der Persönlichkeitspsychologie.

**Faktoren
menschlicher Persön-
lichkeit**

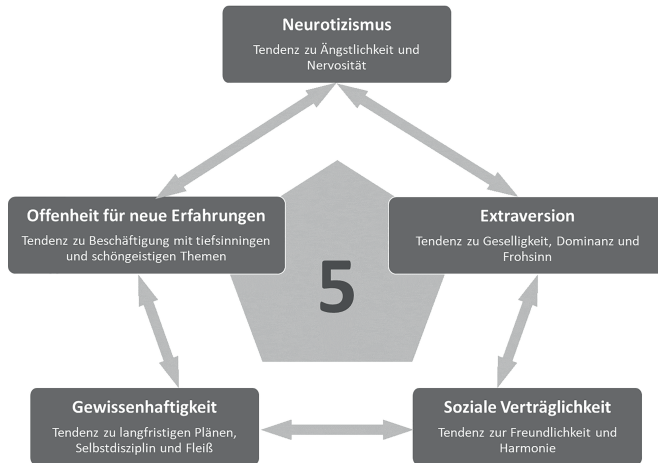


Abb. 2: *Big Five der Persönlichkeitsfaktoren (eigene Darstellung in Anlehnung an Frindte/Geschke 2019: 127)*

Entstehungs- geschichte des Modells

Entstanden ist der Ansatz in den 1930er-Jahren mittels Auswertung von Einträgen in Wörterbüchern mit Bezug zu Persönlichkeitseigenschaften. Auf dieser Basis wurde in den 1950er-Jahren mit statistischen Verfahren der Datenreduktion und -strukturierung ein Persönlichkeitstest entwickelt. Daraus entstanden Ende der 1980er-Jahre empirisch bewährte Messinstrumente für das *Big-Five*-Modell. Als empirisch gut abgesichert gilt vor allem der Einfluss der Faktoren *Verträglichkeit*, *Gewissenhaftigkeit* und *Extraversion* auf die soziale Kompetenz (ebd.: 132).

In den 2000er-Jahren wurde mit *Ehrlichkeit* und *Bescheidenheit* ein sechster Faktor hinzugefügt (*Hexaco*-Modell). Besondere Aufmerksamkeit erzielten *Narzissmus*, *Machiavellismus* und *Psychopathie* als sogenannte „dunkle Triade der Persön-

lichkeit“ (ebd.: 129). Sie korrelieren in hohem Maße und zeigen sich zum Beispiel in Ichbezogenheit, Egoismus, Selbstüberschätzung, Überempfindlichkeit gegenüber Kritik, Gefühllosigkeit, Mangel an Einfühlungsvermögen und antisozialem Verhalten.

Potenziale und Perspektiven der „Big Five“ im Kommunikationsmanagement:

Für das Kommunikationsmanagement ist das Big-Five-Modell in mehrfacher Hinsicht nützlich.

- Da Kommunikator:innen in besonderer Weise über soziale Kompetenz verfügen müssen, eignet es sich für die Personalauswahl im Kommunikationsmanagement.
- Bei Zielgruppen- und Stakeholder-Analysen trägt das Modell zur besseren Einschätzung von Verhaltensweisen und möglichen Reaktionen bei. In der CEO-Kommunikation kann es als Kontrastfolie genutzt werden, für die Analyse und Positionierung der Unternehmer- oder Managementpersönlichkeit. Bei Image- und Reputationsanalysen sind die Big Five ein heuristisches Modell für die Beschreibung und Messung der Stärke der Unternehmenspersönlichkeit jenseits herkömmlicher Corporate-Identity-Analysen. Die Übertragung von Personen auf Organisationen ist begründet, da es stets Personen sind, die als Repräsentanten sprechen und deren Kommunikationsverhalten der Organisation zugerechnet wird.
- In Agenturen hilft das Konzept der Big Five Beratern, ihre Kolleg:innen auf Auftraggeber-

**Nutzen für
das Kommu-
nikationsma-
nagement**

seite und deren Verhalten besser zu verstehen und einzuschätzen. Angemessene und erfolgversprechende Vorgehensweisen lassen sich so leichter finden und Konfrontationen vermeiden.

2.2 Entscheidungen, Heuristiken und kognitive Verzerrungen

Wie in Unternehmen Entscheidungen getroffen werden

In Unternehmen und Organisationen werden täglich Entscheidungen getroffen: vom einfachen Handgriff bis zur großen Strategie. Handlungsdruck führt zum Abwägen von Alternativen auf der Basis definierter Kriterien und am Ende wird die beste Lösung gewählt. So sieht es das rationale Entscheidungsmodell in vereinfachter Form vor. Doch die Erfahrung in Unternehmen und Organisationen ist häufig eine andere: Einzel- oder Gruppeninteressen, Machtpositionen und Allianzen, die Unternehmenskultur und nicht zu hinterfragende Grundannahmen führen dazu, dass nicht die vermeintlich oder tatsächlich beste Lösung gewählt wird, sondern die politisch gewollte und einfacher durchzusetzende.

Hinzukommt, dass die meisten Entscheidungen im Organisationsalltag schnell und häufig unbewusst getroffen werden. Sie basieren häufig auf einfachen Daumenregeln (Heuristiken), die nicht selten zu kognitiven Verzerrungen und in der Folge zu fehlerhaften Resultaten führen. Für diese Erkenntnis hat 1992 ein Psychologe den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften erhalten: Daniel Kahneman. Er hat – meist gemeinsam mit Amos Tversky – experimentell untersucht, wie Menschen ihre Entscheidungen treffen und wie sie Urteile fällen – vor allem wenn sie schnell und unter Unsicherheit ent-

scheiden müssen. Das Ergebnis: Menschliche Entscheidungen weichen systematisch von den Prognosen der traditionellen Ökonomie ab.

Die herkömmliche *Erwartungsnutzentheorie* ist davon ausgegangen, dass Entscheider rational agieren, egoistisch den größten erwarteten Nutzen suchen und ihre Präferenzen kaum ändern (vgl. Kahneman 2012: 331). Die psychologisch inspirierte *Neue Erwartungstheorie* (*Prospect-Theory*) geht stattdessen davon aus, „dass Menschen weder vollkommen rational noch völlig egoistisch sind und dass Ihre Präferenzen alles andere als stabil sind“ (ebd.). In diesem Modell hängt das individuelle Risikoverhalten von der eingeschätzten Sicherheit eines auftretenden Ereignisses und dem Gewinn oder Verlust im Vergleich mit einem Referenzwert ab.

Neue Erwartungstheorie

Kern des Modells ist, dass neben die rationale Vorgehensweise, Kahneman nennt sie *System 2*, eine zweite tritt: *System 1* (ebd.: 32–37). Es agiert intuitiv, automatisch und schnell. *System 2* arbeitet dagegen langsam, kontrolliert und mühevoll (ebd. 33; Frindte/Geschke 2019: 145–146; Abbildung 3).

System 1 und 2

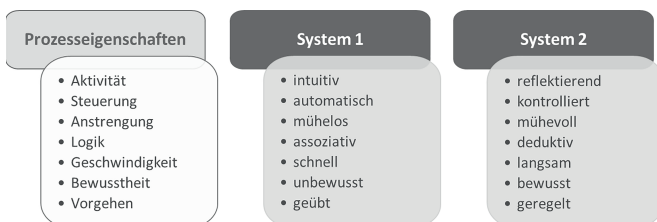


Abb. 3: Unterschiede zwischen System 1 und 2 nach Kahneman (eigene Darstellung in Anlehnung an Frindte/Geschke 2019: 145)

Während sich *System 2* für das das einflussreichere System hält, ist *System 1* der „geheime Urheber“ vieler Urteile und Entscheidungen – auch und gerade in Notlagen, wenn wenig Zeit bleibt (Kahneman 2012: 25). Aufgrund seiner energieschonenden und effizienten Arbeitsweise ist *System 1* der Regelbetrieb. Erst wenn unauflösbare Schwierigkeiten auftreten, wird *System 2* aktiviert.

Kognitive Schemata und Heuristiken

Kennzeichen der Arbeitsweise von *System 1* sind Entscheidungen auf der Basis von *kognitiven Schemata* (Frindte/Geschke 2019: 147–149). Dabei handelt es sich um relativ stabile und regelmäßig wiederkehrende Formen der Informationsverarbeitung. Dazu zählen: *Stereotypen* (Personenschema), *Skripte* (Ereignis-Schema) und *Heuristiken*. Bei Letzteren handelt es sich um einfache Daumenregeln, die den kognitiven Aufwand bei komplexen Entscheidungsproblemen reduzieren und die häufig zu kognitiven Verzerrungen führen (ebd.: 150–153; Kahneman 2012: 152–230; Fischer/Jander/Krüger 2018: 36):

- **Verfügbarkeit:** Verfügbare oder einfach zugängliche Informationen werden stärker berücksichtigt.
- **Anker-Effekt:** Entscheidungen orientieren sich an zuvor wahrgenommenen oder mitgeteilten Zahlenwerten.
- **Primacy-Effekt:** Die ersten Informationen in einer Reihe von Mitteilungen haben den größten Einfluss auf Entscheidungen (First-Impression-Bias).

- **Recency-Effekt:** Die letzten Informationen oder Mitteilungen haben den stärksten Einfluss auf Entscheidungen.
- **Repräsentativität:** Die wahrgenommene Ähnlichkeit einer Person, eines Sachverhalts oder eines Ereignisses mit einer bestimmten Kategorie hat den größten Einfluss auf ein Urteil.
- **Halo-Effekt:** Eine positive Eigenschaft einer Person führt dazu, ihr weitere positive Merkmale zuzuschreiben (Attraktivitäts-Bias).
- **Extremitätseffekt:** Extreme Informationen erhalten mehr Gewicht bei der Urteils- oder Entscheidungsfindung.

Weitere psychische Mechanismen, die bei *System 1* zu Fehleinschätzungen führen, sind *Priming* und *Framing* (Kahneman 2012). Im ersten Fall legt eine vorhergehende Information eine bestimmte Interpretation späterer Informationen nahe (ebd. 72–80). Im zweiten Fall führen unterschiedliche Darbietungsweisen zu unterschiedlichen emotionalen Bewertungen (ebd.: 447–461).

Priming und Framing

Gründe für Fehleinschätzungen liegen im Wunsch den eigenen Selbstwert zu schützen, die eigenen Fähigkeiten und Kontrollmöglichkeiten zu überschätzen und Verluste zu vermeiden (Fischer/Jander/Krüger 2018: 50).

