

# Die Erregungsarena der Gegenwart

## Reputation ist heute so angreifbar wie nie

*Das 20. Jahrhundert war geprägt von der Professionalisierung hinsichtlich öffentlicher Meinungsbildungsprozesse. Vor allem die Verbreitungsmedien Zeitung, Radio und TV hatten großen Einfluss auf das, was man als die «öffentliche Meinung» bezeichnen könnte. Die Einführung des Computers und des Internets und die damit verbundene Entwicklung sozialer Medien scheinen ebenfalls signifikante Auswirkungen auf Kommunikation und Meinungsbildung zu haben. Der Medienwissenschaftler Prof. Bernhard Pörksen beschäftigt sich intensiv mit den Möglichkeiten und Einschränkungen von Meinungsbildungsprozessen über das Medium Internet. Wir haben ihm dazu einige Fragen gestellt.*

**ZOE:** Mittlerweile scheint es so, als ob die «klassischen» Medien durch neue Technologien wie Computer und Internet abgelöst wurden. Die damit verbundenen «sozialen Medien» haben neben den tradierten Formen und Formaten der Informationsvermittlung signifikante Auswirkungen auf Prozesse der Meinungsbildung. Wie sehen Sie diese Entwicklung und was hat sich Ihrer Meinung nach besonders verändert?

**Pörksen:** Wir befinden uns in einem Übergang von der Mediendemokratie alten Typs hin zur Empörungsdemokratie des digitalen Zeitalters. Was ist damit gemeint? Die klassische Mediendemokratie war geprägt von publizistischen Großmächten, von Institutionen mit klar fixierbarer Adresse, die man kannte und um deren Bedeutung man wusste: einzelne wichtige Zeitungen, das Radio, das Fernsehen. Hier war, um eine Metapher zu gebrauchen, der Leuchtturm das Organisationsprinzip von Öffentlichkeit. Dieser Leuchtturm wankt. Zeitungen leiden unter einer Refinanzierungskrise, weil ganze Anzeigemärkte ins Netz abgewandert sind und die Digital-Giganten wie Google oder Facebook den Markt dominieren; das Publikum verstreut sich, es emanzipiert sich von Sendern und Formaten – und ist selbst medienmächtig geworden. Die neue publizistische Formation, die gerade entsteht und in Konkurrenz zur Mediendemokratie alten Typs tritt, nenne ich die Empörungsdemokratie. An die Stelle des einzelnen Leitmediums ist hier das Wirkungsnetz getreten. Jeder kann sich zuschalten, seine eigenen Thesen und Ideen barrierefrei in die Erregungskreisläufe des digitalen Zeitalters einschleusen.

### Glossar

**Gatekeeper:** Der Begriff bezeichnet jene Akteure im Kommunikationsprozess, die Einfluss auf den Informationsfluss haben. Er geht auf die Arbeiten des Journalisten Walter Lippman (Public Opinion, 1920) und später Kurt Lewin (1947) zurück, der ihn für die Sozialwissenschaften übernommen hat.

**Überallmedien:** Der Begriff beschreibt die Wirkungsweise der neuen digitalen Medien. Sie produzieren permanente und ortsunabhängige Verfügbarkeit von Informationen. Jeder kann zu jeder Zeit recherchieren, aufdecken, anklagen, sich öffentlich ärgern, andere anprangern, Zustimmung mitteilen, etc. Für einzelne Akteure bedeutet dies, sich mit permanenter Beobachtung und öffentlichem Nicht-Vergessen auseinanderzusetzen. Das bedeutet nicht nur den Verlust von Privatheit, sondern auch den Verzicht auf ungezwungene, spontane und möglicherweise auch fehleranfällige Äußerungen oder Verhaltensweisen. Die Welt wird zu einem «monströsen, von allen Seiten aus einseharen Aquarium, in dem kaum noch etwas verborgen bleibt». Alles ist sichtbar, nichts wird vergessen.

**Mixed Zone:** Der Kommunikationswissenschaftler Joshua Meyrowitz sieht die Unterscheidung zwischen einem privaten Bereich des Individuums («Hinterbühne») und seinem öffentlichen Bild («Vorderbühne») im Verschwinden. Durch die neuen Medien werden bisher übliche Grenzbeziehungen durchlässig, es entsteht eine «Mischzone».

