

Simone Huck-Sandhu  
(Hrsg.)



# Unternehmenskommunikation in Zeiten der Wirtschaftskrise

Kommunikation &  
Analysen

Band 8  
ISSN 1860-5257

## Impressum

Unternehmenskommunikation in Zeiten der Wirtschaftskrise  
(Kommunikation und Analysen, Band 8)

Herausgeber

Prof. Dr. Claudia Mast

Universität Hohenheim

Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik

Fruwirthstrasse 49

70599 Stuttgart

Druck

Universität Hohenheim

ISSN 1860-5257

© Prof. Dr. Claudia Mast, Universität Hohenheim,  
Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Journalistik, Stuttgart 2009

## Inhalt

### Zu diesem Band..... 5

#### **Kommunikation in der Krise – Krise der Kommunikation?**

Eine Analyse der Wirtschaftskrise unter Gesichtspunkten der Krisenkommunikation von <i>Monika Mahlbacher und Alina Schön</i> .....		7
1.	Einleitung .....	7
2.	Die Wirtschaftskrise .....	8
3.	Das Arenamodell und seine Bedeutung für die Wirtschaftskrise.....	13
4.	Die Kommunikationskrise.....	19
5.	Die Wirtschaftskrise als Kommunikationskrise: Anzeichen und Entwicklungslinien.....	27
6.	Fazit.....	33

#### **Glaubwürdigkeit als Leitgröße des Kommunikationsmanagements**

Ansatzpunkte für die Kommunikationsarbeit in Krisenzeiten von <i>Verena Alter und Svenja Wilde</i> .....		39
1.	Einleitung .....	39
2.	Klassische Studien zur Glaubwürdigkeit .....	40
3.	Rolle der Glaubwürdigkeit in der Public Relations.....	46
4.	Glaubwürdigkeit als Leitgröße der PR in der Wirtschaftskrise.....	55
5.	Aktionsplan für eine glaubwürdige Kommunikationsarbeit .....	60

#### **Strategien zur Sicherung von Image und Reputation in der Wirtschaftskrise**

von <i>Timo Gans und Lena Voith</i> .....		67
1.	Einleitung .....	67
2.	Der Strategiebegriff.....	68
3.	Image und Reputation .....	77
4.	Strategien für den Umgang mit der Krise .....	82
5.	Fazit.....	87

#### **Die CEO-Kommunikation und ihre Bedeutung für die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens**

Der Fall Deutsche Bank von <i>Sophie Oestreich und Anna-Lisa Zug</i> .....		91
1.	Einleitung: Die Finanzkrise und die Banken in Deutschland.....	91
2.	Glaubwürdigkeit und CEO-Kommunikation – Eine theoretische Annäherung .....	93
3.	Der Fall Deutsche Bank .....	100
4.	Und was bedeutet das für die Deutsche Bank? .....	112

#### **Zur Rolle des Vertrauens für die Mitarbeiter- und Führungskommunikation**

Der Fall Siemens von <i>Alexander Kießling und Anja Korb</i> .....		119
1.	Einleitung .....	119
2.	Die Siemens-Affäre: Chronologie der Ereignisse .....	120
3.	Theoretische Grundlagen der internen Kommunikation .....	123
4.	Interne Kommunikation am Beispiel der Siemens AG .....	134
5.	Fazit und Ausblick .....	138

## **Mitarbeiterorientierung in Zeiten fundamentaler Veränderungen**

Ansatzpunkte für das interne Kommunikationsmanagement

<i>von Karoline Kipping und Anke Nierstenhöfer</i> .....	141
1. Einleitung .....	141
2. Die Mitarbeiterorientierung als Aufgabe interner Kommunikation .....	143
3. Fazit und Ausblick.....	160

## **Die Kanzlerin als Krisenmanagerin**

Regierungskommunikation in Zeiten der Wirtschaftskrise

<i>von Kerstin Siegel und Arne Spieker</i> .....	165
1. Einleitung .....	165
2. „Vertrauen“ in der Public Relations .....	166
3. Regierungs-PR.....	168
4. Wie Vertrauen entsteht .....	171
5. Zwischenfazit – Ist Vertrauen nun stimuli- oder rezipientenabhängig? .....	175
6. Die Kommunikation der Bundesregierung in der Wirtschaftskrise.....	177
7. Fazit .....	187

## **Eine Branche unter Druck**

Argumentationsstrukturen von Krisen-PR am Beispiel der Banken

<i>von Franziska Eberlein und Roxane Ülkümen</i> .....	191
1. Einleitung .....	191
2. Public Relations in der Finanzkrise .....	192
3. Analyse der Kommunikation in der Finanzkrise .....	198
4. Schlüsse für die Krisenkommunikation.....	214
5. Fazit .....	218

## **Im Aufwind oder Abstieg?**

Bestandsaufnahme der PR-Beratung

<i>von Maïke Harm und Alissa Wedler</i> .....	221
1. Einleitung .....	221
2. Definition und Abgrenzung der PR-Beratung .....	222
3. Aufriss über die Marktstrukturen der vorgestellten Beratungsbranchen .....	228
4. Im Aufwind oder Abstieg? Auswirkungen der Krise .....	229
5. Zusammenfassung und Ausblick.....	239

## **Zu diesem Band**

Das Vertrauen der Menschen in die Wirtschaft ist erschüttert. In Deutschland bewegen sich die Vertrauenswerte bereits seit Jahren auf niedrigem Niveau, mit der Wirtschaftskrise sind sie aber noch weiter gefallen. Zu diesem Ergebnis kommt das Edelman Trust Barometer 2009, in dessen Rahmen Meinungsführer in 20 Ländern der Welt befragt wurden. In Deutschland hat lediglich rund ein Drittel der Befragten großes Vertrauen in die Wirtschaft. Zum Vergleich: In Europa sind es 42%, im globalen Vergleich gar 50%. Hierzulande geben drei Viertel der Befragten an, Unternehmen heute weniger zu vertrauen als noch im Jahr 2008. Besonders deutlich zeigt sich der Vertrauensverlust in die Bankenbranche – ein Ergebnis, das vor dem Hintergrund der Finanzkrise kaum überrascht.

Für Unternehmen sind solche Umfragewerte alarmierend. Denn unternehmerisches Handeln bedarf im Zeitalter aktiver Öffentlichkeiten der gesellschaftlichen Legitimation. Ein intaktes Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit bildet eine feste Basis für den Kauf von Produkten (durch Kunden), die Bereitstellung von Kapital (von Seiten der Investoren) oder die dauerhafte Zusammenarbeit (mit Mitarbeitern und Partnern). Eine solche Beziehung aufzubauen und zu pflegen ist u. a. Aufgabe der Unternehmenskommunikation. Ihr oberstes Ziel ist es, eine möglichst dauerhafte, vertrauensvolle Beziehung zwischen der Organisation auf der einen und der Öffentlichkeit (oder ihren Teilen) auf der anderen Seite herzustellen. Vertrauen und Glaubwürdigkeit sind zentrale Eckpfeiler für ein erfolgreiches Kommunikations- und Beziehungsmanagement. Es kann als zentrale Voraussetzung und zugleich Steuerungsinstanz für soziales Handeln verstanden werden, den Erwerb (v. a. neuen) Wissens fördern und Transaktionskosten einsparen. Deshalb wird es häufig als zentraler Erfolgsfaktor verstanden, der zu Wettbewerbsvorteilen führen kann. Die Glaubwürdigkeit durchzieht ihrerseits wie ein roter Faden sämtliche Aufgabenfelder, Zielsetzungen und Instrumente der Unternehmenskommunikation. Sie ist sowohl für das Image als auch den guten Ruf eines Unternehmens von zentraler Bedeutung. Dabei ist Glaubwürdigkeit eine Eigenschaft, die einem Unternehmen oder dessen Kommunikation von Anderen zugeschrieben wird.

Der vorliegende Band geht der Frage nach, welche Rolle Glaubwürdigkeit und Vertrauen für die Unternehmenskommunikation in Zeiten der Wirtschaftskrise spielen. Sein Ziel ist es, Rahmenbedingungen, Charakteristika und Erfolgsfaktoren von Unternehmenskommunikation in Zeiten der Wirtschaftskrise zu beleuchten. Wie äußern sich Glaubwürdigkeit und Vertrauen im Kontext der Unternehmenskommunikation? Inwiefern verändert die Wirtschaftskrise den Kontext, in dem Kommunikation geplant und implementiert wird? Welche Einflussfaktoren

entscheiden aus Sicht der Teilöffentlichkeiten darüber, ob Kommunikation glaubwürdig oder unglaubwürdig ist? Der Band entstand als Ergebnis eines Seminars zum Thema „Vertrauen und Glaubwürdigkeit von Unternehmenskommunikation in der Krise“, das im Sommersemester 2009 an der Universität Hohenheim angeboten wurde. Die neun Beiträge sind als Diskussionsbeiträge konzipiert – manche sind primär auf Theoriebildung ausgerichtet, andere formulieren anwendungsorientierte Hinweise für die Praxis.

Im ersten Teil des Bandes stehen die relevanten Kernkonzepte im Vordergrund: Alina Schön und Monika Mahlbacher gehen der Frage nach, wie die derzeitige Wirtschaftskrise theoretisch einzuordnen ist und welche Bezüge sie zum Aspekt der Kommunikation aufweist. Svenja Wilde und Verena Alter beleuchten Glaubwürdigkeit als Leitgröße des Kommunikationsmanagements und identifizieren Ansatzpunkte für die Kommunikationsarbeit in Krisenzeiten. Vor dem Hintergrund des Dreiklangs aus Vertrauen, Image und Reputation formulieren Lena Voith und Timo Gans PR-Strategien zur Bewältigung der Krise. Der zweite Teil des Bandes präsentiert zwei Fallstudien, die Grundmuster von Unternehmenskrisen offen legen und daraus Ansatzpunkte für die erfolgreiche Kommunikation in schwierigen Umfeldern ableiten: Sophie Oestreich und Anna-Lisa Zug beschäftigen sich mit der CEO-Kommunikation der Deutschen Bank. Anja Korb und Alexander Kießling beschreiben am Beispiel der Siemens AG, welche Rolle dem Vertrauen im Rahmen der Mitarbeiter- und Führungskommunikation zukommt. Der dritte Teil vertieft ausgewählte Teilaspekte, sowohl aus theoretischer als auch empirischer Perspektive: Karoline Kipping und Anke Nierstenhöfer entwerfen ein Modell, wie interne Kommunikation gestaltet sein kann, damit sie Mitarbeitern in Zeiten des Wandels größtmögliche Orientierung bietet. Kerstin Siegel und Arne Spieker beschäftigen sich mit der politischen Kommunikation. Am Beispiel der Regierungskommunikation legen sie grundlegende Muster und Strukturen offen, die interessante Ansatzpunkte auch für die Unternehmenskommunikation bieten. Franziska Eberlein und Roxane Ülkümen beleuchten in ihrem Beitrag Argumentationsstrukturen der Banken-PR, sowohl aus theoretischer als auch empirischer Warte. Maike Harm und Alissa Wedler nehmen vor dem Hintergrund der andauernden Finanz- und Wirtschaftskrise eine empirische Bestandsaufnahme für die PR-Beratung vor.

Stuttgart, im November 2009

Simone Huck-Sandhu

## **Kommunikation in der Krise – Krise der Kommunikation?**

### **Eine Analyse der Wirtschaftskrise unter Gesichtspunkten der Krisenkommunikation**

*von Monika Mahlbacher und Alina Schön*

#### **1. Einleitung**

Seit Monaten dominieren Schreckensmeldungen über die allgemeine Wirtschaftslage die Medienlandschaft. Zeitungen prophezeien das Schlimmste mit „Der Abschwung fängt erst richtig an“ (Zeit-online 2009), „EU droht Defizit Desaster“ (Spiegel.de 2009) oder „EZB fürchtet weitere taumelnde Banken“ (Handelsblatt.com 2009). Dabei wird aber nicht allein die Wirtschaftskrise thematisiert. In Verbindung mit ihr stellen Medien mit „Jetzt mal ehrlich“ (Brost/Ulrich 2009) auch das Kommunikationsverhalten beteiligter Akteure in Frage. Dies zeigt, dass der Themenkomplex „Wirtschaftskrise“ zahlreiche Facetten aufweist und eine Untersuchung der Zusammenhänge, insbesondere des ökonomischen und des kommunikativen Verhaltens beteiligter Akteure, lohnt.

Die Schlagzeilen lassen zudem Rückschlüsse zu, dass die Wirtschaftskrise in vielen Bereichen das Vertrauen der Menschen in die Unternehmen gemindert hat. Der Blick der Öffentlichkeit auf die Wirtschaft scheint kritischer geworden zu sein und vor allem Banken müssen das Vertrauen ihrer Kunden wieder von Neuem aufbauen. Es lässt sich vermuten, dass in der Kommunikationsarbeit Fehler begangen worden sind, aus welchen eine Vertrauenskrise entstanden sein könnte. Hier sind aber neben den Banken auch andere Akteure, wie länderspezifische Regierungen oder Mediensysteme zu betrachten. Auch deren Verhalten kann Einfluss auf die verschiedenen Krisen haben. Im Rahmen dieser Arbeit soll untersucht werden, ob eine Kommunikationskrise und damit einhergehend eine Abnahme von Vertrauen die Wirtschaftskrise begünstigt hat, oder ob die Wirtschaftskrise eine Kommunikationskrise zur Folge hatte, durch welche die Menschen das Vertrauen in bisherige Systeme verloren haben.

Diese Arbeit soll folgende Fragen beantworten: Zeigt die Wirtschaftskrise Anzeichen einer kommunikativen Krise? Wenn ja, in welcher Hinsicht? Oder war eine Kommunikationskrise ein Auslöser der Wirtschaftskrise? Wie spielen kommunikative und situative Aspekte zusammen und was bedeutet das für das Kommunikationsmanagement?

Um diese Fragen zu untersuchen, müssen zunächst die Konstrukte „Wirtschaftskrise“ und „Kommunikationskrise“ analysiert werden. Dazu wird im zweiten Kapitel der Begriff der Wirtschaftskrise erläutert und der bisherige Verlauf der Krise anhand wichtiger Ereignisse wiedergegeben. Im Anschluss daran wird das Arenamodell von Jürgen Gerhards und Friedhelm Neidhardt als ein Modell der Öffentlichkeit eingeführt, um anhand einer Weiterentwicklung dieses Modells Informations- und Kommunikationsflüsse innerhalb der Öffentlichkeit in der Wirtschaftskrise zu analysieren und relevante Akteure in das Modell einzuordnen. Die Identifikation der verschiedenen Akteure ist vor allem für die Analyse der Kommunikationskrise von Bedeutung. Nur wenn die verschiedenen Teilnehmer und deren mögliche Beweggründe bekannt sind, lässt sich deren Kommunikationsverhalten im Rahmen der Wirtschaftskrise genauer betrachten.

Im vierten Kapitel wird der Begriff der Kommunikationskrise definiert und genauer beschrieben. Dabei liegt der Fokus auf der Entwicklung eines Konzeptes, anhand dessen die Kernfrage geprüft werden kann. Dazu erfolgt eine Unterteilung des Konzeptes der Kommunikationskrise in die Bestandteile der publizistischen und der kommunikativen Krise. Der Begriff der Kommunikationskrise blieb bisher weitgehend unbeachtet in der Literatur, sodass in dieser Arbeit eine erste vertiefende Annäherung an dieses Thema erfolgt.

Im Anschluss werden die beiden Konstrukte miteinander verzahnt. Eine Analyse soll darüber Aufschluss geben, ob und inwiefern die Wirtschaftskrise überhaupt Anzeichen einer Kommunikationskrise zeigt. Dies wird anhand einiger kurzer Fallbeispiele und den vorausgegangenen Ausführungen untersucht.

Die zentrale Fragestellung wird schlussendlich im letzten Kapitel aufgegriffen und in Anlehnung an die vorhergehenden Ausführungen diskutiert.

## **2. Die Wirtschaftskrise**

Bevor im folgenden Abschnitt der Fokus vor allem auf den Verlauf der Wirtschaftskrise gelegt wird, soll erst der Begriff Wirtschaftskrise genauer betrachtet und definiert werden. In der Literatur lässt sich bisher keine eindeutige Definition einer Wirtschaftskrise finden. Daher wird der Versuch unternommen, den Begriff zu fassen.

Zuerst ist es sinnvoll zu untersuchen, was allgemein unter einer Krise zu verstehen ist, um diese Definition auf die aktuelle Wirtschaftskrise zu übertragen.

## 2.1. Begriffsklärung der Wirtschaftskrise

### *Der Krisenbegriff*

Krystek versteht „Krisen [als] ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung/Organisation substanziell und nachhaltig zu gefährden oder unmöglich zu machen“ (Krystek 1987: 6f). Krystek vernachlässigt bei dieser Definition den positiven Aspekt, den eine Krise mit sich bringen kann. So „kann eine Krise [...] als Chance begriffen werden, um das Unternehmen wieder besser in die Umwelt zu integrieren“ (Mast 2006: 410f). Um diese Chance zu nutzen, ist aber eine offene Kommunikation von Nöten. Die Krisenpunkte müssen aufgegriffen und neue Themen in die öffentliche Kommunikation eingebracht werden. So kann Glaubwürdigkeit wiederhergestellt und Vertrauen zurückgewonnen werden (Mast 2008: 378). Kohtes & Klewes bezeichnen Krisen kurz und knapp als „unklare, unstrukturierte und unvorhergesehene Situationen“ (zitiert nach Mast 2006: 411).

Eine Krise kann in verschiedene Unterarten differenziert werden. Man unterscheidet zum Einen zwischen plötzlich auftretenden oder sich schleichend entwickelnden Krisen (vgl. Apitz 1987: 31). Beide können sowohl unmittelbare Folgen aber auch mittelbare Spätfolgen haben (vgl. Mast 2006: 411). Zum Anderen werden Krisen nach ihrer Ursache unterschieden, je nachdem ob sie von Menschen verursacht wurden oder auf Naturgeschehen beruhen. Bei den menschlich verursachten Krisen wird zudem zwischen intentionalen und nicht intentionalen Krisen differenziert. Intentional meint dabei Sabotage, Terroranschläge oder Vertragsbrüche, nicht intentional dagegen sind Störfälle und Unfälle (vgl. Mast 2008: 373). In die Kategorie der nicht intentionalen Krisen lassen sich auch Kommunikationsmängel einordnen. Auf diese wird im vierten Kapitel noch weiter eingegangen.

### *Der Begriff der Wirtschaftskrise*

Nachdem der Krisenbegriff untersucht wurde, muss eine Klärung des Wirtschaftskrisenbegriffes erfolgen. Das Bertelsmann Universal Lexikon versteht unter Wirtschaft „alle Einrichtungen u. Handlungen, die der planvollen Deckung des menschl. Bedarfs dienen [...]“ (Gudemann 1990: 369).

Fasst man nun die Merkmale dieser Definitionen von Wirtschaft und Krise zu einer Definition der Wirtschaftskrise zusammen, bezeichnet eine Wirtschaftskrise „eine schnelle negative Veränderung des wirtschaftlichen Rahmens. Hierbei werden Einrichtungen und Handlungen, die der planvollen Deckung des menschlichen Bedarfs dienen, eingeschränkt. Eine Wirtschaftskrise kann sowohl durch menschliches Versagen, als auch durch Naturkatastrophen verursacht werden. Dabei kann sie langfristige Auswirkungen auf den Finanzmarkt, die Wechselkur-

se, das Bruttosozialprodukt oder den Arbeitsmarkt haben“ (eigene Definition). Zwischen diesen Bereichen bestehen Wechselbeziehungen: Entwicklungen in den jeweiligen Sektoren können eine Wirtschaftskrise verschlimmern, aber auch entschärfen.

## 2.2. Der Verlauf der aktuellen Wirtschaftskrise

Die aktuelle Wirtschaftskrise entwickelte sich aus vorangegangenen Krisensituationen. Der genaue Verlauf wird anhand einiger prägnanter Eckdaten skizziert.

Der Auslöser der Wirtschaftskrise liegt bereits mehrere Jahre zurück. Den Immobilienboom in den USA zwischen 1998 und 2006 kann man als bedeutendsten Treiber bezeichnen (vgl. Richter 2008). Seit Anfang dieses Jahrzehnts wurde dieser Boom unter anderem durch die US-Notenbank in Form einer Politik der niedrigen Zinsen vorangetrieben (vgl. Krüger 2008).

Die Rahmensituation verschärfte sich mit den Terroranschlägen am 11. September 2001, in Folge derer eine Panik verhindert werden sollte. „Zwischen Anfang 2001 und Mitte 2003 sanken die Zinsen von 6,5 Prozent auf ein Prozent [...]“ (ebd.). Selbst als sich die Wirtschaft der USA wieder erholt hatte, blieb der niedrige Zinssatz erhalten. „Erst Mitte 2004 begann die Fed (Federal Reserve System (US-Zentralbank)), die Zinsen Schritt für Schritt zu erhöhen“ (ebd.).

Während dieser Zeit der niedrigen Zinsen waren Kredite für US-Bürger leicht zu bekommen. Auf diese Weise überstieg die Nachfrage nach Immobilien das Angebot bald. Eine zusätzliche Problematik lag darin, dass auch Personen mit zweifelhafter Bonität Kredite erhielten, die Kreditbesicherung also völlig vernachlässigt wurde. Teilweise wurden Immobilien mit keinem oder sehr wenig Eigenkapital finanziert. Diese Kreditnehmer mit geringer Bonität nennt man im amerikanischen Raum Subprime, daher wird die Immobilienkrise oft auch als Subprimekrise bezeichnet. Diese Kreditnehmer hatten nicht bedacht, dass die Kredite, die sie zu niedrigen Zinsen aufgenommen hatten, zu einem späteren Zeitpunkt mit höheren Zinsen zurückgezahlt werden müssen (vgl. Cecu.de 2009). Denn „anders als in Deutschland sind die Zinssätze bei Hauskäufen in den USA sehr variabel“ (Spiegel.de Wissen 2009).

Diese sogenannte Immobilienblase platzte schließlich im Jahr 2006. Als letztendlich die Zinsen wieder stiegen, konnten viele Kreditnehmer ihre Kredite nicht mehr bedienen. Die Zwangsvollstreckungen von Hypothekenkrediten waren 2006 auf dem höchsten Stand seit 40 Jahren (vgl. Krüger 2008). Da gleichzeitig die Nachfrage aber sank, verfiel der Immobilienpreis. Dies hatte wieder Einfluss auf die Kreditwirtschaft (vgl. ebd.).

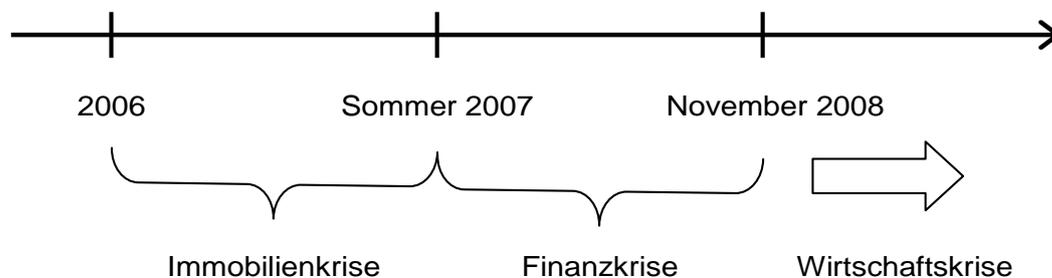
Wie konnte aus der amerikanischen Immobilienkrise nun eine weltweite Finanzkrise werden? Die Immobilienfinanzierer hatten die Kredite gebündelt und international weiterverkauft, sie wollten auf diese Weise ihr eigenes Risiko deutlich verringern. Dafür verteilten sie das Risiko auf viele Schultern. Die Käufer der Kredite waren Großanleger, zum Beispiel Banken und Hedge Fonds. Sie nahmen die Kredite und „stückelten sie oftmals bis zur Unkenntlichkeit, mischten gute und schlechte, bündelten das ganze neu und verkauften diese Pakete ebenfalls weiter“ (ebd.). Ein Beispiel für ein solches Paket ist das Rhineland Funding, welches im Sommer 2007 die IKB Deutsche Industriebank AG (im Folgenden kurz IKB) in die Krise stürzte. Durch diese gängige Praxis waren dann nicht nur die ursprünglichen Immobilienfinanzierer betroffen, als die Kredite nicht mehr bedient werden konnten, sondern der Bankensektor weltweit. Bildlich gesprochen passt das Zitat: „Wenn die USA niesen, bekommt der Rest der Welt einen Schnupfen“ (Keating 2008). Denn aus der Immobilienkrise in den USA war eine weltweite Finanzkrise geworden.

Im Sommer 2007 erreichte die Krise schließlich auch Deutschland. Nicht nur die IKB geriet in dieser Zeit ins Straucheln, auch Landesbanken wie die WestLB, die BayernLB und die SachsenLB gerieten durch Fehlspekulationen am US-Immobilienmarkt in die Krise (vgl. Sadrozinski 2008/2009). In den folgenden Monaten wurde es etwas ruhiger um die Finanzkrise. Im März 2008 konnte sich allerdings das Investmenthaus Bear Stearns nicht mehr halten und wurde kurz vor seinem Zusammenbruch an die Großbank J.P. Morgan Chase verkauft (Sadrozinski 2008/2009). Im September 2008 spitzte sich die Situation wieder zu und „die Krise nimmt dramatische Ausmaße an“ (ebd.). Der 15. September ging als der „schwarze Montag“ in die Geschichte ein. Lehman Brothers meldete Insolvenz an; seit dem 11. September 2001 hatte der Dow Jones keinen größeren Tageseinbruch mehr verzeichnet als an diesem Tag (vgl. ebd.). Auch deutsche Bankinstitute spürten bald die Auswirkungen der Krise. Im Oktober 2008 war die Hypo Real Estate Group als erste Privatbank dazu gezwungen, Hilfen aus dem staatlichen Rettungspaket in Anspruch zu nehmen. Das Rettungspaket umfasst allein in Deutschland insgesamt 480 Milliarden Euro (vgl. ebd.). Im darauffolgenden Monat wurde amtlich, dass sich Deutschland inzwischen in einer Rezession befand und damit die gesamte deutsche Wirtschaft betroffen war. „Laut statistischem Bundesamt schrumpfte die Wirtschaft zwei Quartale in Folge“ (ebd.). Nicht nur das bestätigte, dass aus der Finanzkrise eine Wirtschaftskrise geworden war, denn mittlerweile waren nicht mehr nur Geldinstitute von der Krise betroffen. Mitte November 2008 baten die Verantwortlichen von Opel den Staat um Hilfe. Die Krise hatte damit die Automobilbranche erreicht (vgl. ebd.), da Opel in den Sog der strauchelnden Muttergesellschaft General Motors geraten war. Seit der Wiedervereinigung hat die Automobilbranche in einem November noch nie so wenige PKW wie im Jahr 2008 verkauft (vgl. ebd.).

Auch im Jahr 2009 ist noch keine gravierende Besserung der Situation zu spüren. Laut Daten des Statistischen Bundesamtes wurden im Mai 2009 Waren im Gesamtwert von 60,7 Milliarden Euro aus Deutschland ausgeführt. Der deutsche Außenhandel brach damit um 24,5 Prozent gegenüber Mai 2008 ein (Statistisches Bundesamt 2009). Bis zum heutigen Zeitpunkt hat sich die Wirtschaftslage nicht erholt. Die Hypo Real Estate Group wurde inzwischen teilverstaatlicht, der Staat hat sein Versprechen, Opel bei der Investorenhilfe zu suchen, eingelöst. Durch eine Einigung mit Magna scheint Opel vorerst gerettet. Im Mai hat die Krise auch den Karstadt-Mutterkonzern Arcandor erreicht. Dort sollen zur Rettung massiv Stellen gestrichen werden, die Regierung lehnt Staatshilfen ab (vgl. Sadrozinski 2008/2009).

Es lässt sich abschließend feststellen, wie in Abbildung 1 veranschaulicht, dass sich drei verschiedene Krisen verzahnt haben. Diese bauten nach und nach aufeinander auf: Aus der anfänglichen nationalen Immobilienkrise entwickelte sich eine Finanzkrise und letztendlich eine globale Wirtschaftskrise. Somit lässt sich zusammenfassen, dass die Wirtschaftskrise durch Menschen verursacht wurde und hat nicht nur Auswirkungen auf den Finanzmarkt, sondern auch auf andere Wirtschaftssektoren hat. Sie entwickelte sich zu Beginn eher schleichend, bis sie in einem plötzlichen Ausbruch mündete.

Abb. 1: Entwicklung der Wirtschaftskrise



Quelle: eigene Darstellung

### 3. Das Arenamodell und seine Bedeutung für die Wirtschaftskrise

Um den Bogen zwischen Wirtschaftskrise und Kommunikationskrise zu spannen, wird im weiteren Verlauf zusätzlich ein Öffentlichkeitsmodell behandelt. Anhand dieses Modells wird der Zusammenhang verschiedener Elemente der Öffentlichkeit untersucht. Diese Analyse trägt zum Verständnis der Abhängigkeiten zwischen diesen Elementen bei und unterstützt damit die Beantwortung der zentralen Fragestellung dieser Arbeit. Zur Annäherung wurde das „Arenamodell“ herangezogen, welches auf Überlegungen von Jürgen Gerhards und Friedhelm Neidhardt zurückgeht.

#### 3.1. Das Arenamodell – Ein Modell der Öffentlichkeit

Grundlegend für die weitere Betrachtung des Modells ist eine Definition von Öffentlichkeit. Gerhards und Neidhardt legen für ihr Arenamodell die folgende Definition zu Grunde: Sie sehen „Öffentlichkeit [...] als ein spezifisches Kommunikationssystem, das [...] sich auf der Basis des Austauschs von Informationen und Meinungen“ (Gerhards/Neidhardt 1991: 44f) konstituiert. Eine wichtige Besonderheit ist, „daß alle Mitglieder einer Gesellschaft teilnehmen dürfen, das Publikum ist grundsätzlich unabgeschlossen“ (ebd.:45). Die Autoren unterscheiden verschiedene Ebenen von Öffentlichkeit, die unterschiedlich komplex aufgebaut sind, die Ebene der Encounters, der öffentlichen Veranstaltungen und der Massenkommunikation.

Den geringsten Grad der strukturellen Verankerung haben die sogenannten „Encounters“, also einfache Interaktionssysteme. Diese Form von Öffentlichkeit entsteht im täglichen Leben, man trifft Freunde und Bekannte oder unterhält sich mit Kollegen (vgl. ebd.: 50). Etwas komplexer ist die Ebene von öffentlichen Veranstaltungen. Denn diesen Veranstaltungen sind nicht nur Raum und Zeit zugeordnet, sondern auch spezifische Themen, die angesprochen werden sollen. Sprecher und Publikum nehmen dabei wichtige Rollen ein. Das Publikum hat bei einer solchen Veranstaltung in der Regel nur begrenzte Äußerungsmöglichkeiten, es muss sich bei Rückfragen an den Vorgaben des Referenten orientieren und kann seine Meinung durch Applaus, Raunen oder durch ein frühzeitiges Verlassen der Veranstaltung kundtun (vgl. ebd.: 52). Die dritte und komplexeste Form der Öffentlichkeit bildet die Massenkommunikation. Auf diese wird etwas näher eingegangen, da sie für die Kommunikation im Verlauf der Wirtschaftskrise die größte Bedeutung hat.

Im Gegensatz zu den bereits erwähnten Formen der Öffentlichkeit setzt die Massenkommunikation „eine entwickelte technische Infrastruktur voraus“ (ebd.: 54). Des Weiteren wird die mediale Öffentlichkeit durch das Vorhandensein spezifi-

scher Berufe geprägt, zum Beispiel des Journalisten (vgl. ebd.). Daneben gibt es in der Massenkommunikation auch die Rolle der Sprecher und des Publikums. Diese Sprecher, oder auch Kommunikatoren genannt, haben eine erhöhte „Chance einer breiten und kontinuierlichen Beeinflussung von öffentlicher Meinung“ (ebd.). Das Publikum hingegen ist zu einer großen Masse geworden. Die Möglichkeiten, Einfluss auf die Kommunikation zu nehmen sind für den Einzelnen geschrumpft. So ist dies in Zeiten der Massenkommunikation entweder durch Kontaktaufnahme über Onlinemedien, Anrufe oder Leserbriefe möglich, aber auch der Entzug des Konsums, durch Ausschalten oder Abbestellen eines Mediums, stellt eine Option dar, seinen Unmut kund zu tun (vgl. ebd.).

Diese Aufgliederung in die Elemente des Sprechers, des Mediensystems und des Publikums greift Weßler auf und stellt sie in einem Modell gesellschaftlicher Öffentlichkeit dar (vgl. Abbildung 2). Gemäß dieser Darstellung wird die Rolle der Sprecher durch die gesellschaftlichen Akteure wahrgenommen. Gesellschaftliche Akteure ziehen die Aufmerksamkeit der Medien zum Beispiel durch Öffentlichkeitsarbeit auf sich (vgl. Weßler 2002: 32). So können sowohl Parteien und Verbände, als auch Unternehmen und Regierungen über Public Relations auf sich aufmerksam machen.

Das Mediensystem als solches wird in diesem Modell etwas differenzierter dargestellt als bei Gerhards und Neidhardt. Es sieht die Medien, also den Kanal, durch den Botschaften verbreitet werden, als institutionellen Kontext. Die Journalisten dienen im Idealfall als Rollenträger, welche durch ihre Handlungen und Praktiken Medienprodukte erzeugen und dann über die Medien verbreiten. Letztendlich wird die Vermittlerrolle „von Journalistinnen und Journalisten wahrgenommen, die in Massenmedien tätig sind“ (ebd.).

Abb. 2: *Gesellschaftliche Öffentlichkeit*



Quelle: Weßler 2002: 32

Das dritte Element der gesellschaftlichen Öffentlichkeit bildet das Publikum. Zum Publikum werden all diejenigen Mediennutzer zusammengefasst, welche nicht als Sprecher aktiv sind. Aber auch ein Sprecher selbst kann die Rolle des Publikums einnehmen, nämlich dann, wenn er „die Kommunikation über sich selbst und andere Sprecher“ (ebd.: 33) beobachtet.

Als eine weitere Besonderheit der Massenkommunikation lässt sich nennen, dass der direkte Kontakt zwischen Sprecher und Publikum in der modernen Öffentlichkeit weitestgehend nicht mehr möglich ist. Aus diesem Grund übernimmt das Mediensystem die Vermittlerrolle zwischen beiden Elementen und ermöglicht den Kontakt (vgl. ebd.: 32).

#### *Beziehung zwischen gesellschaftlichen Akteuren und dem Mediensystem*

Nachdem die einzelnen Elemente der Öffentlichkeit erläutert wurden, sind nun die Beziehungen zwischen den einzelnen Modellteilnehmern näher zu betrachten. Es lässt sich feststellen, dass vor allem zwischen den gesellschaftlichen Akteuren und dem Mediensystem eine besondere Beziehung besteht. In der heutigen komplexen Umwelt, in der der Kampf um Aufmerksamkeit fast allgegenwärtig scheint, ist es für die Sprecher sehr schwer, ihre Botschaften ohne das Mediensystem zum Publikum zu transportieren. Das Mediensystem verschafft ihnen Publizität (vgl. ebd.: 34). Daher sind die Akteure, also zum Beispiel Mitarbeiter in der Öffentlichkeitsabteilung eines Unternehmens oder einer Partei, auf eine gutes Arbeitsverhältnis zu den Journalisten angewiesen. Dies ist aber nicht nur eine einseitige Abhängigkeit. Journalisten benötigen für ihre tägliche Arbeit glaubhafte Informationen und Aussagen der gesellschaftlichen Akteure. Die Mitarbeiter einer Öffentlichkeitsabteilung versuchen aber nicht nur durch gute Kontakte Einfluss auf Medienprodukte zu nehmen. Auch weitere Bemühungen, wie Pressemitteilungen oder organisierte Events sind fester Bestandteil der operativen PR-Arbeit und wirken im Idealfall auf Medienprodukte ein, indem über sie berichtet wird (vgl. ebd.). Auf diese Weise stellen sich die gesellschaftlichen Akteure „auf die Logik der Medien“ (ebd.) ein und sind sich durchaus bewusst, dass das so gestaltete Bild, welches die Medien von ihnen aufzeichnen und an das Publikum vermitteln, von großer Bedeutung ist (vgl. ebd.).

#### *Beziehung zwischen dem Mediensystem und dem Publikum*

Zwischen den einzelnen Bestandteilen des Mediensystems und dem Publikum sind ebenfalls Wechselbeziehungen zu vermerken. Das Mediennutzungsverhalten bildet einen eigenen Forschungsschwerpunkt innerhalb der Kommunikationswissenschaften und ist von großer Bedeutung. Es geht folgenden Fragen nach: „Was machen Medien mit den Menschen?“ und „Was machen die Menschen mit den Medien?“ (Hasebrink 2002: 328). Das Mediennutzungsverhalten ist ein wichtiges Instrument, um die Zustimmung oder Ablehnung des Publikums zu einem be-

stimmt Medium und dessen Inhalt festzustellen, deshalb hat es einen großen Einfluss auf die Struktur der Medienlandschaft (vgl. Weßler 2002: 34). Es entscheidet über den Fortbestand oder das Scheitern von Zeitungen oder Fernsehsendern.

Auch Journalisten haben die zunehmende Bedeutung des Publikums erkannt und nehmen dieses häufig als sehr heterogen wahr. Aus diesem Grund ist die heutige Medienlandschaft stark differenziert: Es gibt viele hundert Special Interest Zeitschriften oder Fernsehsender. Journalisten versuchen auf diese Weise „vermehrt auf klar definierte Zielgruppen“ (ebd.) einzugehen.

Die Spezialisierung ist letztendlich auch für die gesellschaftlichen Akteure von Bedeutung. Sie können sich an diejenigen Medien und Journalisten wenden, welche die von ihnen ausgewählte Zielgruppe versorgen. Auf diese Weise können sie sicherstellen, dass Botschaften von den „richtigen“ Personen wahrgenommen werden. Auch hier hat das Publikum über sein Mediennutzungsverhalten Einfluss auf die Arbeit der Journalisten. Es entscheidet darüber, welches Medium und welche Darstellungsformen Erfolg haben (vgl. ebd.: 35). Abhängig von der Nachfrage des Publikums können zum Beispiel Schlagzeilen ein Zeitungsbild dominieren anstatt ausführlicher Hintergrundberichterstattungen.