Eine aktuelle, neurobiologische Erklärung für *System 1* und 2 liefert das so genannte *Predictive Coding*. Danach stellt das Gehirn auf der Basis von Vorwissen und Erfahrungen fortlaufend Vorhersagen auf, was in bestimmten Situationen

Predictive Coding

geschehen wird. Diese Prognosen werden fortlaufend geprüft und ggf. verbessert. Demnach findet keine 1:1-Wahrnehmung statt, vielmehr konstruiert das Gehirn „aus bruchstückhaften sensorischen Daten“ eine Wirklichkeit (Stangl 2022). Je stärker eine Sinnesreizung davon abweicht, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit einer intensiveren Auseinandersetzung. Das wäre der Moment, in dem *System 2* die Steuerung übernimmt. Allerdings keineswegs so rational wie es scheint, sondern ebenfalls durch stabilisierte Erwartungen vorprogrammiert.

Potenziale und Perspektiven von Heuristiken und kognitiven Verzerrungen im Kommunikationsmanagement:

Konsequenz aus der Neuen Erwartungs- theorie

- Die wichtigste Konsequenz aus der Neuen Erwartungstheorie ist, Irrationalität zu akzeptieren und bei den eigenen Aktivitäten zu berücksichtigen. So ermöglicht das Wissen um Heuristiken und kognitive Verzerrungen dem Kommunikationsmanagement, eigene Fehleinschätzungen zu erkennen und zu vermeiden. Zugleich können Urteile und Entscheidungen anderer leichter nachvollzogen, verstanden und eingeordnet werden. Hier kann das Kommunikationsmanagement bei der Beratung des Top-Managements einen wichtigen Beitrag zu besseren Entscheidungen leisten. Agenturberater können mit Hilfe der Heuristiken blinde Flecke in Unternehmen und Organisationen ausleuchten und so helfen, Fehlentscheidungen und Folgerisiken zu vermeiden.

- Eine weitere Konsequenz für das Kommunikationsmanagement ist, die vielfältigen Gewinn- und Verlusterwartungen der unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen, insbesondere deren Risikoaversität, zu reflektieren und bei der Entwicklung von Kommunikationsstrategien und -programmen stärker ins Kalkül zu ziehen.

Eine *diabolische* Variante wäre die Instrumentalisierung von Verzerrungstechniken im Rahmen persuasiver und manipulativer Kommunikationstaktiken. So etwa bei der Abfolge von Informationen und Botschaften in Audio- und Videocasts, Broschüren oder Websites (*Primacy, Recency*), beim gezielten Setzen von Referenzwerten bei Verhandlungen oder Kampagnen (*Anker-Effekt*) oder durch Übergewichtung positiver Eigenschaften (*Halo-Effekt*).

Diabolische Variante

Nach dem *Predictive Coding* sind es vor allem besonders aufmerksamkeitsstarke, irritierende Abweichungen von Erwartungen, die bei Kommunikationsmaßnahmen und Kampagnen den Zugang zu *System 2* und damit zu einer intensiveren, reflektierten Auseinandersetzung ermöglichen.

Irritation durch Abweichung von Erwartungen

2.3 *Emotion, Spiegelneurone und emotionale Intelligenz*

Eine wesentliche Kompetenz von erfolgreichen Kommunikatoren ist die Fähigkeit, sich in andere versetzen und die Welt aus deren Perspektive wahrnehmen zu können. Je besser sie die Interessen, Bedürfnisse und Ziele ihrer Ziel- und Anspruchsgruppen antizipieren, umso erfolgreicher können sie sich darauf einstellen und ihre eigenen

Ziele erreichen. Zugleich wissen sie: Wer einseitig seine Ziele verfolgt, wird am Ende verlieren.

**Kommunikation ist
Beziehungsarbeit**

Kommunikatoren sind Beziehungsarbeiter – ihr Erfolg ist wesentlich davon abhängig, wie gut es ihnen gelingt, gute und stabile Beziehungen und aufzubauen. Davon müssen beide Seiten profitieren, ansonsten steigt eine Seite über kurz oder lang aus. Das heißt, Kommunikatoren müssen auch mit unterschiedlichen Stimmungen und Gefühlslagen umgehen können, mögliche Konfliktlinien frühzeitig erkennen, Auseinandersetzungen moderieren und harte Konfrontationen vermeiden. Kurz: Sie müssen empathisch sein und emotionale Intelligenz besitzen.

**Emotionen
in der
Forschung**

Emotionen wurden in der PR-Forschung bislang selten untersucht. Wie in der Medien- und Kommunikationswissenschaft standen vor allem kognitive Effekte der Mediennutzung im Vordergrund. Dabei spielen Emotionen als auslösende, verursache oder moderierende Einflussgröße oder Kommunikationswirkung eine wichtige Rolle. So beeinflussen emotionale Aspekte wie Stimmungen, Spannung, Spaß, Unterhaltung, Sensations- und Angstlust, ob Menschen sich mit bestimmten Themen und Meinungen auseinandersetzen (Schweizer/Klein 2008: 156–161). Außerdem neigen Menschen in positiver Stimmung dazu, sich weniger intensiv und kritisch mit Botschaften und Argumenten auseinanderzusetzen als Personen in negativer Stimmung. Letztere lassen sich entsprechend eher von starken als schwachen Aussagen überzeugen (Frindte/Geschke 2019: 139).

Unter *Emotionen* versteht die Psychologie auf bestimmte Objekte ausgerichtete affektive Reaktionen, die das Erleben und Verhalten zeitlich befristet verändern (Schweizer/Klein 2008: 151; Eder/Brosch 2017: 188). Sie unterscheidet dabei fünf Dimensionen von Emotionen: a) subjektives Erleben, b) kognitive Einordnung und Bewertung, c) physiologische Erregung, d) Ausdruck/Körpersprache e) Motivation und Handlungsbereitschaft (189–192; Abbildung 4).

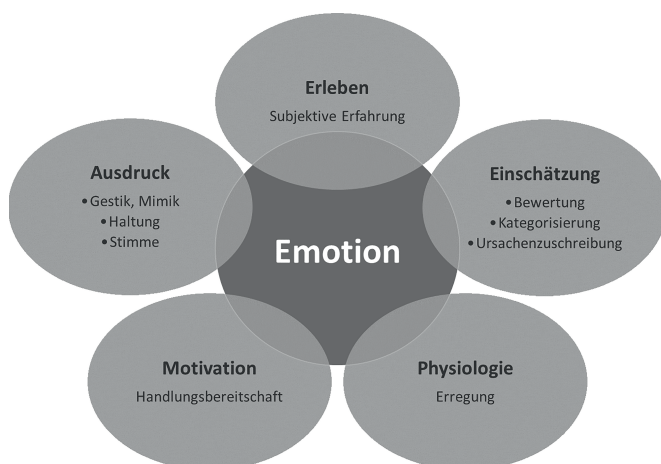


Abb. 4: Dimensionen von Emotionen (eigene Darstellung in Anlehnung an Eder/Brosch 2017: 189)

Emotionen haben für Menschen vielfältige Funktionen (Frindte/Geschke 2019: 135; Eder/Brosch 2017: 195–201): Sie lenken die Aufmerksamkeit auf Chancen und Risiken in der Umwelt (Informationsfunktion), unterstützen positive Erfahrungen und vermeiden negative (Motivationsfunktion) und schließlich helfen sie Kontakte aufzubauen und Beziehungen zu vertiefen oder unangenehme Men-

**Was
bewirken
Emotionen?**

schen zu meiden (Sozialfunktion). Sie können sowohl Auslöser, Einflussfaktor als auch Ergebnis von Kommunikation sein.

Basis-emotionen Eine besondere Rolle spielen die sogenannten *Basisemotionen* wie Freude, Überraschung, Ärger, Angst, Trauer und Abscheu (Frindte/Geschke 2019: 136; Eder/Brosch 2017: 192–193). Sie lösen auf der Basis von Umweltreizen in automatisierter Form spezifische Verhaltensweisen aus.

Wahrnehmung von Emotionen Die Voraussetzung für die Wahrnehmung von Emotionen ist die Fähigkeit des Menschen, das Denken, Fühlen und Handeln von Anderen nachzuvollziehen und zu antizipieren – ohne deren Innenperspektive zu übernehmen. So ist strategisches und taktisches Verhalten möglich durch Integration in das eigene Denken, Fühlen und Handeln – eine zentrale Voraussetzung für die Koordination von Gruppen.

Empathie Die weit entwickelte Fähigkeit des Menschen zur Kooperation, auch in komplexen Situationen, erklärt seine zivilisatorischen Erfolge. Der evolutionäre Sprung wurde möglich durch die Fähigkeit zur *Empathie* („perspective taking“, Young 2008: 32–35, 37). Die Forschung unterscheidet kognitive und emotionale Empathie. Während es im ersten Fall um die Fähigkeit geht, die Absichten anderer zu erkennen, handelt es sich im zweiten Fall um deren Gefühle.

Spiegelneurone Die Entdeckung der sogenannten *Spiegelneurone* hat dem Konzept der Empathie neuen Auftrieb gegeben (Young 2008: 32). Sie bilden die neurobiologische Basis im menschlichen Gehirn (Zaboura

2009: 60–66). Bereits die bloße Beobachtung der Handlungen von anderen aktiviert dieselben Hirnregionen, als hätte man sie selbst ausgeübt (65; Young 2008: 37–38). Spiegelneurone lassen Menschen spüren und empfinden, was andere denken und fühlen. Vor allem Veränderungen im Gesichtsausdruck können so Veränderungen in der Wahrnehmung von Gefühlen auslösen (Facial-Feedback-Hypothese; Frindte/Geschke 2019: 140).

Wenn eine Emotion bei anderen Menschen wahrgenommen wird und automatisch dieselbe Emotion in der wahrnehmenden Person auslöst, kommt es zur *emotionalen Ansteckung* (ebd.: 140–141). Sie kann in Gruppen und Organisationen auftreten und dient häufig der Verbesserung kooperativer Beziehungen.

Emotionale Ansteckung

Die Fähigkeit, eigene Emotionen und die Gefühle anderer wahrzunehmen, richtig einzuschätzen und entsprechend darauf reagieren zu können, nennt die Psychologie *emotionale Intelligenz* (ebd.: 138). Sie ist gekennzeichnet durch die Fähigkeiten zu Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, soziale Wahrnehmung und Beziehungsmanagement (Müllner/Müllner 2021: 16–18; Abbildung 5). Im Management zeigt sich emotionale Intelligenz durch Empathie, Achtsamkeit, Authentizität, Überzeugungskraft und Resilienz (ebd.: 18–22).