**Verzweigung:** Die Verflüssigung von Grenzen führt zu einem Abbau bisher üblicher hierarchischer Gegebenheiten, so dass schließlich Autorität in Frage gestellt wird. «Helden» werden von ihrem Podest geholt und in ihrer Bedeutung zurechtgerückt.

**ZOE:** Ein spürbarer Unterschied ist die Geschwindigkeit, in der Informationen veröffentlicht und gestreut werden. Was bedeutet das für Meinungsbildung?

**Pörksen:** Der entscheidende Punkt ist: Früher, in der Zeit der äußerst mächtigen Massenmedien, gab es eine Art Dreischritt der Enthüllung. Zunächst eine angebliche oder tatsächliche Normverletzung, über die jemand eine Redaktion informiert; dann die Entscheidung von einflussreichen Gatekeepern in Gestalt von Journalistinnen und Journalisten am Tor zur öffentlichen Welt, die darüber befinden, ob diese Normverletzung interessant und relevant erscheint, ob sie es also verdient, publiziert zu werden. Schließlich und endlich, wenn man denn veröffentlichte: die mögliche Reaktion des Publikums, das sich aufregen konnte oder auch nicht, einen Leserbrief schreiben konnte – oder eben auch nicht. Entscheidend scheint mir: Das Publikum war in jedem Fall zur Reaktion verdammt, es kam immer ganz am Schluss des Kommunikationsprozesses. Dieser Dreischritt lässt sich heute umkehren – immer können wir beobachten, dass sich zunächst ein medienmächtig gewordenes Publikum erregt. Ein Thema kocht auf Twitter oder in den sozialen Netzwerken hoch, dann greifen die klassischen Massenmedien das Empörungsangebot auf. Kurzum: Das Publikum ist zum neuen Player in der Erregungsarena der Gegenwart geworden. Es vermag selbst Agenda-Setting zu betreiben.

## «Das Publikum kam immer ganz am Schluss des Kommunikationsprozesses.»

**ZOE:** Sie argumentieren in Ihrem Buch «Die große Gereiztheit», dass mit der erfolgreichen Verbreitung der neuen Medien unter anderem eine «Autoritätskrise» einhergeht. Insbesondere sind davon politische Eliten betroffen. Welche Ihrer Beobachtungen und Erfahrungen lassen sich davon auf Organisationen übertragen?