### 3.2. Weiterentwicklung des Arenamodells in Bezug auf die Wirtschaftskrise

Im Folgenden wird das Öffentlichkeitsmodell konkret auf die relevanten Akteure der aktuellen Wirtschaftskrise angewandt. Den Part der gesellschaftlichen Akteure übernehmen im Rahmen der Wirtschaftskrise im Wesentlichen zwei Vertreter: zum einen Geldinstitute, die Teil des ökonomischen Systems sind, zum anderen die Regierungen der betroffenen Länder, die Bestandteil des politischen Systems sind. Die einzelnen gesellschaftlichen Akteure sollte man aber nicht als eine geschlossene Einheit betrachten. Auch die Beziehungen zwischen ihnen sind von Bedeutung, weshalb sie einzeln besprochen werden sollen. Abbildung 3 verdeutlicht die Zusammenhänge.

Es fällt auf, dass alle Akteure miteinander in Beziehung stehen. Das Mediensystem nimmt dabei eine übergeordnete, wenn nicht sogar ordnende und regulierende Position ein. Vor allem die Kommunikations- und Informationsflüsse sind in diesem Modell von Interesse.

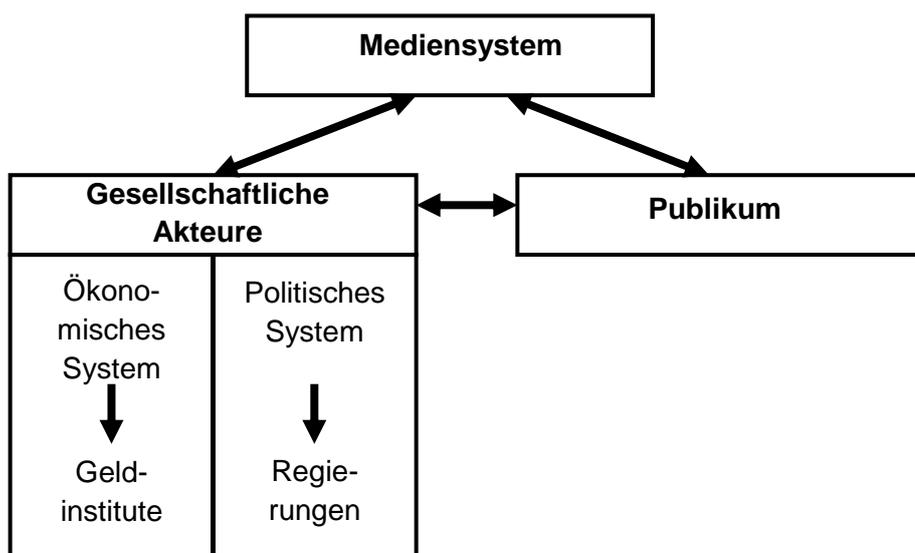
Wie bereits im *zweiten Kapitel* dargelegt, fußt die Wirtschaftskrise letztendlich auf Systemfehlern innerhalb des Finanzsektors. Geldinstitute haben mögliche Entwicklungen auf dem US-Immobilienmarkt gar nicht oder schlecht vorausgese-

hen. Sie stehen daher direkt, aber auch indirekt, über das Mediensystem vermittelt, mit den anderen Akteuren in Kontakt: Mit dem Publikum zum Einen direkt, weil es durch die allgemeine Lage „in Panik“ versetzt wurde und daher den direkten Kontakt zum betreffenden Geldinstitut sucht. Zum Anderen liegt durch die Medien auch ein indirekter Kontakt vor. Sie vermitteln dem Publikum Ereignisse und Informationen, die es nur durch direkten Kontakt wohl nicht erfahren hätte.

Ähnlich sind auch die Beziehungen zwischen dem ökonomischen System allgemein und dem Publikum. Auch hier fließen Informationen direkt oder indirekt über das Mediensystem. Wirtschaftsunternehmen nehmen im Normalfall an der Öffentlichkeit teil, weil sie als Handlungsziel den ökonomischen Gewinn haben (vgl. Pfetsch/Wehmeier 2002: 48). Dies ist auch im Krisenfall die Handlungsprämisse, selbst wenn erst einmal Schadensbegrenzung im Vordergrund steht. Bei direkter oder indirekter Informationsvermittlung kann das Publikum auch selbst zum Sprecher werden und demonstriert so zum Beispiel gegen geplante Arbeitsplatzkürzungen und artikuliert auf diesem Wege seine Meinung. Diese Meinung kann dann durch Berichterstattung über die Medien in die gesamte Gesellschaft gelangen.

Zwischen dem politischen System und den Bürgern, welches gleichzeitig auch das Publikum darstellt, herrscht die anerkannte Beziehung der Legitimation durch Wahlen. So wählt das Publikum die Regierung, welche wiederum dazu verpflich-

Abb. 3: Öffentlichkeitsmodell der Wirtschaftskrise



Quelle: eigene Darstellung

tet ist, im Sinne des Publikums zu handeln. Die Vermittlung der Interessen und die Möglichkeiten der Operationalisierung erfolgt dabei meist über das Mediensystem.

Das politische System steht aber nicht nur in Verbindung zum Publikum, sondern auch zum ökonomischen System. Besonders in Zeiten der Wirtschaftskrise gewinnt diese Beziehung an Bedeutung. Einige Geldinstitute und Wirtschaftsunternehmen sind, wie bereits geschildert, zunehmend auf die Hilfe der Regierungen angewiesen, um ihre Existenz zu sichern. Diese Bitte um Hilfe findet eher direkt statt, sie wird aber über das Mediensystem dem Publikum vermittelt, welches bei etwaigen Treffen zwischen den Akteuren nicht selbst zugegen sein kann. Durch Staatshilfen unterstützen die Regierungen nicht nur betroffene Unternehmen, sondern indirekt auch Arbeitnehmer, die wiederum einen Teil des Publikums bilden.

Die Beziehung zwischen dem Publikum und den Medien unterscheidet sich nicht von der Darstellung derselben beim allgemeinen Modell. Wie bereits erläutert, fungieren Medien als Mittler, um Regierungs- und Unternehmensbotschaften an das Publikum zu tragen.

Es ist also festzuhalten, dass zwischen allen Elementen des Systems der Öffentlichkeit enge Verbindungen bestehen. Im Normalzustand befindet sich dieses System in einem Gleichgewichtszustand. Gerät allerdings eines der Elemente in einen anderen Zustand, kann dies durch die direkten und indirekten Beziehungen auch Auswirkungen auf alle anderen Elemente haben. In der Finanzkrise gerieten zuerst die Geldinstitute in eine Krise, woraus sich die weltweite Wirtschaftskrise entwickelte. Die anderen Elemente spürten die Auswirkungen dieser Krise. Die Politik wurde als „Helfer in der Not“ (Ehrlich/Pache 2009) um Hilfe angerufen und muss versuchen, die wirtschaftliche Situation durch geeignete Maßnahmen wieder zu stabilisieren. Die Medien leiden unter einem geringeren Anzeigenaufkommen und schlechteren Verkaufszahlen. Das Publikum rezipiert verstärkt Informationen über die Krise, da diese die Medienagenda dominieren, was wiederum das Konsumverhalten negativ beeinflusst und somit die Krise verstärkt. Dies sind nur einige wenige Auswirkungen, die das gesamte System beeinflussen. Es sollte lediglich gezeigt werden, wie empfindlich das System Öffentlichkeit gegenüber Veränderungen ist.

Nachdem die relevanten Akteure und der Verlauf der Wirtschaftskrise vorgestellt und besprochen wurden, liegt der Fokus im nächsten Kapitel auf der Kommunikationskrise.

## 4. Die Kommunikationskrise

Die Kommunikation in der Unternehmenskrise ist ein Thema, das bereits ausführlich in der Literatur untersucht wurde (vgl. u.a. Mast 2008: 371ff; Ditges/Höbel/Hofmann 2008: 50ff; Höbel 2007: 875ff; Jönck 2006: 447ff; Schulz-Bruhdoel 2007: 322 ff.; Hülsmann/Berry 2005: 509ff; Avenarius 2000: 243ff;). Mit der Wirtschaftskrise liegt nun erstmals in der Theoriebildung der PR eine externe, gesellschaftliche Entwicklung vor, die große Teile der Wirtschaft in eine Krise gestürzt hat. Der Begriff der „Kommunikationskrise“ wurde bisher kaum thematisiert. Eine Annäherung an diesen Begriff erfolgt zunächst über eine Definition von „Kommunikation“. Danach wird auf die Kommunikationskrise selbst eingegangen und die Charakteristika dieser besonderen Situation ausführlich dargestellt.

### 4.1. Annäherung an den Begriff der Kommunikationskrise

#### *Der Kommunikationsbegriff*

Der Kommunikationsbegriff hat eine geradezu inflationäre Verwendung erfahren. Jedes Fachgebiet legt bei der Definition dieses Begriffes andere Schwerpunkte (Mast 2008: 10). Umso schwieriger ist es, die Essenz dieser zahlreichen Definitionen zu extrahieren und einen gemeinsamen Nenner herauszufiltern. Was ist Kommunikation genau?

Maletzke definiert Kommunikation als „Bedeutungsvermittlung zwischen Lebewesen“ (Maletzke 1963: 18). Diese Definition ist sehr allgemein und offen gehalten. Demzufolge schließt sie viele Aspekte ein und nur wenige aus. Unter „Bedeutungsvermittlung“ kann sowohl verbale, als auch nonverbale Sprache, einseitige oder zweiseitige Kommunikation verstanden werden. Ebenso macht Maletzke zur Anzahl der Sprecher und Empfänger oder zu einem Medium zur Bedeutungsvermittlung keine Aussage. In jedem Fall muss aber eine soziale Interaktion erfolgen, denn die vermittelte Bedeutung muss vom Empfänger auch verstanden werden. Kommunikation ist somit ein sozialer Interaktionsprozess (Burkart 2002: 30ff). Maletzke schließt allerdings einen Informationsaustausch zwischen Maschinen, etwa von Computern, aus dem Kommunikationsbegriff aus. Nur Lebewesen können kommunizieren (vgl. Maletzke 1963: 18). Eine spannende Frage ist nun, ob Organisationen bzw. Unternehmen als „Lebewesen“ interpretiert werden können. Auch Organisationen kommunizieren mittels Öffentlichkeitsarbeit. Diese PR wird von einzelnen Akteuren vorbereitet und durchgeführt. Durch Kumulieren von Leistungen für die Öffentlichkeitsarbeit einzelner menschlicher Akteure gelangt man auf die Mesoebene, auf der die Organisation angesiedelt ist. Hinter Öffentlichkeitsarbeit stehen also einzelne Menschen. Demnach sind Organisationen in die allgemeine Definition von Maletzke einzuschließen.

Auch für Öffentlichkeitsarbeit liegen zahlreiche Definitionen vor (vgl. Mast 2008: 10). PR ist ein Spezialfall von Kommunikation und wird von Bentele folgendermaßen definiert: „Öffentlichkeitsarbeit oder PR sind das Management von Informations- und Kommunikationsprozessen zwischen Organisationen einerseits und ihren internen oder externen Umwelten (Teilöffentlichkeiten) andererseits“ (Bentele 1997: 22). Bentele stellt damit das Management des Interaktionsprozesses in den Vordergrund. Dies beinhaltet unter anderem eine zielgerichtete Kommunikation, die gewissen Regeln unterliegt. Um sich der Kommunikationskrise anzunähern, muss geklärt werden, in welchen Bereichen dieses Managements von Kommunikationsflüssen sich Fehlentwicklungen verbergen können, die im schlimmsten Fall zu einer Krise führen.

### *Die Kommunikationskrise*

Die Kommunikationskrise wurde bisher in der Literatur kaum behandelt. Umso interessanter ist es, sich mit diesem Begriff auseinanderzusetzen. In Anlehnung an die bisher aufgegriffenen Definition von „Krise“ wird die Kommunikationskrise wie folgt definiert: „Eine Kommunikationskrise ist geprägt durch ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie durch einen ambivalenten Ausgang. Diese Prozesse betreffen das Kommunikationssystem von Organisationen oder können durch das Kommunikationssystem ausgelöst werden. Eine Kommunikationskrise kann negative Folgen sowohl für einzelne Organisationen oder ganze Branchen mit sich bringen.“ (eigene Definition in Anlehnung an Krystek 1987: 6f.) Die Kommunikationskrise wird gemäß der Definition im Folgenden als Oberbegriff zweier spezieller Teilbereiche verstanden, nämlich der publizistischen und der kommunikativen Krise. Der Begriff der kommunikativen Krise wurde in der hier vorliegenden Definition bisher nicht in der Literatur verwendet. Reineke und Pfeffer prägten dagegen bereits den Begriff der *publizistischen Krise*.

„Publizistische Krisen sind Krisen, die entweder durch mediale Berichterstattung entstehen, bzw. andere Krisen, die in die Medien getragen werden oder Krisen, die ausschließlich auf die Medien beschränkt sind [...]“ (Reineke/Pfeffer 1997: 12).

Es handelt sich hierbei also um Krisen für eine Organisation, bei der die Medien den zentralen Akteur darstellen und maßgeblich an der Entstehung und dem Verlauf dieser publizistischen Krise beteiligt sind. Sie können Situationen zur publizistischen Krise „aufbauschen“ durch eine aggressive, dauerhafte Berichterstattung. Anders verhält es sich bei Krisen, die in die Medien getragen werden und ein Eigenleben entwickeln. Beispielhaft soll hier die Ausbreitung der sogenannten Schweinegrippe angeführt werden. Die Gefährlichkeit dieser Erkrankung wird hier nicht thematisiert, allerdings haben Schlagzeilen wie “WHO warnt: Schwei-

negrippe nicht mehr zu stoppen“ (Bild.de 2009) oder “Schweinegrippe-Pandemie: Wird jeder Zweite erkranken?“ (Stern.de 2009) mit Sicherheit nicht zur Beruhigung der öffentlichen Meinung über die Situation beigetragen und so auch emotionale Ängste geschürt. Die Medien sind auch in der Lage, Krisen selbst zu erschaffen, die nur in der Berichterstattung existieren. Diese publizistische Krise „lebt“ davon, dass der Rezipient in den seltensten Situationen in der Lage ist, die Informationen in der Berichterstattung persönlich zu überprüfen. So kann nicht eingeschätzt werden, inwieweit die Medien in ihrer Berichterstattung übertreiben oder Risiken richtig einschätzen (vgl. die Schweinegrippe). Reineke und Pfeffer stellen fest, dass grundsätzlich jede Art von Krise von öffentlichem Interesse ist und deshalb auch jede Krise zusätzlich zu einer publizistischen Krise werden kann (Reineke/Pfeffer 1997: 12).

Der Begriff der *kommunikativen Krise* wurde in der Literatur bisher kaum thematisiert, deshalb wird hierauf ein besonderer Schwerpunkt gelegt. Um die kommunikative Krise fassbar zu machen, sei sie wie folgt definiert: „Eine kommunikative Krise ist eine Krise, die durch Fehler und Schwachstellen in der Kommunikationsarbeit, den Kommunikationsstrukturen und -prozessen ausgelöst wird“ (eigene Definition). Im Gegensatz zur publizistischen Krise verschuldet bzw. verstärkt eine Organisation die kommunikative Krise durch ihre Kommunikation selbst. Ursachen für solch eine Krise können zum Beispiel Fehler in der Unternehmenskommunikation sein. Im Folgenden sei zur Analyse deshalb zwischen strukturellen, inhaltlichen und verhaltensbedingten Fehlern unterschieden.

- Bei *strukturellen Fehlern* ist das Versäumnis der Verantwortlichen langfristig begründet und liegt in dem unzureichenden Aufbau und der mangelnden Pflege der organisationsinternen Kommunikationsstrukturen oder -abläufen begründet. Beispiele für solche Fehler sind die mangelnde Qualifikation der Kommunikationsakteure, schlechte interne Kommunikationsflüsse oder eine unzureichende Vorbereitung von Kommunikation zu den Stakeholdern in besonderen Situationen wie der Krise (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 71). Strukturelle Fehler sind durch effektive Vorbereitung vermeidbar.
- *Inhaltliche Fehler* liegen dagegen oftmals in Krisensituationen vor, in denen die Akteure unter besonderem Stress stehen und unter Druck schnell kommunizieren müssen. Das Kommunizieren von falschen Inhalten (vgl. Kraus/Becker-Kolle 2004: 119) oder von Informationen ohne Neuigkeitswert (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 71) wirkt als Multiplikator der bestehenden Unternehmenskrise und ist für die Medien ein „gefundenes Fressen“.
- *Verhaltensbedingte Fehler* setzen ebenfalls in besonderen Situationen für das Unternehmen an wie zum Beispiel einer Insolvenz. Das permanente Schönreden (vgl. Kraus/Becker-Kolle 2004: 120), Vertuschen oder Verheimlichen von negativen Fakten sind Beispiele für solche Fehler (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007: 71).

Aber auch das Versäumnis zu kommunizieren, wenn dies durch die Öffentlichkeit erwartet wird, stellt ein Defizit im Verhalten der Kommunikationsakteure dar (vgl. ebd.).

Inhaltliche und verhaltensbedingte Fehler sind oft mit strukturellen Fehlern verknüpft. Die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens lässt sich deshalb durch effektive und konsequente Vorbereitung in der Kommunikationsarbeit merklich reduzieren. Gleichzeitig sind inhaltliche und verhaltensbedingte Fehler abhängig voneinander und nicht in jedem Falle trennscharf, da das Kommunizieren von bestimmten Inhalten immer auch ein Verhalten ist oder durch bestimmte Verhaltensweisen bedingt ist.

#### 4.2. Merkmale der Kommunikationskrise

Bisher wurde die Kommunikationskrise und ihre Facetten vorgestellt. Nun wird diese Art von Krise vertiefend betrachtet. Dabei sind insbesondere Ursachen, Verlauf und die Wirkung von publizistischer und kommunikativer Krise von Interesse.

##### *Mögliche Ursachen einer Kommunikationskrise*

Die Ursachen der publizistischen Krise liegen, wie bereits erwähnt, vor allem in einer speziellen Berichterstattung der Medien begründet. Diese kann wiederum andere Ursachen, wie den Druck nach einer höheren Auflage haben. In diesem Fall muss ein Thema exklusiv für einen Titel vorliegen und die Recherche nach brisanten Themen wird automatisch aggressiver. Schließlich müssen Missstände noch vor den Konkurrenzmedien aufgedeckt und publiziert werden, wodurch der investigative Journalismus zunimmt. Auch das Aufbausuchen von subjektiv betrachtet nicht sehr gravierenden Missständen kann eine Folge des Auflagendrucks sein. Die Suche nach einem geeigneten Thema wird in Zeiten der Themenflaute noch schwieriger. Wenn keine andere geeignete Agenda verfügbar ist, wie zum Beispiel im „Sommerloch“, nimmt die Rechercheintensität der Medien ebenfalls zu.

Die kommunikative Krise wird dagegen durch Fehler in der Kommunikationsarbeit verursacht, die bereits ausführlich betrachtet wurden. Diese Fehler können wiederum durch andere Rahmenbedingungen verstärkt oder verursacht werden. Mangelndes Interesse der Organisation an Öffentlichkeitsarbeit ist hier beispielhaft zu nennen, was sich unter anderem in zu geringen Ressourcen für die Kommunikationsarbeit äußert.

Es wird deutlich, dass die Kommunikationskrise immer durch menschliches Versagen verursacht oder verstärkt wird (vgl. Mast 2008: 373). Die kommunikative

und die publizistische Krise sind in diesem Zusammenhang aber nicht gänzlich unabhängig voneinander, sondern stehen vielmehr in einem engen Zusammenhang: Eine aggressive Recherche und Berichterstattung, die zu einer publizistischen Krise führen könnte, kann durch angemessenes Verhalten der Kommunikationsakteure in der Organisation verhindert oder zumindest abgeschwächt werden. Gelingt dies nicht, kann eine Krise in der Berichterstattung der Medien ausgelöst werden. An dieser Stelle wird deutlich, wie publizistische und kommunikative Krise zusammenwirken und sich gegenseitig beeinflussen. Eine intensive Recherche von Journalisten und dauerhafte Nachfragen setzen die Kommunikationsakteure einer Organisation unter Druck, wodurch sich Fehler in die Kommunikationsarbeit einschleichen können. Hier ist die Ursache der Kommunikationskrise organisationsextern begründet.

Umgekehrt können Fehler in der Kommunikationsarbeit auch erst die Aufmerksamkeit der Medien auf Missstände in der Organisation lenken, wodurch Druck durch eine intensive Recherche aufgebaut wird. In diesem Fall liegt die Ursache in der Organisation selbst. Die Ursachen und Fehler, die zu einer Kommunikationskrise führen, können sowohl intentional als auch nicht intentional erfolgen (vgl. Mast 2008: 372). Die Akteure können sich ihrer Fehlern bewusst sein und das Verhalten dennoch nicht ändern, zum Beispiel zum Zweck der Sabotage. Auf der anderen Seite sind sich schlecht qualifizierte Akteure im Bereich Unternehmenskommunikation den Schwachstellen des Kommunikationsprozesses schlichtweg nicht bewusst und können sie somit auch kaum ändern.

#### *Verlauf der Kommunikationskrise*

Eine Krise kann plötzlich auftreten oder sich schleichend entwickeln (Fürst/Sattelberger/Heil 2007: 18). Dies trifft auch auf die Kommunikationskrise zu. Eine Übersicht über den denkbaren Verlauf einer Kommunikationskrise bietet Abbildung 4.

Im ersten Stadium einer schleichenden Kommunikationskrise gibt es zudem potenzielle Krisenelemente, die später in eine latente Kommunikationskrise münden können. Bei potenziellen Krisenelementen liegen noch keine Anzeichen einer konkreten Krise vor, es lassen sich aber bereits Risikofelder erkennen (vgl. ebd.: 17). Durch gutes Issues Management und rechtzeitiges Gegensteuern kann ein Ausbrechen der Krise in den meisten Fällen entschärft werden. Dies setzt wiederum eine hohe Kompetenz der Verantwortlichen voraus. Fürst, Sattelberger und Heil bezeichnen diese Art von Krise auch als den „Normalzustand eines Unternehmens“ (ebd.). Hier wird deutlich, dass kein Unternehmen vor einer Krise sicher ist, wichtig ist allerdings eine gute Vorbereitung. Latente Kommunikationskrisen stehen kurz vor dem Ausbruch und sind nur noch schwer abwendbar. Allerdings kann man der Krise zu diesem Zeitpunkt noch den Überraschungseffekt

nehmen und letzte Maßnahmen der Vorbereitung durchführen. Beispielhaft ist hier ein aktiver und ehrlicher Kontakt mit den Medien zu nennen.

Neben einem schleichenden Verlauf ist auch eine plötzlich auftretende Kommunikationskrise denkbar. Diese Art von Krisenverlauf kann sowohl akut beherrschbar als auch akut nicht beherrschbar sein (vgl. ebd.). Grenz stellt Eigenschaften der plötzlich auftretenden Krise vor (vgl. Grenz 1987: 49 ff.). Demnach ist der Ausgang einer solchen Krise ambivalent, das heißt das Fortbestehen der Organisation ist durch eine solche Krise gefährdet und kann nicht garantiert werden. Nach seiner Definition beginnt die Krise mit der Wahrnehmung der ersten Symptome und endet mit der erfolgreichen Bewältigung oder Zerschlagung der Organisation (vgl. ebd.).

Eine Krise stellt immer hohe Anforderungen an die verantwortlichen und beteiligten Akteure in der Organisation. Der Zeit- und Entscheidungsdruck ist sehr hoch und nimmt mit dem Verlauf der Krise sogar noch zu und die Handlungsalternativen nehmen rasch ab (vgl. Mast 2008: 373). Ist die Krise akut beherrschbar und übersteigen die Anforderungen das Potenzial der Organisation nicht, kann die Krise aktiv durch die Verantwortlichen gemanaged werden (Fürst/Sattelberger/Heil 2007: 17). Sind die Anforderungen der Krise allerdings größer als das Potenzial der Organisation, gerät die Krise außer Kontrolle. Eine mögliche Folge kann die Zerschlagung der Organisation sein (vgl. ebd.).

Abb. 4: Verlauf einer Kommunikationskrise

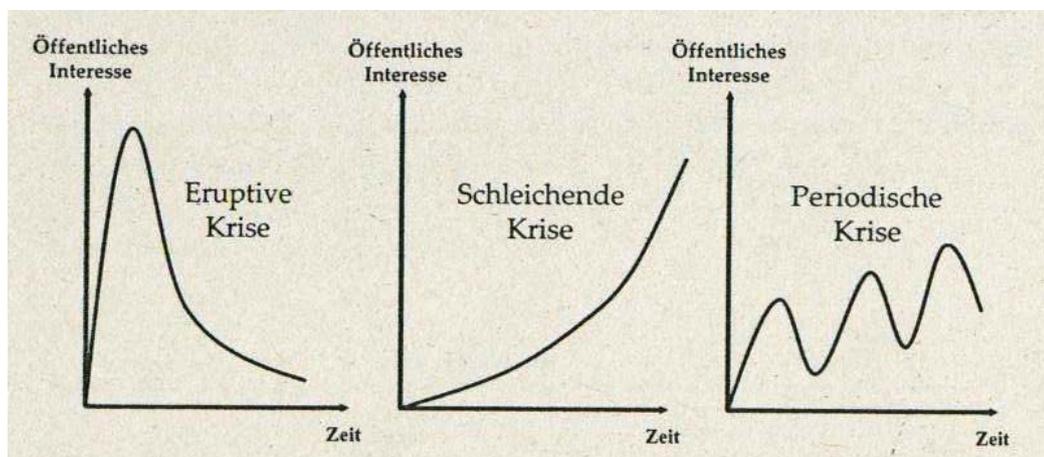


Quelle: eigene Darstellung

Die verschiedenen Verlaufstypen einer Krise können unmittelbar aufeinander folgen oder auch zeitlich getrennt auftreten. So ist eine Krise meist erst von potenzieller Natur, bevor sie in einen latenten Zustand übergeht und unmittelbar vor dem Ausbruch steht. Dann kann sie entweder akut beherrschbar oder auch nicht beherrschbar sein (vgl. Fürst/Sattelberger/Heil 2007: 17). Denkbar ist auch, dass die Krise kurz nach dem Ausbruch noch beherrschbar ist und mit der Zeit durch schlechte Krisenbewältigung in einen nicht mehr beherrschbaren Zustand übergeht (vgl. ebd.). In der Praxis lässt sich der exakte Ausbruchzeitpunkt oft nur schwer vorhersagen. Die dargestellten Verläufe einer Krise lassen sich konkret auf die Kommunikationskrise anwenden. Eine kommunikative Krise ist oft vorhersehbar und von potenzieller Natur, denn vor allem die strukturellen Fehler sind ein dauerhafter Risikofaktor und werden früher oder später zu einer kommunikativen Krise führen. Ist diese dann ausgebrochen, wird der weitere Krisenverlauf akut nicht beherrschbar sein, da die Kompetenz der Akteure nicht gegeben ist und neben den strukturellen Fehlern auch inhaltliche und verhaltensbedingte Fehler folgen werden, da wie bereits dargestellt, das Potenzial zur Krisenbewältigung in der Organisation nicht vorhanden ist. Die publizistische Krise stellt ebenfalls sehr große Anforderungen an die Organisation, wobei der Druck in diesem Fall vor allem von außen erzeugt wird, das heißt durch die Medien und das öffentliche Interesse. Ob diese publizistische Krise beherrschbar ist, hängt maßgeblich von den organisationsinternen Strukturen ab. Im schlimmsten Fall fungiert die publizistische Krise als Auslöser einer nachfolgenden kommunikativen Krise.

Töpfer unterscheidet verschiedene Krisenarten in Abhängigkeit vom Verlauf des öffentlichen Interesses (Töpfer 1999: 275): Eruptive Krise, schleichende Krise und periodische Krise. Diese Krisen können als Unterarten der publizistischen Krisen verstanden werden, da die Medien in besonderer Weise die öffentliche

Abbildung 5: Krisenverläufe aus Sicht des öffentlichen Interesses



Quelle: Töpfer 1999: 275

Wahrnehmung beeinflussen und die Berichterstattung wiederum durch das öffentliche Interesse beeinflusst wird.

- Die eruptive Krise ist wohl der häufigste Fall in der Praxis. Sie ist durch ein sehr schnell ansteigendes Maß an öffentlichem Interesse gekennzeichnet, das nach dem Höhepunkt allerdings auch sehr schnell wieder abebbt (vgl. Fürst/Sattelberger/Heil 2007: 20). Eine besondere Herausforderung für die Verantwortlichen ist eine vorzeitige Abwendung der eruptiven Krise. Dafür muss die Krise zu einem Zeitpunkt erkannt werden, an dem das öffentliche Interesse noch auf einem geringen Niveau ist. Durch Gegensteuern kann der Verlauf soweit beeinflusst werden, dass der Höhepunkt des öffentlichen Interesses auf einem geringen Niveau gehalten werden kann. Dies setzt allerdings ein sehr hohes Kompetenzniveau der beteiligten Akteure und kurze Entscheidungswege voraus.
- Die schleichende Krise wurde bereits dargestellt. Sie wird durch ein sich langsam aufbauendes öffentliches Interesse charakterisiert. Ein frühes Gegensteuern der Organisation wird dadurch kaum in der Öffentlichkeit wahrgenommen, da die Öffentlichkeit in Bezug auf das Thema noch nicht durch eine umfangreiche Berichterstattung sensibilisiert ist. Eine Beeinflussung des Krisenverlaufs wird dadurch erschwert (vgl. ebd.: 21).
- Bei der periodischen Krise erfolgt ein ständiges auf und ab des öffentlichen Interesses, wobei jeder Höhepunkt des Interesses auf einem höheren Niveau erfolgt (vgl. ebd.). Die periodische Krise kann somit als eine Aneinanderreihung von mehreren eruptiven Krisen aufgefasst werden, wobei bei jedem Abklingen des allgemeinen Interesses ein neuer Auslöser eine Steigerung desselben hervorruft. Töpfer stellt für diesen Fall fest, dass „[...] das Unternehmen keine Lerneffekte erzielt und damit auch keine Maßnahmen zur Krisenbewältigung und Krisenvorsorge durchführt“ (Töpfer 1999: 276).

#### *Auswirkungen der Kommunikationskrise*

Eine Kommunikationskrise kann viele Bereiche der Organisation beeinflussen. Zum einen sind Vertrauen und Glaubwürdigkeit wichtige Konstrukte in der PR. Eine erschöpfende Untersuchung dieser Konstrukte kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden und ist auch nicht das Ziel. Es sei erwähnt, dass Vertrauen und Glaubwürdigkeit zentrale Ressourcen innerhalb des Unternehmens darstellen und Glaubwürdigkeit sowohl die Basis, als auch das Ergebnis erfolgreicher Kommunikation ist (vgl. Mast 2008: 279; Huck 2006: 36). Dabei ist Glaubwürdigkeit kein statisches Konstrukt, sondern besteht vielmehr aus einem „gelebten“ Kreislauf, in dem die Glaubwürdigkeit als Basis die Kommunikation erleichtert (vgl. ebd.). Ist die Kommunikation glaubwürdig angelegt, nehmen die Stakeholder eine Kongruenz zwischen Kommunikation und Handeln wahr, wodurch die Glaubwürdigkeit wiederum erhöht werden kann, was zukünftige Kommunikation weiter vereinfacht (vgl. ebd.). Vertrauen ist ein ebenso komplexes

Konstrukt und wird durch das Maß an Glaubwürdigkeit maßgeblich beeinflusst (vgl. ebd.: 3). Eine Kommunikationskrise zerstört das Vertrauen und mit Sicherheit auch einen Teil der Glaubwürdigkeit einer Organisation, was die Kommunikation nach der Krise stark erschwert.

Eine Kommunikationskrise wirkt sich auch auf Ziele, Strategien und Maßnahmen der Organisation aus. Diese müssen nach einer überstandenen Krise in jedem Fall überarbeitet und an die neue Situation angepasst werden. Maßnahmen im Bereich der Kommunikation können zum Beispiel der Aufbau eines Krisenstabs oder die Einführung eines Krisenhandbuchs sein (vgl. Höbel 2007: 877; Schulz-Bruhdoel 2007: 324).

Neben diesen Auswirkungen werden auch ökonomische Größen beeinflusst. Umsatz, Gewinn und Marktanteil leiden unter dem Vertrauensverlust und brechen ein, was den Fortbestand des Unternehmens bzw. der Organisation gefährden kann.

Die angesprochenen Auswirkungen sind voneinander abhängig und treten in der Regel gemeinsam auf. Allerdings können einzelne Bereiche stärker als andere und auf unterschiedliche Weise betroffen sein, je nach Grad der Imageschädigung durch den Vertrauensverlust. Die Ziele und Maßnahmen der Organisation können nicht in sehr kurzer Zeit verändert werden. Vertrauen und Glaubwürdigkeit brechen in der Regel ebenso sofort als Folge von schlechtem Krisenmanagement ein (vgl. Mast 2008: 279). Das wichtigste Element der Krisenbewältigung, das Vertrauen der Medien und des Publikums in die Organisation, ist ein langfristiger Gestaltungsprozess, der viele Jahre vor der Krise konsequent anzusetzen ist (vgl. ebd., Huck 2006: 7). Eine Krise kann auch immer eine Chance für die Zukunft sein (vgl. Mast 2008: 371). Übersteht die Organisation eine Kommunikationskrise und lernen die Verantwortlichen aus ihr, indem sie Maßnahmen der zukünftigen Krisenvorbereitung und -bewältigung ergreifen, ist eine erfolgreich bewältigte Kommunikationskrise langfristig gesehen ein Gewinn.

## **5. Die Wirtschaftskrise als Kommunikationskrise: Anzeichen und Entwicklungslinien**

Die vorliegende Arbeit untersucht den Zusammenhang zwischen der Kommunikations- und der Wirtschaftskrise. Es soll geklärt werden, welche der beiden Krisen Explanans und welche Explanandum darstellt. Diese Fragestellung wird zunächst theoretisch anhand eines Modells untersucht.

## 5.1. Wirkungen der Kommunikation – ein Modell

In der Sozialwissenschaft werden Mikro-, Meso- und Makroebene unterschieden (vgl. Avenarius 2000: 29ff; Weßler 2002: 26ff). Einzelne Akteure bilden die Mikroebene, die „zusammengefasst“ in Organisationen tätig sind, welche die Mesoebene darstellen. Mehrere Organisationen bilden eine Branche und mehrere Branchen einen Industriezweig. Mehrere Industriezweige vereinigen sich auf der Makroebene zum wirtschaftlichen System. Neben dem Wirtschaftssystem existiert unter anderem auch das politische System. Wie läuft nun die Kommunikation innerhalb dieses Systems ab?

Organisationen kommunizieren im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit mit den Stakeholdern. Diese Kommunikation erfolgt entweder im Namen der gesamten Organisation oder im Namen von Einzelpersonen wie dem CEO (Chief Executive Officer) oder dem Pressesprecher. Letztendlich stehen aber hinter jeglicher Kommunikation einzelne Akteure, da diese die Kommunikation vorbereiten und durchführen beispielsweise durch Verfassen und Versenden von Pressemitteilungen. Die Medien greifen diese Kommunikation im Idealfall auf und leiten die Botschaften, oftmals leicht verändert und interpretiert, an die Öffentlichkeit weiter. Organisationen kommunizieren natürlich auch direkt mit der Öffentlichkeit zum Beispiel über Internetseiten. Die Makroebene kommuniziert zum Beispiel in Form von Verbandsinformationen mit der Öffentlichkeit, wodurch Rezipienten einen Eindruck über die gesamtwirtschaftliche Lage dieser Ebene erhalten. Zusätzlich existieren Rückkopplungen innerhalb dieses Systems, da Organisationen ihre PR-Arbeit evaluieren und daraus Erkenntnisse für zukünftige Öffentlichkeitsarbeit gewinnen. Die Medien greifen dieses Feedback zum Teil auf und leiten es, falls die Öffentlichkeit es nicht direkt an die Ebenen richtet, an die Verantwortlichen weiter. Die verschiedenen Kommunikationsbeziehungen sind in Abbildung 6 dargestellt.

Aus der Ausgangsfragestellung lassen sich zwei zentrale Fragen ableiten, die anhand des vorgestellten Modells untersucht werden:

### *1) Bedingt die Wirtschaftskrise die Kommunikationskrise?*

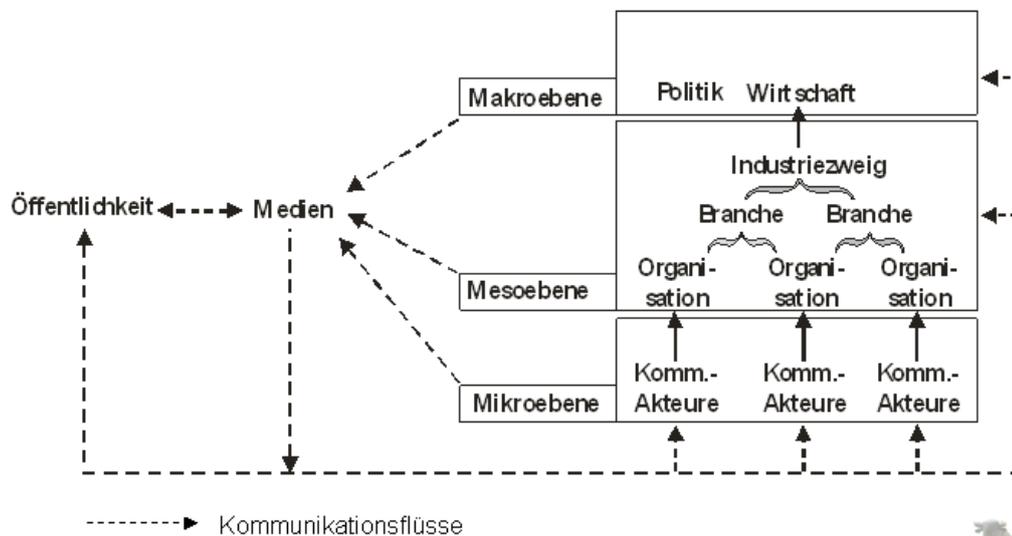
Die Wirtschaftskrise stellt eine einschneidende und sehr negative Rahmensituation für die Organisationen dar. Sie übt großen Kommunikations- und Handlungsdruck von außen auf die Organisationen aus. Einzelne Akteure stehen dadurch unter starkem Zeit- und Entscheidungsdruck. Folglich ist die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass den Akteuren in ihrer Kommunikationsarbeit Fehler unterlaufen und diese das Ausmaß einer kommunikativen Krise annehmen können. Die Wirtschaftskrise veranlasst Medienvertreter aber auch dazu, die in ihrer Einschätzung für die Krise maßgeblich verantwortlichen Organisationen unter Druck zu setzen

und die Berichterstattung über diese Organisationen zu intensivieren, wodurch eine publizistische Krise und als Auswirkung eventuell auch eine kommunikative Krise entstehen kann.