Emotionale Intelligenz

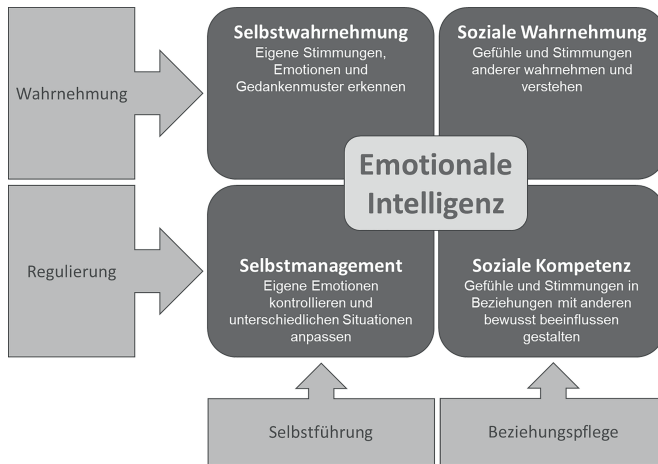


Abb. 5: Emotionale Intelligenz (eigene Darstellung nach Müllner/Müllner 2021: 18)

Dunning-Kruger-Effekt

Wenn eigene oder fremde Gefühle und Stimmungen verzerrt wahrgenommen werden, kommt es zum sogenannten *Dunning-Kruger-Effekt* (Dölz/Siems 2018: 340–341). Er besagt, dass mit abnehmender Kompetenz die Wahrscheinlichkeit steigt, dass Personen die eigenen Fähigkeiten überschätzen und überlegene Fähigkeiten anderer nicht erkennen.

Potenziale und Perspektiven von Emotionen und emotionaler Intelligenz im Kommunikationsmanagement:

Nutzen in Dialog, Team, Analyse, Konzeption und Kreation

- Empathische Fähigkeiten und emotionale Intelligenz ermöglichen Kommunikationsmanager:innen, Führungskräfte und Mitarbeitende sowie externe Stakeholder besser wahrzunehmen, zu verstehen und auf dieser Basis Beziehungen mit ihnen aufzubauen, zu pflegen und zu erhalten.

Dies gilt insbesondere für direkte, persönliche Gespräche und Verhandlungen.

- ▶ Im eigenen Team und in der Beratung des Managements ermöglichen Empathie und emotionale Intelligenz offenere Diskussionen und kreativere Lösungen. In der Internen sowie der Veränderungskommunikation können sie wesentlich zu ausgleichenden, sozial nachhaltigeren Lösungen beitragen.
- ▶ In Analyse- und Konzeptionsphasen helfen Empathie und emotionale Intelligenz, die eigenen Ziel- und Anspruchsgruppen realistisch einzuschätzen, ihre thematischen Interessen und Meinungen zu erkennen, und die eigene Themenplanung und Kommunikationsmaßnahmen daran auszurichten. Insbesondere sensibilisieren sie dafür, die eigenen Positionen nicht zu überschätzen und die emotionale Balance in Stakeholder-Beziehungen zu wahren.
- ▶ In Sprache, Text- und Bildgestaltung sollten Gefühle und emotionale Darstellungen situationsadäquat und zielgruppengerecht berücksichtigt werden.

Mit dem *Elaboration-Likelihood-Modell* und dem *Involvement-Konzept* liegen psychologische Ansätze vor, die zeigen, wann welche Kommunikationsstrategien höhere Erfolgchancen haben. Schließlich hilft die Berücksichtigung emotionaler Aspekte bei PR-Evaluation und Kommunikationscontrolling wichtige Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen. Hier ist die klassische Werbung der stärker informationsorientierten PR deutlich voraus.

Elaboration-Likelihood-Modell und Involvement-Konzept

2.4 *Psychologische Sicherheit, Fehlerkultur und Group Think*

Psychologische Sicherheit im Team

Eine Folge emotionaler Intelligenz von Führungskräften in Unternehmen und Organisationen ist die gesteigerte *psychologische Sicherheit* in Teams. Sie wird definiert als die von den Mitgliedern geteilte Überzeugung, dass im Team Sicherheit besteht für die Übernahme zwischenmenschlicher Risiken (Edmondson 1999: 350, 354).

Das Konzept geht davon aus, psychologische Sicherheit eher als Team- bzw. Gruppenklima zu behandeln und weniger als persönliche Eigenschaft einzelner Teammitgliedern (Goller/Laufer 2018: 4). Hier zeigt sich ein Übergang von rein psychologischen zu sozialpsychologischen und soziologischen Konzepten. Eine Untersuchung von über 180 Teams bei Google hatte gezeigt, dass nicht die Personalauswahl, sondern die psychologische Sicherheit im Team der bedeutendste Faktor für eine erfolgreiche Zusammenarbeit war.

Offenes Klima

Kern des Konzepts ist die Abwesenheit von Angst und ein Gefühl von gegenseitigem Respekt und Vertrauen im Team (Goller/Laufer 2018: 5; Edmondson 1999: 354). Alle können sich darauf verlassen, dass kein Mitglied bloßgestellt, zurückgewiesen oder bestraft wird, weil es offen seine Meinung äußert. Eigene Meinungen können offen geäußert werden, Fehler und Schwächen werden als Lernanreiz angesehen, Fähigkeiten im Team werden geschätzt und eingesetzt.

In diesem Klima sind die Teammitglieder offener für Veränderungen und eher bereit, neue Verhal-

tensweisen zu lernen und Widerstände zu überwinden (Goller/Laufer 2018: 8–9; Edmondson 1999: 375). Dies darf nicht damit verwechselt werden, nett und höflich zu sein oder bedingungslose Unterstützung anzubieten. Es geht keineswegs darum, Leistungsstandards zu senken oder Menschen nicht für ihr Handeln oder Nichthandeln verantwortlich zu machen.

Zahlreiche Untersuchungen auf Mitglieder-, Team- und Organisations-Ebene haben gezeigt, dass psychologische Sicherheit zu einer Reihe positiver Effekte führt: Überwindung von Hindernissen, Verbesserungen im Kommunikationsverhalten, kontinuierliches Lernen und optimierte Arbeitsabläufe, Förderung von Innovationen, höhere Produktivität sowie Mitarbeiterengagement und -bindung bis hin zu besserer Unternehmensleistung mit Blick auf Zielerreichung und Gesamtkapitalrendite (Goller/Laufer 2018: 14–17; Edmondson/Lei 2014: 25–30; Newman/Donohue/Eva 2017: 526–527).

Positive Effekte

Beim Aufbau psychologischer Sicherheit kommt Führungskräften eine zentrale Rolle zu. Sie müssen Scheitern als Chance begreifen und vermitteln, dass Mitarbeiter und Teams nur Verbesserungen erzielen, wenn sie aus Fehler lernen können (Edmondson 2019: 15–16). Führungskräfte müssen ein Klima schaffen, das zwischenmenschliche Risiken mindert und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit erhöht (Edmondson 1999: 356). Dafür ist es wichtig, eigenständige und abweichende Auffassungen und Einschätzungen zu schätzen, auch wenn sie den Status quo in Frage stellen. Führungskräfte müssen Vorbild sein, Arbeit als Lernaufgabe

Rolle der Führungskräfte

begreifen und andere zur Zusammenarbeit inspirieren (Goller/Laufer 2018: 32–37).

Das Konzept sieht drei Phasen vor, um psychologische Sicherheit in Teams aufzubauen: a) die Bühne bereiten, b) zur Teilnahme einladen und c) produktiv reagieren (Edmondson 2019: 15; vgl. Abbildung 6).

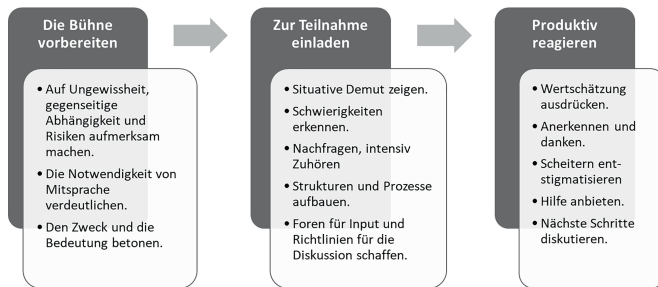


Abb. 6: Prozessmodell für psychologische Sicherheit in Teams nach Edmondson (2019: 15; eigene Darstellung)

Group Think

Das Gegenstück zu psychologischer Sicherheit ist *Group Think* (Gruppendenken). Dieses Phänomen findet statt, wenn in Gruppen nur geringe oder keine psychologische Sicherheit herrscht, sondern der Druck zu Einmütigkeit oder die Dominanz einer Führungsperson eine Auseinandersetzung mit realistischen Alternativen außer Kraft setzt (Goller/Laufer 2018: 5–6).

Typische Kommunikationsmuster, die zu Gruppendenken führen und abweichende Informationen und Einschätzungen nicht zulassen, können durch gezielte Gegenstrategien vor allem von Führungskräften aufgebrochen werden (Frindte/Geschke 2019: 272–274; Abbildung 7).

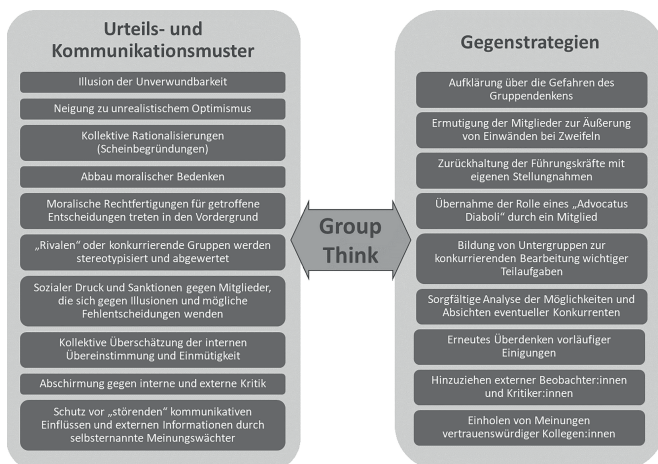


Abb. 7: Urteils- und Kommunikationsmuster sowie Gegenstrategien bei Group Think nach Frindte/Geschke 2019 (eigene Darstellung)

Potenziale und Perspektiven von psychologischer Sicherheit und Group Think im Kommunikationsmanagement:

- Das größte Potenzial besitzt das Konzept der psychologischen Sicherheit für Kommunikationsteams. Gerade in Analyse- und Konzeptionsphasen sowie in Zeiten hohen Drucks oder bei Krisen sind offene, vorurteilsfreie und kritische Einschätzungen wichtig, um qualitativ hochwertige Arbeitsergebnisse und Entscheidungen zu erzielen.
- Im Unternehmen kann psychologische Sicherheit dazu beitragen, das Kommunikationsverhalten zu verbessern sowie die Lern- und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden, deren

Nutzen in Kommunikationsteams und interner Beratung

Arbeitszufriedenheit, Motivation und Produktivität zu erhöhen und Innovationen zu fördern.