### Bernhard Pörksen – Biografie

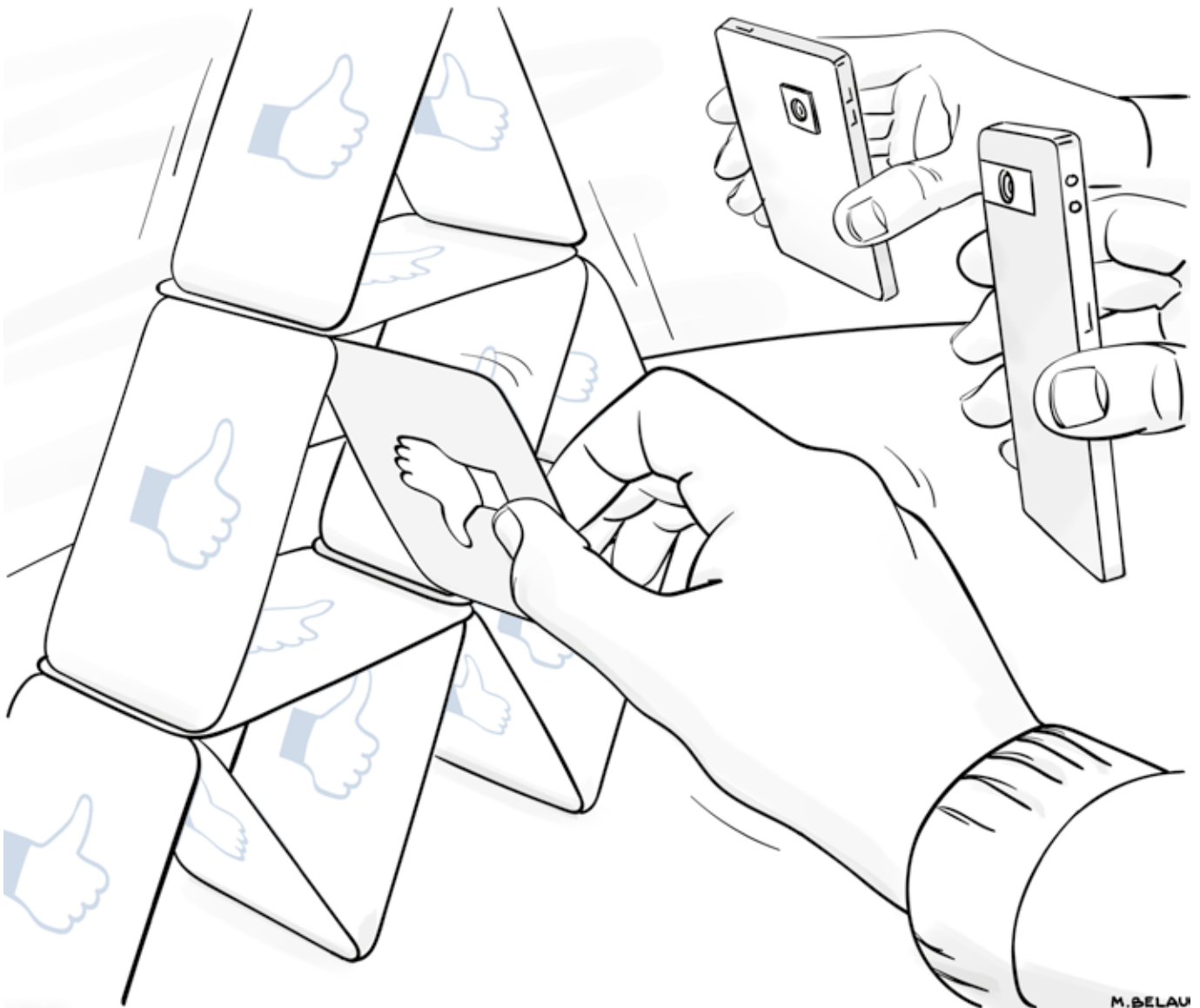
Bernhard Pörksen, Jahrgang 1969, studierte Germanistik, Journalistik und Biologie, und ist Professor für Medienwissenschaft an der Universität Tübingen. Einem breiteren Publikum wurde er durch seine Arbeiten zur Skandalforschung (u. a. «Der entfesselte Skandal»), gemeinsam mit Hanne Detel) sowie seine Bücher mit dem Kybernetiker Heinz von Foerster («Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners») und dem Psychologen Friedemann Schulz von Thun («Kommunikation als Lebenskunst») bekannt.

**Pörksen:** Das Grundmuster ist: Reputation, verstanden als die kollektive Wahrnehmung von Individuen, Organisationen und Institutionen, ist heute so angreifbar wie noch nie (siehe auch den Beitrag von Christian Scherg auf S. 11). Dies hat zwei Gründe: Zum einen ist jeder zum Sender geworden, kann aus guten oder schlechten Gründen attackieren, selbst gänzlich unbedeutende oder bloß behauptete Normverletzungen skandalisieren. Er oder sie muss dafür nur ein Publikum finden, das sich interessiert. Zum anderen sind einmal digitalisierte Daten und Dokumente irrwitzig beweglich, sie lassen sich blitzschnell versenden und so auf einer Weltbühne bekannt machen, immer wieder rekombinieren und aktualisieren. Mit einem Wort: Der Skandal wird unter diesen Bedingungen allgegenwärtig und lässt sich in Folge kaum noch kontrollieren.

**ZOE:** Sie argumentieren, dass zu große Nähe und Nahbarkeit das Image von Funktionsträgern entzaubert und insbesondere die Digitalisierung so den Umgang mit und die Aufrechterhaltung von Autorität unterminiert. Was bedeutet das für Organisationen und insbesondere für Manager?