2) *Bedingt die Kommunikationskrise die Wirtschaftskrise?*

Damit eine Kommunikationskrise weitreichende Ausmaße annehmen und das gesamte Wirtschaftssystem beeinflussen kann, müssen einige Faktoren zusammentreffen. Die einzelnen Akteure auf der Mikroebene müssen sich dauerhaft gravierende Fehler in ihrer Kommunikationsarbeit leisten. Dies muss in mehreren Organisationen der Fall sein. Diese Fehler werden auf die Mesoebene übertragen und durch das gehäufte Auftreten bis in die Branchen und Industriezweige fortgesetzt. In der Öffentlichkeit entsteht derweil ein Bild der Krise, da Medien die Kommunikationsfehler aufgreifen und über die Missstände kontinuierlich berichten, was einen Imageverlust für die betroffenen Organisationen, Branchen und Industriezweige zur Folge haben kann. Daraus baut sich wiederum Handlungsdruck für die Verantwortlichen in den Organisationen auf, was Fehler in anderen Geschäftsfeldern der Organisation zur Folge haben kann, zum Beispiel in ökonomischen Bereichen. Sind diese Fehlentscheidungen schwerwiegend und kumulieren sich, kann es zu einer Wirtschaftskrise kommen.

Abb. 6: Kommunikationsflüsse und -wirkungen



Quelle: eigene Darstellung

## 5.2. Fallbeispiele der Wirtschaftskrise

Nachdem theoretische Aspekte nun ausführlich dargestellt wurden, werden im Folgenden praxisbezogene Fallbeispiele aus dem Finanzsektor hinsichtlich der Kommunikation in der Wirtschaftskrise untersucht.

Laut einer aktuellen Umfrage der Boston Consulting Group zum Thema Vertrauen in den Finanzsektor wünschen sich 40 Prozent der deutschen Befragten „mehr Informationen zur Krise von ihrem Finanzdienstleister“ (Boston Consulting Group 2009). Eine offene und aktive Unternehmenskommunikation kann helfen, das Vertrauen zu stärken. Dennoch weist die Kommunikationsarbeit einiger Finanzdienstleister in der Finanz- und Wirtschaftskrise erhebliche Mängel auf. Besonders aktuelle und ehrliche Informationen seitens der Banken zur allgemeinen Situation in der Krise oder konkret zur Sicherheit von Einlagen sind laut der Studie kaum zu finden (vgl. ebd.). 78 Prozent der Befragten erhielten bis Ende 2008 keinerlei Informationen bezüglich der Krise von ihrem Bankinstitut. Die Studie zeigt weiterhin, dass informierte Anleger zufriedener sind als Kunden, die nicht oder kaum durch ihr Bankinstitut informiert wurden. In der Befragung gaben 57 Prozent der informierten Teilnehmer an, zufrieden mit ihrer Bank zu sein, während nur 15 Prozent der Uninformierten zufrieden waren (vgl. ebd.).

Ein aktives Informationsverhalten ist in einer kritischen Situation von Bedeutung. Wichtige Informationen können zum Beispiel über die Homepage des Unternehmens oder durch persönlichen Kontakt verbreitet werden. Die dazu nötige Kommunikationsinfrastruktur innerhalb der Banken ist in den meisten Fällen vorhanden, wird aber in der aktuellen Krise nur unzureichend genutzt (vgl. PR Portal 2008). Noch Ende 2008 herrschten gravierende Kommunikationsmängel vor: Die vier größten Geldinstitute in Deutschland wiesen mit keinem Wort auf die Krisensituation hin. Stattdessen wurden weiterhin positive, aber weniger bedeutende Meldungen zum Beispiel über Filialeröffnungen in Umlauf gebracht (vgl. PR Portal 2008). Ein Grund für die Kommunikationsmängel liegt darin, dass sich Banken bisher oft auf den Vertrauensvorschuss durch ihre starke Markenposition verließen. Außerdem galt Verschwiegenheit immer als eine wichtige Eigenschaft für Player im Finanzmarkt (vgl. ebd.). Genau dieses Verhalten führt in der Krise allerdings zu Verunsicherung der Kunden und letztendlich zu einem Vertrauensverlust.

### *Die Deutsche Industriebank AG (IKB)*

Die Rolle der IKB in der aktuellen Wirtschaftskrise wurde bereits im zweiten Kapitel ansatzweise erläutert. Die Kommunikationsarbeit der IKB in der Krise wies vor allem einen gravierenden inhaltlichen Kommunikationsfehler auf. So haben die Verantwortlichen im vorläufigen Quartalsergebnis für das zweite Quartal vom

20.07.2007 noch optimistisch ein operatives Ergebnis von 280 Millionen Euro bescheinigt (vgl. Vorstand IKB 2007a). Aber bereits zehn Tage später veröffentlichte das Unternehmen eine Ad-hoc Mitteilung, in welcher diese Ergebnisprognose wieder revidiert wurde. „Das Ergebnis wird aus heutiger Sicht deutlich niedriger ausfallen“ (Vorstand IKB 2007b).

Solch eine inhaltliche Wendung in so kurzer Zeit lässt Zweifel am Kommunikationskonzept des Unternehmens aufkommen. Gerade weil die Aussagen der IKB als ein bedeutendes Bankinstitut am deutschen Markt hohes Ansehen genossen, erklärten Analysten nach der anfänglichen Entwarnung der IKB „Viel Lärm um nichts“ in Bezug auf die Betroffenheit der deutschen Institute der Krise (Becker 2007). Der Image- und Glaubwürdigkeitsschaden, der durch ein solches Fehlverhalten entstehen kann, ist enorm. Die IKB war im Vorfeld der Krise als ein sehr solides Institut bekannt. Es kann angenommen werden, dass das Vertrauen, welches besonders im Finanzsektor eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Marktteilnahme ist, in hohem Maße erschüttert wurde.

Einen Hinweis auf verhaltensbedingte Kommunikationsfehler stellt ein Untersuchungsbericht der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PriceWaterhouseCoopers dar, der bislang unter Verschluss gehalten wird. Dieser Bericht weist darauf hin, dass es bei der IKB intern bereits frühzeitig mehrere Warnsignale zur Krise gegeben habe. Konkret lagen seit Jahren „Hinweise auf Risiken bei Finanzanlagen“ vor (RP online 2009). Die IKB kann also innerhalb der zehn Tage, in denen die Prognose revidiert wurde, kaum überrascht worden sein. Trotzdem verfolgten die Verantwortlichen weiter eine Kommunikationsstrategie, durch die die Krisensituation, bewusst oder unbewusst, zu positiv dargestellt wurde.

Fraglich erscheint auch die Entscheidung, den Untersuchungsbericht nicht veröffentlichten zu wollen, obwohl wichtige Inhalte durch die Medien bereits publiziert wurden (vgl. ebd.). Es ist im Rahmen dieser Arbeit nicht nachprüfbar, ob die Argumentation gerechtfertigt ist, dass eine Publikation des Berichtes zur Unterstützung von Forderungen Dritter genutzt werden könnte (vgl. ebd.).

#### *Die Hypo Real Estate (HRE)*

Kommunikationsfehler der Hypo Real Estate in der Krise hatten sogar juristische Folgen. Die Finanzaufsicht führte wegen möglicher Verstöße gegen die Publizitätspflicht ein Verfahren gegen die HRE durch. Die HRE hatte demnach zu spät über einen Abschreibungsbedarf von mehreren Millionen Euro informiert, was einen massiven Kurseinbruch zur Folge hatte (manager-magazin.de 2008).

Zuvor, das heißt im Sommer 2007, wurde in einer Presseinformation noch angegeben, dass die HRE „keine negativen Belastungen zu erwarten“ habe (Hypo Real

Estate Group 2007). Außerdem gab der Vorstand an, „nicht durch die US-Hypothekenkrise betroffen zu sein“ (manager-magazin.de 2008). Nach dem starken Kurseinbruch von 35 Prozent gab das Management Fehler in der Marktbearbeitung zu (vgl. ebd.), dennoch wurden die Folgen heruntergespielt, indem der CEO Georg Funke feststellte, dass die Bank nun besser dastehe als jemals zuvor (vgl. Handelsblatt.com 2008). Diese Aussage erscheint konsequent im Hinblick auf das vorausgegangene, von Optimismus geprägte Kommunikationsverhalten der Bank. Im November 2007 erklärte Funke, die HRE-Gruppe sei „aus der Marktkrise der vergangenen Monate gestärkt hervorgegangen“ (ebd.). In einem Interview mit dem Handelsblatt noch im August 2007 meinte er: „Die Märkte beruhigen sich wieder.“ (ebd.). Die Frage, inwieweit die Verantwortlichen von dieser Einschätzung selbst überzeugt waren oder die Aussagen den Bestandteil einer „Schön-Wetter-Strategie“ bildeten, kann hier nicht beantwortet werden. Das Kommunikationsverhalten erscheint, genau wie bei der IKB, aber wenig überzeugend und glaubwürdig, da einerseits die gute Unternehmenslage kommuniziert und andererseits überraschend negative Fakten veröffentlicht wurden, die zu einem Kurseinbruch führten.

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die angeführten Beispiele nicht repräsentativ für die gesamte Finanzbranche sind. Dennoch kann gefolgert werden, dass sich aus den Fehlern der beteiligten Akteure eine Kommunikationskrise entwickelte. Die Medien nehmen in der aktuellen Wirtschaftskrise eine bedeutende Rolle als Multiplikator ein. Die von den Banken veröffentlichten Informationen, vor allem mit negativem Inhalt, wurden in der sensiblen Krisensituation rasch verbreitet und interpretiert. Da der Ursprung der Wirtschaftskrise im Finanzwesen zu suchen ist, stellten einige Medien beteiligte Akteure aus diesem Sektor als Schuldige dar und kommunizierten die Negativmeldungen entsprechend gestaltet an die Öffentlichkeit. Die dargestellten Fehler in der Kommunikationsarbeit waren somit ein „gefundenes Fressen“ für einige Medien und wurden ausgiebig kommuniziert und diskutiert, um das Image der Banken als Schuldige zu bestätigen. Die Banken selbst verstärkten durch einige Fehler in der Kommunikationsarbeit oder durch zu defensive Kommunikation das negative Image. Folgender Satz fasst die Situation zusammen: „Während Kunden und Öffentlichkeit einem medialen Trommelfeuer an Negativ-Meldungen ausgesetzt waren, gingen die wichtigsten Institute in Deckung, statt offensiv mit der Lage umzugehen“ (PR-Portal 2008).

## 6. Fazit

Die aktuelle Wirtschaftskrise ist ein sehr komplexes und zum jetzigen Zeitpunkt noch kaum überschaubares Themenfeld, da bisher nur wenige Studien zu Ursachen, Verlauf und Zusammenhängen mit anderen Themengebieten wie den Kommunikationswissenschaften vorliegen. Dennoch ist das Ziel dieser Arbeit, eine erste Verbindung zwischen diesen beiden Themengebieten herzustellen und Zusammenhänge offenzulegen. Insbesondere die Kommunikationskrise stand dabei im Fokus, da diese bisher kaum in der Literatur untersucht wurde. Eine abschließende Beantwortung der zentralen Fragestellung erscheint durch die Komplexität der beiden Konstrukte kaum möglich. Trotzdem sind nach den vorherigen Untersuchungen einige Tendenzen zu erkennen.

Der Finanzsektor und damit die Banken haben maßgeblich zur Entstehung der Immobilien-, Finanz- und schließlich der Wirtschaftskrise beigetragen. In Bezug auf das Kommunikationsverhalten der Institute kann gesagt werden, dass seitens der Banken sowohl inhaltliche als auch verhaltensbedingte, zum Teil gravierende Kommunikationsfehler vorliegen, die das Entstehen einer kommunikativen Krise verstärkt haben. Strukturelle Fehler konnten nicht festgestellt werden, da die „großen“ und damit einflussreichen Bankinstitute in der Regel sehr gute interne Kommunikationsinfrastrukturen besitzen.

Bereits die in der Einleitung zitierten Schlagzeilen einzelner Medien deuteten an, dass auch Anzeichen einer publizistischen Krise vorliegen. Sie erfolgte sowohl durch eine umfangreiche Berichterstattung über die Finanz- und Wirtschaftskrise, als auch durch Bekanntmachen der Kommunikationsfehler der Banken. Es kann angenommen werden, dass die Wirtschaftskrise bzw. ihre Vorläufer ihren Ursprung bereits vor dem der Kommunikationskrise haben, da die hohe mediale Aufmerksamkeit und die vorliegenden Fehler in der Unternehmenskommunikation erst im Verlauf der Wirtschaftskrise auftraten. Es entstand eine Art Kreislauf, in dem sich Wirtschafts- und Kommunikationskrise gegenseitig verstärkten. Die Immobilienkrise wurde durch die Medien bekannt gemacht und schlimmste Befürchtungen ließen eine negative Wahrnehmung einer umfassenden Krise seitens der Öffentlichkeit entstehen. Nachdem sich die wirtschaftliche Lage durch Finanz- und schließlich Wirtschaftskrise weiter verschlechterte, sahen sich Medien in ihrer Berichterstattung bestätigt und die Berichterstattung mit zahlreichen plakativen Schlagzeilen setzte sich fort.

Es ist darauf hinzuweisen, dass die hier gezogenen Schlussfolgerungen durch die Analyse der Fallbeispiele nicht repräsentativ sind. Deshalb sind als mögliche Ansatzpunkte für weiterführende Studien in diesem Bereich quantitative Untersuchungen denkbar, die eine Vielzahl von Bankinstituten, deren Rolle in der Wirt-

schaftskrise sowie das Kommunikationsverhalten thematisieren. Außerdem bietet das Konstrukt der Kommunikationskrise noch viele Möglichkeiten für weitere Studien, da, wie bereits mehrfach erwähnt, dieses Forschungsfeld bisher noch gänzlich unbeachtet blieb. Hier sind qualitative Untersuchungen vorstellbar, die weitere grundlegende Aspekte und Charakteristika dieses Konstruktes aufdecken. Zudem ist ein Transfer in andere Themengebiete, neben der Wirtschaftskrise, denkbar.

## Literaturverzeichnis

Apitz, Klaas (1987): Konflikte, Krisen, Katastrophen: Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Avenarius, Horst (2000): Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. Darmstadt: Primus Verlag.

Becker, Annette (2007): Vertrauen missbraucht, Kommentar zur IKB-Ergebnisprognose, die nach zehn Tagen Makulatur ist. Börsen-Zeitung vom 30.07.2007. In: <http://www.boerse-go.de/nachricht/Boersen-Zeitung-Vertrauen-missbraucht-Kommentar-zur-IKB-Ergebnisprognose-die-nach-z,a663159.html>, zugegriffen am 01.07.2009.

Bentele, Günter (1997): Public Relations. Grundlagen und einige Positionsbestimmungen. In: Donsbach, Wolfgang (Hrsg.) (1997): Public Relations in Theorie und Praxis. Grundlagen und Arbeitsweise der Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Funktionen. München: Reinhard Fischer. S. 21-36.

Bild.de (2009): WHO warnt: Schweinegrippe nicht mehr zu stoppen. In: <http://www.bild.de/BILD/news/2009/07/03/schweinegrippe/who-warnt-nicht-zu-stoppen.html>, zugegriffen am 04.07.2009.

Boston Consulting Group (2009): Gezielte Kommunikation zur Krise hilft Finanzsektor, Kundenvertrauen zu stabilisieren. In: [http://www.bcg.com/publications/files/BCG\\_PM\\_Consumer\\_Survey\\_Financial\\_Services\\_29Jan.pdf](http://www.bcg.com/publications/files/BCG_PM_Consumer_Survey_Financial_Services_29Jan.pdf), zugegriffen am 30.06.2009.

Brost, Marc/Ulrich, Bernd (2009): Jetzt mal ehrlich. Zeit online vom 29.01.2009. In: <http://www.zeit.de/2009/06/Ratlosigkeit>, zugegriffen am 25.06.2009.

Burkart, Roland (2002): Kommunikationswissenschaft. Wien/Köln/Weimar: Böhlau Verlag.

Cecu.de (2009): Definition Subprime. In: <http://www.cecu.de/506+M5623b6d38ba.html>, zugegriffen am 14.06.2009.

Ditges, Florian/Höbel, Peter/Hofmann, Thorsten (2008): Krisenkommunikation. PR Praxis Band 9. Konstanz: UVK.

Ehrlich, Peter/Pache, Timo (2009): Hoppla, wir retten die Welt. In <http://www.stern.de/politik/deutschland/staatshilfen-fuer-unternehmen-hoppla-wir-retten-die-welt-702062.html>, zugegriffen am 12.10.2009.

Endres, Alexandra (2009): Der Abschwung fängt erst richtig an. Zeit online vom 19.02.2009. In: <http://www.zeit.de/online/2009/06/krise-einschaetzung?page=1>, zugegriffen am 25.06.2009.

Fürst, Ronny A./Sattelberger, Thomas/Heil, Oliver P. (2007): 3D-Krisen-Management. Bewältigung von Krisen in Krisen. München/Wien: R. Oldenbourg Verlag.

Gerhards, Jürgen/Neidhardt, Friedhelm (1991): Strukturen und Funktionen moderner Öffentlichkeit. Fragestellungen und Ansätze. In: Müller-Doohm, Stefan/Neumann-Braun, Klaus (Hrsg.), Öffentlichkeit, Kultur, Massenkommunikation. Beiträge zur Medien- und

Kommunikationssoziologie. Oldenburg: bis (Bibliotheks- und Informationssystem der Universität Oldenburg), S. 31-89.

Grenz, Thorsten (1987): Dimensionen und Typen der Unternehmenskrise. Analysemöglichkeiten auf der Grundlage von Jahresabschlussinformationen. Frankfurt am Main: Lang.

Gudemann, Wolf-Eckhard (1990): Bertelsmann Universal Lexikon Band 19, In: Bertelsmann Universal Lexikon in 20 Bänden, Gütersloh: Verlagsgruppe Bertelsmann; Bertelsmann Lexikon-Verlag.

Handelsblatt.com (2008): HRE-Chef will von Rücktritt nichts wissen. In: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/hre-chef-will-von-ruecktritt-nichts-wissen;1377447>, zugegriffen am 01.07.2009.

Handelsblatt.com (2009): EZB fürchtet weitere taumelnde Banken. In: <http://www.handelsblatt.com/politik/konjunktur-nachrichten/ezb-fuerchtet-weitere-taumelnde-banken;2361987>, zugegriffen am 25.06.2009.

Hasebrink, Uwe (2002): Publikum, Mediennutzung und Medienwirkung. In: Jarren, Otfried/Weßler, Hartmut (Hrsg.) (2002): Journalismus-Medien-Öffentlichkeit. Eine Einführung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S.323-412.

Höbel, Peter (2007): Kommunikation in Krisen – Krisen in der Kommunikation?. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 875-889.

Huck, Simone (2006): Glaubwürdigkeit. Erfolgsfaktor für die Unternehmenskommunikation. Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Kommunikationsverantwortlichen. Kommunikation & Management, Bd. 6. Stuttgart: Universität Hohenheim, Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik.

Hülsmann, Michael/Berry, Adele (2005): Gesellschaftsorientierte Kommunikation in Ad-hoc-Krisen. In: Burmann, Christoph/Freiling, Jörg/Hülsmann, Michael (Hrsg.): Management von Ad-hoc-Krisen. Grundlagen-Strategien-Erfolgsfaktoren. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 499-536.

Hypo Real Estate Group (2007): Presseinformation Hypo Real Estate Group zu aktuellen Marktentwicklungen. In: [http://www.hyporealestate.com/pdf/PI-03\\_08\\_2007\\_Endfassung.pdf](http://www.hyporealestate.com/pdf/PI-03_08_2007_Endfassung.pdf), zugegriffen am 01.05.2009.

Jönck, Uwe (2006): Krisenkommunikation. In: Hutzschenreuter, Thomas/Griess-Nega, Torsten (Hrsg.): Krisenkommunikation. Grundlagen-Strategien-Instrumente. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 449-462.

Keating, Dave (2008): Die Wirtschaftskrise 2008 für Dummies. In: <http://www.cafebabel.com/ger/article/26640/Wirtschaftskrise-2008-fuer-Dummies.html>, zugegriffen am 26.04.2009.

Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel (2004): Führen in Krisenzeiten. Managementfehler vermeiden, schnell und entschieden handeln. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Krüger, Andrea (2008): Fragen und Antworten zur Immobilienkrise, In: <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/immobilienkrise16.html>, zugegriffen am 04.05.2009.

Krystek, Ulrich (1987): *Unternehmungskrisen : Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*. Wiesbaden: Gabler.

Krystek, Ulrich/Moldenhauer, Ralf (Hrsg.) (2007): *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement. Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Maletzke, Gerhard (1963): *Psychologie der Massenkommunikation: Theorie und Systematik*. Hamburg: Verl. Hans Bredow-Institut.

Manager-magazin.de (2008): *Finanzaufsicht prüft Kommunikation der Hypo Real Estate*. <http://www.manager-magazin.de/geld/artikel/0,2828,529355,00.html>, zugegriffen am 05.07.2009.

Mast, Claudia (2006): *Unternehmenskommunikation*. Stuttgart: Lucius&Lucius.

Mast, Claudia (2008): *Unternehmenskommunikation*. Stuttgart: Lucius&Lucius.

Pfetsch, Barbara/Wehmeier, Stefan (2002): *Sprecher: Kommunikationsleistungen gesellschaftlicher Akteure*. In: Jarren, Otfried/Weßler, Hartmut (Hrsg.) (2002): *Journalismus-Medien-Öffentlichkeit. Eine Einführung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S.39-97.

PR-Portal (2008): *Banken kommunizieren in der Krise zu wenig*. In: [http://www.pr-journal.de/index.php?option=com\\_content&task=view&id=6614&Itemid=2](http://www.pr-journal.de/index.php?option=com_content&task=view&id=6614&Itemid=2), zugegriffen am 05.07.2009.

Reineke, Wolfgang/Pfeffer, G. A. (Hrsg.) (1997): *Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen*. Essen: Stamm.

Richter, N. (2008): *Jagd auf Haie*. In: *Süddeutsche*. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/314/326178/text/>, zugegriffen am 26.04.2009.

RP-online (2009): *IKB war frühzeitig über Krise alarmiert*. In: <http://www.rp-online.de/public/article/wirtschaft/news/689240/IKB-war-fruehzeitig-ueber-Krise-alarmiert.html>, zugegriffen am 01.07.2009.

Sadrozinski, Jörg (2008/2009): *Die Chronologie der Krise*. In: <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/chronologiefinanzmarktkrise100.html>, zugegriffen am 14.06.2009.

Schulz-Bruhdoel, Norbert (2007): *Die PR- und Pressefibel. Zielgerichtete Medienarbeit. Ein Praxisbuch für Ein- und Aufsteiger*. 3. Auflage. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für management-, Markt- und Medieninformationen.

Spiegel.de (2009): *EU droht Defizitdesaster*. In: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,622694,00.html>, zugegriffen am 25.06.2009.

Spiegel.de Wissen (2009): Lexikon Subprime Krise. In: <http://wissen.spiegel.de/wissen/dokument/dokument.html?titel=Subprime-Krise&id=55551364&top=Lexikon&suchbegriff=subprime-krise&quellen=&qcrubrik=wirtschaft>, zugegriffen am 14.06.2009.

Statistisches Bundesamt (2009): Deutsche Ausfuhren im Mai 2009: – 24,5% zum Mai 2008. Pressemitteilung Nr.255 vom 09.07.2009. In: [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2009/07/PD09\\_\\_255\\_\\_51,templateId=renderPrint.psml](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2009/07/PD09__255__51,templateId=renderPrint.psml), zugegriffen am 09.07.2009.

Stern.de (2009): Schweinegrippe-Pandemie: Wird jeder Zweite erkranken?. In: <http://www.stern.de/wissenschaft/medizin/:Schweinegrippe-Pandemie-Wird-Zweite/705215.html>, zugegriffen am 04.07.2009.

Töpfer, Armin (1999): Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr oder Chance?: Grundlagen des Krisenmanagement, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge. Neuwied, Kriftel: Luchterhand.

Vorstand der IKB (2007a): Vorläufiges Quartalsergebnis (1.April-30.Juni 2007). In: [http://www.ikb.de/content/de/presse/pressemitteilungen/2007/070720\\_vorlErgebnisQ1.jsp](http://www.ikb.de/content/de/presse/pressemitteilungen/2007/070720_vorlErgebnisQ1.jsp), zugegriffen am 26.04.2009.

## **Glaubwürdigkeit als Leitgröße des Kommunikationsmanagements**

### Ansatzpunkte für die Kommunikationsarbeit in Krisenzeiten

*von Verena Alter und Svenja Wilde*

#### **1. Einleitung**

„Glaubwürdigkeit ist doch eine einfache Sache: Man sagt, was man tut und man tut, was man sagt“, so schreibt der israelische Journalist Daniel Dagan. Die Verknüpfung von Wort und Tat ist somit essentiell für die Glaubwürdigkeit eines Kommunikators.

Innerhalb der derzeitigen Krise, die sich von einer Finanz- zu einer Wirtschaftskrise entwickelt hat, wie es sie seit dem Ende der 20er Jahre des vorherigen Jahrhunderts nicht mehr gegeben hat, haben vor allem die Banken ein massives Glaubwürdigkeitsproblem: Kundenberatung und Unternehmenskommunikation (Wort) und Verkauf von risikoreichen Anlageprodukten (Tat) standen nicht im Einklang miteinander, wie bei der Aufarbeitung der Finanzkrise immer deutlicher wird.

In einer Krise haben es Unternehmen generell schwer, ihre Glaubwürdigkeit zu wahren – bezogen auf die Wirtschaftskrise kann man jedoch von einer regelrechten „Glaubwürdigkeitskrise“ sprechen, die eine ganze Branche und mit ihr zahlreiche andere Bereiche wie die Automobilindustrie mitgerissen hat. Es sind gravierende Glaubwürdigkeitsschäden entstanden, die dazu führen, dass Konsumenten der Kommunikation und dem Handeln von Unternehmen misstrauisch gegenüber stehen. Das kann zu negativen Kaufentscheidungen führen und die Wirtschaftskrise weiter ankurbeln. Wirtschaftskrise und Glaubwürdigkeitskrise bedingen sich demnach gegenseitig. Erschwerend kommt hinzu, dass der Wandel der Gesellschaft in den letzten Jahren zu einem veränderten Unternehmensumfeld geführt hat. Die Verbraucher erhalten immer mehr Marktmacht – in den meisten Branchen existiert mittlerweile ein Käufermarkt. Aus diesen Umständen heraus hat sich zwischen den Unternehmen ein starker Differenzierungswettbewerb entwickelt, der mittels Kommunikation ausgetragen wird (vgl. Dees/Döbler 1997: 20). Nach Mast erhält die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens oder einer Botschaft innerhalb dieses Wettbewerbs eine neue Bedeutung: Je knapper die Ressource Aufmerksamkeit ausfällt, desto wichtiger und fragiler wird der Faktor Glaubwürdigkeit (vgl. Mast 2008: 76).

Es lässt sich demnach an dieser Stelle vermuten, dass Glaubwürdigkeit an Bedeutung gewonnen hat und in der Krise besonders wichtig ist, da sie einem Unternehmen innerhalb einer Problemsituation den entsprechenden Halt bieten kann.

Nach dieser kurzen Einführung in die Problematik welche zwischen einem gestiegenen Glaubwürdigkeitsbedarf der Unternehmen und der herrschenden Wirtschaftskrise besteht, beschäftigt sich diese Arbeit im Folgenden mit Ansatzpunkten, wie Glaubwürdigkeit als Leitfaden des Kommunikationsmanagements, insbesondere in Zeiten der (Wirtschafts-)Krise, umgesetzt werden kann. Hierbei taucht die Frage auf, ob es für ein Unternehmen überhaupt möglich ist, Glaubwürdigkeit innerhalb einer Krise herzustellen.

Zur Begriffseinordnung widmet sich diese Arbeit zunächst den verschiedenen Studien der Glaubwürdigkeitsforschung und zeigt so die verschiedenen Formen von Glaubwürdigkeit auf. Anschließend wird das Konstrukt Glaubwürdigkeit zu benachbarten Konstrukten abgegrenzt. Im weiteren Verlauf wird die Rolle der Glaubwürdigkeit in der Public Relations genauer betrachtet, wobei die PR zunächst als Kommunikationsmanagement definiert wird, auf dessen Basis im nächsten Unterkapitel ein Modell für eine auf Glaubwürdigkeit ausgerichtete Kommunikationsarbeit vorgestellt wird. Daran anknüpfend wird auf die Grenzen von glaubwürdiger Kommunikationsarbeit eingegangen. Kapitel 4 beschäftigt sich mit glaubwürdiger Kommunikation in Krisenzeiten und geht hier insbesondere auf die Herausforderungen ein, denen sich Kommunikation innerhalb einer Krise stellen muss. Anschließend werden hemmende sowie fördernde Faktoren zur Glaubwürdigkeitsimplementation innerhalb der Wirtschaftskrise vorgestellt, bevor die Arbeit mit einem Fazit sowie einem praxisorientierten Aktionsplan für glaubwürdigere Kommunikationsarbeit in Krisenzeiten endet.

## **2. Klassische Studien zur Glaubwürdigkeit**

Wann immer Informationen handlungs- oder entscheidungsrelevant werden, die nicht aus eigener Wahrnehmung bekannt sind, stellt sich die Frage nach deren Glaubwürdigkeit. Entsprechend der Allgegenwärtigkeit solcher von Ungewissheit geprägten Situationen beschäftigten sich verschiedenste Forschungsrichtungen mit dem Konstrukt der Glaubwürdigkeit. Im Folgenden werden zunächst diese klassischen Studien aus der Verhaltenswissenschaft, der Forensik sowie der Persuasionsforschung zusammengetragen, um darauf aufbauend eine Definition zum Begriff Glaubwürdigkeit zu entwickeln, die für den vorliegenden Kontext der Public Relations adäquat ist. Allgemein sind vorab zwei Ansätze zu unterscheiden: Gemäß dem kommunikatorzentrierten Verständnis entsteht Glaubwürdigkeit, „[...] wenn ein Kommunikator an einen Rezipienten Informationen vermittelt, von denen er glaubt, dass sie zutreffend sind, wenn der Kommunikator also keine Täu-

schungsabsicht hat“ (Köhnken 1990: 4). Hier stehen allein die Intentionen des Kommunikators im Zentrum, wohingegen die Rolle des Rezipienten vernachlässigt wird. In dieser Arbeit wird deshalb das rezipientenzentrierte Verständnis zu Grunde gelegt. Demnach ist Glaubwürdigkeit eine „[...] Eigenschaft, die Menschen, Organisationen oder deren kommunikativen Produkten von jemandem im Bezug auf etwas zugeschrieben wird“ (Bentele 1988: 408).

### 2.1. Verhaltensorientierte Glaubwürdigkeitsbeurteilung

Die psychologische Forschungsrichtung beschäftigt sich damit, „[...] wahre und unwahre Äußerungen über die Beobachtung von Phänomenen zu unterscheiden, die von dem Aussagenden nicht oder nur eingeschränkt kontrollierbar sind“ (Köhnken 1990: 12). Dazu wird nonverbales (Gestik, Mimik, Veränderung des Pupillendurchmessers, Lidschlagfrequenz) sowie extra-linguistisches Verhalten (Sprechgeschwindigkeit, Pausen, Antwortlänge oder Verzögerungen) analysiert (vgl. ebd.: 10). Die kommunikatorzentrierte Perspektive untersucht, welche Verhaltensweisen in Kombination mit absichtlichen Täuschungen auftreten. Zwar konnten einige Merkmale wie kürzerer Blickkontakt, verstärkte Pupillendilatationen oder eine Zunahme von Sprechfehlern sowie Selbst- und Objektmanipulationen (z.B. Kratzen oder das Spielen mit einem Schreibgerät) identifiziert werden. Es bleibt jedoch zu beachten, dass im Einzelfall erhebliche interindividuelle Differenzen bestehen (vgl. ebd.: 43). Dabei spielen verschiedene Merkmale der Person, wie die Fähigkeit zur Kontrolle der Selbstpräsentation (sog. Self-Monitoring, vgl. Snyder 1974), das Alter (vgl. Morency/Krauss 1982) oder auch das Geschlecht (vgl. Cody/O’Hair 1983) eine Rolle. So zeigen Studien, dass Frauen und ältere Kinder eher fähig sind ihr non-verbales Verhalten zu kontrollieren. Darüber hinaus ist auch der situative Kontext, z.B. die Möglichkeiten zur Vorbereitung der Darstellung, von Bedeutung (vgl. Köhnken 1990: 43). Universelle Wahrheits- oder Lügensignale gibt es folglich nicht.

Interessant ist deshalb vor allem die Frage, wie diese Verhaltensweisen die Glaubwürdigkeitszuschreibung von Seiten des Rezipienten beeinflussen. Hier zeigen sich sowohl in der Identifikation typischer „Lügenmerkmale“ als auch in der tatsächlichen Beurteilung des Wahrheitsgehalts von Aussagen geringe Erfolgsquoten (vgl. ebd.: 53; 80). Tatsächlich nehmen die von Rezipienten als typisch angegebenen Begleiterscheinungen, wie die Zunahme der Bewegungen, des Lächelns oder der Antwortlänge, in der Realität nicht zu sondern eher ab. Bei der Beurteilung des Wahrheitsgehaltes einer Aussage täuscht den Rezipienten vor allem die Mimik. Anhand von verbalen Informationen, z.B. der Sprechweise, konnten Täuschungen dagegen noch am ehesten durchschaut werden. Interessant ist, dass externe Umstände, z.B. persönliche Merkmale des Rezipienten, wie ein stark ausgeprägtes Self-monitoring oder Misstrauen gegenüber einem Kommuni-

kator, keinen Einfluss auf die Urteilsgüte besitzen. Der Einfluss des Misstrauens ist dennoch stark, denn es verschiebt die Urteilstendenz ins Negative und überlagert sogar die Wirkung der non-verbalen Signale (vgl. ebd.: 80 f.).

Das nonverbale und extralinguistische Verhalten eines Kommunikators beeinflusst somit die Zuschreibung von Glaubwürdigkeit. Da Rezipienten in der Interpretation des Verhaltens jedoch meist falsch liegen, ist für den Kommunikator die Kontrolle der als Lügenmerkmale angenommenen Verhaltensweisen wichtig, um den Prozess der Glaubwürdigkeitszuschreibung positiv zu beeinflussen.

## 2.2. Inhaltsorientierte Glaubwürdigkeitsbeurteilung

Dieser Forschungsbereich hat seine Wurzeln in der Forensik und „[...] sucht nach Merkmalen, die in wahren aber nicht, oder nur teilweise, in falschen Aussagen auftreten und somit eine ausreichend zuverlässige Beurteilung des Wahrheitsgehaltes zulassen“ (Köhnken 1990: 83). Die bekanntesten Sammlungen an Glaubwürdigkeitskriterien stammen von Arntzen (1993), Undeutsch (1967), Littmann/Szewczyk (1983) und Trankell (1971) und nennen in unterschiedlicher Ausprägung die im Folgenden beschriebenen Merkmale. So zeichnen sich wahre Aussagen durch ein hohes Detailreichtum aus, das sich z.B. aus der Schilderung von Gesprächen, eigenpsychischen Vorgängen oder origineller Einzelheiten ergibt. Auch die interne und externe Homogenität eines Zeugnisses, d.h. die innere Logik sowie die Übereinstimmung mit anderen, gesicherten Erkenntnissen, ist ein wichtiges Kriterium (vgl. Undeutsch 1967: 125 ff.). In Ergänzung zu den inhaltlichen Merkmalen spielt auch der Verlauf der Aussagenentwicklung über mehrere Befragungen eine Rolle. Zwar müssen die zentralen Aspekte, wie etwa die beteiligten Handlungspartner, identisch bleiben, Erweiterungen des Beschriebenen sind jedoch nicht unglaubwürdig (vgl. Arntzen 1993: 41ff.). Unter dem Stichwort „Objektivität“ wird darüber hinaus aufgenommen, ob eine Aussage sachgebunden, d.h. nicht mit den Interessen des Zeugen verbunden ist (vgl. ebd.: 85). Dies bedeutet bereits eine Annäherung an die quellen- und kontextorientierte Glaubwürdigkeitsforschung. Die Kritik an dieser inhaltsorientierten Glaubwürdigkeitsforschung bezieht sich derweil vor allem auf die mangelnden Möglichkeiten der Ergebnisvalidierung, da es in der Praxis fast nicht feststellbar ist, ob eine Aussage tatsächlich wahr ist und so keine valide Beurteilung bezüglich der Richtigkeit der vorgenommenen Aussageeinschätzungen erfolgen kann (vgl. Köhnken 1990: 115 f.).

Für die Zuschreibung von Glaubwürdigkeit spielt der Inhalt der Aussage eine zentrale Rolle. Wesentlichen Einfluss nehmen die Kriterien Konsistenz und Detailreichtum. Beim Aufbau der Aussagen sollte für die Zuschreibung von Glaub-

würdigkeit demnach auf eine gewisse Ausführlichkeit sowie die Vermeidung von internen und externen Widersprüchen geachtet werden.

### 2.3. Quellen- und Kontextorientierte Glaubwürdigkeitsattribution

Die Studien zu diesem Forschungsbereich beschäftigen sich mit den Eigenschaften und Fähigkeiten, die glaubwürdige Kommunikatoren auszeichnen. Dabei wurde bewusst der Titel „Attribution“ gewählt, da die Zuschreibung von Glaubwürdigkeit durch den Rezipienten im Vordergrund steht. Die tatsächliche Richtigkeit von Aussagen ist bei diesen Untersuchungen, im Gegensatz zu den vorherigen, nicht relevant (vgl. Nawratil 1997: 44).