- In der Beratung des Top-Managements hilft der Ansatz, die negativen Folgen von Group Think zu erkennen und durch gezielte Interventionen aufzulösen. In der Kommunikationsberatung durch Agenturen hilft das Modell ein offeneres Klima bei Analysen, in Konzeptions- bzw. Planungsphasen sowie in kreativen Prozessen herzustellen.
- In der Evaluation der internen sowie der Veränderungskommunikation liefert das Konzept der psychologischen Sicherheit zusätzliche aussagekräftige Ziel- und Messgrößen, die über herkömmliche kognitive und konative Kennzahlen und Metriken hinausgehen.

3 Soziologie in PR-Wissenschaft und -Praxis

Mit der Reflektion über das Erleben, Handeln und Verhalten von Individuen in sozialen Zusammenhängen wie Teams, Abteilungen und Organisationen bewegt sich das Konzept der *psychologischen Sicherheit* im Grenzbereich der *Sozialpsychologie* zwischen Psychologie und Soziologie.

Gegenstand der Sozio- logie

Die Soziologie geht darüber hinaus. Sie setzt sich mit dem sozialen Verhalten von Menschen in größeren sozialen Zusammenhängen wie *Gruppen* (Mikroebene), *Organisationen* und *Institutionen* (Mesoebene) sowie in der *Gesellschaft* (Makroebene) auseinander (Abbildung 8).

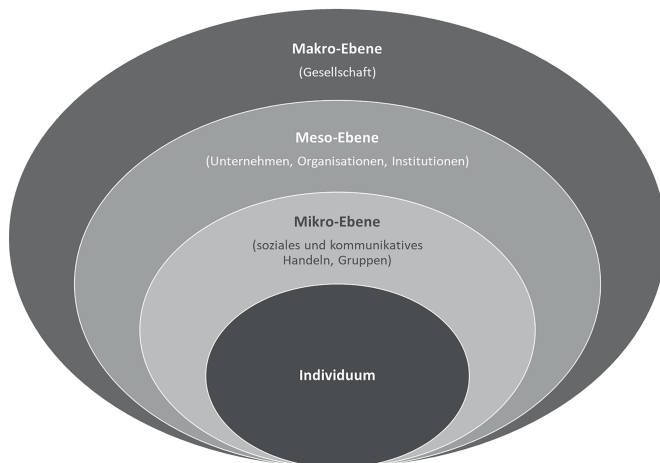


Abb. 8: Mikro-, Meso- und Makroebene in der Soziologie (eigene Darstellung)

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

Das bedeutet zunächst: besser verstehen, warum die Verhältnisse und Entwicklungen sind, wie sie sind; herkömmliche Verständnisweisen hinterfragen und den Blick weiten für neue Ansätze. Das gilt insbesondere für die Gesellschaftstheorie. Zwei ambitionierte Versuche aus der jüngeren Vergangenheit sind die Arbeiten der deutschen Soziologen

Hartmut Rosa und Andreas Reckwitz. Beide beschreiben unter dem Begriff der *Spätmoderne* auf je eigene, innovative Weise gesamtgesellschaftliche Veränderungen in den letzten Dekaden mit hoher Relevanz für Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement.

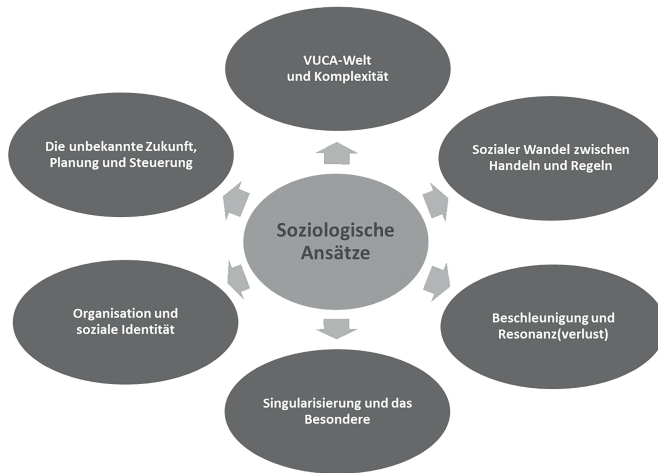


Abb. 9: Soziologische Ansätze und Theorien für die Herausforderungen im Kommunikationsmanagement (eigene Darstellung)

3.1 Sozialer Wandel im Wechselspiel von Handeln und Regeln

Change oder Transformation?

Wenn in PR- und Kommunikationsmanagement derzeit etwas hoch im Kurs steht, dann ist es der Begriff der *Transformation*. Das klassische *Change-Management* scheint aus der Zeit gefallen (Bittner-Fessler/Krutzke/Hermann 2023: 2–3). So haben insbesondere drei Faktoren keine Gültigkeit mehr: langfristige Detailplanungen, Top-down-Vorge-

hensweisen und die Erwartung zum Normalzustand zurückkehren zu können.

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

Wege aus diesem Dilemma bieten Ansätze der Soziologie, die individuelles Handeln (*Mikroebene*) und Prägung durch soziale sowie kulturelle Strukturen (*Makroebene*) miteinander verbinden. Beide Ansätze existierten in der Soziologie lange Zeit wie zwei Dörfer auf den gegenüberliegenden Ufern eines Flusses (vgl. Krossa 2018: 40–41, 50–51): Die Handlungstheoretiker nahmen ihren Ausgang vom individuellen menschlichen Handeln und verstanden gesellschaftliche Regelsysteme als Folge von Handeln (*bottom-up*). Systemtheoretiker warfen ihnen vor, so zu tun, als ob dies in einem Raum ohne soziale und kulturelle Einflüsse geschehe. Sie gehen ihrerseits davon aus, dass jedes Individuum immer schon sozial geprägt ist, von Geburt an durch Familie, Schule, Freundeskreis, Arbeitskolleg:innen und Nachbar:innen (*top-down*). Die Handlungstheoretiker warfen ihnen wiederum vor, die Möglichkeit subjektiven Handelns generell in Abrede stellen zu wollen.

**Handlungs-
oder System-
theorie?**

**Strukturati-
onstheorie**

Mit der *Strukturationstheorie* des Briten Anthony Giddens wurden beide Ansätze versöhnt und für die PR-Forschung nutzbar gemacht (vgl. Zerfass 2010, erstmals 1995; vgl. Röttger 2022, erstmals 2004). Die Theorie geht davon aus, dass Makro- und Mikroebene immer gleichzeitig existieren und sich wechselseitig beeinflussen (Abbildung 10). Danach sind Handlungen Ausdruck sozialer Strukturen. Genauer: soziale Regeln ermöglichen und begrenzen Handlungen, die wiederum soziale Strukturen reproduzieren und modifizieren. So kann es durch verändertes Verhalten zur Veränderung sozialer Strukturen kommen. Damit bietet die Strukturationstheorie die von der PR-Forschung schon lange geforderte Verbindung zwischen Mikro- und Makro-Perspektive (Röttger 2022: 2–3). Zugleich scheiden klassische Top-down-Ansätze im Management aus und der Einfluss der Organisationsmitglieder und deren Handeln kommt stärker in den Blick.

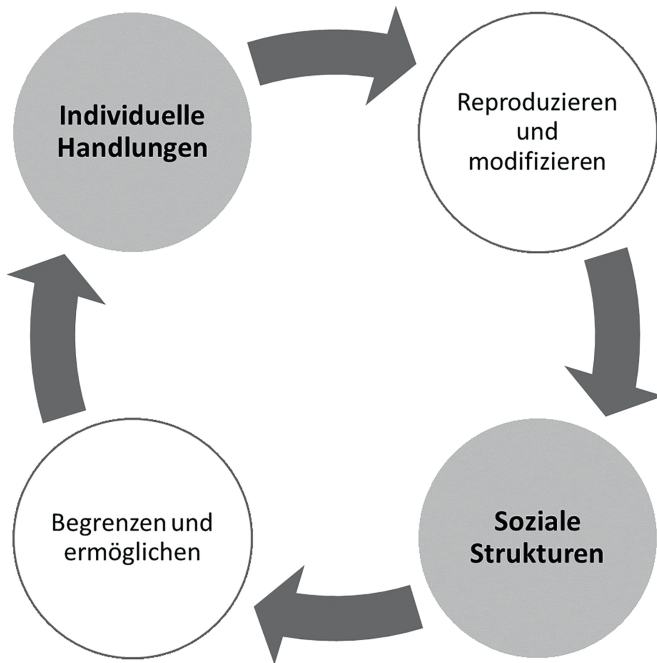


Abb. 10: Wechselspiel von individuellem Handeln und sozialer Prägung im Zeitverlauf (eigene Darstellung in Anlehnung an Zerfass 2010: 103; Röttger 2022: 4)

Potenziale und Perspektiven der Strukturationstheorie im Kommunikationsmanagement:

Chancen bietet die Strukturation für das Kommunikationsmanagement insbesondere in der Kommunikation von Change-Projekten und Transformationsprozessen. Durch ein differenzierteres Verständnis für das Zusammenspiel von sozialen Strukturen und individuellen Handlungsweisen in Unternehmen wird deutlich, wo das Kommunikati-

**Nutzen in
Change-
und Trans-
formation**

onsmanagement in Change- und Transformationsprozessen ansetzen kann.

Erste Ansatzpunkte sind die soziale Definition der Ausgangssituation und die geltenden Regeln und Handlungsweisen in der Organisation. Sie sind nur durch empirische Untersuchungen zu klären. Workshops mit Führungskräften können dies vorbereiten, aber nicht ersetzen. Insbesondere für Befürchtungen und Sorgen unter den Mitarbeitenden muss es ein sichtbares Ventil geben. Solange sie nicht thematisiert, oder gar tabuisiert werden, bleiben Gerüchte, informelle Meinungsführer und Kommunikationskanäle wirkungsmächtig.

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

Kommunikationsaufgaben sind immer enger getaktet, immer mehr Kanäle und Plattformen werden bedient. Viele Kommunikationsaktivitäten kommen im wahrsten Sinne des Wortes nicht bei ihren Zielgruppen an. Die Zeitspanne für erwartete Antworten wird kontinuierlich kürzer und schließlich

entziehen sich umworbene Kund:innen, Mitarbeitende und Investor:innen. Während erfahrene Kommunikationsmanager:innen vielfach von Überlastung betroffen sind, fragen Berufseinsteiger:innen nach dem Sinn der Arbeit.