**Pörksen:** Meine zentrale Überlegung lautet, dass durch die digitalen «Überallmedien» – man denke nur an das Smartphone – sehr viele Dinge sofort sichtbar werden und einst getrennte Sphären der Kommunikation (die Welt der Arbeit und die Welt der Freizeit, die Welt des Öffentlichen und die Welt des Privaten) verschwimmen. Wir kommen unseren Helden so nahe wie nie. Aura, Autorität und Charisma basieren immer auch auf der richtigen Mischung aus Nähe und Distanz, letztlich auf gelingender Informations- und Inszenierungskontrolle. Man darf denjenigen, den man verehrt, eben nicht auch noch mit Hängebauch am Strand auf einem Youtube-Video oder in einer anderen Pose drohender Lächerlichkeit sehen. Doch genau das geschieht. Was heißt das für Organisationen und Manager? Es bedeutet vor allem, dass die Personalisierung als Strategie der Unternehmenskommunikation – ein charismatischer Manager wird zum zentralen Gesicht des Unternehmens – gefährlich wird. Wer weiß schon, ob sich dieser Manager immer vorbildlich verhält? Ob nicht Schnappschüsse von der letzten Weihnachtsfeier auftauchen, die giftig auf das Gesamt-Image des Unternehmens abstrahlen? Natürlich gilt: Medien wollen Geschichten und Gesichter. Aber smarte Unternehmenskommunikation setzt unter den aktuellen Bedingungen der leichten, barrierefreien Sofort-Enthüllung auf die behutsame Personalisierung – und dabei nie nur auf eine einzige Person. Die Fokussierung auf den einzelnen Management-Guru ist viel zu riskant geworden, weil der Guru vielleicht schon morgen bloßgestellt wird oder sich selbst bloßstellt.

**ZOE:** Interessant fanden wir die Schlussfolgerung, dass Vorder- und Hinterbühne nicht mehr im Goffman'schen Sinn



klar unterschieden werden können, sondern sich eine «Mixed Zone» herausbildet. In dieser Mischregion werden die Grenzen zwischen Öffentlichem und Privatem brüchig und durchlässig. Es klingt so, als ob besonders Führungskräfte bei der Verwendung sozialer Medien übersorgsam umgehen müssten, da sie sonst ihre Funktion untergraben könnten. Haben Sie dazu konkrete Vorschläge für Führung und Management?

**Pörksen:** Es gibt eine Kernidee, die ich propagiere, sie richtet sich an das Gesamtunternehmen und nicht nur an die Führungsetage, auch wenn diese besonders gefordert ist. Diese besagt: Unternehmen brauchen Kommunikationsleitbilder, um die Reputation der Organisation einigermaßen wirkungsvoll zu schützen. Damit ist gemeint, dass die Mitglieder einer

Organisation notwendig eine Art Bühnenbewusstsein trainieren müssen, frei nach dem kategorischen Imperativ des digitalen Zeitalters, der da heißt: «Handle stets so, dass Dir die öffentlichen Effekte Deines Handelns langfristig vertretbar erscheinen.» Es gilt sich klar zu machen, dass in Zeiten verschwimmender, kollabierender Kontexte gerade noch private Mitteilungen zum öffentlichen Skandal explodieren können – und das muss jeder wissen, ganz gleich, ob er in der Führungsetage arbeitet oder an der Kasse sitzt. Denken Sie nur an den Fall der beiden Dominos-Mitarbeiter, die sich als Angestellte der größten Pizza-Kette einen, wie sie meinten, Scherz erlaubten. Sie publizierten Spaßfilmchen im Netz, die zeigen, wie sie vor der Auslieferung auf die Pizza schnoddern und sich den Käse in die Nase stecken. Millionen von Menschen haben die-

se Filmchen gesehen. Sie sind nach wie vor mit ein paar Klicks zu finden. Ein Manager des Unternehmens hat völlig zu Recht diagnostiziert, dass zwei Idioten mit einer Kamera in der Hand heute in kürzester Zeit sehr viel zerstören können. Auf diese Leichtigkeit der Reputationszerstörung gilt es, sich durch Kommunikationsleitbilder vorzubereiten.