Laut Bentele lassen sich zwei verschiedene Forschungstraditionen unterscheiden. Der (kommunikations-)soziologische Ansatz tritt in der amerikanischen Literatur unter dem Namen „media credibility“ auf und beschäftigt sich mit der Frage nach der Glaubwürdigkeit von Medien. Der zweite Ansatz steht in (kommunikations-)psychologischer Tradition und firmiert unter dem Namen „source credibility“ (vgl. Bentele 2008: 167). Diese zweite Richtung, die sich mit der Glaubwürdigkeit von Quellen, also Kommunikatoren oder Texten, beschäftigt, soll im Folgenden genauer dargestellt werden. Der Ansatz der „media credibility“ ist wegen seines Fokus auf die Ermittlung der Glaubwürdigkeit von Medien hier nicht relevant.

Entwickelt hat sich der Bereich der „source credibility“ aus der Einstellungs- und Persuasionsforschung. Im Rahmen des „Attitude Change and Communication Research Projects“ an der Universität Yale wurde in den 50er Jahren erstmalig der Faktor Glaubwürdigkeit hinsichtlich seiner Auswirkung auf Einstellungsänderungen untersucht (vgl. Hovland et al. 1953). Dabei konzentrierten sich die Forscher auf die Identifikation von Eigenschaften der Kommunikatoren, die die Zuschreibung von Glaubwürdigkeit erhöhen.

#### *Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit als stabile Charakteristika einer Kommunikationsquelle*

Als zentrale Dimensionen identifizierten Hovland et al. (1953) Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit. Im Rahmen des Faktormodells der Glaubwürdigkeit wurden diese Faktoren als Bündel weiterer Eigenschaften verstanden, so dass sich „Kompetenz“ etwa aus wahrgenommener Intelligenz, Ausmaß des Wissens, Hinweis auf Qualifikationen oder Leistung, zusammensetzt. „Vertrauenswürdigkeit“ beruht auf Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit bezüglich der Motive, sowie Zuverlässigkeit und Seriosität (vgl. Infante/Rancer/Womack 1997: 189).

Neben diesen von der Yale-Gruppe identifizierten Dimensionen, ergänzten spätere Studien weitere Faktoren, die die Zuschreibung von Glaubwürdigkeit beeinflus-

sen. Dazu gehören v.a. Dynamik oder Attraktivität des Sprechers. Auch die Ähnlichkeit zwischen diesem und dem Publikum wirken sich positiv aus (Simons/Berkowitz/Meyer 1970). Insbesondere bei einer gleichzeitigen Abhebung vom Publikum, z.B. durch hohe Kompetenz (vgl. Eisend 2003: 37). Generell liegt zu den Eigenschaften, die Glaubwürdigkeit beeinflussen, umfassendes Material vor, das sich jedoch auf die Person des Kommunikators konzentriert und dabei die Bedingungen, unter denen die Aussagen erfolgen, vernachlässigt. Eine solche Bedingung, die die Zuschreibung von Glaubwürdigkeit beeinflusst, ist etwa die (Nicht-)Angabe einer Beeinflussungsabsicht.

#### *(Nicht-) Angabe einer Beeinflussungsabsicht*

Im Zuge einer expliziten Warnung vor Beeinflussungsabsichten, z.B. indem den Probanden mitgeteilt wurde, dass sie an einer Studie zur Untersuchung bezüglich der Anfälligkeit gegenüber Beeinflussungen teilnehmen, wurden zunächst widersprüchliche Ergebnisse ermittelt (vgl. McGuire/Papageorgis 1962). Zahlreiche intervenierende Faktoren, wie etwa die persönliche Relevanz des Themas oder die Attraktivität des Sprechers verzerrten die Ergebnisse (vgl. Petty/Cacioppo 1979, Mills/Aronson 1965).

Eindeutige Befunde wurden bezüglich des so genannten Overhearing-Paradigmas erzielt. Hier erfolgte keine Warnung vor Beeinflussung, sondern der Rezipient konnte diese quasi ausschließen. Dazu wurde eine Situation arrangiert, in der er eine Aussage scheinbar zufällig mithört, ohne zu wissen, dass das Teil des Experiments ist. Tatsächlich konnten in der Gruppe der „Mithörer“ größere Einstellungsänderungen festgestellt werden als in der Vergleichsgruppe, der die Aussagen direkt kommuniziert wurden. War das Thema auch persönlich relevant, verstärkte dies die Effekte (vgl. Walster/Festinger 1962). Gerade die Rolle des Rezipienten im Prozess der Glaubwürdigkeitsattribution wurde bei der Untersuchung der Argumentationsstruktur näher beleuchtet.

#### *Art und Inhalt der Argumentation*

Der Einfluss von hohem Vorwissen sowie starker persönlicher Relevanz eines Themas wurde bereits erwähnt. Dieses so genannte hohe ego-involvement reduziert die Wirkung, die Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz des Kommunikators auf die Zuschreibung von Glaubwürdigkeit ausüben (vgl. Mc Garry/Hendrick 1974). Auch umgekehrt wurde der Zusammenhang zwischen Involvement und Wirkung der Quelle bestätigt: Bei niedrigem Vorwissen und geringem Involvement werden verstärkt Informationen über die Glaubwürdigkeit der Quelle zur Bestimmung des Informationsgehalts einer Aussage herangezogen (vgl. Lashbrook et al. 1977).

Eine Rolle spielt auch die Interessenlage, die beim Kommunikator vermutet wird. Das Modell der Prä-Aussage-Erwartung besagt, dass Rezipienten auf Grund des situativen Kontexts und ihren Kenntnissen über den Kommunikator Erwartungen zum Inhalt der bevorstehenden Aussage entwickeln. Stimmt die tatsächliche Aussage mit diesem Bild überein, wird die Glaubwürdigkeit niedriger eingestuft als bei erwartungs-inkongruenten Aussagen, denn die Inhalte werden auf situative Zwänge, wie Arbeitsbedingungen oder dem Wunsch den Adressaten zu gefallen, zurückgeführt. Somit wird ein Abweichen von der Wahrheit vermutet. Bei inkongruenten Aussagen dagegen, werden gute Gründe vermutet, die das Abweichen von der zu erwartenden Meinung auslösen (vgl. Eagly et al. 1978). Dieser Effekt überlagert sogar die allgemeine, personengebundene Vertrauenswürdigkeit, wie sie z.B. im Rahmen der Yale-Studien untersucht wurde (vgl. Koeske/Crano 1968). Abschließend ist für den Bereich der quellen- und kontextorientierten Forschung festzuhalten, dass die Person des Kommunikators insbesondere im Hinblick auf dessen Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz eine wichtige Rolle bei der Zuschreibung von Glaubwürdigkeit spielt. Dabei darf jedoch nicht der Einfluss der Rezeptionssituation sowie der Erwartungen und Einstellungen des Rezipienten vernachlässigt werden, die als intervenierende Variablen auftreten. Für einen Kommunikator ist für die Zuschreibung von Glaubwürdigkeit somit eine intensive Auseinandersetzung mit seinem Publikum und der Präsentationssituation empfehlenswert.

#### 2.4. Arbeitsdefinition des Begriffs Glaubwürdigkeit und seine Abgrenzung

Nach Vorstellung der Forschungsergebnisse verschiedener Fachbereiche kann nun eine darauf aufbauende Definition des Begriffs Glaubwürdigkeit erfolgen. In Anlehnung an Bentele (vgl. 1988: 408) und Eisend (vgl. 2003: 64) ist Glaubwürdigkeit somit ein mehrdimensionales Konzept, das sich auf die Dimensionen Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit verdichten lässt. Die Beurteilung der Kommunikationsquelle beruht auf der subjektiven Wahrnehmung des Rezipienten sowie des jeweiligen Aussagenkontextes und ist unabhängig vom tatsächlichen Wahrheitsgehalt des Bezugsobjektes. Glaubwürdigkeit kann weder ad-hoc hergestellt werden, noch stellt sie ein dichotomes Phänomen dar, das entweder vorhanden ist oder fehlt. Stattdessen handelt es sich um eine gewisse Wahrheitswahrscheinlichkeit, die ein Rezipient einem Bezugsobjekt im Verlauf eines Prozesses zuschreibt. Bei kontinuierlicher Erfüllung der Glaubwürdigkeitsdimensionen steigt die Wahrscheinlichkeit über die Zeit.

Beschäftigt man sich mit dem Begriff der Glaubwürdigkeit, so gewinnt die Abgrenzung zu verwandten Konstrukten wie Vertrauen, Reputation und Image an Bedeutung.

### *Vertrauen*

Während die Eigenschaft Vertrauenswürdigkeit ein Teilaspekt von Glaubwürdigkeit ist, bezeichnet Vertrauen ein konkretes Verhalten, das sich auf der konstitutiven Basis von Glaubwürdigkeit entwickeln kann - dies aber nicht zwangsläufig muss. So kann beispielsweise eine äußerst glaubwürdige Drohung ausgesprochen werden, die jedoch nicht dazu führt, dass gegenüber der Quelle Vertrauen aufgebaut wird (Schweer/Thies 2005: 48). Glaubwürdigkeit führt somit nicht zwangsläufig zu Vertrauen. Weiterhin unterscheiden sich die beiden Begriffe in ihrem Zeitbezug sowie den Bezugsobjekten. Glaubwürdigkeit bezieht sich vorrangig auf gegenwärtige Quellen der Kommunikation. Vertrauen richtet sich dagegen in die Zukunft und schließt z.B. die Hoffnung auf etwas mit ein (vgl. Petermann 1996: 14; Dernbach/Meyer 2005: 15). Als Bezugsobjekte kann Vertrauen auch Gegenstände (z.B. Autos), Institutionen (z.B. Demokratie) oder Umstände (z.B. die Wetterlage) haben (vgl. Bentele 1998: 305). Die Hauptfunktion von Vertrauen liegt in der Reduktion von Komplexität, indem die Anzahl zukünftiger Alternativen verringert wird (vgl. Luhmann 2000: 27 ff.).

### *Image*

Bei einem Image handelt es sich um ein komplexes, mehrdimensionales System aus objektiven und subjektiven Vorstellungen, Einstellungen und Erfahrungen, die ein Rezipient gegenüber einem Objekt oder einer Person ausbildet (vgl. Herger 2006: 162). Glaubwürdigkeit kann dabei eine Komponente unter vielen sein, wie etwa Macht, Beliebtheit, Natürlichkeit etc.: Sie muss aber nicht zwangsläufig eine Rolle spielen. Ein Image kann sich auch ganz allgemein auf Produkte und Marken beziehen und hat folglich ebenso wie Vertrauen einen weiteren Kreis an Bezugsobjekten (vgl. Eisend 2003: 49).

### *Reputation*

Im Vergleich zum Image stellt die Reputation eine eher langfristig orientierte, bewusste Bewertung einer Person oder Organisation dar. Sie kann nur durch ein dauerhaft glaubwürdiges Verhalten aufgebaut werden und ist somit schwerer zu verändern. Darüber hinaus spiegelt die Reputation nicht nur die Einschätzungen einzelner Rezipienten, sondern die generelle Thematisierung des Reputationsobjektes in der Öffentlichkeit wider. (vgl. Herger 2006: 184ff.).

## **3. Rolle der Glaubwürdigkeit in der Public Relations**

Nach der erfolgten Definition des Konstrukts Glaubwürdigkeit auf Basis der Ergebnisse aus der klassischen Forschung, wird darauf aufbauend im Folgenden die Rolle der Glaubwürdigkeit im Bereich der PR dargelegt. In der Literatur zur Unternehmenskommunikation wird der Faktor Glaubwürdigkeit an zahlreichen Stel-

len als wichtige Basis einer erfolgreichen Kommunikationsarbeit erwähnt (vgl. Mast 2006: 76). Die Auseinandersetzung mit einer speziell auf Glaubwürdigkeit ausgerichteten Kommunikationsarbeit ist jedoch selten und konzentriert sich auf praxisorientierte Leitfäden, Ratgeber oder Fallstudien. Dabei sind sich Praktiker wie Theoretiker über die zentrale Rolle der Glaubwürdigkeit jedoch stets einig. So bezeichnet der Praktiker Andreas Steinert (Pleon) Glaubwürdigkeit in einem Leitfadengespräch, das 2006 an der Universität Hohenheim durchgeführt wurde, als „das Ziel per se“ und stimmt so mit Heiner Springer (Leiter Kommunikation Bayer) überein, für den „Glaubwürdigkeit ist die Basis unseres täglichen Handelns“ darstellt (vgl. Huck 2006: 16; 39). In der Literatur bestätigt dies John F. Budd mit der Aussage: „To be credible means to be believed and no greater value can be ascribed to a CEO’s communication“ (2000: 22). Weitergehend wird betont, dass sich aus einem Glaubwürdigkeitsvorsprung ein „[...] Vertrauenskapital entwickeln [kann], das positive Auswirkungen auf Image, Reputation und Goodwill haben kann“ (Huck 2006: 37). Drosdek bezeichnet die Zuschreibung von Glaubwürdigkeit sogar als „mentale Form der Liquidität“ (1996: 97), die z.B. einen besseren Verkauf der Produkte oder größere Chancen bei der Kreditvergabe ermöglicht.

Einstimmig wird somit die Wichtigkeit des Faktors Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation und sein Potential als Wettbewerbsvorteil bestätigt.

Als Größe innerhalb des strategischen Planungsprozesses wird die Glaubwürdigkeit jedoch weder in der Praxis, noch in der einschlägigen PR-Literatur aufgegriffen (vgl. Huck 2006: 39). Um dem grundlegenden Charakter der Glaubwürdigkeit gerecht zu werden und eine systematische Einbindung in die Kommunikationsstrategie zu ermöglichen, soll die Glaubwürdigkeit im Folgenden unter der Perspektive des Kommunikationsmanagements betrachtet werden. Aufbauend auf den in der Literatur vorhandenen Leitfäden wird ein kommunikationsmanagement-orientiertes Modell zur Sicherstellung von Glaubwürdigkeit entwickelt.

### 3.1. PR als Kommunikationsmanagement

Wie bereits einleitend beschrieben, unterliegen Unternehmen heutzutage bei dem Aufbau und der Erhaltung eines Wettbewerbsvorteils einem starken Differenzierungswettbewerb. Dees und Döbler bezeichnen diesen auch als „Kommunikationswettbewerb“ (1997: 20): Durch den Einsatz von Kommunikationsinstrumenten versuchen Unternehmen Aufmerksamkeit bei aktuellen und potentiellen Kunden zu erlangen. Langfristiges Ziel eines Unternehmens ist es, Präferenzen für die eigenen Produkte und Dienstleistungen zu erzeugen (vgl. ebd.).

Neben dem gestiegenen Differenzierungsbedarf dem Unternehmen unterliegen und mittels Kommunikation begegnen, gewinnt die Legitimität von Unternehmen, im Sinne einer Übereinstimmung mit übergeordneten, gesellschaftlichen Werthaltungen immer mehr an Bedeutung. Legitimität als zentrale Bezugsgröße organisatorischen Handelns macht demnach eine langfristige Steuerung und Planung der Kommunikation unter Berücksichtigung der komplexen Umweltbeziehungen unabdingbar (vgl. Röttger 2000: 85 f.).

Aufgrund der oben beschriebenen gestiegenen Komplexität und der Anforderungen, die seitens der Stakeholder an ein Unternehmen gestellt werden, ist eine „[...] geplante Gestaltung und Optimierung von Kommunikationsprozessen zur Erreichung von Zielen [...]“ (Mast 2008: 79), also das „Management der Kommunikation und Management durch Kommunikation“ (ebd.: 80) zwischen den Organisationen sowie ihren internen und externen Teilöffentlichkeiten notwendig geworden. Public Relations als Kommunikationsmanagement stellt einen Prozess der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle aller Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens dar (vgl. Bruhn 2008: 63). Nach Bentele beinhaltet PR als Kommunikationsmanagement Aufgaben wie „[...] Information, Kommunikation, Persuasion, Imagegestaltung, kontinuierlichen Vertrauensaufbau, Konfliktmanagement und das Herstellen von gesellschaftlichem Konsens“ (Bentele 1997: 22 f.).

Die Basis für das Kommunikationsmanagement sind die Konzepte der ganzheitlichen (inhaltlich, zeitlich, technisch) und integrierten Kommunikation (auch Corporate Communication) (vgl. Bogner 2005: 53). Seit den 90er Jahren soll durch ein Zusammenspiel aller Kommunikationswege – also der PR und dem Marketing – ein einheitliches Erscheinungsbild bei allen Anspruchsgruppen erreicht werden (vgl. ebd.).

Trotz der literaturwissenschaftlichen Debatte um die Vormachtstellung zwischen PR und Marketing, die daher rührt, dass sich der Marketing-Manager eher auf die Produktion von Produkten bis zu deren Absatz konzentriert, wohingegen dem PR-Manager nur die Kommunikation mit den Stakeholdergruppen obliegt, zeigt die Praxis, dass durch die Entstehung von Bereichen wie Produkt-PR oder Marken-PR, die Grenzen langsam zu Gunsten einer integrierten Unternehmenskommunikation aufgehoben werden. Innerhalb derer können die Bereiche PR und Marketing nur gemeinsam wirken (vgl. Mast 2008: 81 f.).

Durch die gestiegene Bedeutung der Unternehmenskommunikation und ihrem Managementcharakter entstand im Anschluss an das Konzept der integrierten Kommunikation der Ansatz des wertorientierten Kommunikationsmanagements. Kommunikation wird hier als strategischer Wertreiber gesehen – sie soll Unter-

nehmenswerte schaffen und muss zunehmend ihren Beitrag zur Wertschöpfung nachweisen (vgl. Mast 2008: 85 f.). Nach Bentele und Will (2008) kann PR nur Teil des Unternehmensmanagement sein, wenn eine Kombination der Integrations- und Werteorientierung einer Organisation durch sich funktional überkreuzende Teams hergestellt werden kann. Das heißt, dass die Public Relations eine Managementfunktion innehat und über Schnittstellen mit den Bereichen Marketing, Finanzen und Personal verknüpft ist (vgl. Bentele/Will 2008: 176 ff.).

### 3.2. Modell für eine glaubwürdige Kommunikationsarbeit

Im Folgenden wird ein Modell entwickelt, das das Verständnis von PR als Kommunikationsmanagement im Bezug auf die Berücksichtigung von Glaubwürdigkeit in der Kommunikation anwendet. Dieses Modell gliedert sich in vier Bereiche: Organisatorische Strategien, Planung, Kommunikation und Evaluation, mit dem Ziel den zentralen Wert Glaubwürdigkeit strategisch in der Kommunikation zu berücksichtigen und so die Zuschreibung von Glaubwürdigkeit zu fördern (s. Abb. 1). Inhaltlich trägt es die Ansätze für glaubwürdige Kommunikationsarbeit von Röglin/Grebmer (1988), Thommen (1996) und Huck (2006) zusammen. Röglin/Grebmer (1988: 70ff.) legen den Fokus auf vier Prinzipien glaubwürdiger Kommunikationsarbeit, mitwirkungs-, verhaltensorientiert, total und offen sein soll. Dabei werden der Reihe nach die Dialogorientierung gegenüber der Zielgruppe, die Rolle der Person des Kommunikators sowie ein transparentes Verhalten betont. Das Prinzip der offenen Kommunikation legt nahe, die Kommunikation nicht auf Akzeptanz auszurichten, sondern den Zielgruppen die Möglichkeit zum rationalen Abwägen einzuräumen. Thommen (1996: 44ff.) plädiert für eine unternehmensübergreifende Glaubwürdigkeitsstrategie, die drei konstitutive Elemente umspannt: verantwortliches, innovatives und kommunikatives Handeln. Die ersten beiden betonen die Rolle, die verantwortungsvolle Entscheidungen des Managements sowie innovative, an den Bedürfnissen der Zielgruppe ausgerichtete Produkte für die Zuschreibung von Glaubwürdigkeit spielen. Im Rahmen des kommunikativen Handelns schreibt Thommen der PR vor allem die Aufgabe zu, mit den Zielgruppen im Dialog zu stehen. Die Leitfadengespräche, die Huck 2006 mit einer Gruppe von Kommunikationsverantwortlichen durchgeführt hat, tragen Erfolgsfaktoren für die glaubwürdige Kommunikationsarbeit zusammen (Huck 2006: 16ff.) und leiten u.a. die Notwendigkeit einer systematische Berücksichtigung des Faktors Glaubwürdigkeit im Kommunikationsprozess ab (ebd.: 35ff.). Konkretere Inhalte werden an der entsprechenden Stelle im Rahmen der nun folgenden Beschreibung des Modells dargelegt.

#### *Organisationsstrategien für glaubwürdige Kommunikation*

Bereits die Forschung zur inhaltsorientierten Glaubwürdigkeitsbeurteilung hat ergeben, dass die externe Homogenität einer Aussage sowie die Konsistenz im

Verlauf der Aussagenentwicklung wichtige Aspekte für die Zuschreibung von Glaubwürdigkeit darstellen (vgl. Kap. 2.2.). Auch in der PR-Literatur wird die Einheit von Wort und Tat als Faktor betont (vgl. Drosdek 1996: 86, Huck 2006: 38, Röglin/Grebmer 1988 70 ff.). Aufbauend auf die von Thommen geforderte unternehmensübergreifende Glaubwürdigkeitsstrategie (1996: 44ff.), sollte im Sinne des Kommunikationsmanagements als erster Schritt eine intensive Vernetzung zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen, aber auch zwischen Marketing, Werbung und PR erfolgen. Dadurch können der Austausch von Informationen und eine enge Abstimmung von Strategie, Maßnahmen und Botschaften gewährleistet werden, sodass für die Zielgruppen ein konsistentes, glaubwürdiges Bild der Organisation entsteht. Das gilt insbesondere für den Kontakt zwischen Kommunikation und Management. Um einer Produktion von unglaubwürdigen Inhalten frühzeitig vorzubeugen, sollten PR-Fachleute bereits in der Entscheidungsphase miteinbezogen werden (vgl. Drosdek 1996: 99 ff.). So kann sicherge-

Abb. 1: Modell für eine auf die Entstehung von Glaubwürdigkeit ausgerichtete Kommunikationsarbeit



stellt werden, dass von Anfang an eine Zielgruppenorientierung erfolgt und keine Situation entsteht, in der unglaubwürdige Inhalte glaubwürdig kommuniziert werden sollen.

#### *Planung von Glaubwürdigkeit*

Ist ein ausreichendes Maß an Vernetzung gewährleistet, erfolgt im nächsten Schritt eine auf die Glaubwürdigkeit ausgerichtete Planung von PR. Diese muss langfristig angelegt sein sowie die Bedürfnisse der Zielgruppe und die Situation des Unternehmens, z.B. dessen Werte, berücksichtigen. Den Dialog mit den Zielgruppen und die Ausrichtung an deren Bedürfnissen betonen Röglin/Grebmer in ihren bereits beschriebenen Prinzipien der glaubwürdigen Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Röglin/Grebmer 1988: 70 ff.). Als Voraussetzung ist eine genaue Kenntnis der Zielgruppen nötig. Besonders relevant im Zuge der Glaubwürdigkeit sind aktueller Wissenstand, benötigtes Wissen und Interessen der Zielgruppen. Schon die klassische quellen- und kontextorientierte Glaubwürdigkeitsforschung hat ermittelt, dass z.B. die hohe persönliche Relevanz eines Themas oder großes Vorwissen die Zuschreibung von Glaubwürdigkeit beeinflussen (vgl. Kap. 2.3.). So spielt bei niedrigem Vorwissen die Vertrauenswürdigkeit des Kommunikators eine größere Rolle. In einer solchen Situation müsste folglich mehr auf die dessen Auftreten geachtet werden – bei viel Vorwissen dagegen verstärkt auf die Inhalte.

Auf Grund des Prozesscharakters von Glaubwürdigkeit ist es nötig, langfristig glaubwürdig zu wirken. Die langfristige Anlage der Glaubwürdigkeitsstrategie beinhaltet eine konsequente Überprüfung der Botschaften und ob deren Kernthemen auch noch in einigen Jahren vertreten werden können (vgl. Huck 2006: 28 f.). Hier ist ein Abgleich mit der langfristigen Unternehmensstrategie und den Zielen wichtig.

Die Berücksichtigung der Situation des Unternehmens bezieht sich auf eine Verdeutlichung der Werte und Grundhaltungen, für die das Unternehmen steht und die bereits kommuniziert wurden oder kommuniziert werden sollen. Diese bilden die Grundlage für alle weiteren Botschaften (vgl. Thommen 1996: 50, Huck 2006: 28 f.). Auch hier ist die genannte Zielgruppenperspektive und die Frage, welches Bild die Rezipienten von der Organisation haben, wichtig, denn letztendlich sind es sie, die Glaubwürdigkeit zuschreiben.

#### *Kommunikation von Glaubwürdigkeit*

Aufbauend auf der Planung erfolgt die tatsächliche Kommunikation. Der Großteil der Literatur konzentriert sich auf diesen operativen Bereich, indem Leitfäden zur Umsetzung einer glaubwürdigen Kommunikationsarbeit vorgestellt werden. Im Folgenden werden diese unter den Punkten *Kommunikatorglaubwürdigkeit, An-*

*forderungen an die Gestaltung des Inhalt, Kommunikationskanal und Timing* zusammengefasst.

Die *Kommunikator glaubwürdigkeit* wurde bereits im Rahmen der klassischen Studien intensiv untersucht und ist relevant, da sich diese auch auf die Organisation überträgt (vgl. Huck 2006: 22). Die verhaltensorientierten Studien geben Hinweise für das allgemeine Auftreten des Kommunikators. Um glaubwürdig zu wirken, ist demnach das Vermeiden von unnötigen Körperbewegungen, Achselzucken oder Sprechverzögerungen sowie das Halten des Blickkontaktes wichtig (vgl. Kap. 2.1.). PR-Fachleute können die Kommunikatoren diesbezüglich vor allem beratend unterstützen. Als Sprecher sind sie dagegen weniger geeignet, denn Studien zur Glaubwürdigkeit von Kommunikatoren, wie z.B. der amerikanische National Credibility Index, bezeugen den PR-Fachleuten niedrige Glaubwürdigkeitswerte (vgl. Budd 2000: 24). Selbst unter den PR-Fachleuten sehen sich nur 5% als glaubwürdige Kommunikatoren (vgl. Judd 1989: 38). Bedingt durch die Anforderung des Jobs, die Organisation möglichst positiv zu präsentieren, wird den Fachleuten vom Publikum ein „reporting bias“, d.h. eine Verzerrung des Dargestellten zu Gunsten der Organisation unterstellt. Dadurch wird die zugesprochene Vertrauenswürdigkeit reduziert (vgl. Callison 2001: 222). In der Studie von Judd (1989) nannten 55% der Befragten den CEO als glaubwürdigen Kommunikator. Doch auch dieser ist nicht zwangsläufig der glaubwürdigste Sprecher: Wie bereits im Rahmen der quellen- und kontextorientierten Studien vorgestellt, spielt die Nähe und Ähnlichkeit zwischen Publikum und Kommunikator eine wichtige Rolle (vgl. Kapitel 2.3.). Gerade in prekären Situationen kann deshalb ein Sprecher mit höherer regionaler oder hierarchischer Nähe glaubwürdiger wirken (vgl. Budd 2000: 24 f.). Besonders bei niedrigen Glaubwürdigkeitswerten ist die Wahl von Drittpersonen als Kommunikatoren interessant, denn „[...] at least some of the credibility of the third person will be transferred to the organisation“ (Gorney 1988: 24).

Bereits das Overhearing-Paradigma (vgl. Kap. 2.3.) belegte die hohe Glaubwürdigkeit von indirekt aufgenommenen Botschaften. Diese Befunde stützen zunächst die PR-Disziplin an sich, denn über die klassische Medienarbeit werden Journalisten als unabhängige, glaubwürdige Fürsprecher eingesetzt. Dieses Prinzip lässt sich z.B. auf den Einsatz von Wissenschaftlern oder sonstigen Experten, etwa als Gutachter, erweitern. Gerade in Krisensituationen stellt das eine Möglichkeit zur Wiedererlangung der Glaubwürdigkeit dar, funktioniert jedoch nur, wenn die Organisation zu absoluter Transparenz bereit ist und zudem in der Lage ist, positive, wie negative Ergebnisse zu veröffentlichen und die möglichen Lösungen tatsächlich zu implementieren (vgl. Gorney 1998: 27 f.).

In Anlehnung an den Planungsschritt des Modells zur Glaubwürdigkeit ist demnach auch im Hinblick auf die Wahl des passenden Kommunikators, eine Auseinandersetzung mit der Zielgruppe sowie der Situation der Organisation wichtig.

Bereits die klassischen inhaltsorientierten Studien identifizierten *inhaltliche Kriterien* wie Konsistenz oder interne und externe Homogenität, die die Zuschreibung Glaubwürdigkeit fördern. Diese finden sich in erweiterter Form in der PR-Literatur wieder (vgl. Huck 2006: 41ff.). Weitere Aspekte für diesen Bereich liefern die bereits erwähnten Prinzipien von Röglin/Grebmer (1988: 70ff.) Das mitwirkungsorientierte Prinzip behandelt die Zielgruppenorientierung und legt nahe quantitative und qualitative Überinformation zu vermeiden, denn beide führen zur Überforderung der Zielgruppe, lösen kognitiven Stress aus und verursachen letztlich, dass sich der Rezipient der Botschaft entzieht. Die Inhalte müssen zwar vollständig, jedoch trotzdem verständlich und klar sein. Dabei kann es nötig sein, die Inhalte je nach Zielgruppe unterschiedlich aufzubereiten und z.B. die Informativtiefe zu variieren (vgl. Huck 2006: 42). Die Mitwirkungsorientierung umfasst auch Aspekte wie Erreichbarkeit und Nähe (vgl. ebd.: 26).

Verhaltensorientierte Kommunikation bezieht sich auf die Einheit von Wort und Tat. Nur das, was tatsächlich eingehalten werden kann, darf auch kommuniziert werden. Gleichzeitig sollte im Sinne der Nachvollziehbarkeit aber auch nicht gehandelt werden, ohne dass die Aktionen zuvor angekündigt und erklärt werden (vgl. Huck 2006: 26). Das Prinzip der totalen Kommunikation steht letztlich für Transparenz und Offenheit und zwar gegenüber positiven und negativen Botschaften. Schönwetter-PR und U-Boot-Taktik, bei der das Unternehmen in Krisensituationen abtaucht, vernichten die Glaubwürdigkeit (vgl. Röglin/Grebmer 1988: 70ff.). Gemäß dem Prinzip der Prä-Aussage-Erwartung (vgl. Kap. 2.3.) können gerade auch von den erwarteten Inhalten abweichende Aussagen die Glaubwürdigkeit stärken. Dies kann z.B. auch durch das Eingestehen momentaner Unwissenheit geschehen.

Die Wahl eines angemessenen *Kommunikationskanals* entscheidet mit, ob die Inhalte bei den Zielgruppen als glaubwürdig eingestuft werden (vgl. Huck 2006: 26). Hier ist zum einen die Kenntnis der Zielgruppen bezüglich ihres Mediennutzungsverhaltens wichtig. Darüber hinaus entscheiden Aspekte des Themas, etwa Komplexität, Brisanz oder die Anzahl der Betroffenen, ob z.B. ein eher reichhaltiges, emotionales Medium, wie persönliche Kommunikation, oder ein günstiges mit hoher Reichweite, wie E-Mail, angemessen ist.

In Bezug auf das Timing von glaubwürdiger Kommunikation ist eine möglichst schnelle und umfassende Information gefragt. Negativ wirkt sich dagegen die so genannte Salami-Taktik aus, bei der Stück für Stück weitere Teilinformationen

veröffentlicht werden (vgl. Huck 2006: 25). Werden mehrere Zielgruppen angesprochen, sollten diese möglichst zeitgleich kontaktiert werden, da sich Informationen, durch die hohe Vernetzung mit neuen Medien, schnell verbreiten (vgl. ebd.: 42).

#### *Evaluation von Glaubwürdigkeit*

Um die Zuschreibung von Glaubwürdigkeit langfristig zu sichern, muss der Prozess der glaubwürdigen Kommunikationsarbeit kontinuierlich überprüft werden. Glaubwürdigkeit kann hier beispielweise über die von Hovland et al. (1953) bestimmten zentralen Dimensionen „Kompetenz“ und „Vertrauenswürdigkeit“ operationalisiert werden. Denkbar sind alle Evaluationsmethoden, die innerhalb der Outcome-Ebene, die die direkte Zielgruppenwirkung erhebt, bekannt sind (vgl. Mast 2008: 164 ff.), wie z.B. Befragungen.

### 3.3. Grenzen von glaubwürdiger Kommunikationsarbeit

Das beschriebene Modell ermöglicht, aufbauend auf dem Verständnis von PR als Kommunikationsmanagement, Glaubwürdigkeit gezielt in der Kommunikationsstrategie zu berücksichtigen. Doch selbst bei Berücksichtigung sämtlicher Schritte existieren dennoch Faktoren, die der glaubwürdigen Kommunikationsarbeit Grenzen setzen.

Zunächst muss an dieser Stelle betont werden, dass Glaubwürdigkeit stets nur im Verlauf eines Prozesses entstehen kann. Eine Glaubwürdigkeitsstrategie kann deshalb nie ein Lösung für den Ernstfall sein sondern immer nur ein Weg um die Krise zu verhindern (vgl. Thommen 1996: 44). Um die angesprochenen Wettbewerbsvorteile zu erzielen, ist außerdem zu beachten, dass Glaubwürdigkeit nur das Instrument darstellt, über das positive Inhalte transportiert werden können – und müssen. Erst diese glaubwürdig transportierten Werte machen die Glaubwürdigkeit zu einem Wettbewerbsvorteil (vgl. Drosdek 1996: 119).

Selbst wenn die Bedingungen eines glaubwürdigen Auftretens, wie etwa die Einheit von Wort und Handeln gegeben sind, muss immer noch beachtet werden, dass es sich um einen Zuschreibungsprozess von Seiten der Zielgruppen handelt, der vom Unternehmen nur bedingt steuerbar ist. Wie bereits im Rahmen von Kapitel 2 dargelegt, entsteht Glaubwürdigkeit nicht allein aus der Intention des Kommunikators. Besonders kritisch ist diese Tatsache im Hinblick auf das Vorhandensein verschiedener Zielgruppen und Stakeholder, die oft sehr verschieden Interessen aufweisen. So kann ein Personalabbau trotz Gewinn bei Aktionären als durchaus glaubwürdig wahrgenommen werden, bei den Mitarbeitern jedoch zu einem Verlust von Glaubwürdigkeit führen (vgl. Huck 2006: 38). Trotz intensiver Planung kann Glaubwürdigkeit dementsprechend verschieden attribuiert werden.

Weitere Grenzen entstehen durch unternehmensexterne Rahmenbedingungen. So färbt beispielsweise die grundsätzliche Glaubwürdigkeit der Branche auf die des Unternehmens ab. Negative Vorerfahrungen mit ähnlichen Unternehmen oder Produkten beeinflussen die Glaubwürdigkeitszuschreibung der Zielgruppen und lassen sich schwer kontrollieren (vgl. Huck 2006: 16 ff.).

#### **4. Glaubwürdigkeit als Leitgröße der PR in der Wirtschaftskrise**

Durch die Globalisierung und die damit einhergehende Verknüpfung der Finanz- und Kapitalmärkte kam es im September 2008 zunächst zu einer Finanzkrise in der weltweiten Bankenbranche, die sich nach und nach auch auf andere Branchen erstreckte und sich zu einer weltweiten Wirtschaftskrise ausweitete.

Bereits einleitend wurde die Frage gestellt, ob es für Unternehmen überhaupt möglich ist, in Zeiten einer (Wirtschafts-)Krise eine glaubwürdige Kommunikation herzustellen. Kapitel 4 beschäftigt sich mit dieser Frage, indem zunächst generell auf die Kommunikation in Krisenzeiten eingegangen wird. Der nächste Betrachtungspunkt widmet sich den besonderen Herausforderungen, denen das Kommunikationsmanagement in Krisenzeiten begegnet. Um dem speziellen Charakter der momentan herrschenden Wirtschaftskrise gerecht zu werden, stellen die Unterkapitel 4.3. und 4.4. hemmende und fördernde Faktoren der Glaubwürdigkeitsimplementation durch Unternehmen dar, die sich aus der Situation der Wirtschaftskrise ergeben.

##### **4.1. Glaubwürdige Kommunikationsarbeit in Krisenzeiten**

Allgemein werden unter einer (Unternehmens-)Krise in der Literatur „[...] ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang verstanden (Krystek 1987: 6). Weiterhin wird eine Krise „[...] als ein Zustand definiert, der auf einem Ereignis bzw. einer Ereignisfolge basiert und der den Normalzustand eines Unternehmens über ein bestimmtes Maß hinaus übersteigt“ (Töpfer 2008: 356). Krisen sind oftmals sehr komplex und einzigartig, sie sind durch einen offenen Ausgang gekennzeichnet und dadurch, dass sie nicht nach einem festen Schema verlaufen, schwer zu kontrollieren (vgl. Hoffmann/Müller 2008: 283). Krisen können entweder als Überraschungskrisen auftreten, d. h. sie entstehen plötzlich oder sie entwickeln sich schleichend (vgl. Mast 2008: 377).

Die Krise kann nach Max Frisch aber auch ein produktiver Zustand sein, dem man nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen muss. Eine Krise hat demnach

zwei Gesichter. Sie muss für das Unternehmen nicht nur eine Bedrohung darstellen, sie kann genauso gut einen Neuanfang bedeuten.

Bei Krisen in Wirtschaftsunternehmen handelt es sich meistens um Vertrauenskrisen, die durch Versorgungsdefizite der Stakeholder mit Informationen und unzureichende Öffentlichkeitsarbeit gekennzeichnet sind. Mangelnde Glaubwürdigkeit kann hier die Ursache sein, ist aber auch sehr oft die Folge (vgl. Hoffmann/Müller 2008: 282 ff.), wie die derzeitige Wirtschaftskrise zeigt.