Diese Phänomene – Beschleunigung, Reichweitenvergrößerung, Resonanzverlust und Unverfügbarkeit – sind für die *Resonanztheorie* von Hartmut Rosa (2020, erstmals 2016) zentrale Kennzeichen der letzten Jahrzehnte. Der Soziologe beschäftigt sich mit Fragen der Welterfahrung und des gelungenen Lebens. Dafür durchleuchtet er Familie, Freundschaft und Politik als Resonanzbeziehungen zu anderen *Menschen*. In den Resonanzbeziehungen zu *Dingen* reflektiert er Objekte, Arbeit, Schule, Sport und Konsum. Und entlang der Resonanzbeziehungen zur *Welt* setzt er sich mit Religion, Natur, Kunst und Geschichte als auseinander (ebd.: 331).

**Resonanz-
theorie von
Hartmut
Rosa**

Die Moderne ist nach Rosa gekennzeichnet durch *dynamische Stabilisierung* und permanente *Vergrößerung der Weltreichweite* (Rosa 2020: 518–522, 671–681): Technologische Innovationen, Rationalisierung, Wachstum, Globalisierung, soziale Veränderungen und kultureller Wandel treten in einem immer schnelleren Tempo auf. Verkehr, Rohstoff- und Energieverbrauch sowie Güterproduktion sind exponentiell gestiegen.

**Beschleuni-
gung und
Reichweiten-
vergrößerung**

Gewachsene Produktivleistung und ökonomischer Reichtum, die zunehmende Beherrschung der Natur, die fortlaufende Weiterentwicklung von Wissenschaft und Technik sowie die Liberalisierung, Pluralisierung und Individualisierung haben

die Möglichkeiten und die Reichweite von Welterfahrungen massiv gesteigert: globale Wirtschaftsbeziehungen, Kommunikation rund um den Globus und Reisen in alle Länder der Welt dokumentieren dies. Zugleich können sich Wirtschaft, Politik, Bildung und andere gesellschaftliche Bereiche nur noch durch Steigerung reproduzieren und den Status quo erhalten. Dieser Eigendynamik kann sich niemand entziehen.

Rosa argumentiert, dass wir mit der zunehmenden Reichweite unserer Handlungen und Erfahrungen auch eine wachsende Diskrepanz zwischen der Geschwindigkeit unserer Möglichkeiten und der Geschwindigkeit unserer Fähigkeiten und Bedürfnisse erleben. Unsere Fähigkeiten, mit der beschleunigten Welt Schritt zu halten, hinken hinterher. Ereignisse und Entwicklungen lassen sich nicht mehr zukunftsgerichtet integrieren und synchronisieren. Die Reichweitenvergrößerung kann zu Entfremdung und Überforderung führen. Menschen haben Zugang zu einer Fülle von Informationen und Optionen, aber fühlen sich oft gehetzt und gestresst, weil sie mit der Flut an Möglichkeiten nicht mithalten können.

Entfremdung und Verlust von Resonanzmöglichkeiten

Die kontinuierliche Beschleunigung und Reichweitenvergrößerung haben die Entfremdung von der natürlichen und sozialen Umwelt sowie den Verlust von Resonanzmöglichkeiten zur Folge. Am Ende bleibt die Erfahrung der Unverfügbarkeit von Dingen und Menschen. Viele Menschen haben das Gefühl, dass ihnen etwas Wesentliches fehlt. Rosa charakterisiert die Moderne als „Angst vor dem Verstummen der Welt“, als „Geschichte einer

Resonanzkatastrophe“, zugleich erkennt er sie als „Geschichte gesteigerter Resonanzsensibilität“ (Rosa 2020: 7). Das Narrativ der Moderne als *Fortschrittsgeschichte* offenbart sich als wachsende Selbstverklavung, Naturzerstörung und Gemeinschaftszersetzung (ebd.: 517).

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

Rosa betont, dass es sich bei Resonanz um eine Beziehungsqualität und ausdrücklich nicht um Emotionen handelt. Sie darf auch nicht als mechanistische Reaktion auf Impulse verstanden und mit Echo-Phänomenen verwechselt werden. Als Maßstab für gelingendes Leben wird sie zu einem normativen Konzept. Danach sollten Menschen bewusster und aufmerksamer mit ihrer Umwelt interagieren, um Resonanzmomente zu schaffen und zu erleben. Dies kann bedeuten, dass sie sich Zeit nehmen, um ihre Interessen zu verfolgen, anderen Menschen zu begegnen oder die Natur zu genießen.

**Beziehungs-
qualität,
nicht
Emotion**

Potenziale und Perspektiven der Resonanztheorie im Kommunikationsmanagement:

Vor allem die Beziehungen zu Produkten, Konsum, Arbeit und Medien sind für Kommunikationsmanager:innen bedeutsam (Abbildung 11):

- ▶ Sie kommunizieren mit den Stakeholdern des eigenen Unternehmens über Produkte und Dienstleistungen.
- ▶ In der CSR-Kommunikation thematisieren sie die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft.
- ▶ Durch Führungs- und Mitarbeiterkommunikation sind sie verantwortlich für die Gestaltung von Strukturen und Prozessen sowie Formen der Zusammenarbeit in Unternehmen und Agenturen. Dabei können sie zu Akteuren der Resonanzzeugung werden – aber auch Resonanzverlusten führen: Mitarbeitende erleben sich wie Figuren auf einem Schachbrett und verlieren die Bindung an ihre Organisation, Kunden werden auf Distanz gehalten und verlieren sich in Warteschleifen.

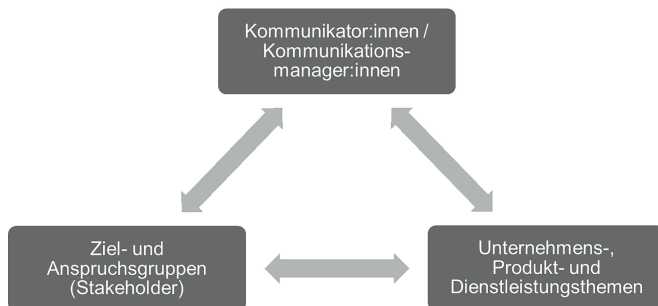


Abb. 11: *Resonanz-Dreieck für Kommunikator:innen (eigene Darstellung)*

Medien als Resonanzversprechen

Die mediale Vermittlung der Erfahrungen von Menschen führt aufgrund der Eigengesetzlichkeit der technischen Verbreitungsmedien vielfach zum Resonanzverlust. Sinnliche Erlebnisse werden mit Ausnahme von Sehen und Hören ausgeblendet und durch das Nadelöhr des Bildschirms verengt (Rosa 2020: 155). Mit der wachsenden Zahl der Resonanzsignale in den sozialen Medien, wie etwa Likes und Shares, steigt das Bedürfnis sich der eigenen Wahrnehmbarkeit in der digitalen Welt fortlaufend zu vergewissern. Das Ergebnis ist häufig die „Erfahrung einer eigentümlichen Resonanzlosigkeit“ (ebd.: 159).

**Resonanz-
verlust durch
Medien**

Die medial gestützte Kommunikation gleicht einer Flaschenpost. Reaktionen bleiben häufig aus, sie werden teilweise nicht mal erwartet. Kommunikation wird reduziert auf Informationsvermittlung oder Entertainment. Entsprechend oft fordern Kommunikator:innen dialogische Elemente. Doch der Versuch, durch technische Verbreitung die Reichweiten zu steigern, macht dies für den größten Teil der Ziel- und Anspruchsgruppen nahezu unmöglich. Der Einsatz von automatisierten Call-Centern und Chatbots verstärkt die Erfahrung der effizienz-orientierten, unpersönlichen, nicht am Individuum interessierten Unternehmen.

**Einweg-
Kommunikation**

Deutlich größer ist das Resonanzpotenzial bei direkten Kontakten mit Stakeholdern: Mitarbeitende in Team-Besprechungen, Journalist:innen in Hintergrundgesprächen, Investoren in 1:1-Meetings. Auch wenn häufig die Erfahrung funktio-

**Resonanzpo-
tenzial bei
direkten
Kontakten**

naler Freundlichkeit bleibt, so kann eine professionelle Trennung von Sach- und Beziehungsebene Resonanzerlebnisse ermöglichen. So schreibt Rosa, es gebe keinen eindrücklicheren Moment der Herstellung von Resonanz, als wenn ein „Redner sein Manuskript verlässt und sich dem Publikum in direkter Ansprache zuwendet“ (Rosa 2020: 114).

**Kosmetik-
marke Lush:
Verzicht auf
Social Media**

Die Kosmetikmarke Lush hat es vorgemacht: Seit November 2021 verzichtet das Unternehmen komplett auf Social Media und hat in allen 48 nationalen Märkten Anti-Social-Media-Grundsätze eingeführt (Lush 2021). Es wendet sich ausdrücklich gegen die Auswüchse der sozialen Medien und Plattformen sowie deren Folgen für Mediennutzer. Zwei Jahre später bilanziert das Unternehmen die Maßnahme als Erfolg (Welke 2021). Lush Shops hätten sich zu Community Hubs entwickelt. Produkte seien in die Hände der Menschen gekommen statt auf Bildschirme. Unmittelbar nach dem Ausstieg habe das Unternehmen die besten Zahlen im Weihnachtsgeschäft seit zwei Jahren verzeichnet.

Produkte als Resonanzversprechen

Surfbretter, Kochgeschirr, Musikinstrumente oder Bücher können zur Basis von intensiven Selbsterfahrungen werden, genauso wie Yoga-Kurse, Museumsbesuche oder Reisen. Oder zur Quelle von Resonanzverlust, wenn nichts erlebt wird, wie erwartet (Rosa 2020: 429–433, 620).

**Kaufakte als
Resonanz-
erlebnis**

Seit den 70er-Jahren werden die Kaufakte selbst zum Resonanzerlebnis stilisiert: die persönliche Begrüßung, das Erlebnis-Ambiente oder die quasi-freundschaftlichen Beziehungen zu Vertretern von

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

Der Verlust von Resonanzerfahrung wird kompensiert durch den Versuch, sich das Unverfügbare verfügbar zu machen: durch immer neue Kaufhandlungen. Das Verlangen nach Resonanz verwandelt sich ein Objektbegehren. In diesem Sinne begreift Rosa die kapitalistische Warenwirtschaft als „gigantisches und überaus sensibles Resonanzsystem“, Resonanz wird verfügbar, kaufbar, manipulierbar und kontrollierbar (Rosa 2020: 620). Am Ende hemmen übermäßige Resonanzerwartungen ihre Erfüllung (ebd.: 635).