## «Die Helden verlieren, je länger sie auf der Bühne stehen, an Aura und Ausstrahlung.»

**ZOE:** Lassen Sie uns auf die erwähnte Personalisierung der Unternehmenskommunikation zurückkommen. Allorts werden das Ende der «heroischen Manager» (Charles Handy) und die Wende hin zum «postheroischen» Management propagiert. Interessant scheint, dass gerade im Zusammenhang mit neuen Technologien und den sozialen Medien eine Menge Geschichten über Helden (wie Steve Jobs, Elon Musk, Marc Zuckerberg etc.) zirkulieren. Ist das Zufall? Was steckt Ihrer Meinung nach dahinter?

**Pörksen:** Die Idee des postheroischen Managements ist aus meiner Perspektive mehr eine organisationstheoretische Erkenntnis als eine medial gelebte Einsicht. Journalistinnen und Journalisten denken nach wie vor im Muster der mythologisierten Führungsfigur über die Steuerung und die Selbstorganisation eines Unternehmens nach; man will und muss vielleicht auch personalisieren, um ein so abstraktes Geschehen über den Umweg der Vermenschlichung anschaulich werden zu lassen. Eben deshalb entstehen der Widerspruch und die Kluft zwischen dem aktuellen Stand der Organisationstheorie und der Helden-Fokussierung der medialen Sphäre. Und doch zeigt sich: Die Helden verlieren, je länger sie auf der Bühne

stehen und Peinlichkeiten und Missgeschicke oder größere Vergehen offenbar werden, an Aura und Ausstrahlung – sie verzweigen, wenn man so will. Auf diese unter den aktuellen Medienbedingungen unvermeidliche Verzweigung haben wir als Gesellschaft noch keine einigermaßen erwachsene Antwort gefunden. Diese bestünde meines Erachtens darin, kleineren Fehlleistungen und Peinlichkeiten mit der nötigen Portion Toleranz zu begegnen, sie schlicht und einfach zu ignorieren. Im Moment regiert stattdessen die Neigung zur fruchtlosen Daueraufregung.

**ZOE:** Viele Beraterinnen und Berater verstärken ihre Präsenz im Internet. Sie publizieren ihre Meinungen über Twitter und Facebook, stellen Fotos auf Instagram ein, produzieren Filme für Youtube oder publizieren Artikel in Xing. Welche Möglichkeiten, aber auch welche Gefahren, sind damit verbunden?

**Pörksen:** Hier gilt das grundsätzliche Dilemma: Sichtbar zu werden ist das Gebot der Stunde für alle, die eine Leistung anbieten. Doch Sichtbarkeit macht verwundbar. Ein solches Dilemma von Sichtbarkeit und Verwundbarkeit kann man nicht «lösen», man kann es nur auf eine möglichst reflektierte Art und Weise und im Wissen um mögliche Risiken und Nebenwirkungen ausbalancieren. Und zwar in dem Wissen, dass man sich unvermeidlich angreifbar macht, indem man sich zeigt.

### Zum Buch

Das aktuelle Buch des Medienwissenschaftlers Bernhard Pörksen «Die große Gereiztheit. Wege aus der kollektiven Erregung» ist kürzlich im Hanser-Verlag erschienen. Pörksen analysiert hier die Erregungsmuster des digitalen Zeitalters und beschreibt das große Geschäft mit der Desinformation. Er führt vor, wie sich unsere Idee von Wahrheit, die Dynamik von Enthüllungen, der Charakter von Debatten und die Vorstellung von Autorität und Macht verändern. In dieser Situation der allgemeinen Verunsicherung gehört der kluge Umgang mit Informationen zur Allgemeinbildung und sollte in den Schulen gelehrt werden.

Eine Rezension des Titels finden Sie auf Seite 117.



### Prof. Bernhard Pörksen

Professor für Medienwissenschaft,  
Universität Tübingen

**Kontakt:**  
bernhard.poerksen@uni-tuebingen.de



### Dr. Gerhard P. Krejci

Organisationsberater, Trainer,  
Coach bei Simon, Weber & Friends

**Kontakt:**  
krejci@simon-weber.de