PR als Kommunikationsmanagement kann Krisen allenfalls vorbeugen (z.B. durch Issues Management) oder Folgeschäden abmildern, sie kann Krisen jedoch in der Regel nicht allein verhindern oder beseitigen (vgl. Hoffmann/Müller 2008: 282). Um eine Krise in ihrem Ausmaß zu begrenzen, ist die Krisenkommunikation als zentraler Teil des Krisenmanagements dafür zuständig, die Stakeholder nach erlangtem Wissen über die Krise gezielt und im Sinne einer definierten Kommunikationsstrategie zu unterrichten und mit ihnen in den Dialog zu treten (vgl. Töpfer 2008: 369). Oberstes Ziel der Krisenkommunikation ist die Wiedergewinnung von Glaubwürdigkeit (ebd.: 376).

Nach Ditges, Höbel und Hofmann (2008) muss Krisenkommunikation nicht reaktiv sondern aktiv und präventiv gestaltet sein. Außerdem muss ein Unternehmen Mut zur Selbstkritik haben und Fehler eingestehen können. Darüber hinaus ist Krisenkommunikation Chefsache. Zum einen sollte Krisenkommunikation auf oberster Managementebene, im Sinne des vorgelagerten Kommunikationsmanagements, eingebunden werden. Zum anderen ist es in bestimmten Krisensituationen unabdingbar, dass der CEO spricht (vgl. 2008: 20; Hoffmann/Müller 2008: 297). Mast teilt die Krisenkommunikation in drei Phasen ein: die präkommunikative Phase, die kommunikative oder „heiße Phase“ und die postkommunikative Phase, in der die „lessons learned“ aufgenommen werden müssen.

Zu der präkommunikativen Phase gehört u.a. auch das Issues Management, das Themen aufspürt, die sich zur Bedrohung auswachsen oder gar zur Chance werden können (vgl. 2008: 380 ff.). Weiterhin sollten in dieser Phase Krisenszenarien durchgespielt werden, Verantwortlichkeiten und Freigabeprozesse geklärt werden, die in einem Krisenhandbuch festgehalten werden müssen (vgl. Hoffmann/Müller 2008: 294) – denn Krisenkommunikation ist keine kurzfristige Schadensbegrenzung sondern setzt auf langfristige Neuorientierung und Vertrauensbildung (vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008: 20). Sinnvoll ist in diesem Zusammenhang auch die Erstellung sogenannter Darksites, um dem schnellen und grenzüberschreitenden Medium Internet gerecht zu werden. Es handelt sich dabei um Seiten auf der eigenen Website auf denen über eine aktuelle Krise informiert wird und die präventiv angefertigt werden können (vgl. Lies 2008: 312; Mast 2008: 372).

Innerhalb der „heißen Phase“ gilt es, schnell die Betroffenen zu informieren, wobei der internen Kommunikation mit allen Betriebszugehörigen oberste Priorität gebührt. Eine zügige Information des Umfelds, wie beispielweise der Anwohner, sowie ein schneller, zuverlässiger und ehrlicher Umgang mit den Medien muss sich unverzüglich anschließen (vgl. Hoffmann/Müller 2008: 297 ff.).

Die postkommunikative Phase widmet sich schließlich der Nachbereitung von Schäden, die die Krise bei Image und Reputation des Unternehmens hinterlassen hat und dient der künftigen Vermeidung von ähnlichen Vorkommnissen – denn: „Nach der Krise ist vor der Krise“ (Mast 2008: 385).

#### 4.2. Besondere Herausforderungen für die Kommunikationsarbeit

Die Herausforderung beginnt bereits bei der theoretischen Definition einer Krise: Ab wann kann man eine Situation als Krise deklarieren? Die Antwort ist abhängig von objektiven Gegebenheiten und der subjektiven Interpretation der Betroffenen – eine Krise kann demnach viele Gesichter haben (vgl. Mast 2008: 372). Gerade in dieser Andersartigkeit und somit Unberechenbarkeit einer Krise liegt die Hauptherausforderung für die Krisenkommunikation.

Darüber hinaus sitzt man einem Irrtum auf, wenn man vermutet, der Schaden für das Unternehmen entsteht durch das Problem (z.B. einen Produktfehler), das die Krise auslöst: In den meisten Fällen (über 90% aller dokumentierten Krisen) liegt das eigentliche Problem in der kommunikativen Bewältigung der Krise, die einen größeren Schaden durch zu späte und/oder falsche Reaktion auslöst, als das eigentliche Problem (vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008: 24; Töpfer 2008: 358). Krisenkommunikation hat demnach einen großen Anteil und eine große Verantwortung hinsichtlich des Ausgangs einer Krise und kann diesen aktiv steuern.

Weiterhin geht es innerhalb einer Krise auch nicht darum, Recht zugesprochen zu bekommen sondern, Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Loyalität zu vermitteln (vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008: 24). Die Herausforderung, die sich daraus ergibt, basiert auf der Vermischung von Kognitionen und Emotionen bei den Teilöffentlichkeiten, die verstärkten Klärungsbedarf haben und die differenziert zu verschiedenen Zeitpunkten, über unterschiedliche Kommunikationskanäle und Präsentationsformen angesprochen werden müssen (vgl. Mast 2008: 371).

Problematisch sind in diesem Zusammenhang Gerüchte, die aufgrund mangelhafter Information entstehen. Auch hier werden hohe Anforderungen an die Krisenkommunikation gestellt, da sie oftmals einen Spagat zwischen schnellen und richtigen Informationen absolvieren muss. Daran anknüpfend müssen Botschaften

und Maßnahmen – im Sinne der Glaubwürdigkeit des Unternehmens – schlussendlich auch noch übereinstimmen (vgl. Töpfer 2008: 366).

Eine weitere Herausforderung, die eine Krise für die Kommunikation bedeutet, ist der hohe Zeitdruck und der Beschleunigungsmechanismus, der durch die Medien nach dem Motto: „Only bad news are good news“, entsteht (vgl. Töpfer 2008: 365). Unternehmen müssen daher die Verantwortlichen der Krisenkommunikation im Vorhinein einem TV- und Medientraining unterziehen (vgl. Töpfer 2008: 381), um in den ersten 12 Stunden, die für das Urteil der Öffentlichkeit über den Ausgang eine Krise entscheidend sind und in denen Botschaften vom Publikum intensiver als sonst betrachtet werden, einen positiven Ausgang für das Unternehmen zu erzielen (vgl. Hoffmann/Müller 2008: 295).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Krisenkommunikation einem komplexen Pool von Anforderungen unterliegt, bis sie schließlich erfolgreich ist und glaubwürdige Botschaften an die Teilöffentlichkeiten vermitteln kann. Durch die beschriebene Komplexität von Krisen besteht daher einmal mehr ein Grund, (Krisen-)Kommunikation auf der Managementebene, im Sinne des strategischen Ansatzes des Kommunikationsmanagements, anzusiedeln.

#### 4.3. Hemmende Faktoren der Glaubwürdigkeitszuschreibung in der Wirtschaftskrise

Bezogen auf die derzeitige Wirtschaftskrise ist die Krisenkommunikation weiteren Herausforderungen oder hemmenden Faktoren unterworfen, die für Unternehmen die Zuschreibung von Glaubwürdigkeit durch ihre Stakeholder erschweren. Es existiert beispielsweise eine hohe globale Vernetzung zwischen den einzelnen Branchen und Märkten, was zu starken Abhängigkeiten führt. So liegt die Lösung oft außerhalb des Einflussbereichs des einzelnen Unternehmens, und es ist schwer möglich, Prognosen zur weiteren Entwicklung aufzustellen. Wie bereits Kapitel 3.3. gezeigt hat, werden Unternehmen – und hier momentan vor allem die Banken – von der Öffentlichkeit als Branche wahrgenommen, d. h., dass es für das einzelne Unternehmen sehr kompliziert ist, sich durch glaubwürdiges Kommunikationsmanagement von der restlichen Branche abzuheben (vgl. Huck 2006: 16 ff.).

Problematisch sind in diesem Zusammenhang auch krisenbedingte Fusionen: Bei einem Aufeinandertreffen von verschiedenen Kommunikationsmanagementstilen, ist es vor allem zu Beginn – wenn glaubwürdige Kommunikation besonders wichtig ist – schlicht unmöglich, im Sinne einer integrierten Kommunikation mit den Teilöffentlichkeiten zu kommunizieren. Darüber hinaus verlieren in der derzeitigen Situation Unternehmen durch den Eingriff des Staates ihre Souveränität, was

eine glaubwürdige Kommunikationsarbeit der PR-Verantwortlichen weiterhin erschwert.

Schlussendlich wird die glaubwürdige Krisenkommunikation der Unternehmen von den Medien zunehmend behindert, da die Berichterstattung durch den Wettbewerbsdruck zwischen den Redaktionen zunehmend emotionalisiert, personalisiert und skandalisiert werden muss (vgl. Mast 2008: 379 f.).

#### 4.4. Fördernde Faktoren der Glaubwürdigkeitszuschreibung in Krisenzeiten

Da es sich bei der Stärkung von Glaubwürdigkeit durch Kommunikationsmanagement immer um einen Prozess handelt und Glaubwürdigkeit nie ad-hoc und schon gar nicht in einer Krisensituation hergestellt werden kann (vgl. Mast 2008: 84; Thommen 1996: 44), haben die fördernden Faktoren der Glaubwürdigkeitszuschreibung die durch die Wirtschaftskrise entstanden sind keine sofortigen Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit von Unternehmen zur Folge. Sie können lediglich eine positive Basis für die Zukunft bilden.

Als fördernder Faktor innerhalb der derzeitigen Wirtschaftskrise kann demnach die Entstehung einer „Glaubwürdigkeitsmoral“ oder einer öffentlichen Forderung nach Glaubwürdigkeit verstanden werden. Die Bedeutung von Glaubwürdigkeit ist vor allem durch das Fehlverhalten der Banken offensichtlicher denn je geworden und hat dadurch das Potential, die strategische Verankerung von Glaubwürdigkeit im Kommunikationsmanagement künftig voranzutreiben.

In diesem Kontext kann man die Krise auch als Chance begreifen. Es kann die These aufgestellt werden, dass eine Art branchenweiter „Glaubwürdigkeitsreset“ – sprich die Glaubwürdigkeit Aller wurde auf Null herabgesetzt – stattgefunden hat. Der Vorteil liegt hier in den Erwartungen, die die Öffentlichkeit an Unternehmen stellt und die krisenbedingt stark gesunken sind. Es besteht beispielsweise in der Bankenbranche kein „Glaubwürdigkeitsnachteil“ gegenüber der Konkurrenz und trotz eines Käufermarktes, der sich mittlerweile auf nahezu alle Branchen erstreckt (vgl. Röttger 2000: 85), ist die Öffentlichkeit langfristig auf die Bankenbranche angewiesen und muss somit offen für neue und glaubwürdigere Botschaften sein. Erleichternd kommt für PR-Profis dieser Branche hinzu, dass durch die Krise eine erhöhte Aufmerksamkeit bzw. eine Sensibilisierung der Öffentlichkeit entstanden ist, die die Implementierung einer Kommunikationsarbeit, die einer glaubwürdigeren Kommunikation mehr Rechnung trägt, vereinfacht.

## 5. Aktionsplan für eine glaubwürdige Kommunikationsarbeit

Wie bereits eingangs angesprochen und im Laufe der Arbeit ausgeführt, lässt sich vermuten, dass glaubwürdige Kommunikation von Unternehmen generell an Bedeutung gewonnen hat und in einer Krisensituation wichtiger denn je ist. Bezogen auf die einleitende Fragestellung brauchen Unternehmen jedoch, wie bereits Kapitel 3.3. gezeigt hat, schon vor einer Krise einen „Glaubwürdigkeitsvorschuss“, da Glaubwürdigkeit ein Prozess ist und nicht ad-hoc hergestellt werden kann.

Innerhalb dieser Arbeit wurde betont, dass Kommunikationsmanagement als strategischer Ansatz die einzige Möglichkeit darstellt, die Entstehung von Glaubwürdigkeit zielorientiert und langfristig zu fördern. Bezogen auf die Situation der (Wirtschafts-)Krise wurde herausgearbeitet, dass das Kommunikationsmanagement eine wesentliche Möglichkeit darstellt, dieser komplexen Problematik zu begegnen und eine glaubwürdige Kommunikation innerhalb einer Krise aufrechtzuerhalten. Als grundsätzliches Problem, kann an dieser Stelle allerdings die mangelhafte praktische Verankerung der Public Relations als Kommunikationsmanagement ausgemacht werden. Demnach gilt Kommunikation „[...] in der Praxis immer noch nicht als Kernbereich des Managements von Unternehmen und Organisationen“ (Lies 2008: 544; vgl. auch Röttger: 2000: 95). Zu diesem generellen Problem kommt hinzu, dass eine Krisenkommunikation in vielen Klein- und mittelständischen Unternehmen überhaupt nicht existiert (vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008: 18; Mast 2008: 378). Auch der literaturwissenschaftliche Streit um die Vormachtstellung von PR und Marketing (vgl. Bentele/Will 2008: 167) ist noch nicht eindeutig ausgefochten. Dieser spielt insofern eine Rolle, als dass beide Bereiche – PR und Verkaufsförderung – im Sinne einer integrierten Kommunikation an einem Strang ziehen müssen. Die integrierte Kommunikation oder Corporate Communication ist aber, wie Kapitel 3.1. gezeigt hat, die Basis des Kommunikationsmanagements und zugleich die Basis für eine glaubwürdige Kommunikation im Sinne einer „one-voice-policy“ des Unternehmens. Es schließt sich also der Kreis, denn Kommunikation muss zum einen integriert sein (Corporate Communication) und zum anderen auf der Managementebene strategisch verankert sein (Kommunikationsmanagement), um langfristig glaubwürdig und somit erfolgreich zu sein.

Trotz aller oben beschriebenen Hemmnisse und Probleme, schließt diese Arbeit mit einem Aktionsplan für die Kommunikationsarbeit in Krisenzeiten, der als praktischer Wegweiser verstanden werden soll. Wie bereits oben betont, ist es unabdingbar, zu allererst die Kommunikation im Sinne des Kommunikationsmanagements strategisch zu verankern. Dies führt zu einem intensiveren Kontakt zwischen den Kommunikationsbereichen und verbessert die Informationsflüsse durch eine Beteiligung der PR-Abteilungen an Vorstandssitzungen und anderen

wichtigen Zusammenkünften des Top-Managements. Als nächster Schritt muss das Konstrukt Glaubwürdigkeit aktiv in das Unternehmensleitbild eingebaut werden. Dies kann über eine konkrete Verankerung der Dimensionen „Kompetenz“ und „Vertrauenswürdigkeit“ im Firmenleitbild geschehen. Weiterhin ist wichtig, dass schlechte Nachrichten frühzeitig verbreitet werden, damit gute Nachrichten geglaubt werden können. Allerdings muss mit ungesicherten positiven Nachrichten vorsichtig umgegangen werden. Wie bereits das Kapitel 2.3. mit der Beschreibung der Prä-Aussage-Erwartung verdeutlicht hat, sollte, wenn angebracht, auf inkongruente Aussagen gesetzt werden, denn diese erzeugen eher Glaubwürdigkeit als kongruente Botschaften.

Ausgehend von der aktuellen Wirtschaftskrise und ihrer oben beschriebenen Komplexität wäre es sinnvoll, wenn Unternehmen branchenübergreifend zusammenarbeiten und eine branchenspezifische PR-Instanz schaffen, die dazu beiträgt, die Branche insgesamt glaubwürdiger zu kommunizieren. In Kapitel 3.2. ist bereits das Modell einer glaubwürdigeren Kommunikationsarbeit mit dem Prozessschritt der Evaluation darauf eingegangen: Die Feedbackprozesse zwischen Unternehmen und Stakeholdern müssen zur langfristigen Sicherung von glaubwürdiger Kommunikation ausgebaut werden. Dies bietet zwei Vorteile: Zum einen erlangt das Unternehmen einen Erkenntnisgewinn durch die Einschätzung der Anspruchsgruppen, zum anderen führt die eingerichtete Feedbackmöglichkeit zur Kundenbindung, da das Unternehmen durch die Einholung der Meinung Wertschätzung gegenüber seinen aktuellen und potentiellen Kunden demonstriert.

Als letzter Teilschritt des Aktionsplanes muss insbesondere bei Aktiengesellschaften aufgrund ihrer anonymen Struktur mehr Transparenz und Nähe geschaffen werden. Diese sollten sich, um wieder glaubwürdig zu wirken, klar zu Regulierungsmaßnahmen bekennen und beispielweise durch „Tage der offenen Tür“ den direkten Kontakt zu ihren Stakeholdern fördern. Nur durch die gezielte Implementierung von Glaubwürdigkeit ins strategische Management und systematische Maßnahmen können die Glaubwürdigkeitsschäden, die in der Krise entstanden sind, langfristig reguliert werden.

## Literaturverzeichnis

- Arntzen, Friedrich (1993): Psychologie der Zeugenaussage. System der Glaubwürdigkeitsmerkmale. 3. überarb. und erg. Aufl.. München: Beck
- Bentele, Günter/Haller, Michael (1997): Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Akteure, Strukturen, Veränderungen. Konstanz: UVK Medien
- Bentele, Günter (1988): Der Faktor Glaubwürdigkeit. Forschungsergebnisse und Fragen für die Sozialisationsperspektive. In: Publizistik, 33, 2/3, S. 406- 426.
- Bentele, Günter (1998): Vertrauen/Glaubwürdigkeit. In: Jarren, Ottfried/Sarcinelli, Ulrich/Saxer, Ulrich (Hrsg.): Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikon. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 305- 311
- Bentele, Günter (2008): Objektivität und Glaubwürdigkeit: Medienrealität rekonstruiert. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Bentele, Günter/Will, Markus (2008a: Public Relations als Kommunikationsmanagement. In: Meckel, Miriam/Schmid Beat F. (2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Bogner, Franz M. (2005): Das neue PR-Denken. Strategien, Konzepte, Aktivitäten. Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft
- Bruhn, Manfred (2008): Lexikon der Kommunikationspolitik. Begriffe und Konzepte des Kommunikationsmanagements. München: Verlag Franz Vahlen GmbH
- Budd, John F. Jr. (2000): The Incredible Credibility Dilemma. In: Public Relations Quarterly, 3. S. 22- 27
- Cody, Michael/O’Hair H.D.(1983): Nonverbal communication and deception. Differences in deception cues due to gender and communicator dominance. In: Communication Monographs, 50. S. 175-192
- Dees, Matthias/Döbler, Thomas (1997): Public Relations als Aufgabe für Manager? Rollenverständnis, Professionalisierung; Feminisierung. Eine empirische Untersuchung. Stuttgart: Fachverlag Döbler & Rössler GbR
- Dernbach, Beatrice/Meyer, Michael (Hrsg.): Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Interdisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag. S.11- 26
- Ditges/Florian, Höbel/Peter, Hofmann/Thorsten (2008): Krisenkommunikation. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft
- Drosdek, Andreas (1996): Credibility Management : durch Glaubwürdigkeit zum Wettbewerbsvorteil Frankfurt (Main) ; New York : Campus-Verlag
- Eagly, Alice H./Wood, Wendy/Chaiken, Shelly (1978): Causal inferences about communicators and their effect on opinion change. In: Journal of Personality and Social Psychology, 36. S. 424-435

Eisend, Martin (2003): *Glaubwürdigkeit in der Marketingkommunikation*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Gorney, Carole (1988): Use of Neutral Investigators for Third-Party-Credibility. In: *Public Relations Review*, Spring. S. 24- 29

Herger, Nikodemus (2006): *Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität – Marke – Reputation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Hoffmann/Beate, Müller/Christine (2008): *Public Relations Kompakt*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH

Hovland, Carl I./Janis, Irving L./Kelley, Harold H. (1953): *Communication and Persuasion. Psychological Studies of Opinion Change*. New Heaven: Yale University Press

Huck, Simone (2006): *Glaubwürdigkeit: Erfolgsfaktor für die Unternehmenskommunikation. Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Kommunikationsverantwortlichen. Kommunikation & Management: 6*. Stuttgart: Universität Hohenheim Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik

Infante, Dominic/Rancer, Andrew S./Womack, Deanna F. (1997): *Building Communication Theory*. 3. Aufl.. Illinois: Waveland Press

Judd, Larry R. (1989): Credibility, Public Relations and Social Responsibility. In: *Public Relations Review*, 15/2. S.34- 41

Koeske, Gary F./Crano, William D. (1968): The effects of congruous and incongruous source-statement combinations upon the judged credibility of a communication. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, 4. S. 384-399

Köhnken, Günter (1990): *Glaubwürdigkeit: Untersuchungen zu einem psychologischen Konstrukt*. - München: Psychologie-Verlag-Union

Krystek, Ulrich (1987): *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*. Wiesbaden: Gabler

Lashbrook, William B./Snavey, William B./Sullivan, Daniel L. (1977): The effects of source credibility and message information quantity on the attitude change of apathics. In: *Communication Monographs*, 44. S. 252-262

Lies, Jan (2008): *Public Relations. Ein Handbuch*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft

Littmann, Eckhard/Szewczyk, Hans (1983): Zu einigen Kriterien und Ergebnissen forensisch-psychologischer Glaubwürdigkeitsbegutachtung von sexuell missbrauchten Kindern und Jugendlichen. *Forensia* 4, S. 55-72

Luhmann, Niklas (2000): *Vertrauen – ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*. 4. Aufl.. Stuttgart: Lucius & Lucius

Mast, Claudia (2008): *Unternehmenskommunikation*. Stuttgart: Lucius&Lucius Verlag

- Mc Garry, James/Hendrick, Clyde (1974): Communicator Credibility and Persuasion. In: *Memory & Cognition*, 2. S. 82-86
- Mc Guire, William J./Papageorgis, Demetrios (1962): Effectiveness of Forewarning in Developing Resistance to Persuasion. In: *Public Opinion Quarterly*, 26. S.24-34
- Mills, Judson/Aronson, Elliot (1965): Opinion Change as a Function of the Communicators Attractiveness and Desire to Influence. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 1. S. 173- 177
- Morency, N.L./Krauss, R.M. (1982): Children's nonverbal encoding and decoding of affect in first and fifth grades. In: Feldman, Robert S. (Hrsg.): *Development of nonverbal behaviour in children*. New York: Springer. S. 181-202
- Nawratil, Ute (1997): *Glaubwürdigkeit in der sozialen Kommunikation*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Petermann, Franz (1996): *Psychologie des Vertrauens*. 3. korr. Aufl.. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie
- Petty, Richard E./Cacioppo, John T. (1979): Effects of forewarning of persuasive intent and involvement on cognitive responses and persuasion. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 5. S. 173-176
- Röglin, Hans-Christian/von Grebmer, Klaus (1988): *Pharma-Industrie und Öffentlichkeit. Ansätze zu einem neuen Kommunikationskonzept*. Basel: Buchverlag Basler Zeitung
- Röttger, Ulrike (2000): *Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH
- Schweer, Martin K.W./Thies, Barbara (2005): Vertrauen durch Glaubwürdigkeit – Möglichkeiten der(Wieder-)Gewinnung von Vertrauen aus psychologischer Perspektive. In: Dernbach, Beatrice/Meyer, Michael (Hrsg.): *Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Interdisziplinäre Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 47- 63
- Simons Herbert W./Berkowitz, Nancy/Moyer, R. John (1970) : Similarity, credibility and attitude change. A review of theory. In: *Psychological Bulletin*, 73. S. 1-6
- Snyder, Mark (1974): The self-monitoring of expressive behaviour. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. 50, S.246-259
- Thommen, Jean Paul (1996): *Glaubwürdigkeit. Die Grundlage unternehmerischen Denkens und Handelns*. Zürich: Versuch Verlag
- Töpfer, Armin (2008): *Krisenkommunikation. Anforderungen an den Dialog mit Stakeholdern in Ausnahmesituationen*. In: Meckel, Miriam/Schmid Beat F. (2008): *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Trankell, Arne (1971): *Der Realitätsgehalt von Zeugenaussagen. Methodik der Aussagepsychologie*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Undeutsch, Udo (1967): Beurteilung der Glaubhaftigkeit von Aussagen. In: Undeutsch, Udo (Hrsg.): Handbuch der Psychologie bs. 11. Forensische Psychologie. Göttingen: Hogrefe Verlag. S. 26-181

Walster, Elaine/Festinger, Leon (1962): The effectiveness of „overheard“ persuasive communications. In: Journal of Abnormal and Social Psychology, 65. S. 395-402

*Downloads*

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,621313,00.html>, zugegriffen am 09.09.2009

<http://www.welt.de/die-welt/article4020019/Kampf-um-den-kleinen-Mann.html>, zugegriffen am 09.09.2009



# Strategien zur Sicherung von Image und Reputation in der Wirtschaftskrise

von Timo Gans und Lena Voith

## 1. Einleitung

Die Wirtschaftskrise ist allgegenwärtig. Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht neue Nachrichten in den Medien kursieren über Unternehmen, die vehement an den Auswirkungen der weltweiten wirtschaftlichen Misere leiden. Nicht nur die Wirtschaftsfachleute sind in den aktuellen Krisenzeiten besonders gefordert. Auch für die Kommunikationsarbeit ergeben sich in schweren Zeiten zunehmend Herausforderungen, auf die möglichst gut reagiert werden muss.

Die richtige Kommunikation zur richtigen Zeit ist dabei Gold wert. Während der Krise sind die Stakeholder eines Unternehmens besonders sensibilisiert. Es muss noch penibler und noch genauer darauf geachtet werden, dass die PR-Arbeit die Auswirkungen der Krise abfedert und nicht noch verstärkt. Wenn jedes Wort auf die Goldwaage gelegt wird und die Unsicherheit innerhalb der Bevölkerung noch größer ist als sonst üblich, sind gute Strategien besonders wichtig.

Innerhalb eines Unternehmens leidet derzeit nicht nur die Kasse. Auch immaterielle Werte können angekratzt werden und damit zu einer Minderung des Unternehmenswertes beitragen. Image und Reputation sind zentrale immaterielle Werte eines Unternehmens und verdienen gerade in Krisenzeiten besondere Aufmerksamkeit. Denn Image und Reputation können bei richtiger Kommunikationsarbeit dafür sorgen, dass ein Unternehmen die Krise gut übersteht, aber bei Missachtung auch bewirken, dass die ohnehin schwierige Lage weiter verschlimmert wird.

Die Strategien zur Sicherung von Image und Reputation sind von zentraler Bedeutung für jedes Unternehmen und Thema dieser Arbeit.

In Kapitel 2 soll zunächst die grundsätzliche Begrifflichkeit geklärt werden: Was ist eine Strategie und wie wird sie in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen definiert? Welche Teile der fachfremden Definitionen lassen sich für die PR anwenden? Wo liegen Gemeinsamkeiten im Strategie-Verständnis und was sind die Unterschiede? Wie lässt sich Strategie in der PR klassifizieren? Welche verschiedenen Typen von Strategien gibt es und was sind ihre Vor- und Nachteile?

Kapitel 3 befasst sich mit den immateriellen Werten Image und Reputation: Was ist ein Image und welche Funktionen hat es für ein Unternehmen? Was ist Reputation und wie lässt es sich vom Image abgrenzen? Wie lässt sich Reputation durch Reputationsmanagement beeinflussen und was sind die Dimensionen einer positiven Unternehmensreputation?

Kapitel 4 befasst sich schließlich mit aktuellen Beispielen: Welche Strategien werden in der Wirtschaftskrise angewandt? Was sind die Unterschiede der Strategien und anhand welcher Beispiele lassen sie sich belegen? Worauf muss bei den Strategien besonders geachtet werden? Gibt es Gemeinsamkeiten, die bei allen Strategien gelten und als welche Regeln kann man diese formulieren?

Dabei ist stets zu beachten, dass eine Krise zwar eine Ausnahmesituation darstellt, sich aber einige Grundsätze aus der Alltagsarbeit auch in Krisenzeiten übernehmen lassen.

## **2. Der Strategiebegriff**

Die Strategie ist ein gleichermaßen gebräuchlicher und weit verbreiteter Begriff. Jeder kann sich etwas darunter vorstellen und jeder weiß, was damit gemeint ist. Eine Annäherung an die Strategie im wissenschaftlichen Sinne kann über verschiedene Wege geschehen. Einer davon ist die ursprüngliche Bedeutung des Wortes in seiner sprachgeschichtlichen Herkunft. Das Wort „Strategie“ kommt aus dem Griechischen und bedeutet Heeresführung. Im deutschen Sprachraum tauchte der Begriff erstmals im militärischen Bereich auf und wurde durch Herrn von Clausewitz als „den Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges“ definiert (Oetinger et al 2001: 7). Der Brockhaus definiert Strategie als einen „genauen Plan des eigenen Vorgehens, um ein militärisches, politisches oder ähnliches Ziel zu erreichen“ (Der Brockhaus in einem Band 2006: 867). Strategisches Vorgehen bedeutet somit planvolles Vorgehen. Das trojanische Pferd ist eines der bekanntesten Strategiekonzepte und verdeutlicht die Eigenschaften einer erfolgreichen Strategie. Auf diese Eigenschaften und ihre Unterschiede in den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen soll im Folgenden näher eingegangen werden.

### **2.1. Der Strategiebegriff in der Politik**

Nach den Politikwissenschaftlern Raschke und Tils sind Strategien „erfolgsorientierte Konstrukte, die auf situationsübergreifenden Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen beruhen“ (Raschke/Tils 2007: 127). Strategien sind also Handlungsanleitungen und somit keine fest vorgegebenen Regeln oder Programme. Für ein Problem werden erfolgversprechende Handlungen herausgearbeitet, die ent-

weder lose Gedankenentwürfe bleiben oder zu einem umfassenden Konzept verarbeitet werden können (vgl. ebd.: 128). Bei der Konstruktion von Konzepten darf der Realitätsbezug nicht außer Acht gelassen werden.

Erfolgsorientierung bedeutet, dass Ziele wirksam verfolgt werden müssen. Jedoch meint dies nicht, dass sich die Strategie ausschließlich am Ziel der Macht orientieren soll. Eine Strategie im politischen Sinne hat immer „eine inhaltliche und eine instrumentelle Dimension“ (ebd. 128). Das bedeutet, dass eine Spannung zwischen den zwei Komponenten Macht und Werte entsteht (ebd.: 128). Eine erfolgreiche Strategie zeichnet sich dadurch aus, dass diese beiden Elemente in ein ausgewogenes Verhältnis gebracht werden. Je nach Problem überwiegt einer der beiden Aspekte. Jedoch darf keiner vollkommen vernachlässigt werden.

Obwohl die machtorientierte Sichtweise auf den ersten Blick eher zur Politikwissenschaft gehört, lassen sich Parallelen zu dem Strategie-Konzept in der PR ziehen. Auch im Bereich der Public Relations gilt es zwischen Macht und Werten abzuwägen. Betrachtet man das Verhalten in einer Krisensituation, wird deutlich, dass einerseits die Position des Unternehmens beibehalten oder sogar verbessert werden soll, was durch den Machtaspekt erreicht wird. Andererseits möchte sich das Unternehmen aber auch als verantwortungsbewusst und nachhaltig präsentieren, was wiederum durch eine wertorientierte Strategie erzielt werden kann.

Ein zentrales Element der politischen Strategie-Definition sind die Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen, die der strategischen Orientierung dienen. Das bedeutet, dass einer Strategie immer ein Ziel zugrunde liegt. Voraussetzung der Ziele ist die Operationalisierbarkeit. Um ein Ziel zu erreichen, stehen den politischen Akteuren bestimmte Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung. Als Beispiel nennen Raschke und Tils eine Kampagne, eine Koalition oder ein Gesetz (vgl. Raschke/Tils 2007: 129). Diese Handlungsmöglichkeiten werden durch die strategische Umwelt beschränkt. Das bedeutet, dass eine Strategie immer von der aktuellen Situation abhängig ist und sich dieser anpassen muss. Denn eine Strategie in der Politik zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass sie offen für sich ändernde Umweltbedingungen ist (vgl. ebd.: 130). Das führt dazu, dass der Planungsaspekt einer Strategie so niedrig wie möglich gehalten wird. Trotzdem müssen in der Politik für bestimmte Situationen Orientierungshilfen und Handlungsvorschläge geboten werden.

Die Fähigkeit, sich an verändernde Umweltbedingungen anzupassen, spielt auch bei Strategien in der PR eine große Rolle. In der PR muss sich eine Strategie an den verschiedenen Stakeholdern des Unternehmens orientieren und auf die aktuelle Situation adäquat reagieren. Das setzt eine hohe Flexibilität und einen umfassenden, aktuellen Wissenstand der Beteiligten zu jeder Zeit voraus.

Im Gegensatz zur PR bestimmt in der Politik nicht der Zeitraum die Dimension einer Strategie. Es gibt sowohl kurzfristige Strategien, als auch mittel- und langfristige (vgl. ebd.: 136). In der PR werden die meisten Strategien eher langfristig angelegt, jedoch immer mit der Option auf eine kurzfristige Änderung im Zuge der Anpassung auf eine veränderte Situation.

Zu der zeitlichen Dimension kommt noch die Unterscheidung zwischen einer „offenen“ und einer „verdeckten“ Strategie (ebd.: 137). Bei einer offenen Strategie sind die Ziele klar erkennbar, wohingegen bei einer verdeckten Strategie das Vorgehen und die gewünschten Resultate nicht nach außen kommuniziert werden.

Grundlage einer jeden Strategie sind Entscheidungen. Eine Entscheidung ist die „Auswahl einer von mehreren möglichen Handlungsalternativen“ (Laux 2005: 3). Bei einer Entscheidung gibt es immer mindestens zwei Alternativen, zwischen denen gewählt werden kann. Die Entscheidung hängt stark vom angestrebten Ziel und der Erwartung der Zielerfüllung der jeweiligen Alternativen ab. Entscheidungsfindung ist ein dynamischer Vorgang und führt im besten Fall zu einer Strategie. Demnach ist die Strategiebildung ein Prozess, der folgende Elemente beinhaltet: Als erstes müssen die Ziele definiert werden. Danach werden die aktuelle Situation und die möglichen Alternativen analysiert. Daraufhin erfolgt eine Entscheidung, die die Basis für die Strategie bildet (vgl. Raschke/Tils 2007: 129). Je genauer die Zieldefinition, desto weniger Alternativen stehen zur Auswahl, was wiederum die Entscheidungsfindung erheblich vereinfachen kann.

## 2.2. Der Strategiebegriff in der Ökonomie

Im Bereich der Wirtschaftswissenschaften wurde der Strategiebegriff durch die Spieltheorie populär. Hier bedeutet Strategie die „Planung einer bestimmten Folge an Spielzügen“, wobei jede Handlung in Abhängigkeit zu den Handlungen der anderen Teilnehmer steht (Hungenberg 2004: 5). Aus ökonomischer Sicht bedeutet Strategie „die grundsätzliche Richtung einer Unternehmensentwicklung“ (ebd.: 4). Die Entscheidungen werden in der Ökonomie langfristig getroffen, womit hier der erste Unterschied zum politischen Strategiebegriff sichtbar wird. Die grundsätzliche Unternehmensausrichtung kann kurzfristig nicht verändert werden. Deshalb ist auch hier die Voraussetzung für eine gelungene Strategie, einen Weg zu wählen, der sich an veränderte Umweltbedingungen anpassen kann, in seiner grundlegenden Richtung jedoch stabil bleibt (vgl. ebd.: 4). Die Strategie eines Unternehmens richtet sich an seinen vorhandenen Ressourcen und dessen Positionierung im Markt aus (vgl. ebd.: 4). Porter definiert Strategie als „eine in sich stimmige Anordnung von Aktivitäten, die ein Unternehmen von seiner Konkurrenz unterscheidet.“ (Porter 1999: 15) Er unterscheidet zwischen drei Strategientypen: Als erste Strategie nennt er die Kostenführerschaft. Merkmale

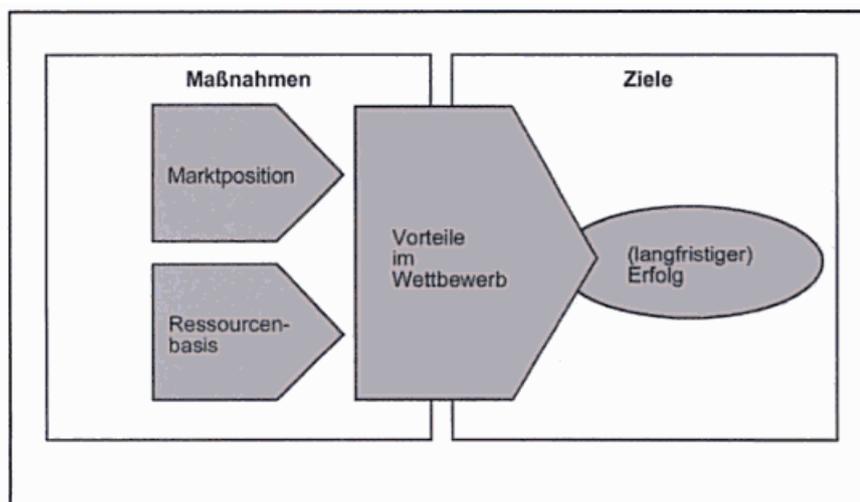
hierfür sind eine hohe Produktivität und niedrige Kosten. Ein Beispiel hierfür sind Discounter wie Aldi und Lidl. Bei der zweiten Strategie handelt es sich um die Differenzierung. Dies bedeutet die Schaffung eines spezifischen Aktivitätenprofils, was zum Beispiel Apple betreibt, weil sich die Marke Apple deutlich von der Konkurrenz abhebt und als etwas Besonderes angesehen wird. Die dritte Strategie ist die Fokussierung. Hier konzentriert sich das Unternehmen auf Nischenprodukte. Als Beispiele können hierfür die Automarken Porsche und Ferrari genannt werden, die sich lediglich auf Sportwagen spezialisieren.

Das Ziel eines jeden der drei Strategietypen ist die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs. Erfolg ist im Allgemeinen auch das angestrebte Ziel einer Strategie im politischen Bereich. Hier lassen sich also Gemeinsamkeiten im Strategie-Verständnis erkennen.

Auch zum Strategie-Verständnis der PR lassen sich viele Parallelen ziehen. Da die PR meistens innerhalb eines Unternehmens angesiedelt ist, richtet sich eine Strategie in diesem Bereich an der Unternehmensstrategie aus und verfolgt ähnliche Ziele wie diese. Das übergeordnete Ziel der Erfolgssicherung gilt sowohl für die ökonomische als auch für die PR-technische Seite als richtungweisend und als Basis jeglichen Handelns.