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

Herausforderung für Unternehmen und Marken

Arbeit als Resonanzversprechen

Unternehmen als Resonanzraum

Die Arbeit als Gegenseite des Konsums betrifft die Menschen als Produzenten und Konkurrenten in der Wettbewerbsgesellschaft (Rosa 2020: 622). Das Unternehmen wird zu einem der Familie vergleichbarem Resonanzraum. Die Arbeitswelt ermöglicht die „Erfahrung handelnder Selbstwirksamkeit“ durch das Gestalten und Verändern von Dingen (ebd.: 393–402). Sie wird jenseits aller sozial definierten Standards um ihrer selbst willen gut gemacht. Mitarbeitende sollen ihre Subjektivität und Kreativität für Spitzenleistungen einsetzen. Um langfristig erfolgreich zu sein, sollen sie Körper und Psyche fit halten und sich authentisch um Kund:innen und Kolleg:innen kümmern. Wenn Wirtschaft und Unternehmen Arbeit und Kontakte zu Kolleg:innen und Kund:innen dagegen auf ein instrumentelles Verhältnis reduzieren, erfahren Subjekte keine Selbstwirksamkeit und die Resonanzbeziehungen verstummen.

Dynamische Stabilisierung

Die *dynamische Stabilisierung* in der Arbeitswelt führt zu Routinen und Gewohnheiten, um mit der Schnelligkeit des Alltags umzugehen. Standardisierte Prozesse und Rituale schaffen Stabilität und Kontinuität. Sie helfen, den täglichen Anforderungen gerecht zu werden und Ordnung sowie Vorhersagbarkeit aufrechtzuerhalten. Technologien werden eingesetzt, um die Effizienz und Geschwindigkeit von Handlungen zu steigern. Smartphones und E-Mails werden genutzt, um schnell mit anderen zu kommunizieren und Informationen auszutauschen. Sie helfen in einer beschleunigten Welt mitzuhalten und Aufgaben effektiver erle-

digen. Dennoch sind diese Mechanismen anfällig für Überlastung und Erschöpfung. Die andauernde Beschleunigung kann zu einer Entfremdung von sich selbst, anderen und der natürlichen Umwelt führen.

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

Auswirkungen auf Mitarbeitende

Das gilt in besonderer Weise für Dienstleistungsberufe in der Kreativwirtschaft: Marketing und Kommunikation sind *People Business*. Wissensarbeit und Kreativität leben von Freiräumen, Inspiration und Auseinandersetzung. Das Konzept *New Work* bietet dafür vielfältige Ansatzpunkte: dezentrales Arbeiten und Remote Work, Vertrauenskultur, Experimentierräume, kollektive Lern- und Entscheidungsstrukturen, Work-Life-Blending, Workation, Corporate Volunteering, Beteiligungsmodelle. Mitarbeiter- und Veränderungskommunikation können das unterstützen. Kommunikationsteams können dabei zu Vorreitern und Vorbildern für Unternehmen werden.

Situation in der Kreativwirtschaft

3.2 *Singularisierung, Valorisierung und Kulturalisierung*

USP als Kommunikationsaufgabe

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

Singularisierung

Diese Entwicklung, die weit über Marketing und Kommunikation hinausgeht, bezeichnet Andreas Reckwitz als „Singularisierung“ (Reckwitz 2021: 7, 11). Sie ist Triebkraft und Ergebnis der *Spätmoderne*, wie er die letzten 50 Jahre bezeichnet (ebd.: 11, 14). Das Neue in der Gesellschaft ist nicht mehr die Erwartung des *Allgemeinen*, sondern des *Besonderen* (ebd.: 7, 11). Wohin wir schauen: Nicht mehr das, was alle haben, wird gesucht, sondern das Loft als Arbeitsplatz, der ethische Konsum, das exklusive Club-Konzert, der authentische Urlaubsort. Das Individuelle wird zum Einzigartigen – zum *Singulären*. Das Leben wird nicht einfach gelebt, es wird *kuratiert*, das Subjekt *performt*.

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

teilt. Daraus resultieren schließlich drei Krisen der Spätmoderne:

- 1) die Krise durch die ungleiche soziale Anerkennung mit dem entsprechenden Paternoster-Effekt,
- 2) die Krise der Selbstverwirklichung als Generator von Enttäuschungen sowie
- 3) die Krise des Politischen durch den Wechsel vom Steuerungs- zum Wettbewerbsstaat.

Singularisierung in der Warenwelt

Produkte und Dienstleistungen sind nicht mehr nur rein funktional und nutzenstiftend – sie sind zugleich aufgeladen mit kulturellen Bedeutungen, sie sind *kulturelle Güter* (Reckwitz 2021: 7/8, 16). Sie sind nicht mehr Mittel zum Zweck, sondern zur Selbstverwirklichung (Reckwitz 2020: 175/176). Die Wirtschaft hat sich von der Industriegesellschaft zum *kulturellen Kapitalismus* und der *Ökonomie der Singularitäten* gewandelt, in der die *Creative Economy* zur Leitbranche wurde (Reckwitz 2021: 8, 15/16, 111–116; siehe auch Reckwitz 2020: 141/142).

**Creative
Economy als
Leitbranche**

Dazu zählt Reckwitz Mode, Architektur, Kunsthandwerk, Werbung, Medien, Musik, Film aber auch Computerspiele und in einem weiteren Sinne Sport und Tourismus. Entsprechende Güter produzieren Unternehmen der Wissens- und Kulturwirtschaft in IT-Beratung, Design, Marketing, Rechts- und Organisations-Beratung (Reckwitz 2020: 150).

Die rationalistische Logik des Allgemeinen war bis in die 70er-Jahre durch die Logiken der Standardi-

sierung, Formalisierung und Generalisierung und dem Primat von Wohlstand, Ordnung und Sicherheit gekennzeichnet (Reckwitz 2021: 41–46). Mit der sozialen Logik der Singularitäten kann prinzipiell alles der Singularisierung unterzogen werden (ebd.: 57–64). Objekte werden Ausdruck von Stil, Subjekte erhalten eine Aura, Orte werden zu Locations und Atmosphären, Erlebnisse zu Events.

Valorisierung von Produkten und Dienstleistungen

Entscheidend für die Singularisierung ist die *Valorisierung*, die Zuschreibung von Wert (ebd.: 66–79, 120–126). Die Aneignung von Produkten wird als einzigartig erlebt, sie wecken Empfindungen und Emotionen Konsumenten. Dies geschieht in der Form der Aufführung (Performance). Güter werden zu kulturellen Einheiten. Neben die gestalterische Dimension und ästhetisch-sinnliche Qualitäten tritt der ethische Wert von Gütern. Die Zuschreibung von Werten und Kultur geschieht häufig in der Form des Storytellings (ebd.: 88/89, 121–125; siehe auch Reckwitz 2020: 150/151).

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

Singularisierung in der Arbeitswelt

Merkmale der Singularisierung

Die Arbeitswelt in der Gesellschaft der Singularitäten ist gekennzeichnet durch Zunahme immaterieller Arbeit und Auflösung der Grenze zwischen

Arbeit und Privatsphäre. Zugleich findet eine Polarisierung zwischen hochqualifizierten Kultur- und Wissensarbeitern und routinisierten Dienstleistern statt (*Service Class*) (Reckwitz 2021: 181–195).

Prototypisch für die kulturelle Produktion ist die *Creative Economy*. In zeitlich begrenzten, singulären Projekten wird kultureller Mehrwert geschaffen. Teams sind geprägt durch singuläre Persönlichkeiten und kollaborative Pluralität. Auch die Organisationen suchen nach Wegen, sich selbst durch Events, Rituale und Storytelling zu kulturalisieren und zu singularisieren: nach Außen als Marke, nach Innen als Organisationskultur (ebd.: 196–198).

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

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

Bedeutungsverlust formaler Qualifikationen

Authentizität und Inszenierung

sozialen Medien erhöhen als Echokammern die Reichweite.

Singularisierung in den Medien

Technologien der Kulturalisierung

Verstärkt werden die beschriebenen Effekte durch die Digitalisierung, das Internet, die kommunikative Vernetzung und die Algorithmen als Technologien der Kulturalisierung (Reckwitz 2021: 229–239). Im Internet als *Affektmaschine* gewinnen vor allem Bilder und Videos an Bedeutung. Texte verlieren dagegen, kompensieren dies aber durch Verknüpfung zu *großen Erzählungen*. Das Dilemma der Akteure und Organisationen ist die Asymmetrie zwischen extremer Überproduktion bei gleichzeitiger Knappheit der Aufmerksamkeit. Sie führt zu einem Kampf um Sichtbarkeit. An die Stelle der echten Innovation tritt die Rekombination (Remix/Mash-up).

Singularisierung der Lebenswelt

Neue Klassengesellschaft

Mit dieser Veränderung hat sich eine neue gesellschaftliche Klasse etabliert: die neue Mittelklasse (Reckwitz 2021: 273–283, 363–370). Sie besitzt ein hohes kulturelles Kapital mit akademischen Bildungsabschlüssen und Arbeit in der Wissens- und Kulturökonomie mit dem kreativen Milieu in ihrem Zentrum. Ihr steht die neue Unterklasse der geringqualifizierten Dienstleistungsklasse (Service Class) gegenüber. Dazwischen befindet sich die alte, nichtakademische Mittelklasse. Sie ist deutlich kleiner geworden: Die einen sind aufgestiegen, für die anderen ging es bergab – der sogenannte *Pater-noster-Effekt*.

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

**Lebensstil
der neuen
Mittelschicht**

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

**Lebensform
der Unter-
klasse**

Potenziale und Perspektiven der Theorie der Singularitäten im Kommunikationsmanagement:

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

**Valorisie-
rung als
Kerngeschäft**

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

**Storytelling
und Inszenie-
rung**

Tools, vor allem in der visuellen Kommunikation, verstärkt diesen Trend.

**Neuer Typus
von Kommu-
nikationsma-
nager:innen**

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

**Freiräume
für Experi-
mente**

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

3.3 Soziale Identität, Kooperation und Konkurrenz

**Unter-
nehmen und
Agenturen
als hetero-
gene soziale
Gebilde**

Die Reflexion über das Verhältnis von persönlicher und sozialer Identität von Menschen in Teams und Organisationen lenkt den Blick wieder stärker auf die Mikroebene der Organisation. Unternehmen und Agenturen sind keine homogenen sozialen Gebilde. Es bilden sich Gruppen – offiziell in Form von Teams und Abteilungen, inoffiziell als Gleich-

gesinnte, Erfahrungsgemeinschaften oder Karrierebünde. Die meisten Mitarbeiter:innen sind Mitglieder mehrerer Gruppen und wechseln ständig zwischen formalen und informalen Rollen.

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

Zugleich bilden alle Mitarbeitenden gemeinsam ihre Organisation, die im Wettbewerb mit anderen Organisationen steht. Sie muss sich sichtbar machen und positiv unterscheiden. Dabei sprechen Unternehmen selten individuelle Zielpersonen an. Sie werden zu Zielgruppen zusammengefasst, die gemeinsame Personenmerkmale teilen, aber nicht als Gruppen organisiert sind. Anders bei den Anspruchsgruppen: Sie definieren sich selbst als Gruppe, sind organisiert und agieren als kollektives Individuum. Dazu zählen etwa organisierte Mitarbeiter, Bürgerinitiativen, Verbraucherschützer oder Aktionärsgruppen.