Folgendes Schaubild von Hungenberg verdeutlicht, dass die Komponenten Marktposition und Ressourcenbasis die Grundlage einer jeden Unternehmensstrategie bilden. Das Ziel ist es, durch die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen einen langfristigen Erfolg zu erzielen.

Abb. 1: Maßnahmen zum unternehmerischen Erfolg



Quelle: Hungenberg 2004: 6

### 2.3. Der Strategiebegriff in der Psychologie

Nach dem Psychologielexikon sind Strategien „die mentalen Repräsentationen von Handlungsabläufen, die zu eben diesen Handlungen befähigen (Denken als Probehandeln). Typisch sind bei diesen Abläufen die Wechsel der Repräsentationssysteme“ (Psychologielexikon). In der Psychologie gibt es zwei „Hauptkriterien der Wohlgeformtheit“ (ebd.) von Strategien. Bei einer Strategie muss ein Schritt auf den nächsten aufbauen und logisch mit dem vorherigen und dem nachfolgenden Schritt verknüpft sein. Die gesamte Strategie muss dem Klienten also als „eine funktionierende Einheit zur Verfügung stehen“. Außerdem muss eine Strategie mit einem bestimmten Kontext verbunden sein, so dass sich die Strategie im richtigen Moment selber initiieren kann (ebd.).

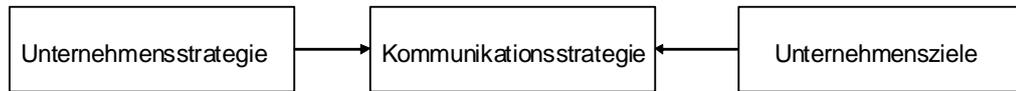
Eine Voraussetzung dafür, dass aus psychologischer Sicht eine Strategie überhaupt funktionieren kann, sind die Emotionen. Der Forscher Antonio Damasio von der University of Southern California in Los Angeles erkannte die Bedeutung der Emotionen in Verbindung mit der Strategiebildung. Er fand heraus, dass ein Mensch zu keiner Entscheidungsfindung mehr fähig ist, sobald sein Gefühlszentrum im Gehirn zerstört wurde (Damasio 2004). Kann eine Person keine Entscheidungen mehr treffen, kann sie auch keine Strategie entwickeln. In der Psychologie bedeutet das, dass ein bestimmtes Gefühl immer zu einer ähnlichen Entscheidung führt. Eine Person, die mit Veränderungen schlechte Erfahrungen gemacht hat, wird eher skeptisch gegenüber Neuerungen sein und somit eine vorsichtige und konservative Strategie fahren.

Emotionen beeinflussen unsere Entscheidungen häufig unbewusst, wodurch ihre Relevanz in Bezug auf die Strategiefindung deutlich wird. Auch diese Erkenntnisse sind für die PR wichtig. Schließlich werden Entscheidungen von Einzelpersonen getroffen und Strategien von diesen bestimmt. Damit ist immer auch eine gewisse Abhängigkeit in die subjektive Entscheidungsfähigkeit von einzelnen Personen gegeben und die Wirkung der Emotionen auf Strategien nicht gänzlich auszuschließen.

### 2.4. Der Strategiebegriff in der Kommunikationswissenschaft

In der Kommunikationswissenschaft bedeutet Strategie „das rationale, planmäßige Entwerfen und Setzen von Zielen sowie das Bestimmen der Wege und Mittel zum Erreichen der gesetzten Ziele“ (Maletzke 1989: 140). Strategie ist eine „kontinuierlich sich fortsetzende und sich ständig wandelnde Aufgabe“ (ebd.: 144). Auch in der Kommunikationswissenschaft wird auf den Wandel und die Veränderungsmöglichkeit einer Strategie hingewiesen. Ebenso wird hier die Kontinuität

Abb. 2: Einflussfaktoren auf Kommunikationsstrategien



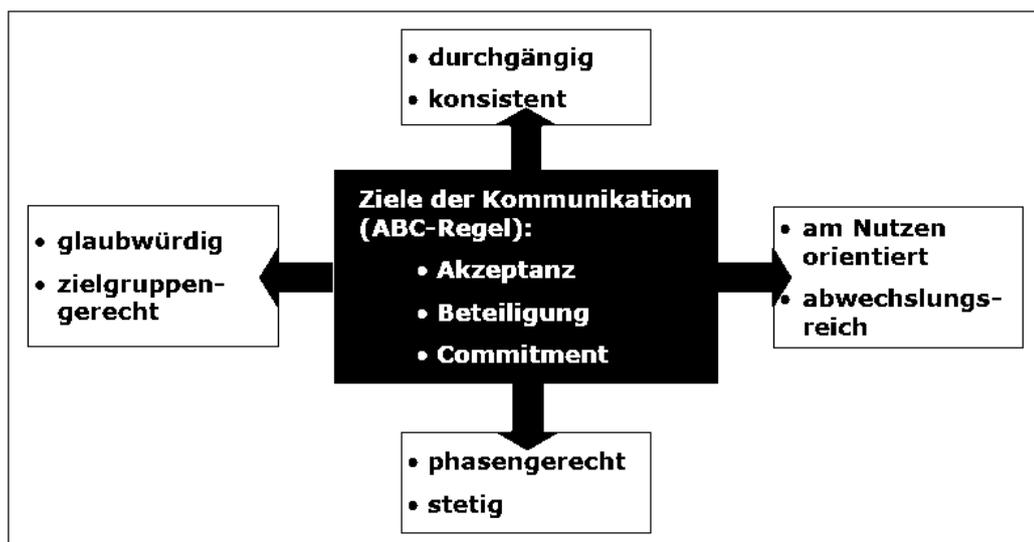
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Maletzke 1989

angesprochen. Das wiederum verdeutlicht den bereits angesprochenen Prozesscharakter einer Strategie (Abb. 2).

Kommunikationsstrategien sind abhängig von der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen und müssen mit diesen im Einklang stehen. Sie müssen langfristig angelegt sein, eine klare Linie verfolgen und proaktives anstatt reaktives Handeln zur Folge haben (Haedrich: 1990).

Eine Strategie in der Kommunikationswissenschaft hat die Aufgabe, die Ziele der Kommunikation zu erfüllen. Diese sind Akzeptanz, Beteiligung und Commitment. Zudem sollte die Strategie konsistent sein und einen roten Faden erkennen lassen.

Abb. 3: Ziele und Anforderungen der Strategiekommunikation



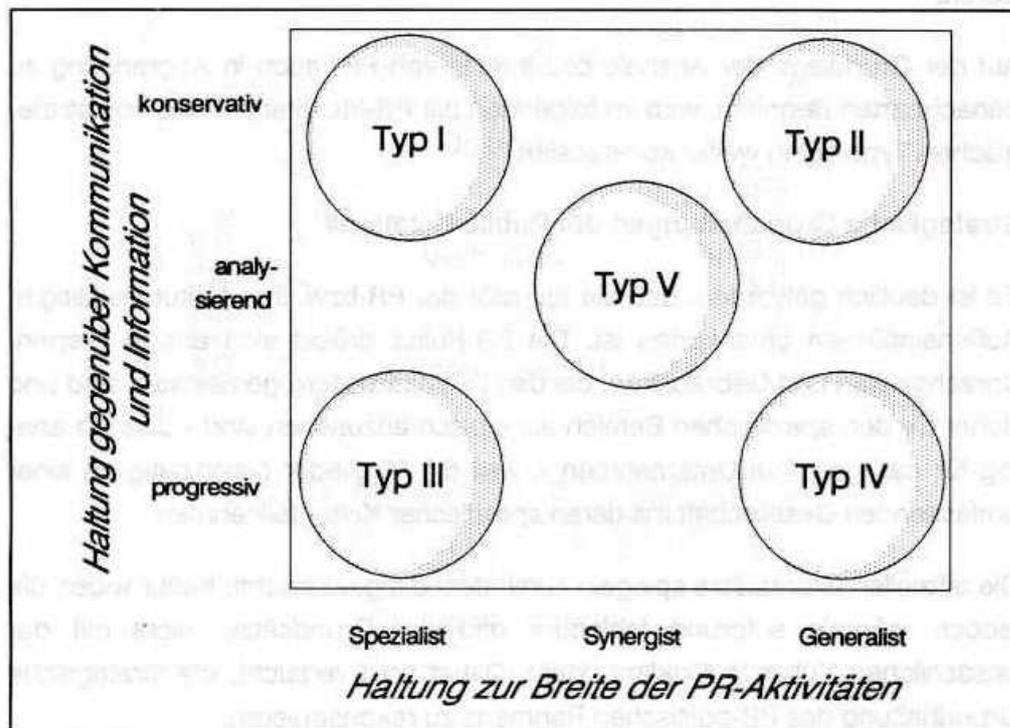
Quelle: <http://www.4managers.de>, zugegriffen am 26.04.2009

## 2.5. Der Strategiebegriff in der PR

In der PR gibt es laut Schüller Birgit (1991) fünf strategische Grundhaltungen, die als Ergebnis der Haltung gegenüber Kommunikation und Information und der Haltung zur Breite der PR-Aktivitäten entstehen. Haltung gegenüber Kommunikation und Information kann die Ausprägungen progressiv, also forsch und mutig nach außen, konservativ, also defensiv und zurückhaltend, oder analysierend, also nach Situation variabel, einnehmen. Die Haltung zur Breite der PR-Aktivitäten variiert zwischen Spezialisten, die nur wenige Maßnahmen intensiv ausüben, Generalisten, die viele Maßnahmen eher oberflächlich beherrschen, und Synergisten, die sich jeweils die Vorteile der beiden anderen Ausprägungen zu eigen machen und so etwas wie den Mittelweg darstellen. Damit ergeben sich nach Kombination der beiden Merkmale die Strategietypen Verteidiger (Typ I), Risikostreuer (Typ II), Innovator (Typ III), Prospektor (Typ IV) und Architekt (V).

Typ 1 ist der Verteidiger. Merkmale sind seine konservative Haltung gegenüber Neuerungen in der Kommunikation und Information und seine Spezialisierung auf ein bestimmtes Themenfeld innerhalb der PR. Der Verteidiger bewegt sich in sei-

Abb. 4: Typen strategischer PR-Grundhaltungen



Quelle: Schüller 1991: 123 in Anlehnung an: Kirsch/Trux 1981: 299

nem traditionell gewachsenen Arbeitsgebiet, das er gegenüber anderen mit dem Erfolg der bisher angewendeten Maßnahmen verteidigt. Durch die Spezialisierung erreicht er eine größere Arbeitstiefe. Veränderungen und neuen Konzepten steht der Verteidiger jedoch skeptisch gegenüber. Er besitzt umfassendes Wissen in seinem Bereich, außerhalb davon fehlen ihm jedoch die Übersicht und das Verständnis für Zusammenhänge. Die Stärke des Verteidigers liegt vor allem in seinem umfassenden Know-How in dem ihm vertrauten Arbeitsbereich. Internationale Strategien können von ihm jedoch nicht überblickt werden, da ihn hier seine Skepsis gegenüber neuen Verfahren einschränkt. Gerade in Zeiten der Internationalisierung ist dies von Nachteil. Der Verteidiger sollte vor allem als Mentor eingesetzt werden, um jüngeren Mitarbeitern ein fundiertes Fachwissen zu vermitteln. Seine konservative Haltung und das Festhalten am Status quo können jedoch negative Auswirkungen in Bezug auf die Weiterentwicklung der Kommunikationsarbeit haben. Gerade im Kommunikationsbereich gab es in den letzten Jahren viele Neuerungen, auf die sich die PR-Fachleute einlassen mussten um das Unternehmen adäquat am Markt zu positionieren. Dieser Bereich ist ständigen Veränderungen unterworfen, weshalb die dort Beschäftigten offen für Neues sein sollten. Gerade in Krisenzeiten ist dies von Vorteil.

Typ 2 ist der Risikostreuer. Er zeichnet sich ebenfalls durch eine konservative Haltung gegenüber Neuerungen in der Kommunikation und Information aus, ist jedoch in Bezug auf die Breite der PR-Aktivitäten ein Generalist. Auch er konzentriert sich auf gewohnte und bewährte Felder seiner Tätigkeit, gleichzeitig hat er aber ein breiteres Aufgabenspektrum und besitzt daher die Fähigkeit zu Querschnittsbetrachtungen. Durch seine generalistische Grundeinstellung geht er bei der Strategienbildung vorsichtig und analytisch vor. Er verfolgt dabei das Ziel der Risikominimierung, wodurch seine Handlungsspielräume begrenzt werden. Eine Strategie muss für ihn sicher und risikoarm sein.

In Zeiten der Krise ist ein überlegtes Vorgehen von Vorteil. Riskante Kommunikationsmaßnahmen sollten hinsichtlich der Erfolgswahrscheinlichkeit sorgfältig analysiert werden. Von Vorteil ist die Bandbreite der eingesetzten PR-Aktivitäten. Hier kann der Situation entsprechend gehandelt und kommuniziert werden. Falls unkonventionelle Maßnahmen erfolgversprechend erscheinen, werden diese ebenfalls eingesetzt. Vor allem im Bereich der PR ist eine breite Kommunikationsarbeit von Vorteil, damit das Unternehmen von den verschiedenen Bezugsgruppen wahrgenommen wird.

Typ 3 ist der Innovator. Dieser ist progressiv in seiner Haltung gegenüber Neuerungen in der Kommunikation und Information. Wie der Verteidiger ist auch er Spezialist und besitzt ein tiefgehendes Wissen innerhalb eines bestimmten Aufgabenbereichs. Gleichzeitig bildet er den Gegenpool zum Risikostreuer. Er setzt auf

neue und innovative Strategien und ist sehr risikobereit. Ähnlich wie der Verteidiger konzipiert er jedoch fast ausschließlich Strategien in den ihm vertrauten Bereichen. Das fundierte Wissen in bestimmten Bereichen kann in Krisenzeiten von Vorteil sein. Es schafft Vertrauen und dieses ist für das Unternehmen unverzichtbar. Durch den Einsatz neuartiger Kommunikationsmaßnahmen wird der Innovator von Journalisten und anderen Stakeholdern eher wahrgenommen, denn Originalität und Kreativität schaffen Aufmerksamkeit.

Typ 4 ist der Prospektor. Dieser zeigt sich progressiv in seiner Haltung gegenüber Neuerungen in der Kommunikation und Information und ist gleichzeitig Generalist mit einem breiten Handlungsfeld. Der Prospektor bildet den Gegenpol zum Verteidiger. Er ist sehr risikofreudig und Neuerungen gegenüber aufgeschlossen. Durch sein generalistisches Wissen kann er bereichsübergreifende Strategien entwickeln. Arbeitstiefe und spezielles Fachwissen strebt der Prospektor eher weniger an. Er konzentriert sich auf Effektivität anstatt Effizienz. Der Prospektor wird auf Veränderungen schnell reagieren, jedoch ohne vorher die Folgen detailliert zu analysieren. In traditionellen Unternehmen werden eher weniger Kommunikationsfachleute dieses Strategie-Typs zu finden sein. Durch die fehlende Arbeitstiefe kann Vertrauen verloren gehen und die Risikofreude führt oftmals zu Fehlverhalten. Jedoch ist in unsicheren Zeiten Vertrauen die Basis, auf die ein Unternehmen zurückgreifen kann. Längerfristig gesehen haben aber auch Unternehmen aus dem innovativen Technologiebereich große Zukunftschancen. Hier zählen weniger konservative Werte als Fortschritt und neue Ideen. Die Eigenschaften des Prospektors sind somit in der Technologiebranche sehr von Vorteil.

Typ 5 ist der Architekt. Er besitzt eine analysierende Haltung gegenüber Neuerungen und ist ein Synergist in Bezug auf die Breite der PR-Aktivitäten. Er bildet somit die Schnittstelle zwischen den anderen Strategie-Typen. Durch seine ständige Analyse seiner Umwelt, kann er auf Änderungen schnell reagieren und seine Strategie darauf anpassen. Diese Eigenschaft stellt einen großen Vorteil im Hinblick auf die Anforderungen an eine erfolgreiche Strategie dar. Der Architekt verfolgt langfristige Strategien, die jedoch flexibel genug sind, auf Veränderungen und neue Anforderungen zu reagieren.

Der Architekt erfüllt die Strategie-Definition nach Maletzke von allen fünf Typen am umfassendsten. Er konzipiert Strategien, die sich kontinuierlich fortentwickeln, Neues aufnehmen und flexibel in ihrer Anpassung sind.

Jeder der vorgestellten Strategie-Typen kann jedoch durch sein Strategie-Verständnis den Erfolg eines bestimmten Unternehmens sichern. Wie bereits erwähnt, verfolgt nach Porter jedes Unternehmen ein anderes Ziel, was bedeutet, dass auch die Strategien unterschiedlich aussehen müssen. Es gibt somit keinen

Strategie-Typ der allgemein am besten geeignet ist, denn wie gesagt, das Ziel bestimmt die Strategie.

Wie bereits erwähnt, ist ein Merkmal einer PR-Strategie die langfristige Planung. Im Gegensatz zu politischen Strategien werden im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit Strategien für einen längeren Zeitraum konzipiert.

Für die Bereiche Ökonomie, Kommunikationswissenschaft und PR stellt die Forderung nach Flexibilität und Anpassung an sich ändernde Umweltbedingungen eine große Herausforderung dar. Denn in diesen Disziplinen ist die langfristige Planung ein wichtiges Erfolgselement. Trotzdem funktioniert kein strategisches Vorhaben, wenn nicht auf unvorhergesehene Situationen reagiert werden kann.

Zusammenfassend kann man sagen, dass Strategie ein (meist) langfristiger Handlungsleitfaden zur Erreichung eines Ziels ist, der eine gewisse Verbindlichkeit besitzt, jedoch auf Veränderungen flexibel reagieren können muss (eigene Definition).

### **3. Image und Reputation**

Im Folgenden sollen die Begriffe des Images und der Reputation definiert und voneinander abgegrenzt werden. Die Funktionen von Image und die Richtungen von Reputation sind dabei ebenso Bestandteil des folgenden Kapitels wie das Konzept des Reputationsmanagements als relevanter Teil für Unternehmen und Organisation, ihre Reputation bestmöglich zu beeinflussen.

#### **3.1. Der Image-Begriff und seine Verwendung in der Wissenschaft**

Image ist ein Begriff, der im Alltag häufig verwendet wird. Aufgrund seiner Vielfältigkeit wird dabei oft von Image gesprochen, obwohl wissenschaftlich gesehen etwas anderes gemeint ist (siehe Kapitel 3.5). Eines haben jedoch alle Anwendungen des Begriffs gemeinsam: Ein Image ist ein Merkmal einer Person, einer Gruppe oder einer Organisation, das verschiedene Ausprägungen annehmen kann. Diese Ausprägungen sind zumeist wertbehaftet. Im Alltag spricht man davon, dass eine Firma ein gutes oder schlechtes Image hat oder dass das Image eines Vereins dringend aufpoliert werden müsste.

Will man sich dem Begriff annähern, eignet sich der Weg der sprachlichen Herkunft. Image ist ein Wort mit lateinischer Herkunft (*imago*) und bedeutet „Bild“ im nicht-physischen Sinne. Ein Image ist ein Bild im Sinne einer Meinung über eine bestimmte Sache. Dieses Bild variiert je nach Betrachter und ist deswegen

nicht objektiv zu benennen. Schulz definiert demnach das Image als „Bild, das sich jemand von einem Gegenstand macht. Ein Image gibt die subjektiven Ansichten und Wertvorstellungen von einem Gegenstand wider“ (Schulz 1992). Diese Subjektivität ist aus Sicht der PR die Crux am Konstrukt des Images. Anzustreben ist ein universell gültiges positives Image, also ein „objektives Image“, das per definitionem allerdings praktisch nicht existent sein kann.

Auf das Image, das jemand von einem bestimmten Gegenstand hat, wirken verschiedene Faktoren ein, die das Image in eine gewisse Richtung beeinflussen. Dazu zählen positive und negative Assoziation, Affekte und Informationen und die Wahrnehmung anderer. Während die Assoziationen kognitiver Natur und damit Konstrukte und Ergebnisse bewusst geistiger Überlegungen sind, sind Affekte spontane mit Emotionen verbundene Gefühlsneigungen, die ebenfalls positiv (z.B. Freude) oder negativ (z.B. Furcht) wirken können. Die Informationen und die Wahrnehmung anderer ist der einzige Einflussfaktor, der von der Kommunikation mit Dritten abhängt. Wenn jemand in Gesprächen wahrnimmt oder erfährt, wie andere Personen über denselben Gegenstand denken, also welches Image über etwas andere haben, beeinflusst dies auch das eigene Image. Es kann beispielsweise das eigene Image bestätigen und seine eigene Haltung verstärken, wenn der Person bewusst wird, dass andere dasselbe Bild von etwas haben. Ebenso kann das eigene Image aber auch abgeschwächt werden durch Meinungen, die der eigenen zuwider laufen.

### 3.2. Funktionen von Image

Ein Image hat drei Funktionen: Die aus PR-Sicht wichtigste Funktion ist die konative Komponente. Denn das Image, das jemand von einem Unternehmen hat, beeinflusst seine Wahrnehmung und sein Verhalten. Das Image ist somit als Erfolgsfaktor zu sehen. Wenn jemand davon überzeugt ist, dass ein Unternehmen sozial verantwortlich handelt, wird er alles, was das Unternehmen betrifft, in einem positiveren Licht sehen. Seine Wahrnehmung würde dank des positiven Images zu Gunsten des Unternehmens verändert. Dasselbe gilt für das Verhalten. Ein geneigter Stakeholder, unabhängig ob er Mitarbeiter, Kunde oder Interessenvertreter ist, reagiert anders auf das Unternehmen als jemand, der von selbigem ein besonders schlechtes Bild hat. Dieser Aspekt, die Beeinflussung des Verhaltens, macht das Image für das Unternehmen so interessant und wichtig.

Die weiteren Funktionen von Image sind die Reduktion von Komplexität und das Ersetzen von Wissen. Durch diese beiden Funktionen werden Personen entlastet, da sie sich lediglich das Image eines Unternehmens „merken“ müssen und das Image als Zusammenfassung oder Essenz der Einstellung gegenüber dem Unter-

nehmen zu sehen ist, und soziale Orientierung bietet. Ein Image ist somit eine bequeme Form, sich eine adäquate Meinung über einen Gegenstand zu bilden.

### 3.3. Reputation

Der Begriff der Reputation wird gleichbedeutend mit dem Ausdruck „Ruf“ verwendet. Wie auch schon beim Image gilt, dass die Reputation eine Eigenschaft ist, die, im Fall der PR, ein Unternehmen hat. „Die Reputation ist die Gesamtheit dessen, wie ein Unternehmen von seinen Interessengruppen unter Einbezug vergangener und zukünftiger Aspekte wahrgenommen wird“ (Schwalbach 2004). Die Definition von Schwalbach macht deutlich, dass die Reputation ein größeres Konstrukt ist als das Image. Die Reputation ist die Summe verschiedener Aspekte von verschiedenen Stakeholdern und spiegelt den Gesamteindruck wider. Die Reputation kommt dabei aus vergangenen Erfahrungen zustande und beeinflusst die Haltung zu zukünftigen Dingen. Dies bedeutet, dass die Reputation eine gewisse Erwartungshaltung auslöst. Von einem Unternehmen, das den Ruf hat, besonders ökologisch zu arbeiten, wird erwartet, dass alle zukünftigen Handlungen ebenfalls so ökologisch sein werden wie die vergangenen Handlungen, die der Grund sind, dass diese bestimmte Reputation überhaupt erst zustande gekommen ist. So ergänzt Schwalbach: „[Die Reputation] ist ein Extrakt verschiedener individueller Erfahrungen, Anforderungen und kognitiver Einstellungen, die es Menschen ermöglicht, das zukünftige Verhalten eines Unternehmens und dessen Auswirkung auf ihre Bedürfnisse zu antizipieren. Aufgrund dessen ist Reputation stark abhängig vom sozio-kulturellen Umfeld.“ (Schwalbach 2004)

Eine positive Reputation hat laut Schwalbach vier Dimensionen: Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Zuverlässigkeit und Verantwortung (Schwalbach 2004). Erst wenn all diese Dimensionen erfüllt sind, lässt sich von einer positiven Reputation sprechen.

Die Reputation richtet sich an drei große Empfängergruppen. Zu beachten sind die extern und die interne Richtung sowie die Multiplikatoren. Die interne Richtung bedeutet, wie die Reputation innerhalb des Unternehmens, also bei den eigenen Mitarbeitern ist. Dabei ist es keineswegs so, dass diese immer zwingend positiv ist. Der Aspekt der internen Reputation wird oft vernachlässigt, obwohl die Mitarbeiter ein enorm wichtiger Baustein und Erfolgsfaktor in einem Unternehmen darstellen. Motivierte und fleißige, zufriedene Mitarbeiter zu beschäftigen, ist für jedes Unternehmen ein erstrebenswertes Ziel. Eine positive Reputation innerhalb der Organisation ist dafür ein maßgeblicher Baustein.

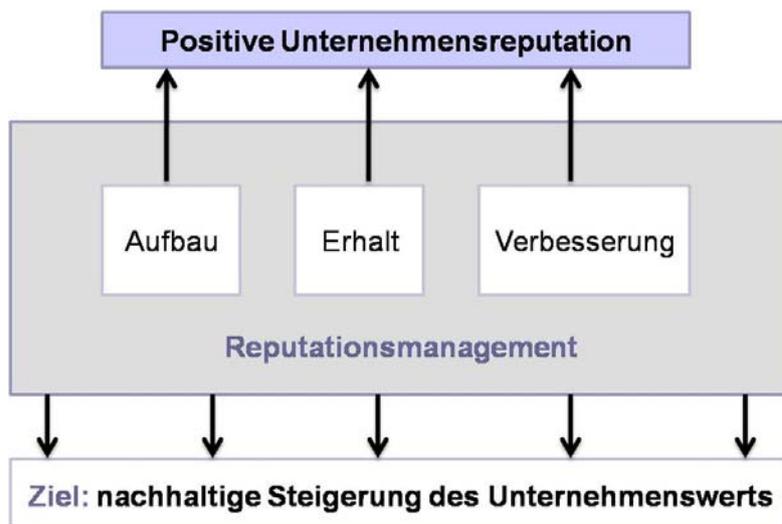
### 3.4. Reputationsmanagement

Um die Reputation eines Unternehmens nachhaltig zu verbessern, unternimmt dieses verschiedene Aktivitäten, das Ziel eines guten Rufs zu erreichen. Dies wird als Reputationsmanagement bezeichnet. Das Reputationsmanagement umfasst alle Aktivitäten eines Unternehmens, die eine positive Unternehmensreputation aufbauen, erhalten und verbessern wollen. Das übergeordnete verfolgte Ziel ist die Steigerung des Unternehmenswerts. Man darf nicht vergessen, dass sich der Wert eines Unternehmens nicht allein durch die finanzielle Summe seiner einzelnen Geschäftssequenzen errechnet. Vielmehr gibt es immaterielle Werte, die ebenfalls wichtig sind, wie eine positive Reputation. Deshalb steigert erfolgreiches Reputationsmanagement auch den wirtschaftlichen Gesamtwert einer Unternehmung. Diese Reputation kann natürlich nur durch eine verantwortungsvolle Kommunikation erreicht werden. Dabei sind alle Interessengruppen zu erreichen (siehe „Richtungen der Reputation“). Dabei ist die aktive Kommunikation wichtig, damit die Verbesserung der Reputation mehr ist als ein guter Vorsatz.

### 3.5. Abgrenzung von Image und Reputation

Aus den einzelnen Definitionen geht klar hervor, dass Reputation und Image keineswegs gleichzusetzen sind, auch wenn dies in der Alltagssprache oftmals getan wird. Vielmehr sind die beiden Begriffe voneinander abzugrenzen und strikt zu

Abb. 5: Reputationsmanagement



Quelle: eigene Darstellung

trennen. Image und Reputation unterscheiden sich in ihrer Wesensart, aber auch in ihrer Zielsetzung. Der Hauptunterschied ist die Dauerhaftigkeit. Ein Image eines Unternehmens ist eine kurzfristige Momentaufnahme. Es entsteht recht schnell durch temporäre Eindrücke und ist ein kurzlebiges Phänomen. Hingegen ist die Reputation die langfristige Wahrnehmung des Unternehmens. Während Image in kürzester Zeit entsteht – oftmals genügt ein einzelner Eindruck –, ist Reputation die Folge eines langfristigen Prozesses, in den viele verschiedene Komponenten und Aspekte über einen längeren Zeitraum hinweg mit einfließen. Der zweite Hauptunterschied ist die dynamische Komponente. Image, da es kurzfristig und schnell geschaffen ist, ist dynamisch und flexibel. Ein Image kann schnell angepasst werden, beispielsweise durch eine einzelne Werbekampagne. Ganz anders die Reputation. Diese ist fix. Allerdings bedeutet fix nicht, dass sich die Reputation gar nicht ändern lässt. Denn sonst wären jedwede Aufwendungen wie Reputationsmanagement natürlich sinnlos. Reputation ist im Vergleich zum Image lediglich non-dynamisch in dem Sinne, dass sie nicht kurzfristig wandelbar und beeinflussbar ist. Will man einen Vergleich aus dem Alltag ziehen, so ist das Image das Outfit einer Person, während die Reputation sein Modestil ist. Das Outfit lässt sich schnell ändern und gefällt jedem subjektiv anders. Der Modestil, als Gesamtheit vieler Einzelkomponenten, lässt sich allerdings nicht auf die Schnelle ändern, sondern lediglich durch einen langandauernden Prozess. Zurück zu den Begriffen in der PR. Denn auch die Zielsetzung von Image und Reputation differiert. Das Image hat das Ziel der kurzfristigen Wertsteigerung. Es soll schnell Wirkung zeigen und ist daher auch ein beliebtes Mittel im Marketing, also in der rein absatzbezogenen Kommunikation. Anders die Reputation, die das Ziel einer langfristigen und nachhaltigen Wertsteigerung verfolgt. Dabei geht es weit über absatzzahlorientierte Ziele hinaus, denn eine positive Reputation ist, wie bereits erwähnt, ein immaterieller Unternehmenswert.

Die gängige Trennung beider Begriffe in der Wissenschaft lässt sich durchaus kritisch hinterfragen. Denn die Frage nach der Trennschärfe stellt sich immer dann, wenn Maßnahmen zur Imagesteigerung getätigt werden. Verbessert alles, was das Image verbessert, automatisch auch die Reputation? Oder können beide Eigenschaften nur unabhängig voneinander beeinflusst werden? Letztlich muss man natürlich festhalten, dass die Zusammenhänge beider Begriffe nicht von der Hand zu weisen sind. Eine grundsätzliche Trennung ist natürlich zwingend notwendig, doch muss auch berücksichtigt werden, dass ein Unternehmen ein komplexes System ist, bei dem Eigenschaften wie Image oder Reputation nicht im luftleeren Raum schweben, sondern bis zu einem gewissen Grad aneinander gekoppelt sind. Deshalb macht die Abgrenzung, Reputation als langfristige Gesamtheit und Image als kurzfristiges Bild anzusehen, Sinn, auch wenn in der Praxis dieselbe Maßnahme beide verschiedene Eigenschaften beeinflussen kann.

## 4. Strategien für den Umgang mit der Krise

Der Brockhaus definiert den Begriff Krise als eine „schwierige Situation“ und einen als „Wendepunkt der Entwicklung“. Als Wirtschaftskrise bezeichnet er eine „Störung im Wirtschaftsleben“ (Der Brockhaus in einem Band 2006: 509). Wichtig ist es, sich frühzeitig auf eine solche Krisensituation einzustellen. Das ist ein Grund dafür, dass Unternehmen verstärkt Issues Management und Krisenmanagement betreiben. Im Falle einer Krise ist dann vor allem die Öffentlichkeitsarbeit gefragt. Hat ein Unternehmen ein gutes Image, ist das eine gute Ausgangsbasis, um die Krise schnell und halbwegs unbeschadet zu meistern. Ein positives Image schafft also ein „Goodwill-Polster“ (Apitz, Klaas 1987: 31) für das Unternehmen. In einer sich entwickelnden Krise besteht die Möglichkeit zu reagieren, transparent zu kommunizieren und an einem positiven Imageaufbau aktiv zu arbeiten. Die Wirtschaftskrise könnte als eine sich entwickelnde Krise gesehen werden. Für die Banken kamen die Entwicklungen nicht überraschend und diese hätten schon rechtzeitig vorbeugende Maßnahmen treffen müssen. Sobald diese Ausnahmesituation eingetroffen ist, heißt es für die Unternehmen konsequent eine Strategie zu verfolgen. Das sorgt für ein Profil und schafft Transparenz.

Im Folgenden sollen nun einige ausgewählte Strategien erläutert werden. Außerdem werden Handlungsempfehlungen in Form von „Goldenen Regeln“ erstellt, die einem Unternehmen in der Wirtschaftskrise helfen sollen.

### 4.1. „Trial & Error“-Strategie

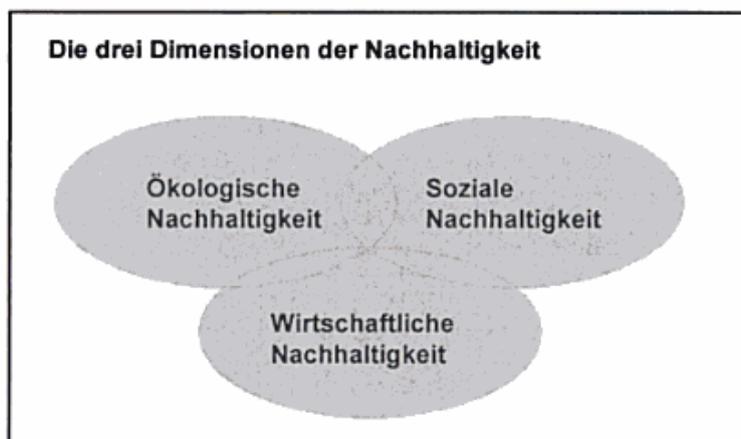
Bei der „Trial & Error“-Strategie wird Wert auf Innovationen gelegt. Die Basis ist eine Fehlerkultur, bei der ein Arbeitnehmer keine Angst haben muss, Fehler zu begehen. Somit fühlt er sich frei, Ideen einzubringen, die oft zu einer Innovation führen können. Die Innovationskultur ist in vielen Unternehmen noch sehr schwach entwickelt, sollte jedoch ausgebaut werden. Die Stakeholder müssen schon frühzeitig in den Innovationsprozess miteinbezogen werden, um deren Interessen zu kennen und frühzeitig darauf zu reagieren. Ein Vorreiter auf diesem Gebiet ist der Technologie-Konzern Hewlett Packard (HP). Zusammen mit dem Online-Portal Ciao.de verfolgt er eine konsequente Produktverbesserung. Dafür werden User dieser Online-Bewertungsplattform ausgewählt, denen HP-Produkte vor der Markteinführung zugeschickt werden. Nach dem Testen sollen sie ihre Bewertungen und Verbesserungsvorschläge auf Ciao eintragen. Mit diesem Vorgehen wird der potenzielle Kunde aktiv in den Entwicklungsprozess miteinbezogen, er fühlt sich ernst genommen und entwickelt somit eine Bindung zu den Produkten und dem Unternehmen. Das wiederum wirkt sich positiv auf die Reputation und das Image des Unternehmens aus.

Auch die Firma Nestlé hat diese Strategie getestet, indem sie ihre Kunden im Internet über das neue Design eines Schokoriegels entscheiden ließ. Das schafft Kundenbindung und steigert das Image des Unternehmens.

#### 4.2. „Triple bottom line“-Strategie

Der Begriff „Triple Bottom Line“ wurde von der Beratungsagentur SubstainAbility geprägt und bezeichnet den Mehrwert, den ein Unternehmen ökonomisch, ökologisch und sozial schafft. Das bedeutet, dass es nicht mehr nur um die reine Profitorientierung geht, sondern dass Unternehmen zunehmend eine größere Verantwortung hinsichtlich ihrer sozialen und ökologischen Umwelt haben. Nachhaltigkeit steht bei allen Aktionen im Vordergrund. Ein Problem jedoch ist die Evaluation, denn der Nutzen gesellschaftlichen Engagements lässt sich nur schwer messen. Allerdings trägt auch ein sozialer und ökologischer Einsatz des Unternehmens langfristig gesehen zum Erfolg bei. Wichtig ist dabei, die Interessen der Stakeholder nicht aus den Augen zu verlieren. Die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden müssen langfristig erfüllt werden, ebenso die Anforderungen der Geldgeber, um die Finanzierung zu sichern (vgl. Wüthrich et al 2001: 185). Die soziale und ökologische Dimension bezieht sich vor allem auf die Produktion und die Lieferantenbeziehungen. Als Grundlage ist eine transparente und umfassende interne und externe Kommunikation unverzichtbar (vgl. ebd.: 192). Dadurch werden die Werte einerseits den Mitarbeitern vermittelt und andererseits der Unternehmensumwelt. Intern soll dadurch Zustimmung und Unterstützung erzeugt werden. Die Beschäftigten sollen dadurch eine klare Zielsetzung bekommen und durch Anreize zur Umsetzung animiert werden. Dazu bedarf es natürlich eines

Abb. 6: Drei Dimensionen der Nachhaltigkeit



Quelle: Wüthrich et al 2001: 184

umfassenden Controllings. Extern soll die Kommunikation als Marketinginstrument und Verkaufsargument dienen, zudem aber auch eine Verbindlichkeit für das Unternehmen erzeugen. In Abbildung 6 werden die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit grafisch verdeutlicht.

Als Beispiel kann hier die AIDS-Initiative von Daimler genannt werden. Der Konzern engagiert sich bereits seit Anfang der 90er-Jahre im Kampf gegen AIDS – sowohl in Südafrika als auch in Deutschland. Zu den Aktivitäten zählen die Sensibilisierung und Aufklärung der Belegschaft, sowie die Prävention. Damit setzt sich Daimler für die soziale Nachhaltigkeit ein (Daimler 2008).