Die Theorie der *Social Identity* nach Tajfel und Turner beschreibt und erklärt die Mechanismen der Gruppenbildung sowie der Kommunikation in

**Theorie der
Social
Identity**

Gruppen (*Intragruppen-Kommunikation*) und zwischen Gruppen (*Intergruppen-Kommunikation*) (van Dick/Bracht/Hernandez-Bark 2021: 85–87; Frindte/Geschke 2020: 294–299). Danach verhalten sich Menschen unterschiedlich, wenn sie als Individuum oder als Mitglied einer Gruppe handeln bzw. kommunizieren.

**Soziale und
personale
Identität**

Entscheidend für die Zugehörigkeit zu einer Gruppe ist, dass Menschen, sich gemeinsam als Gruppe wahrnehmen und sich selbst als Teil dieser Gruppe einordnen und von den anderen auch so gesehen werden. Diese Selbstkategorisierung geschieht häufig unbewusst und spontan. Die Summe der Gruppenzugehörigkeiten ergibt die *soziale Identität*, die einen Teil des Selbstkonzeptes ausmacht. Die *personale Identität* umfasst die Eigenschaften und Fähigkeiten des Individuums. Dieser Ansatz ist auf Kleingruppen genauso anwendbar wie für Organisationen, Bewegungen oder Nationen (van Dick/Bracht/Hernandez-Bark 2021: 85; Frindte/Geschke 2020: 297).

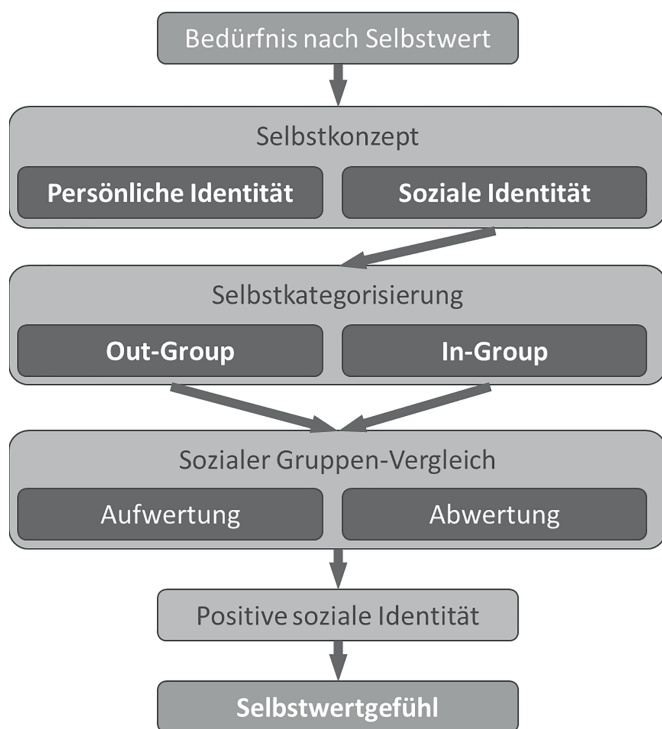


Abb. 12: Prozess im Modell der Sozialen Identität nach Tajfel & Turner (eigene Darstellung)

Motivation bzw. Treiber für die Zugehörigkeit zu Gruppen, ist das Streben nach einem positiven Selbstwert (Gollwitzer/Schmitt 2019: 85, 88). Dabei suchen Menschen nach Gruppen, die sich positiv von anderen abheben. Um den Status abzusichern, suchen die Gruppenmitglieder nach Vergleichen, bei denen ihre Gruppe günstig abschneidet (Abbildung 12). Zugleich wenden sie Kommunikations- und Verhaltensstrategien an, um eine positive soziale Identität zu erzeugen bzw. zu sichern. Dazu zählen vor allem eigene Sprachstile, die soziale Abgrenzung,

Streben nach einem positiven Selbstwert

Auf- oder Abwertung, die Umdeutung der sozialen Situation sowie der Wechsel der Gruppen.

Zusammenhalt durch Identifikation

Entscheidend für die Stärke des Gruppenzusammenhalts ist das Ausmaß des Zugehörigkeitsgefühls (*Identifikation*) (ebd.: 219):

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

Depersonalisierung

Wenn das Verhalten der Gruppenmitglieder nicht mehr durch individuelle Normen und Werte bestimmt ist, sondern durch die Gruppe, kommt es zur *Depersonalisierung* und möglichen Widersprüchen zwischen persönlicher und sozialer Identität. Die Theorie der sozialen Identität ist entsprechend gut geeignet, um Konflikte in und zwischen Gruppen zu analysieren (van Dick/Bracht/Hernandez-Bark 2021: 85).

Potenziale und Perspektiven der Sozialen Identität im Kommunikationsmanagement

Führungs- und Mitarbeiterkommunikation

Die Theorie der *Social Identity* hilft, Eigendynamiken der Gruppenbildung sowie Konflikte in Unternehmen und Organisationen zu erkennen. Durch ein verbessertes Verständnis von sozialer Identität als Teil des Selbstkonzeptes von Menschen kann gezielte Führungs- und Mitarbeiter-

kommunikation dazu beitragen, ein Gefühl sozialer Zugehörigkeit aufzubauen (van Dick/Bracht/Hernandez-Bark 2021: 84–85). Das geht deutlich über das Konzept der Corporate Identity hinaus.

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

In der Kommunikation nach außen steht das Kommunikationsmanagement vor der Herausforderung, sich einerseits abzugrenzen, um die Identität der eigenen Organisation zu sichern, zugleich aber zu vermeiden, dass sich die Organisation in ihrem gesellschaftlichen Umfeld isoliert. Dabei agiert die Unternehmenskommunikation in ihren unterschiedlichen Handlungsfelder stets in mehreren Gruppen und sozialen Identitäten zugleich. Kommunikationsmanager:innen können als Grenzgänger nach innen und außen (*Boundary Spanner*) eine wichtige Vermittlerrolle übernehmen.

3.4 Unbekannte Zukunft, Planung und Steuerung

Das Potenzial soziologischer Betrachtungen für das Kommunikationsmanagement zeigt sich schließlich in der Verbindung von Organisationssoziologie und -theorie. Dort geraten als sicher geltende Auffas-

Konfliktmanagement

Kommunikationsmanager:innen als Grenzgänger und Vermittler

Verbindung von Organisationssoziologie und -theorie

sungen der Managementforschung seit 20 Jahren zunehmend unter Druck, so dass man von einem Paradigmenwechsel sprechen kann: Die Rationalität von Entscheidungen, der Zukunftsbegriff und mit ihm die Planung sowie Konzepte, die auf Kontrolle und Steuerung setzen, befinden sich in der Krise (Eidenschink 2018: 498).

**Kontra-
intuitive
Einsichten**

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

- ▶ Die Komplexität von Organisation und Umwelt erfordert Entscheidungen und kann nicht berechnet werden. Es bleiben Risiken. Mögliche Folgen sind selten objektivierbar.
- ▶ Strukturen in Organisationen bilden sich „von selbst“ und können nicht vollständig geplant werden. Informelle Kommunikationswege und Schattenorganisationen entziehen sich der Kontrolle.
- ▶ Werte, Zwecke und Ziele sind notwendig für Organisationen. Sie geben Orientierung, aber engen zugleich Spielräume ein und erhöhen das Risiko von Konflikten und Scheitern. Für Veränderungen müssen Organisationen Unsicherheit tolerieren und ausreichend Desintegration zulassen.
- ▶ Die Zukunft der Organisation ist unbekannt und kann nicht durch Planung vorhergesehen werden. Erfahrungen der Vergangenheit können helfen, müssen es aber nicht. Planung erhöht das Risiko, die Zukunft kann anders ein-

treten. Lösungen werden immer erst im Nachhinein transparent.

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

Potenziale und Perspektiven der Organisationstheorie im Kommunikationsmanagement

Daraus lässt sich nicht der Schluss ziehen, alle herkömmlichen Managementansätze zu verwerfen. Vielmehr kann durch die genannten Einsichten der Entscheidungs- und Handlungsspielraum vergrößert werden. Das bedeutet Regulierung und Freiräume fortlaufend auszubalancieren (Eidenschink 2018: 504–505): Zu viel Regeln würden Organisationen in neuen oder ungewohnten Situationen handlungsunfähig machen. Immer situativ zu entscheiden, würde sie überlasten, Prozesse verlangsamen und zusätzliche Risiken erzeugen. Aber es muss möglich sein, Regeln zu brechen.

**Regulierung
und Frei-
räume ausba-
lancieren**

Auch im Umgang mit der Zukunft müssen Organisationen zweigleisig fahren: In der *Gefahrenstrategie* (ebd.: 505–506) lässt sie die Herausforderungen der Zukunft auf sich zukommen und handelt erst, wenn sie eingetreten sind. Das entlastet im Tagesgeschäft, bremst aber, wenn sie da sind. Als *Risikonehmer* versucht sie Zukunft zu beeinflussen bzw. zu gestalten. Damit mutet sie allen anderen in der Organisation die Folgen dieser Entscheidung zu und muss entsprechende interne Dynamiken in Kauf nehmen bzw. berücksichtigen.

**Zweigleisiges
Vorgehen**

Balance zwischen Kontrolle und Vertrauen

Das führt zu einer weiteren Form der Balance: zwischen Kontrolle und Vertrauen (ebd.: 508–509). Die Bündelung von Informationen durch Kontrolle ist für die Steuerung eine notwendige Voraussetzung. Das erfordert Zeit, Personal und – Bewertungen. Entstehende Demotivation der Kontrollierten muss in Kauf genommen werden. Vertrauen entlastet dagegen von Kommunikation und ist schneller. Doch mit der Autonomie erhöhen sich Überraschungen und Unerwartetes.

4 Fazit und Perspektiven für das Kommunikationsmanagement in der VUCA-Welt

Welche Schlüsse lassen sich aus diesen Ansätzen, Modellen und Theorien von Psychologie und Soziologie für das Kommunikationsmanagement ziehen?

Psychologische Konzepte und Modelle

Psychologische Konzepte und Modelle wie die Big-Five, kognitive Verzerrungen, Emotionen, Empathie, emotionale Intelligenz und psychologische Sicherheit können dem Kommunikationsmanagement helfen, interne und externe Gesprächspartner sowie Ziel- und Anspruchsgruppen besser zu verstehen und das eigene Team zu führen. Sie liefern vielfältige Ansatzpunkte für die Beratung des Top-Managements in Fragen der Kommunikation und ermöglichen aussagekräftigere Analysen und zielgenauere Planungen insbesondere bei der Formulierung von Zielen. Damit bieten sie auch eine erweiterte Basis für PR-Evaluation und Kommunikationscontrolling.

Soziologische Modelle und Theorien wie Strukturation, Resonanz, Singularität, Soziale Identität und systemische Organisationstheorie ermöglichen ein besseres Verständnis von Unternehmen und Organisationen in gesellschaftlichen Entwicklungen. Dies gilt insbesondere in einer Situation großer Umbrüche wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Sie münden in Transformationsprozesse, die über klassisches Change Management deutlich hinausgehen.

Daraus ergeben sich neue Sichtweisen und Handlungsperspektiven für das Kommunikationsmanagement:

- Kommunikationsmanager:innen müssen den Einfluss sozialer Strukturen, vor allem formeller wie informeller Regeln, in ihren Organisationen stärker berücksichtigen und auf Handlungs- und Unterstützungsbereitschaften abstimmen. Die Unternehmenskultur und das Organisationsklima rücken dabei wieder stärker in den Mittelpunkt.
- Kommunikationsaktivitäten von Unternehmen und Agenturen müssen sich auf Resonanzmöglichkeiten ausrichten und dialogische Kommunikation in Beziehungen zu Stakeholdern wieder stärker in den Blick nehmen. Kommunikationsmanager:innen müssen die prinzipielle Unverfügbarkeit der Unterstützung durch die Stakeholder akzeptieren. Das wird der Preis sein für das Gewinnen ihrer Unterstützung.
- Unternehmen wie Agenturen müssen die Singularisierung der Gesellschaft berücksichtigen und

Soziologische Modelle und Theorien

Neue Sichtweisen und Handlungsperspektiven

Produkt- und Dienstleistungsangebot sowie Arbeitswelt und Kollaboration entsprechend (um)gestalten. Kommunikation kann dabei zur kulturellen Aufwertung (*Valorisierung*) von Produkt- und Dienstleistungsangeboten sowie Organisation und Arbeitswelt beitragen.

- ▶ Kommunikationsmanager:innen müssen Bedürfnisse nach personaler und sozialer Identität in ihren Organisationen ausbalancieren. Anstelle von One-Voice-Policies und strikten Reglements sollten sie Spielräume und Vielfalt eröffnen und sichern.
- ▶ Unternehmen und Agenturen müssen die Zukunft als interne Vereinbarung über künftige Geschehnisse begreifen, die durch Kommunikation in der Gegenwart erzeugt wird. Kommunikationsmanager:innen sollen Planung nicht als Vorhersage, sondern als Instrument der Gestaltung und Steuerung einsetzen.
- ▶ Kommunikationsmanager:innen sollen Irrationalität als untrennbare andere Seite der Rationalität in Organisation und Öffentlichkeit akzeptieren und für eine ausgewogenen Balance zwischen Vernunft und Emotion sorgen.

Insgesamt geht es weniger um eine generelle Veränderung des Kommunikationsmanagements als vielmehr um ein weiterentwickeltes Verständnis von Kommunikation in den Beziehungen zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern sowie in den Netzwerken in Wirtschaft und Gesellschaft.

Ein Konzept, das in Psychologie, Soziologie und PR-Wissenschaft erste Anerkennung findet, um diese Positionen und die weitere Entwicklung von Organisationen zu beschreiben, zu verstehen und zu erklären, ist die *Theorie der sozialen und kulturellen Evolution*. Sie kommt im Sinne der biologischen Evolutionstheorie ganz ohne Plan und Baumeister aus und ist damit kompatibel mit Strömungen der Systemtheorie und des Konstruktivismus. Aufgrund ihrer Komplexität konnte sie in diese Zusammenstellung nicht aufgenommen werden und beschränkt sich auf Lektürehinweise, die für eine Nutzung der Evolutionstheorie für die PR-Wissenschaft plädieren: Greenwood 2010 und Seiffert-Brockmann 2018.

**Ausblick:
Theorie der
sozialen und
kulturellen
Evolution**

5 Literatur

Bentele, G./Nothhaft, H. (2008): Medienpsychologie und PR-Wissenschaft: Schnittmengen. In: Medienpsychologie. Hrsg. v. B. Batinic/M. Appel. Heidelberg: Springer Medizin. 353–358.

Bittner-Fessler, A./Krutzke, A./Hermann, K. (2023): Hat das traditionelle Change-Management ausgedient? In: Change-Kommunikation als Management-Aufgabe. Ein Leitfaden für Führungskräfte unter Transformationsdruck mit Case Study. Hrsg. v. A. Bittner-Fessler/A. Krutzke/K. Hermann. Wiesbaden: Springer Gabler: 1–10.

Dick, R. van/Bracht, E./Hernandez-Bark, A. S. (2021): Organisationale Identifikation und Kommunikation. In: Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen. Hrsg. v. S. Einwiller/S. Sackmann/A. Zerfaß. Wiesbaden: Springer Gabler: 83–96.

- Dölz, J./Siems, F. (2018):** Eine Diskussion des Dunning-Kruger-Effekts für Kunden-Mitarbeitenden-Beziehungen. In: Emotionale Intelligenz in Organisationen. Hrsg. v. H. Götzner/P. Meyer. Wiesbaden: Springer Fachmedien: 333–351.
- Eder, A./Brosch, T. (2017):** Emotion In: Allgemeine Psychologie. Hrsg. v. J. Müsseler/M. Rieger. 3. Aufl., Berlin: Springer.
- Edmondson, A. (1999):** Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. In: Administrative Science Quarterly (44)2: 350–383.
- Edmondson, A. (2019):** The Role of Psychological Safety. Maximizing Employee Input and Commitment. In: Leader to Leader 92(1): 13–19.
- Edmondson, A./Lei, Z. (2014):** Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an interpersonal Construct. In: Annual Review of organizational Psychology and organizational Behavior 1(1): 23–43.
- Eidenschink, K. (2019):** Entscheidungen ohne Grund. Zu einem metatheoretischen Verständnis von Organisationen. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching (26): 497–512.
- Femers, S. (2015):** Public Relations aus sozialpsychologischer Sicht. In: Handbuch der Public Relations. Hrsg. v. P. Szyszka/R. Fröhlich/U. Röttger. Wiesbaden: Springer VS: 63–84.
- Frindte, W./Geschke, D. (2019):** Lehrbuch Kommunikationspsychologie. Weinheim: Beltz.

Goller, I./Laufer, T. (2018): Psychologische Sicherheit in Unternehmen. Wie Hochleistungsteams wirklich funktionieren. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gollwitzer, M./Schmitt, M. (2019): Sozialpsychologie kompakt. Weinheim: Beltz.

Greenwood, C. A. (2010): Evolutionary Theory: The Missing Link for Conceptualizing Public Relations. In: Journal of Public Relations Research 22(4): 456–476.

Hoffmann, C. P./Einwiller, S. (2020): Psychologische Dimensionen der Unternehmenskommunikation. In: Handbuch Unternehmenskommunikation. Hrsg. v. A. Zerfaß/M. Piwinger/U. Röttger. Wiesbaden: Springer Gabler: 447–465.

Ihlen, Ø./Fredriksson, M. (2018): Introduction: Public Relations and Social Theory. In: Public Relations and Social Theory. Key Figures, Concepts and Developments. Hrsg. v. M. Fredriksson/Ø. Ihlen. 2. Aufl., New York, Oxon: Routledge: 1–16.

Kahneman, D. (2012): Schnelles Denken, langsames Denken. München: Siedler.

Krossa, A. S. (2018): Gesellschaft. Betrachtungen eines Kernbegriffs der Soziologie. Wiesbaden: Springer VS.

Lush (26.11.2021): Lush setzt weltweit auf neue Anti-Social Media Grundsätze und verabschiedet sich von Facebook, Instagram, Snapchat und TikTok. Pressemitteilung. [https://weare.lush.com/de/press-releases/lush-wird-anti-social/\(05.05.2023\)](https://weare.lush.com/de/press-releases/lush-wird-anti-social/(05.05.2023))

Müllner, M./Müllner, C. (2021). Emotional intelligent führen. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Newman, A./Donohue, R./Eva, N. (2017):** Psychological Safety: A systematic Review of the Literature. In: *Human Resource Management Review* 27(3): 21–535.
- Reckwitz, A. (2020):** Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne. 6. Aufl., Frankfurt/M.: edition suhrkamp.
- Reckwitz, A. (2021):** Die Gesellschaft der Singularitäten. 4. Aufl., Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Rosa, H. (2020):** Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. 4. Aufl., Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Röttger, U. (2022):** Public Relations aus strukturationstheoretischer Perspektive. In: *Handbuch der Public Relations*. Hrsg. v. P. Szyszka/R. Fröhlich/U. Röttger. Wiesbaden: Springer Gabler: 1–18.
- Schweizer, K./Klein, K.-M. (2008):** Medien und Emotionen. In: *Medienpsychologie*. Hrsg. v. B. Batinić/M. Appel. Heidelberg: Springer Medizin: 149–175.
- Seiffert-Brockmann, J. (2018):** Evolutionary Psychology: A Framework for Strategic Communication Research. In: *International Journal of Strategic Communication* 12(4): 417–432.
- Stangl, W. (2022):** Predictive Coding-Theorie. In: *Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik*. <https://lexikon.stangl.eu/25321/predictive-coding-theorie>. (21.10.2022)
- Voigt, M. (2018):** Digital Trump-Card? Digitale Transformation in der Wähleransprache. In: *Fallstudien zur Digitalen Transformation. Case Studies für die Lehre und praktische Anwendung*. Hrsg. v. C. Gärtner/C. Heinrich. Wiesbaden: Springer Gabler: 149–172.

Welke, F. (06.01.2023): Ein Jahr ohne Likes: Kosmetikunternehmen Lush zieht Bilanz nach Social-Media-Rückzug. Gastbeitrag in PR-Journal. <https://pr-journal.de/fragen-und-meinungen/autoren-beitraege-themen-der-zeit/29907-ein-jahr-ohne-likes-kosmetikunternehmen-lush-zieht-bilanz-nach-social-media-rueckzug.html> (05.05.2023)

Young, A. (2008): Kultur im Gehirn: Empathie, die menschliche Natur und Spiegelneuronen. In: Wie geht Kultur unter die Haut? Emergente Praxen an der Schnittstelle von Medizin, Lebens- und Sozialwissenschaft. Hrsg. v. J. Niewöhner/C. Kehl/S. Beck. Bielefeld: transcript Verlag: 31–54.

Zaboura, N. (2009): Das empathische Gehirn: Spiegelneurone als Grundlage menschlicher Kommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Zerfaß, A. (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Dissertation. 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

unbesetzt