#### 4.3. Employer Branding-Strategie

Employer Branding bedeutet, dass das Unternehmen eine einzigartige Positionierung am Markt als Arbeitgeber vornimmt, die von den potenziellen Mitarbeitern als positiv und individuell angesehen wird. In heutiger Zeit ist der Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern hoch, weshalb eine Positionierung als attraktiver Arbeitgeber immer wichtiger wird. Das bedeutet, dass man sich gezielt von seinen Wettbewerbern abgrenzen muss, um von den Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Die Unternehmenswerte müssen offen nach innen und außen kommuniziert werden, um somit für eine positive Reputation zu sorgen.

Es müssen alle personalrelevanten Informationen vermittelt werden und Versprechungen müssen konsistent und realistisch erscheinen (Pollmanns 2007: 8). Für die zukünftigen Arbeitnehmer müssen Anreize geschaffen werden und ein deutlicher Nutzen sollte erkennbar sein. Wichtig ist, dass das Unternehmen sein Image auf die Erwartungen der am besten geeigneten Arbeitnehmer abstimmt, um dadurch einen erheblichen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Ziele des Employer Branding sind die Mitarbeitergewinnung und die Mitarbeiterbindung, die Schaffung einer einheitlichen Unternehmenskultur, das Adaptieren einer leistungsgerechten Entlohnung und das Unternehmen als Marke zu positionieren (Pollmann 2007: 10). Employer Branding kann also nicht nur im Human Resources Bereich angesiedelt werden, sondern muss zudem die Dimensionen Marketing und Organisation integrieren. Es wirkt sowohl extern in Bezug auf die Rekrutierung, als auch nach innen gerichtet, indem Anreize geschaffen und eine Zufriedenheit der Beschäftigten angestrebt werden.

Audi hat seine Reputation als beliebter Arbeitgeber in den letzten Jahren stark verbessert. Auf Jobmessen suchte das Unternehmen direkten Kontakt zu Absolventen. Der persönliche Kontakt der Manager mit den potenziellen Bewerbern steht bei Audi im Vordergrund. Es soll dadurch eine Personalisierung und Emo-

tionalisierung entstehen und eine direkte Kommunikationsmöglichkeit und ein Erfahrungsaustausch geschaffen werden. Aufgrund des Standortproblems hatte Audi eine Zeitlang Schwierigkeiten, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, durch das gelungene Employer Branding hat sich der Konzern jedoch erfolgreich gegenüber BMW und Daimler positioniert.

#### 4.4. Die „Goldenen Regeln“

Zum Abschluss der Arbeit werden in den folgenden Abschnitten einige Richtlinien beschrieben, die Unternehmen bei ihrer Kommunikationsarbeit beachten sollten. Diese Richtlinien sind als Regeln formuliert, um klar und unmissverständlich universell geltend „richtig“ zu handeln. Aufgrund dieser universellen Gültigkeit können die Richtlinien als „Goldene Regeln“ für die Kommunikationsstrategien in einem Unternehmen bezeichnet werden.

*Du sollst nicht erst auf Krisen reagieren, sondern ein kontinuierliches Reputationsmanagement aufbauen.*

Wer erst in einer Krise beginnt, seine Reputation aufzupolieren, hat einen großen Rückstand. Viel sinnvoller ist es, kontinuierlich Reputationsmanagement zu betreiben, um sich bereits in „normalen“ Zeiten einen Reputations-Vorsprung zu erarbeiten, von dem dann in der Krise noch gezehrt werden kann. Erst die Krise abzuwarten, setzt die Kommunikationsarbeit unnötig unter Druck, da in Krisenzeiten Fehler schlimmer bestraft werden und es generell schwieriger ist, seine Reputation aufzubauen oder zu verbessern.

*Du sollst offen, proaktiv und transparent kommunizieren.*

Zwar ist eine Krise ohne Frage eine Ausnahmesituation, auch und gerade für die Kommunikationsarbeit. Dennoch lassen sich auch Grundsätze der PR, die außerhalb der Krise gelten, in selbige transportieren. So muss Kommunikationsarbeit stets offen, proaktiv und transparent gehalten werden, um den größtmöglichen positiven Effekt auf Glaubwürdigkeit, Vertrauen und damit Reputation und Image zu erwirken.

*Du sollst dein gewünschtes Image leben.*

Es nützt nichts, wenn ein gewünschtes Image nur auf dem Papier einer Kampagne besteht. Vielmehr muss das, was ein Unternehmen verkörpern will, auch tatsächlich verkörpert werden. Widersprüche zwischen gewünschtem Image und tatsächlichem Verhalten führen zu einem Verlust von Vertrauen und Glaubwürdigkeit und wirken sich nachteilig auf das Ansehen des Unternehmens aus. Konsistenz zwischen anvisiertem und tatsächlich gelebtem Image ist elementar.

*Du sollst die Einsparungen der Konkurrenz nutzen und gerade in Krisenzeiten durch aktive PR-Arbeit herausragen.*

In Krisenzeiten ist jedes Unternehmen auf Einsparungen bedacht. Bei vielen Unternehmen steht dabei die Kommunikationsarbeit oft ganz oben auf der Liste der Einsparungen. Dieser Gedanke geht absolut in die falsche Richtung. Anstatt während einer Krise auf Kommunikation zu verzichten, sollte ein Unternehmen weiter aktive PR-Arbeit leisten und die Aktivitäten in diese Richtung im Zweifelsfall noch erhöhen. Denn gerade in einer Krise entwickeln Dinge oft eine Eigendynamik, die sich nachteilig auswirken kann. Da ist es umso wichtiger, durch gute PR-Arbeit entgegenzuwirken. Außerdem bietet sich in einer Krise die Chance, sich von vielen Konkurrenten abzuheben, die diesen Grundsatz nicht verinnerlichen. Die Krise muss als Chance verstanden werden, besser als die anderen zu arbeiten und damit zwar kurzfristig mehr Geld in Kommunikation zu investieren, aber bereits während der Krise davon deutlich zu profitieren.

*Du sollst glaubwürdig sein.*

Glaubwürdigkeit muss ein dauerhafter Begleiter der PR-Arbeit sein. Besonders in der Krise ist Glaubwürdigkeit umso wichtiger. Dies bezieht sich beispielsweise auf unrealistische Zukunftsprognosen oder falsche Bewertungen und Außendarstellung der eigenen Situation, die sich dann im Nachhinein als fehlerhaft herausstellen. Denn wo immer unglaubwürdig kommuniziert wird, bleibt ein fader Beigeschmack. Dies ist unter allen Umständen zu vermeiden.

*Du sollst den Medien gut zuarbeiten und keinen Raum für Spekulationen lassen.*

In Krisenzeiten sind Journalisten in andauernder Alarmbereitschaft. Sie sind aufgrund der außergewöhnlichen Situation mehr als sonst erpicht darauf, an Informationen und gute Stories zu gelangen. Da geht es schnell, dass Gerüchten Nährboden gegeben wird, insbesondere wenn es sich um negative Schlagzeilen handelt. Um nicht in diese Negativ-Schlagzeilen zu geraten, ist gute Zuarbeit besonders wichtig. Raum für Spekulationen darf nicht gegeben sein, denn Spekulationen, beispielsweise über Stellenstreichungen oder finanzielle Notlage, haben für ein Unternehmen immer negative Auswirkungen und sind darüber hinaus schwer in den Griff zu bekommen. Deshalb müssen Gerüchte gestoppt werden, bevor sie sich wie ein Lauffeuer verbreiten, indem der Pressearbeit stets eine hohe Priorität eingeräumt wird.

## 5. Fazit

Das vorgehende Kapitel hat gezeigt, dass es in der Tat Grundsätze gibt, die für die PR-Arbeit gelten, unabhängig davon, ob Krisenzeiten herrschen oder nicht. Dennoch muss sich jeder Kommunikationswissenschaftler im Klaren sein, dass im Regelfall flexibel auf die spezifischen Gegebenheiten einer akuten Situation reagiert werden muss. Es ist wichtig, dass sich eine PR-Abteilung genau darüber im Klaren ist, wie die Situation ist und welche Besonderheiten momentan vorhanden sind, bevor über die Kommunikation entschieden wird. Eine Strategie kann nicht ins Blaue geschaffen werden, sondern muss das Ergebnis einer sorgfältigen Vorarbeit sein. Dasselbe gilt für Image und Reputation. Es muss konkret klar sein, welches Image verkörpert werden soll und welches genaue Ziel das Reputationsmanagement hat. Es ist ein Irrglaube, dass eine gute Reputation vom Himmel fällt. Vielmehr ist kontinuierliche und strategisch geplante Kommunikationsarbeit von Nöten. Die verschiedenen Arten von Strategien sind dabei vielseitig. Auch dort gibt es kein „richtig oder falsch“. Was für das eine Unternehmen eine gute Strategie ist, kann für ein anderes Unternehmen der völlig falsche Ansatz sein. Auch hierbei ist wichtig, im Vorhinein zu analysieren, wo der Weg eines Unternehmens hinführen soll und erst hinterher die Strategie auszuarbeiten, mit der dieser Weg beschritten werden soll. Die betrachteten Beispiele schließlich haben gezeigt, dass viele verschiedene Wege Ziel führend sein können. Die Liste der denkbaren Strategien in der Krise erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Dies beweist lediglich, dass es keine Kochrezepte für Verhalten in der Krise gibt, sondern dass sich ein gutes Vorgehen erst neu erarbeitet werden muss. Die genannten Strategien haben einige Beispiele geliefert, wie Unternehmen mit der Situation umgehen und dass es Unterschiede gibt. Generell wichtig ist jedoch, speziell für das Image und die Reputation, dass nicht erst die Krise zum Anlass genommen wird, kommunikative Maßnahmen einzuläuten. Stattdessen sollte gute Kommunikationsarbeit ein ständiger Begleiter sein, der ein „Polster an Goodwill“ schafft, von dem während der Krise gezehrt werden kann.

Die nahe Zukunft darf vor dem Hintergrund dieser Arbeit mit besonderer Spannung verfolgt werden. Im Nachhinein der Wirtschaftskrise wäre es höchst interessant, Untersuchungen anzustellen, wie die Unternehmen über einen längeren Zeitraum hinweg mit der Krisensituation umgegangen sind. Zum heutigen Tag ist es noch zu früh, eine abschließende Betrachtung zu vollziehen – schließlich sollte die Krise dafür überstanden sein, um die richtigen Schlüsse abzuleiten. Doch eine ausführliche Studie, im Idealfall mit Unterstützung oder Befragungen der PR-Abteilungen der Unternehmen, wäre reizvoll, um nachzuvollziehen können, wie die Fachleute mit den schwierigen Gegebenheiten umgesetzt haben und wie der Vergleich zwischen Theorie und Praxis aussieht. Diese nachträgliche Analyse wird mit Sicherheit Objekt zukünftiger wissenschaftlicher Arbeiten sein.

## Literaturverzeichnis

Apitz, Klaas (1987): Konflikte, Krisen, Katastrophen. Gabler, Frankfurt

Der Brockhaus in einem Band. 12., aktualisierte Auflage. 2006. F.A. Brockhaus GmbH, Leipzig/Mannheim

Haedrich, Günther (1990): Zusammenhänge zwischen Unternehmenserfolg und Public Relations, Vortrag beim Münchner Wirtschaftskongress Public Relations – FOCUS am 26./27.4.1990

Hungenberg, Harald/Jürgen Meffert (2005): Handbuch. Strategisches Management. Gabler, Frankfurt

Hungenberg, Harald (2004): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. Gabler, Frankfurt

Laux, Helmut (2005): Entscheidungstheorie. Springer, Heidelberg

Kiefer, Marie Luise (2005): Medienökonomik: Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien. Oldenbourg, München

Maletzke, Gerhard (1998): Kommunikationswissenschaft im Überblick: Grundlagen, Probleme, Perspektiven. Westdeutscher Verlag, Opladen/Wiesbaden

Oetinger, Bolko v./Ghyczy, Tiha v./Bassford, Christopher (2001): Clausewitz. Strategie denken. Carl Hanser, München/Wien

Pollmanns, Ulfried (2007): Employer Branding- die Arbeitgebermarke aus institutionenökonomischer Perspektive. GRIN, Norderstedt

Porter, Michael E. (1999): Wettbewerbsstrategie. Campus, Frankfurt/New York

Raschke, Joachim/Tils, Ralf (2007): Politische Strategie. Eine Grundlage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Schulz, Beate (1992): Strategische Planung von Public Relations: Das Konzept und ein Fallbeispiel. Campus, Frankfurt/New York

Schüller, Birgit (1991): Strategisches PR-Management. Verlag Barbara Kirsch, München

Wüthrich, Hans A./Bleicher, Knut/Philipp, Andreas F./Winter, Wolfgang B. (2001): Grenzen ökonomischen Denkens. Auf den Spuren einer dominanten Logik. Gabler GmbH, Wiesbaden

[http://nachhaltigkeit2008.daimler.com/cgi-bin/show.ssp?companyName=daimler&language=German&report\\_id=nb-2008&id=60305030](http://nachhaltigkeit2008.daimler.com/cgi-bin/show.ssp?companyName=daimler&language=German&report_id=nb-2008&id=60305030), zugegriffen am 26.04.2009 (zitiert als Daimler 2008)

[http://www.focus.de/wissen/wissenschaft/psychologie/psychologie-mal-intuition-mal-strategie\\_aid\\_227125.html](http://www.focus.de/wissen/wissenschaft/psychologie/psychologie-mal-intuition-mal-strategie_aid_227125.html), zugegriffen am 15.08.2009

[http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/85174839e19c7d1ec125693800405cdf/ed3c9e694a7fae3fc1256ae8003345fe/\\$FILE/TripleBottomLine.pdf](http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/85174839e19c7d1ec125693800405cdf/ed3c9e694a7fae3fc1256ae8003345fe/$FILE/TripleBottomLine.pdf), zugegriffen am 10.09.2009

<http://www.psychology48.com/deu/d/strategien/strategien.htm>, zugegriffen am 26.4.09:  
<http://www.4managers.de>, zugegriffen am 26.04.2009 (zitiert als Psychologielexikon)



## **Die CEO-Kommunikation und ihre Bedeutung für die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens**

### **Der Fall Deutsche Bank**

*von Sophie Oestreich und Anna-Lisa Zug*

#### **1. Einleitung: Die Finanzkrise und die Banken in Deutschland**

Jedes Jahr lässt sich laut der Gesellschaft für deutsche Sprache (GfdS) durch bestimmte Begriffe charakterisieren, die für den Großteil der deutschen Bevölkerung eine Rolle gespielt und öffentliche Diskussionen beherrscht haben. Für das Jahr 2008 wählte die GfdS „Finanzkrise“ zum Wort des Jahres, was die Präsenz der Krise für die gesamte deutsche Bevölkerung unterstreicht. Nicht nur Privatbürger leiden unter den Folgen der Krise, weil sie beispielsweise ihre Arbeit verloren haben, deshalb über weniger Geld verfügen und von Zukunftsängsten geplagt werden. Besonders die Banken haben zu kämpfen. Und das nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen: ihre Reputation steht auf dem Spiel und sie leiden unter enormen Glaubwürdigkeits- und Vertrauensverlusten. Der Begriff „Notleidende Banken“ wurde damit bezeichnenderweise zum Unwort des Jahres 2008 gekürt. Mit dem Zusammenbruch einiger Banken wurde zum ersten Mal seit 1929 die Sicherheit des deutschen Finanz- und Bankensystems massiv infrage gestellt. Die Fehler, die in vielen Fällen direkt auf das Handeln der Banken zurückzuführen sind, verunsichern die Menschen. Gerade das Geschäft mit Geld verlangt von den Kunden großes Vertrauen in die Geldinstitute. Das Vertrauen ist wiederum ein wichtiger Bestandteil der Reputation, der sehr langsam und kontinuierlich auf- und ausgebaut werden muss, aber sehr schnell zerstört werden kann.

Diese schwierigen Voraussetzungen stellen vor allem für die Unternehmenskommunikation der betroffenen Banken eine große Herausforderung dar: Sie muss reagieren, wenn ein Fehler passiert, oder Verluste zu vermelden sind. In den Zeiten der Panik und Ratlosigkeit in der Bevölkerung ist die Kommunikation eines der wichtigsten Instrumente – wenn nicht gar das Instrument – mit dem sofort reagiert und größerer Schaden eingedämmt oder vermieden werden kann. Somit ist es spannend zu betrachten, wie die Banken in der Krisenzeit kommunizieren: Mit welchen Mitteln versuchen sie, ihr Vertrauen bei den Kunden zu erhalten? Wie vermeiden sie Panikhandlungen, die die Gesamtsituation nur verschlechtern würden?

Da in der heutigen Medienlandschaft auch bei Wirtschaftsthemen eine starke Personalisierungstendenz vorhanden ist, stehen in der Krise vor allem die CEOs der Banken im Mittelpunkt der öffentlichen Beobachtung. Sie sind nicht nur Repräsentanten und damit das Gesicht ihres Unternehmens. Sie sind auch Sympathieträger, deren positive menschliche Eigenschaften sich im besten Falle auf das Unternehmen übertragen und so Imagewerte aufgebaut werden können. Auf den ersten Blick scheint damit der CEO ein wichtiger Vermittler von Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu sein. Glaubwürdigkeit ist neben Vertrauen auch eine Komponente der Reputation, der in der vorliegenden Arbeit insbesondere nachgegangen werden soll. Ob die Unternehmenskommunikation das so genannte CEO-Kapital in der aktuellen Krise zum Aufbau eben dieser Reputationskomponente Glaubwürdigkeit nutzt, soll in der vorliegenden Arbeit unter folgender Fragestellung am Beispiel der Deutschen Bank erörtert werden: *Inwiefern setzt die Krisenkommunikationsarbeit den CEO als adäquaten Kommunikator ein, um einen Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverlust zu verhindern, bzw. Im Falle eines Verlustes insbesondere die Glaubwürdigkeit wieder neu herzustellen?*

Das Beispiel Deutsche Bank eignet sich für diese Fragestellung in besonderer Weise, da es sich dabei um eine der größten und wichtigsten Banken Deutschlands handelt sowie aufgrund der Bekanntheit des CEOs Josef Ackermann. Da sein Image in den letzten Jahren einen recht turbulenten Wandel durchlaufen hat, sind gerade er und seine Kommunikation eine Untersuchung wert, wie sich im Folgenden noch zeigen lässt.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden in Kapitel zwei die theoretischen Grundlagen erarbeitet, indem zunächst das Konstrukt der Glaubwürdigkeit definiert und in verschiedene Determinanten unterteilt wird, um im Anschluss die Bedeutung des CEOs mit seinen kommunikativen Aufgaben zu erläutern. Abgerundet wird der Theorieteil, indem die beiden Komponenten Glaubwürdigkeit und CEO-Kommunikation in einen Zusammenhang gebracht werden und daraus die Forschungsfrage abgeleitet wird. Kapitel drei enthält das Fallbeispiel Deutsche Bank. Zunächst wird darin die Karriere und Glaubwürdigkeit Josef Ackermanns und anschließend der Verlauf der Finanzkrise aus der Perspektive der Deutschen Bank beleuchtet. Anschließend wird eine empirische Untersuchung durchgeführt und deren Ergebnisse erläutert. Den Abschluss der Arbeit bildet Kapitel vier, in dem aus den vorher gewonnenen Ergebnissen Schlüsse für die Kommunikation der Deutschen Bank gezogen werden, die Ergebnisse der empirischen Untersuchung kritisch gewürdigt werden und ein Fazit das Thema abrundet.

## 2. Glaubwürdigkeit und CEO-Kommunikation – Eine theoretische Annäherung

Nur ein glaubwürdiger CEO ist ein guter CEO. Ob man diesen Satz einfach so stehen lassen kann, und wenn ja, mit welcher Begründung, ist Gegenstand dieses Kapitels. Dazu wird zunächst geklärt, was unter Glaubwürdigkeit zu verstehen ist und welches Aufgabenprofil sich hinter den drei Buchstaben CEO versteckt. Die Bedeutsamkeit der Glaubwürdigkeit seines CEOs sollte ein Unternehmen in keinem Fall unterschätzen, dies zeigt die anschließende Zusammenführung der beiden Konstrukte Glaubwürdigkeit und CEO. Empfehlungen dazu, wie ein CEO kommunizieren sollte, um möglichst glaubwürdig zu wirken, bilden den Abschluss der theoretischen Betrachtung.

### 2.1. Glaubwürdigkeit – ein Begriff mit vielen Facetten

Fragt man im Alltag nach, was die Menschen unter Glaubwürdigkeit verstehen, so bekommt man viele verschiedene Antworten, so zum Beispiel: „Glaubwürdig ist, wer die Wahrheit sagt“, oder „Wenn jemand mit seinen Aussagen überzeugen kann, wirkt er glaubwürdig“. Das wissenschaftliche Verständnis von Glaubwürdigkeit und deren Bedingungsfaktoren darzustellen ist Ziel des folgenden Kapitels.

#### *Warum sich die Betrachtung von Glaubwürdigkeit lohnt*

Aus welchem Grund lohnt es sich eigentlich, das Konzept der Glaubwürdigkeit näher zu untersuchen? Aus ökonomischer Sicht gibt es dafür eine eindeutige Rechtfertigung: Glaubwürdigkeit ist die Voraussetzung für Vertrauen (vgl. Mer-ten 2006: 232). Und das Vertrauen in ein Unternehmen ist wiederum eine gewichtige Komponente für dessen wirtschaftlichen Erfolg (vgl. Schweer/Thies 2005: 54). Bezüglich unseres Fallsbeispiels fällt es nicht schwer sich vorzustellen, dass Menschen – geht es um ein solch existenzielles Gut wie Geld – besonderen Wert auf die Glaubwürdigkeit bzw. Vertrauenswürdigkeit ihres Finanzinstitutes legen. Gerade in Zeiten der Wirtschaftskrise müssen die Banken also darauf achten, dass sie vertrauenswürdig bleiben. Tun sie dies nicht, besteht die Gefahr, dass ihre Kunden abwandern. Diesen Zusammenhang von Glaubwürdigkeit und Unternehmenserfolg zu erkennen, ist gerade für die Unternehmenskommunikation eines Unternehmens bedeutend. Eine qualitative Befragung von Kommunikationsverantwortlichen zum Thema kommt zu dem Ergebnis, dass Glaubwürdigkeit eine fundamentale Rolle in der Unternehmenskommunikation spielt. Sie sei insbesondere dann von Bedeutung „wo der Unternehmenserfolg oder –misserfolg betroffen ist“ (vgl. Huck 2006: 6).

*Glaubwürdigkeit liegt im Auge des Betrachters*

Glaubwürdigkeit – vermittelt durch die Unternehmenskommunikation oder durch andere Organe – ist also zweifelsfrei elementar für ein Unternehmen. Doch was verbirgt sich hinter diesem Begriff? Köhnken (1990: 4) konzentriert sich in seiner Definition auf den Kommunikator, also auf denjenigen, der Glaubwürdigkeit vermitteln möchte. Nach seiner Definition liegt Glaubwürdigkeit dann vor, „wenn ein Kommunikator an einen Rezipienten eine Information vermittelt, von der er glaubt, daß sie zutreffend ist, wenn also der Kommunikator keine Täuschungsabsicht hat.“ Nach Köhnken kann demnach sogar jemand eine falsche Information glaubwürdig vermitteln, solange er selbst glaubt, die Information sei richtig. Bentele dagegen beschreibt Glaubwürdigkeit als „eine Eigenschaft, die Menschen, Institutionen oder deren kommunikativen Produkten (mündliche oder schriftliche Texte, audiovisuelle Darstellungen) von jemandem zugeschrieben wird“ (Bentele 2008: 168). Damit legt er den Fokus nicht auf den Vermittler von Glaubwürdigkeit, sondern auf den Empfänger. Glaubwürdigkeit ist also etwas, das vom Rezipienten wahrgenommen wird. Verschiedene Rezipienten können Glaubwürdigkeit demnach auch unterschiedlich wahrnehmen. Dabei kommt es darauf an, was sie vom Kommunikator erwarten und welche Erfahrungen sie gegebenenfalls schon mit ihm gemacht haben (vgl. Huck 2006: 37). Auf den Aspekt der Erfahrungen geht die Definition von Glaubwürdigkeit aus dem Handwörterbuch der PR genauer ein. Demnach entsteht Glaubwürdigkeit „aus der (historischen) Erfahrung mit dem angemessenen Handeln von Personen/Organisationen, insbesondere im Hinblick auf Verbindlichkeit und Beständigkeit (zum Beispiel bei Zusagen, Verhalten in signifikanten Situationen etc.)“ (Merten 2006: 232). Diese Definition impliziert auch, dass Glaubwürdigkeit ein Gut ist, das langfristig aufgebaut werden muss (vgl. dazu auch Huck 2006: 39). Da im zweiten Teil dieser Arbeit untersucht werden soll, ob die Deutsche Bank ihren CEO Josef Ackermann als glaubwürdig in der Öffentlichkeit positionieren kann, wird im Folgenden die rezipientenorientierte Definition von Bentele zugrunde gelegt.

*Determinanten von Glaubwürdigkeit*

Da die Glaubwürdigkeit letztlich vom einzelnen Rezipienten abhängt, fällt es schwer, sie zu fassen. Dennoch lassen sich Determinanten benennen, von denen die Wahrnehmung von Glaubwürdigkeit abhängt. Um den Begriff noch etwas plastischer zu machen, sollen sie an dieser Stelle beschrieben und im Hinblick auf das Fallbeispiel spezifiziert werden. Abbildung 1 zeigt die Determinanten von Glaubwürdigkeit nochmals im Überblick.

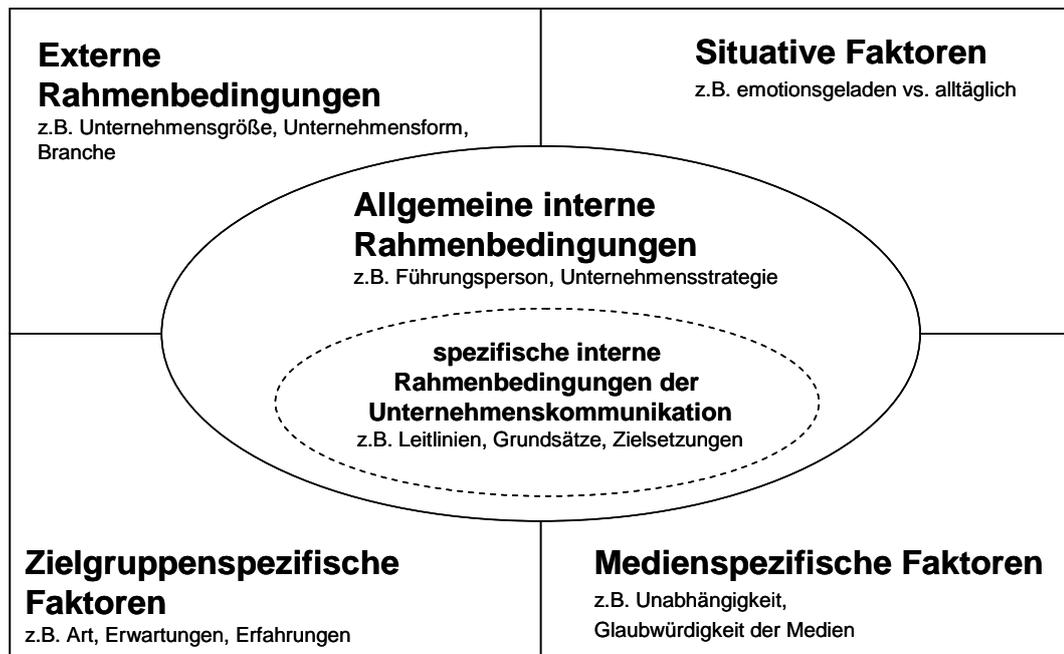
Grundsätzlich lassen sich in Bezug auf die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens externe und interne Rahmenbedingungen unterscheiden (vgl. Huck 2006: 16): Allgemeine externe Rahmenbedingungen sind zum Beispiel Unternehmensgröße, -form und die Branche. So wirken beispielsweise mittelständische Unternehmen

mit lokaler bzw. regionaler Verwurzelung grundsätzlich glaubwürdiger, als große, börsennotierte Unternehmen, denen man möglicherweise eher Profitgier unterstellt (vgl. Huck 2006: 16f.).

Die Bankenbranche hat natürlich gerade in Zeiten der Wirtschaftskrise mit Glaubwürdigkeitsverlusten zu kämpfen, was zur nächsten unternehmensexternen Determinante führt: Glaubwürdigkeit ist auch kontext- oder situationsabhängig. In alltäglichen Situationen steht die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens nicht so sehr auf dem Spiel, wie in einer emotionsgeladenen Situation, was auf die Wirtschaftskrise zweifelsohne zutrifft. Allerdings macht es eine solch spezielle Situation der Unternehmenskommunikation auch möglich, sich durch besonders transparente, wahrhaftige und konsistente Kommunikation positiv von anderen Unternehmen abzuheben. Denn die Aufmerksamkeit in einer Krisensituation ist ungleich höher als im Alltag (vgl. Huck 2006: 18, 30).

Wie schon beschrieben, hängt Glaubwürdigkeit auch vom Rezipienten, also der Zielgruppe ab. Verschiedene Zielgruppen haben verschieden Erwartungen. So sind Entlassungen aus Gründen der Wirtschaftlichkeit für die Mitarbeiter einer Bank unter Umständen kein besonders glaubwürdiges Motiv. Die Aktionäre jedoch werden sich darüber eher freuen, da sie so auf höhere Dividenden hoffen können (vgl. Huck 2006: 18).

Abb. 1: Determinanten von Glaubwürdigkeit



Quelle: eigene Darstellung nach Huck 2006: 20

Die vierte externe Determinante von Glaubwürdigkeit sind die Medien. Sie fungieren als Mittler zwischen Unternehmen und deren Zielgruppen und sind deshalb von besonderer Bedeutung. Besonders wichtig ist, dass die Medien von den Rezipienten als unabhängig wahrgenommen werden, denn nur dann wirken die Inhalte, die sie transportieren, auch glaubwürdig. Man könnte auch behaupten, dass sich ein Unternehmen nur in glaubwürdigen Medien als glaubwürdig positionieren kann. Es sollte deshalb auch im Interesse der Pressearbeit eines Unternehmens liegen, dass sich die Medien ihre Glaubwürdigkeit erhalten (vgl. Huck 2006: 19). Die unternehmensinternen Determinanten von Glaubwürdigkeit können wie folgt beschrieben werden: Glaubwürdigkeit ist zum einen davon abhängig, ob die Unternehmenskommunikation ihre Kommunikationsaktivitäten speziell auf die Vermittlung von Glaubwürdigkeit auslegt. Die Unternehmenskommunikation muss also zunächst erkennen, welche Bedeutsamkeit Glaubwürdigkeit hat, um dann ihr Handeln systematisch auf einen glaubwürdigen Unternehmensauftritt auslegen zu können. Tut sie dies, so ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen in der Öffentlichkeit auch als glaubwürdig wahrgenommen wird, ungleich größer als bei einem impulsiven, unsystematischen Handeln (vgl. Huck 2006: 17).

Natürlich ist die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens auch abhängig von ihren Führungspersonen und deren Glaubwürdigkeit. Dies gilt insbesondere für den wichtigsten Sprecher eines Unternehmens, den CEO. Durch seine meist sehr exponierte Stellung wird sein Handeln zum Aushängeschild seiner Organisation. Handelt er ungläubwürdig, so färbt dies auf das Unternehmen ab und kann einen massiven Glaubwürdigkeitsverlust bedeuten. Die Unternehmenskommunikation kann in diesem Fall nur versuchen, den Verlust so gering wie möglich zu halten (vgl. Huck 2006: 17f.). Im folgenden Kapitel soll die Rolle des CEOs und seine Bedeutung für die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens etwas näher beschrieben werden.

## 2.2. Funktionen der CEO-Kommunikation

Wer ist nun genau der CEO eines Unternehmens? Die Abkürzung CEO steht für „Chief Executive Officer“ und bezeichnet im englischsprachigen Raum den alleinigen Geschäftsführer oder Vorstand eines Unternehmens. Im Zuge der Globalisierung und damit immer mehr international agierender Unternehmen, wird diese Abkürzung auch in Deutschland und anderen Ländern verwendet. Deekeling/Arndt (2006: 7f.) umschreiben den Begriff daher wie folgt: „Wir meinen mit CEO alle diejenigen Unternehmensführer, die auf Vorstands- oder Geschäftsführeerebene oberste Verantwortung für Unternehmen, Unternehmensbereiche, Units oder Divisions tragen. Und die damit auch die wichtigsten Sprecher und Repräsentanten sind. Sie verkörpern die Strategie, sie interpretieren die Un-

ternehmenspolitik. Kurzum: Sie spielen in der internen und externen Öffentlichkeit eine herausragende Rolle – die herausragende Rolle“.

Mit dieser Umschreibung machen Deekeling/Arndt (2006: 7f.) zugleich die wichtige kommunikative Rolle des CEO deutlich: Er steht in der Öffentlichkeit und muss als Gesicht des Unternehmen die Werte und das Image repräsentieren (vgl. auch Dümke 2007: 26). Die kommunikative Rolle des CEOs war jedoch nicht schon immer so herausragend. Während früher der Fokus auf finanzmarktorientierter Kommunikation lag, sehen sich vor allem die CEOs großer Unternehmen immer mehr den Forderungen und Ansprüchen aller relevanten Stakeholder, sowohl interner, wie Mitarbeiter und Führungskräfte, als auch externer, wie Kunden, Lieferanten und der Gesellschaft, gegenüber (vgl. Deekeling/Arndt 2006: 22ff.). Die zunehmende Personalisierung in den Medien sowie das gestiegene Interesse an Wirtschaftsnachrichten haben diese Entwicklung zusätzlich begünstigt (vgl. Trummer 2006: 12; Brandstätter 2006: 27).

Inwiefern der CEO als Aushängeschild und damit als klarer Erfolgsfaktor für sein Unternehmen fungiert, wird vor allem in den USA schon seit einigen Jahren untersucht. Eines der weltweit führenden Kommunikationsberatungsunternehmen, Burson-Marsteller, führt seine seit 1997 in den USA begonnenen Studien zur CEO-Reputation seit 2001 auch in Deutschland durch. Im Jahr 2006 schätzten die Befragten den Einfluss der Reputation des CEOs auf die Reputation des Unternehmens auf 60 Prozent, was im internationalen Vergleich deutlich über dem Durchschnitt von 47 Prozent liegt (vgl. Burson-Marsteller 2006: 6). Des Weiteren ergaben die Untersuchungen, dass die Befragten davon ausgehen, dass besonders in Krisenzeiten die Reputation des CEOs für das Unternehmen wichtig sei, um Vertrauen aufzubauen.

### 2.3. Der Zusammenhang von CEO-Kommunikation und Glaubwürdigkeit

In den beiden vorangegangenen Kapiteln wurde die beiden Begriffe Glaubwürdigkeit und CEO-Kommunikation näher beleuchtet. Im Folgenden geht es darum zu ergründen, welcher Zusammenhang zwischen diesen beiden Konstrukten besteht und wie ein CEO kommunizieren sollte, um glaubwürdig zu wirken und damit positiv auf das Unternehmen abzustrahlen.

#### *CEO-Glaubwürdigkeit als wichtiger Faktor der Unternehmensglaubwürdigkeit*

Die hier zu untersuchende Fragestellung zielt auf die Glaubwürdigkeit eines CEOs ab. Da es zum Zusammenhang zwischen CEO- und Unternehmensglaubwürdigkeit noch keine validen Daten gibt, ist nun die Frage zu stellen, ob von dem von Burson-Marsteller ermittelten hohen Einfluss der Reputation des CEOs auf die Reputation des Unternehmens auf einen ebenso großen Einfluss der

Glaubwürdigkeit des CEOs auf die Glaubwürdigkeit des Unternehmens geschlossen werden kann, wie Abbildung 2 zeigt.

Für diesen Zusammenhang spricht die Tatsache, dass „nach überwiegender Meinung [...] die Kernwerte, die eine tragfähige Reputation ausmachen: Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Verantwortungsbewusstsein“ (Trummer 2006: 11) sind, also Glaubwürdigkeit als eine Komponente von Reputation zu verstehen ist. Auch Hohegger (2006: 7) bestätigt diesen Zusammenhang: „Ist der CEO glaubwürdig, bleibt auch das Unternehmen glaubwürdig. Menschen vertrauen letztlich Menschen und nicht Aktienstrukturen oder Firmengefügen“. Die CEO-Glaubwürdigkeit kann demnach als ein wichtiger Faktor der Unternehmensglaubwürdigkeit betrachtet werden. Wie stark dieser Einfluss jedoch ist, bleibt in der vorliegenden Arbeit noch zu ergründen.

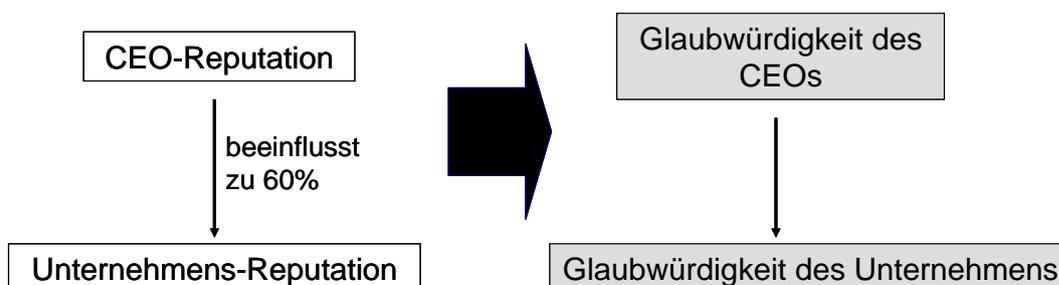
#### *Prinzipien glaubwürdiger CEO-Kommunikation*

Es stellt sich nun die Frage, wie ein CEO möglichst kommunizieren sollte, damit er beim Publikum glaubwürdig wirkt. Zur Beantwortung dieser Frage wurden die Arbeiten von Huck (2006: 21ff.) und Immerschitt (2009: 127) mit eigenen Überlegungen kombiniert und zu fünf Prinzipien glaubwürdiger CEO-Kommunikation verdichtet:

(1) Das erste Prinzip ist Ehrlichkeit. Es bedeutet schlicht, dass ein CEO immer die Wahrheit sagen sollte. Lügen – wenn sie entdeckt werden – machen unglaubwürdig. Ob die Wahrheit aus Sicht des Unternehmens auch der Wahrheit in den Augen der Zielgruppe entspricht, darüber waren sich die von Huck befragten Kommunikatoren jedoch nicht einig. Wichtig ist in jedem Fall, dass die Interessen, Ziele und Motive des Unternehmens offen gelegt und glaubhaft begründet werden. Dabei gilt der Grundsatz, dass alles, was man sagt, wahr sein sollte, aber nicht alles, was wahr ist, gesagt werden muss (vgl. Huck 2006: 21).

(2) Das zweite Prinzip lautet Übereinstimmung von persönlichem und organisationalem Auftreten. Hier kommt der bereits erwähnte Zusammenhang zwischen

Abb. 2: Zusammenhang CEO- und Unternehmensglaubwürdigkeit



Quelle: eigene Darstellung

der Glaubwürdigkeit einer Person und der Glaubwürdigkeit einer Organisation zum Ausdruck. Huck (2006: 23) stellt diesen Zusammenhang für die Unternehmenssprecher einer Organisation her. Für den CEO als den wichtigsten Kommunikator eines Unternehmens gilt diese Beziehung gleichermaßen. Das zweite Glaubwürdigkeitsprinzip beinhaltet auch, dass ein CEO und dessen Auftreten zu seinem Unternehmen passen müssen. Das Image als Kapitalist mag zu Josef Ackermann, als dem Chef einer Bank, gut passen; der Geschäftsführung einer sozialen Organisation würde man eine solche Position wohl weniger zugestehen.

(3) Ein CEO sollte auch unangenehme Wahrheiten offen ansprechen. „Wenn ich über problematische Dinge rede, habe ich die Chance, diese zu erklären. Wenn ich einfach nichts sage, habe ich diese Chance vertan“, drückt es einer der von Huck befragten Kommunikationsverantwortlichen aus. In diesem Fall wird die Phantasie des Publikums angeregt und Dinge werden unter Umständen schlimmer gemacht, als sie in Wirklichkeit sind (vgl. Huck 2006: 25). Hinzu kommt, dass die Bereitschaft, eigene Fehler einzugestehen, beim Publikum einen authentischen Eindruck macht – Menschen machen eben Fehler – und so die Glaubwürdigkeit steigert.

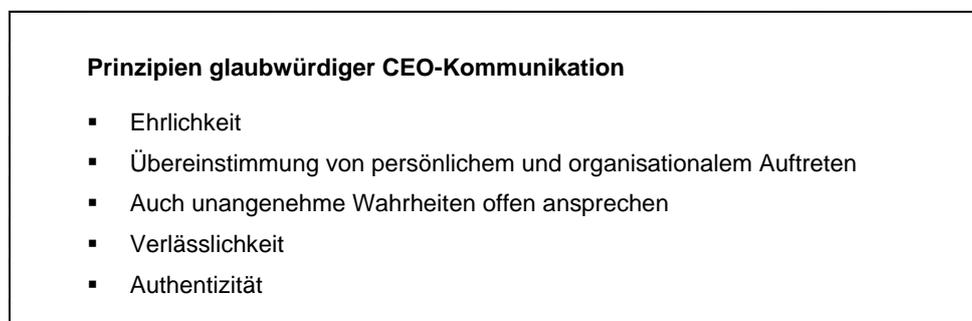
(4) Das Prinzip der Verlässlichkeit könnte man auch als die Übereinstimmung von Reden und Handeln bezeichnen. Es geht darum, dass die Dinge, die man voraussagt, auch eintreten bzw. dass man das, was man ankündigt, auch in die Tat umsetzt. Versprechen nicht einzulösen ist einer der größten Zerstörer von Glaubwürdigkeit (vgl. Huck 2006: 25f.).

(5) Schließlich sollte ein CEO stets versuchen, Authentizität zu transportieren. Immerschitt (2009: 137) umschreibt diesen Aspekt folgendermaßen: „Glaubwürdigkeit ist dann gegeben, wenn konsequent, aufrichtig, selbstreflektierend und offen durch den CEO kommuniziert wird. Es muss Übereinstimmung mit den Werten des Unternehmens geben, und Sagen und Tun müssen authentisch sein“.

Abbildung 3 zeigt die fünf Prinzipien glaubwürdiger CEO-Kommunikation auf einen Blick.

---

Abb. 3: Die Prinzipien glaubwürdiger CEO-Kommunikation im Überblick



Quelle: eigene Darstellung

### 3. Der Fall Deutsche Bank

Die theoretischen Implikationen von Glaubwürdigkeit und CEO-Kommunikation darzustellen, ist eine Seite. Nun gilt es jedoch, die im vorhergehenden Kapitel entwickelten Überlegungen einem Praxistest zu unterziehen. Die vorliegende Arbeit untersucht am Fallbeispiel Deutsche Bank, welche Bedeutung die CEO-Kommunikation für die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens hat. Die Deutsche Bank eignet sich für diese Fragestellung nicht nur besonders gut, weil sie als so genannter „Branchenprimus“ als bedeutendste Bank Deutschlands bezeichnet werden kann. Auch ihr CEO Josef Ackermann erfreut sich einer hohen Bekanntheit. Von seiner Beliebtheit kann man selbiges nicht behaupten: Sein Image hat in den letzten Jahren Höhen und Tiefen durchlaufen, was sich auch auf seine Glaubwürdigkeit ausgewirkt hat. Das Fallbeispiel beginnt deshalb mit dem Versuch, die Entwicklung der Glaubwürdigkeitswerte von Josef Ackermann als CEO der Deutschen Bank nachzuzeichnen. Daran schließt ein kurzer Abriss der Wirtschaftskrise und die damit verbundenen Ereignisse bei der Deutschen Bank an. Nach dieser Bestandsaufnahme widmet sich die Arbeit im Weiteren zum einen der Frage, ob und inwiefern die Kommunikationsabteilung der Deutschen Bank dazu beigetragen hat, ihren CEO Josef Ackermann während der „heißen Phase“ der Krise – vom Herbst 2008 bis Anfang 2009 – als besonders glaubwürdig zu positionieren. In einer ersten Studie wird deshalb eine Medieninhaltsanalyse verschiedener Leitmedien vorgenommen. In- und Output hinsichtlich Themen und der vermittelten Glaubwürdigkeit werden anschließend mit den Pressemitteilungen der Deutschen Bank verglichen. Zum anderen soll ein explorativer Versuch ein erstes Licht auf die von Rezipienten wahrgenommene Glaubwürdigkeit Josef Ackermanns werfen. Anhand ausgesuchter Zeitungsartikel bewerten Versuchsgruppen, ob sich die Glaubwürdigkeit von CEO Josef Ackermann während dieser Zeit verändert hat. Ist sie gesunken, gestiegen oder gleich geblieben? Im Anschluss wird in Kapitel 4 erörtert, welche Bedeutung die Ergebnisse des Fallbeispiels, in dem es im Wesentlichen um die Person Josef Ackermann geht, für das Unternehmen Deutsche Bank haben.

#### 3.1. Bestandsaufnahme: Josef Ackermann und die Deutsche Bank in der Wirtschaftskrise

Aussagen über jemanden zu treffen, den bzw. dessen Vorgeschichte man nicht kennt, und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen ist kaum möglich. Im folgenden Kapitel geht es deshalb darum, sich den „Untersuchungsgegenständen“ Josef Ackermann und Deutsche Bank zu nähern.

*Josef Ackermann und seine Glaubwürdigkeit*

Glaubwürdigkeit muss, wie bereits beschrieben, langfristig aufgebaut werden. Aus diesem Grund lässt sich die Glaubwürdigkeit einer Person erst dann beurteilen, wenn man deren Vorgeschichte kennt. Um feststellen zu können, wie sich die Glaubwürdigkeit von Josef Ackermann während der Wirtschaftskrise entwickelt hat, muss zunächst geklärt sein, welchen „Glaubwürdigkeitskredit“ er zu Beginn der Krise hatte. Glaubwürdigkeit hängt, wie bereits mehrfach erwähnt, von der Wahrnehmung des einzelnen Rezipienten ab. Es ist also unmöglich, an dieser Stelle eine objektive Glaubwürdigkeitsbeurteilung durchzuführen. Mit Hilfe von Ackermanns Handeln als CEO der Deutschen Bank, dessen Beurteilungen durch die Presse und ausgewählten Glaubwürdigkeitsstudien, soll deshalb versucht werden, ein Bild der Glaubwürdigkeit von Josef Ackermann zu vermitteln.

Der Schweizer Josef Ackermann kommt 1996 zur Deutschen Bank, nachdem er sich als Vorsitzender der Schweizer Kreditanstalt (der heutigen Credit Suisse) mit dem Verwaltungsrat verwarf (vgl. Müller 2006: 101ff.). Von Beginn an ist er Mitglied des Vorstandes und für den Bereich Investmentbanking zuständig. 2002 wird Ackermann zum Vorstandssprecher gewählt und ist damit der wichtigste Mann im Unternehmen. Mit dem Amt des CEOs übernimmt Ackermann auch die Aufgabe, sein Unternehmen in der Öffentlichkeit zu vertreten. Dabei unterlaufen ihm – insbesondere in den ersten Jahren – einige kommunikative Fehltritte. Zu nennen ist vor allem der Mannesmann-Prozess 2004, bei dem Ackermann mit fünf weiteren Managern wegen Untreue angeklagt ist (vgl. Müller 2006: 124ff.). Die Anklage an sich führt jedoch nicht zum Skandal: Aufsehen erregen vor allem seine zum „V“ gespreizten Finger, die er zu Beginn des Prozesses in die Kameras hält. Der Tenor der Presse ist eindeutig: Überheblich und arrogant sei er (vgl. Müller 2006: 158); „V wie Verlierer“ (Reitz/Wulff 2004) titelt die Welt am Sonntag am 25. Januar 2004. Das V-Zeichen im Mannesmannprozess ist jedoch nicht der letzte kommunikative Fauxpas von Josef Ackermann: Ein Jahr später gibt er auf der Jahrespressekonferenz einen Rekordgewinn von 4,1 Milliarden Euro bekannt und verkündet gleichzeitig einen Stellenabbau von 6.400 Arbeitsplätzen. Das Presseecho ist abermals vernichtend, denn erschwerend kommt hinzu, dass die Bundesagentur für Arbeit einen Tag zuvor einen Anstieg der Arbeitslosenzahlen auf über fünf Millionen verkündete. Dass es sich bei den gefährdeten Arbeitsplätzen um hoch bezahlte Investmentbanker handelt, ist in den Medienberichten meist nicht zu finden (vgl. Arndt/Deekeling 2006: 53ff.). Die Frankfurter Allgemeine Zeitung provoziert mit der Schlagzeile „Massenentlassungen trotz Milliarden Gewinnen“ (Arndt/Deekeling 2006: 54). Zu dieser Zeit steht auch Ackermanns hohes Gehalt immer wieder im Fokus der Öffentlichkeit und sorgt dem CEO gegenüber für Misstrauen (vgl. Eigendorf 2008).

Als Erklärung für Ackermanns unangemessenes Auftreten in der Öffentlichkeit kommt unter anderem eine schlechte Kommunikationsberatung in Frage. Der damalige Kommunikationschef der Deutschen Bank, Simon Pincombe, hält sich die meiste Zeit in London auf und spricht kaum deutsch. „Er spielte die Rolle des fernen Stichwortgebers, der mit dafür verantwortlich war, dass Ackermann das Gespür für die besonderen Verhältnisse in Deutschland fehlte“ (Arndt/Deekeling 2006: 56). Nachdem Pincombe im Mai 2005 von Alfredo Flores abgelöst wird, beginnt Ackermann offensichtlich an seinem Image zu arbeiten. Er tritt in Talkshows auf und gibt Interviews, in denen er auch über sein Privatleben spricht. In der Folgezeit gibt es in den Medien zahlreiche lobende Artikel über ihn. Der Tagesspiegel stellt im Februar 2008 fest, Ackermann habe sich seit 2006 „vom meistgehassten Manager Deutschlands zum Vordenker und Hoffnungsträger“ entwickelt (Kaiser 2008). Für sein Ansehen ist es auch förderlich, dass er sich im September 2007 als erster deutscher Bankmanager zur „Subprime-Krise“ äußert und dabei auch Fehler der Deutschen Bank eingesteht. Diese Entwicklung Ackermanns „vom Saulus zum Paulus“ (Bollmann 2008: 14) wird bestätigt von den Ergebnissen des DAX-Medienbarometers des Verlags Rommerskirchen. An der Online-Befragung zur Glaubwürdigkeit der DAX-Manager nahmen 334 Leser des Medienmagazins „Journalist“ teil. Bei der ersten Befragung im Herbst 2007 belegt Ackermann mit der Schulnote 5,18 den 30. und damit letzten Platz. Im Sommer 2008 hat er schon sechs Plätze gut gemacht und bekommt eine Glaubwürdigkeitsnote von 3,71 (vgl. Ullrich 2008: 22). An dieser Stelle kann also festgehalten werden, dass die Glaubwürdigkeit Ackermanns zu Beginn der Wirtschaftskrise im Vergleich zu anderen Managern zwar nicht die höchste ist; seine persönliche Glaubwürdigkeitskurve zeigt nach den Kommunikationsdesastern 2004 und 2005 jedoch wieder stark nach oben.

Wie der weitere Verlauf der Glaubwürdigkeit der Deutschen Bank im Zusammenhang mit ihrem CEO Josef Ackermann während der Wirtschaftskrise einzuschätzen ist, wird im Kapitel 3.2 untersucht. Zunächst sollen jedoch einige Eckdaten der Krise und die damit zeitlich parallel verlaufenen Ereignissen bei der Deutschen Bank erläutert werden.

#### *Die Deutsche Bank in der Wirtschaftskrise*

Der Beginn der Finanzkrise lässt sich grob mit der Insolvenzanmeldung der amerikanischen Investmentbank Lehman Brothers Inc., die mit einer Tochter auch in Deutschland vertreten ist, auf den 15. September 2008 datieren. Zu diesem Zeitpunkt wird klar, dass die Immobilienkrise in eine gravierende Finanzkrise, zunächst in den USA, dann auch in weiteren Ländern, übergeht (vgl. o.V. 2009c). Bei der Deutschen Bank ist zunächst noch nichts von der Krise zu spüren: Sie erwirbt 29,75 Prozent an der Postbank für 2,79 Milliarden Euro (vgl. o.V. 2008c:

8) und Josef Ackermann spricht zuversichtlich vom baldigen Ende der Krise (vgl. o.V. 2009b).

Am 29. September 2008 muss die deutsche Bankenholding Hypo Real Estate (HRE) durch das erste Rettungspaket mit einem Volumen von 35 Milliarden Euro vom Staat und einigen Privatbanken gerettet werden. Die Deutsche Bank beteiligt sich an der Rettung der HRE mit einem Zuschuss von zwölf Milliarden Euro (vgl. o.V. 2008c: 9). Ackermann fordert zu diesem Zeitpunkt ein EU-weites Rettungspaket (vgl. Bolesch 2008: 19).

Am 13. Oktober 2008 fixiert die Bundesregierung ein Rettungspaket über 500 Milliarden Euro, welches die Bayerische Landesbank, Bayern LB, als erste Bank in Anspruch nimmt (vgl. o.V. 2009c). Josef Ackermann befürwortet als Mitglied von Bundeskanzlerin Angela Merkels Krisenkomitee die staatliche Hilfe, lehnt sie aber für seine Bank kategorisch ab. In der FAZ verkündet er zudem, für das Jahr 2008 auf seinen Bonus zu verzichten (vgl. o.V. 2008a: 11). Dennoch wird Ackermann stark kritisiert, als er sich dem Nachrichtenmagazin Spiegel zufolge auf einem Führungskräfte-treffen folgendermaßen äußert: „Ich würde mich schämen, wenn wir in der Krise Staatsgeld annehmen würden“ (o.V. 2008b: 11). Immer wieder betont er, dass die Deutsche Bank relativ gut dastehe und vermeldet am 30. Oktober 2008 für das dritte Quartal einen Gewinn von 414 Millionen Euro (vgl. o.V. 2008c: 9).

Schließlich wird vom statistischen Bundesamt am 13. November 2008 verkündet, dass das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in zwei aufeinanderfolgenden Quartalen geschrumpft sei, wonach sich Deutschland offiziell in der Rezession befindet (vgl. o.V. 2009c). Wenige Tage später bekräftigt Josef Ackermann, dass er die Deutsche Bank gestärkt aus der Krise hervorgehen sehe und verkündet: „Wir gewinnen Marktanteile“ (o.V. 2009a: 8). Er beteiligt sich zudem an der Diskussion um Managergehälter und fordert ein Bonus-Malus-System sowie auf der Euro Finance Week mehr Transparenz in der Bankenbranche. Laut Ackermann solle die Bankenaufsicht zukünftig die Bankengeschäftspläne prüfen, um weitere Fehler zu vermeiden (vgl. Einecke/Hesse 2008: 26).

Am 14. November 2008, als der Automobilhersteller Opel den Staat um Hilfe bittet, wird klar, dass sich die Finanzkrise auf die Wirtschaft ausgebreitet hat, was die Zukunftsängste der Bevölkerung und der Unternehmen weiter verstärkt.

Das neue Jahr beginnt nun auch für die Deutsche Bank mit roten Zahlen: Ackermann verkündet, dass die Deutsche Bank einen Milliardenverlust zu verzeichnen habe, zeigt sich aber dennoch zuversichtlich. Am gleichen Abend erleidet Ackermann einen Schwächeanfall, der die Medien zu Spekulationen und Rückschlüssen

über das Ausmaß der Verluste der Deutschen Bank anregt (vgl. Hesse 2009: 23). Die Übernahme der Postbank kann trotz der nun doch angeschlagenen finanziellen Lage der Deutschen Bank durch den Einstieg der Post gerettet werden. Zur gleichen Zeit wird die Diskussion um eine staatliche Bad Bank angefacht, die Ackermann befürwortet, aber sogleich betont, dass die Deutsche Bank sie nicht in Anspruch nehmen werde (vgl. Bohsem/Fromm/Hesse 2009: 23).

Am 27. April 2009 wird bekannt, dass Josef Ackermanns Vertrag überraschenderweise um drei Jahre verlängert werden soll (vgl. o.V. 2009d), womit sich die Deutsche Bank klar hinter ihren CEO stellt. Einen Tag später kann für das erste Quartal einen Gewinn von 1,2 Milliarden Euro vermeldet werden (vgl. o.V. 2009e).

### 3.2. Glaubwürdigkeitsvermittlung in der Krise

Die Beschreibung des Glaubwürdigkeitskredits von Josef Ackermann zu Beginn der Krise sowie der grobe Abriss der Ereignisse während des Krisenhöhepunktes leiten nun zu der Frage über, inwiefern die Deutsche Bank kommunikativ auf die eigene Glaubwürdigkeit Einfluss genommen hat, was im Folgenden näher untersucht wird.

#### *Rolle der Kommunikationsabteilung bei der Vermittlung von Glaubwürdigkeit*

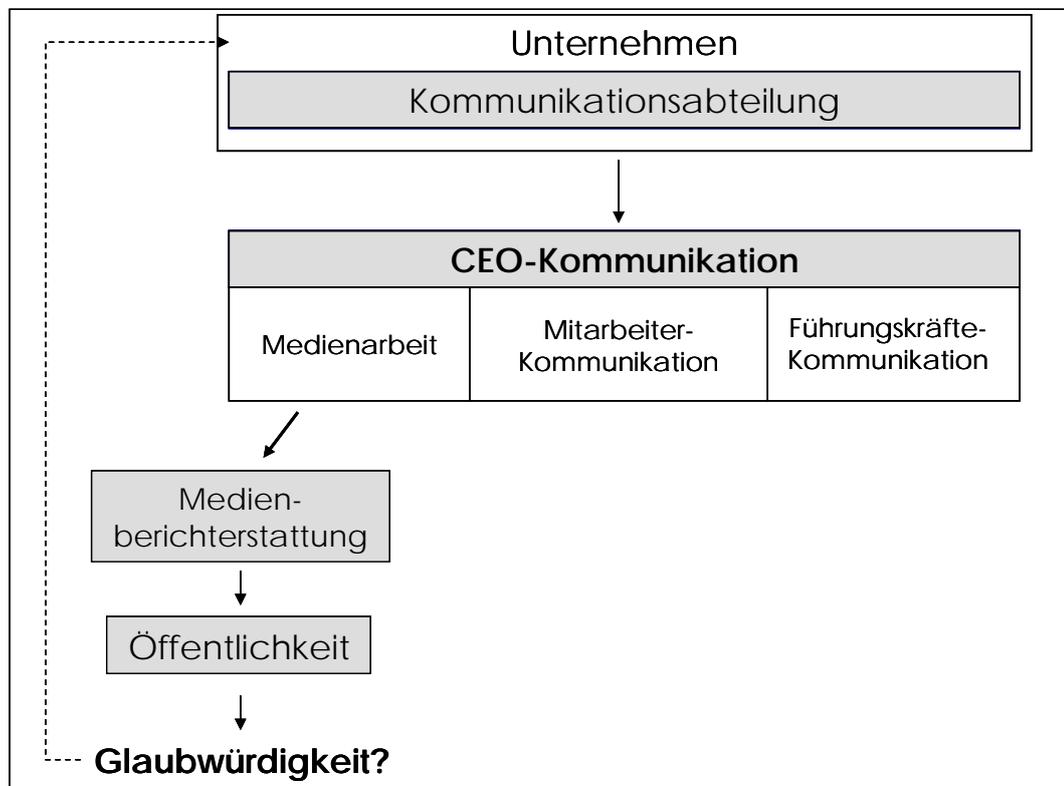
Der Verlauf der Ereignisse macht deutlich, dass die Deutsche Bank zwar zunächst nur am Rande von der Krise betroffen zu sein schien, schließlich aber auch Verluste anmeldete und aufgrund Ackermanns mehrmaliger falscher Prognosen zum baldigen Ende der Krise (vgl. o.V. 2009b) stark kritisiert wurde. Somit hat auch die Deutsche Bank während der Krise um ihre Glaubwürdigkeit zu bangen. Nach den in Kapitel 2.3 gewonnenen Erkenntnissen zur Wichtigkeit des CEOs für die Unternehmensreputation und somit vermutlich auch für die Unternehmensglaubwürdigkeit, stellt sich nun die Frage, ob die Kommunikationsabteilung der Deutschen Bank ihren CEO Josef Ackermann in der Krise dazu nutzte, Glaubwürdigkeit aufzubauen oder durch ihn das Unternehmen vor einem möglichen Glaubwürdigkeitsverlust zu schützen. Und wenn dies der Fall war, ob es ihr gelang. Zur Ergründung dieser Frage kann das in Abbildung 4 dargestellte Ablaufschema angenommen werden.

So ist zu vermuten, dass die Kommunikationsabteilung der Deutschen Bank mit ihrer Kommunikation über den CEO versucht, Glaubwürdigkeit zu erzeugen und diese an die Medien weiterzugeben, da sie als Bindeglied zwischen der Organisation Deutsche Bank und der breiten Öffentlichkeit fungieren. Die Medien können nun die Informationen und die Art der Darstellung übernehmen oder auch ein anderes Bild in ihrer Berichterstattung vermitteln. Wie allerdings die Öffentlichkeit

die Glaubwürdigkeit (diese kann auch negativer Art sein) wahrnimmt, ist wiederum ein selektiver und subjektiver Vorgang. Die Rückwirkung der wahrgenommenen Glaubwürdigkeit auf die Gesamtwahrnehmung des Unternehmens wird in Abbildung 4 durch den gestrichelten Pfeil verdeutlicht.

Zur Untersuchung des eben dargestellten Zusammenhangs wurde in der vorliegenden Arbeit zunächst eine Analyse der Pressearbeit der Deutschen Bank (anhand der im Online-Presseportal veröffentlichten Pressemitteilungen) zu vier ausgewählten Daten, die im Verlauf der Finanzkrise eine wichtige Rolle spielen, vorgenommen. Anhand einer Medieninhaltsanalyse verschiedener Leitmedien sollten im Anschluss In- und Output hinsichtlich der Themen und der vermittelten Glaubwürdigkeit verglichen werden, um die oben gestellte Frage zu beantworten. Mit Hilfe einer quantitativen Inhaltsanalyse, die jedoch in recht kleinem Rahmen durchgeführt wurde, wurden die Presstexte auf Zitate und Nennung von Josef Ackermann im genannten Zeitraum untersucht. Die Analyse der Leitmedien beschränkte sich dabei auf eine Auswahl von Texten, in denen die Deutsche Bank

Abb. 4: Ablaufschema zur Ergründung der Forschungsfrage



Quelle: eigene Darstellung

überhaupt erwähnt wird. Diese Artikeln sowie den Pressemitteilungen wurden nach Nennung Josef Ackermanns untersucht und damit die Personalisierungsrate berechnet. Zur qualitativen Auswertung der Glaubwürdigkeitsvermittlung über die Unternehmenskommunikation bzw. die Medien wurde eine subjektive Einschätzung vorgenommen. Kategorisiert wurde nach den Ausprägungen positiv, neutral und negativ. Diese erste Studie führte jedoch zumindest im angenommenen und untersuchten Zusammenhang zu keinem klaren Ergebnis. Die untersuchten Pressemitteilungen der Deutschen Bank wiesen kaum thematische Schnittpunkte zur Finanzkrise und den dazu ausgewählten Ereignissen auf, und Josef Ackermann fand nur in einer geringen Anzahl der Presstexte statt. Von einer Vermittlung von Glaubwürdigkeit über den CEO der Deutschen Bank konnte hier also nicht ausgegangen werden.

Dennoch: Die Analyse der Medienberichterstattung brachte eine Personalisierungsrate von 31,3 Prozent zutage, was die Wichtigkeit des CEOs für die Berichterstattung über die Deutsche Bank in der Krise bestätigt. Josef Ackermann wird jedoch in den meisten Fällen bei öffentlichen Auftritten, Pressekonferenzen, Tagungen, o.ä. zitiert, bei denen die Journalisten selbst anwesend waren.

#### *Persönliche Kommunikation ist das A und O in der Krise*

Die begrenzte Aussagekraft der ersten Studie brachte daher folgende erste Erkenntnis: In einer Krisensituation wie der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise sind die effizienten Mittel der Kommunikation und Glaubwürdigkeitsvermittlung keine schriftlich verfassten Texte, sondern persönliche Gespräche und öffentliche Auftritte, auf denen die Journalisten sich selbst ein Bild machen und ihre Zitate und O-Töne eigenständig auswählen. Dies betätigt auch einer der von Huck (2006: 56) befragten Kommunikationsverantwortlichen: „Zum Aufbau von Glaubwürdigkeit reicht die Pressemitteilung alleine nicht aus. Die Schlüsselmedien werden meist face-to-face im persönlichen Dialog informiert“. Tatsächlich scheint, wie die Personalisierungsrate beweist, der CEO dann besonders begehrt zu sein, weshalb sich an dieser Stelle festhalten lässt, dass CEO-Kommunikation in der Krise ein sehr bedeutendes, wenn nicht sogar das bedeutendste Kommunikationsmittel zu sein scheint.

Der oben angenommene Einfluss der Kommunikationsabteilung auf die Medien muss trotz des Scheiterns der Presstext-Analyse nicht ausgeschlossen werden. Es ist durchaus anzunehmen, dass die Kommunikationsabteilung ihren CEO Josef Ackermann vor öffentlichen Auftritten berät, bzw. dass für die Krisensituation ein grundsätzliches, proaktives Diskutieren, eine Art Krisenkommunikationstaktik, vereinbart wurde. Da sich dieser Einfluss jedoch nicht beweisen und analysieren lässt, wird nun eine andere Herangehensweise gewählt: Nimmt man den Einfluss der Kommunikationsabteilung als gegeben hin, dann interessiert ferner die Frage,

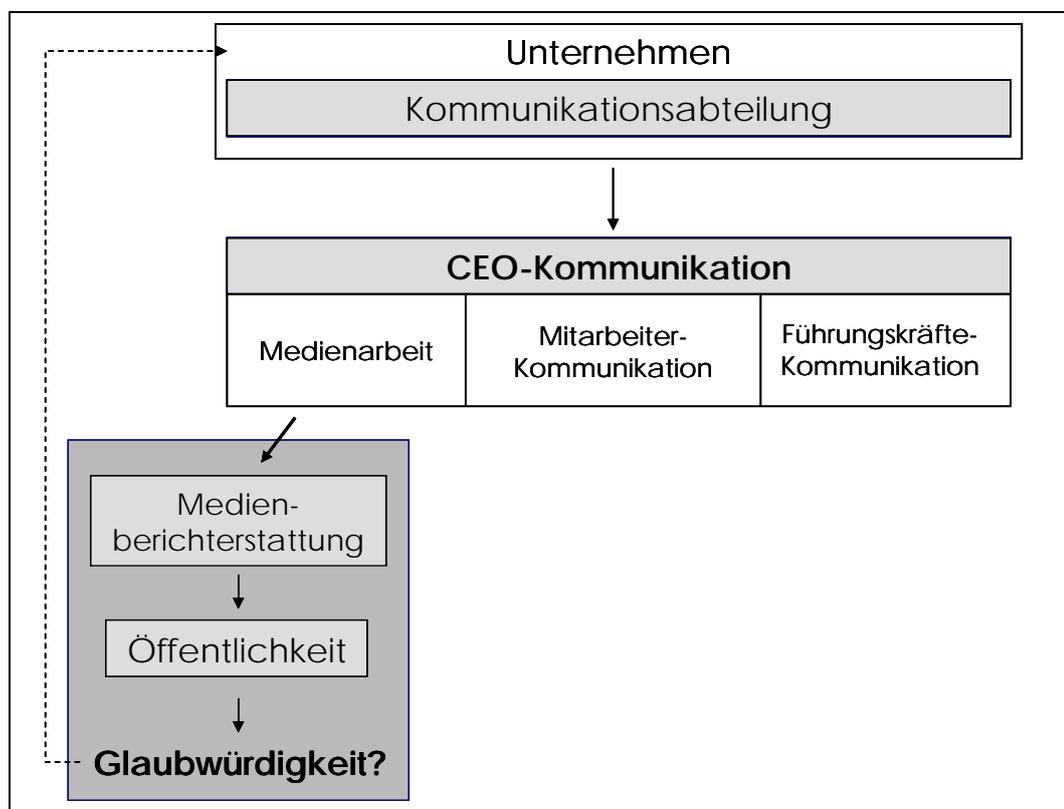
inwiefern es gelang, die Glaubwürdigkeit der Deutschen Bank über Josef Ackermann zu stärken. Damit rückt der in Abbildung 5 markierte Bereich, der den Einfluss der Medienberichterstattung auf die Öffentlichkeit und die dort wahrgenommene Glaubwürdigkeit umfasst, in den Mittelpunkt der Betrachtung.

*Wie hat sich die Glaubwürdigkeit Ackermanns in der Krise verändert?*

Die neue Forschungsfrage lautet nun: Hat sich die in der Öffentlichkeit wahrgenommene Glaubwürdigkeit von Josef Ackermann durch dessen Verhalten während der Wirtschaftskrise verändert? Und wenn ja, ist sie gestiegen oder gesunken?

Da Glaubwürdigkeit ein komplexes Konstrukt ist, das zudem stark vom einzelnen Rezipienten abhängt, existiert bisher keine praktikable Methode, die Glaubwürdigkeit von Organisationen und/oder Personen direkt zu messen (vgl. Huck 2006: 49). Oftmals wird der Umweg über Imageanalysen oder Reputationsmessungen gewählt. Wissenschaft und Praxis halten also keine eindeutigen Operatoren zur

Abb. 5: Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes



Quelle: eigene Darstellung

Messung von Glaubwürdigkeit bereit. Dennoch versucht diese Arbeit, sich einer Bewertung von Glaubwürdigkeit zu nähern. Dabei soll gleich zu Beginn erwähnt sein, dass die folgende Untersuchungsmethode nicht den Anspruch auf Repräsentativität oder Validität erhebt. Ziel der Untersuchung ist vielmehr, ein Gefühl für die Entwicklung der Glaubwürdigkeit von Josef Ackermann in der Medienberichterstattung zu bekommen, um schließlich eine Tendenz benennen zu können.

Das Vorgehen in diesem empirischen Teil war dabei folgendes: Als Anhaltspunkt für die Beurteilung der Glaubwürdigkeit Josef Ackermanns dienten die fünf Glaubwürdigkeitsprinzipien, die in Kapitel 2.3 aufgestellt wurden. Fünf Zeitungsartikel, die zwischen September 2008 und April 2009 erschienen sind, wurden zur Untersuchung ausgewählt. Entscheidend für die Auswahl der Artikel war, dass Josef Ackermanns Glaubwürdigkeit explizit thematisiert wurde. Außerdem wurde auf eine ausgewogene Medienauswahl geachtet.

Um die Subjektivität bei der Einschätzung der Glaubwürdigkeit aufzuweichen und eine größere Tiefe bei der Durchdringung des Untersuchungsproblems zu erreichen, wurde für die Untersuchung eine Art Gruppeninterview arrangiert (vgl. Gläser, Laudel 2009: 168f.). Fünf Gruppen von jeweils vier Probanden untersuchten je einen der ausgewählten Zeitungsartikel hinsichtlich der Glaubwürdigkeitskriterien. Dabei sollten die Gruppen im Artikel diejenigen Stellen markieren, die sich einem (oder mehreren) der Glaubwürdigkeitsprinzipien zuordnen lassen, und gemeinsam entscheiden, ob Josef Ackermann gemäß diesem Prinzip glaubwürdig oder unglaubwürdig wirkt. Abbildung 6 zeigt die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung im Überblick. Durch die Bildung von Gruppen kann eine objektive Beurteilung zwar nicht garantiert werden, zumindest wird jedoch verhindert, dass extreme Positionen, die beispielsweise durch eine besondere persönliche Zu- oder Abneigung zur Person Josef Ackermann entstehen, das Ergebnis bestimmen.

#### *Untersuchungsergebnisse: Ackermanns Glaubwürdigkeit bleibt relativ konstant*

Das Ergebnis der Untersuchungen fiel folgendermaßen aus: Insgesamt gaben die Probanden 16 Bewertungen ab. Davon fielen sieben positiv und neun negativ aus. Ausgehend von dieser Zahl könnte man also die Behauptung aufstellen, dass Josef Ackermann durch die Wirtschaftskrise, wenn überhaupt, nur wenig an Glaubwürdigkeit eingebüßt hat. Doch wie kommt dieses Ergebnis zustande? Welche Glaubwürdigkeitskriterien werden in den Artikeln besonders oft erwähnt? Mit welchen konnte er „punkten“ und wo hat er an Boden verloren? Um diese Fragen zu beantworten sollen die Ergebnisse im Folgenden noch etwas detaillierter betrachtet werden: Die meisten Bewertungen, nämlich sechs, konnten dem Glaubwürdigkeitsprinzip Ehrlichkeit zugeordnet werden. Vier der sechs Bewertungen fielen negativ aus. Dabei wurde beispielsweise ein Zitat aus der Süddeutschen Zeitung angeführt, das beschreibt, dass es Ackermann – bei aller Unterstützung

für die angeschlagenen Geldinstitute – vor allem darum ginge, die eigene Bank zu schützen (vgl. Hesse 2008: 22). Unehrllich wirkte auf die Probanden auch, dass Ackermann lange Zeit keine eigenen Schwächen preisgab, letztendlich aber doch

Abb. 6: Ackermanns Glaubwürdigkeit nach den Glaubwürdigkeitsprinzipien

Glaubwürdigkeitsprinzip	Zitate aus den Zeitungsartikeln	+/-
<b>Ehrlichkeit</b>	„Wir haben eigentlich nicht investiert in die Produkte. Wir haben sie gekauft, um sie zu verpacken und weiterzugeben.“ (Bollmann 2008: 14)	-
	„Rhetorisch gibt Ackermann weiter den starken Mann, der höchstens einige Schwächen seines Instituts einräumt.“ (o.V. 2009b)	-
	„Mit dem schlechtesten Ergebnis der Firmengeschichte ist seine Glaubwürdigkeit aber dahin.“ (o.V. 2009b)	-
	„Natürlich geht es Ackermann auch darum, Schaden vom eigenen Haus abzuwenden.“ (Hesse 2008: 22)	-
	„Wie viel Kraft kostet eine solche Krise persönlich? ‚Viel. Ich weiß nicht, wann ich das letzte freie Wochenende hatte, oder auch nur eine freie Stunde.‘“ (Backhaus/Mayer/Schneider 2008)	+
	„Auch Bankchefs sind Menschen, und Menschen machen Fehler.“ (Eigendorf/Szarek 2008: 28)	+
<b>Übereinstimmung von persönlichem und organisationalem Auftreten</b>	„Weil ich der Meinung bin, dass nur Geld vom Staat nehmen sollte, wer es wirklich braucht.“ (Eigendorf/Szarek 2008: 28)	+
<b>Auch unangenehme Wahrheiten offen ansprechen</b>	„Man kann sich nur für die Fehler entschuldigen, die man selbst gemacht hat. Ich selbst habe schon im vergangenen Jahr in einer sehr populären Fernsehsendung gesagt, dass auch die Deutsche Bank Fehler gemacht hat.“ (Backhaus/Mayer/Schneider 2008)	+
	„Der andere Ackermann aber redet diese Krise seit mehr als einem Jahr schön.“ (Hesse 2008: 22)	-
<b>Verlässlichkeit</b>	„Das Risikomanagement ist sehr gut“, lobt ein Kreditanalyst.“ (Hesse 2008: 22)	+
	„Wer mehrfach irrt.“ (o.V. 2009b)	-
<b>Authentizität</b>	„Wie viel Kraft kostet eine solche Krise persönlich? ‚Viel. Ich weiß nicht, wann ich das letzte freie Wochenende hatte, oder auch nur eine freie Stunde.‘“ (Backhaus/Mayer/Schneider 2008)	+
	„Jeder soll sehen wie viel der Chef der Deutschen Bank seit dem Victory-Debakel dazugelernt hat.“ (Bollmann 2008: 14)	-
	„Im Urlaub wandere ich gerne am Meer entlang und schaue zu, wie die Fußritte im Sand vom Wasser weggespült werden.“ (Eigendorf/Szarek 2008: 28)	-
	„Er bleibt sich treu.“ (o.V. 2009b)	+
<b>Sonstiges</b>	„Es ist allerdings eine geschützte Form von Öffentlichkeit, die Ackermann seit Tagen sucht.“ (Bollmann 2008: 14)	-

Quelle: eigene Darstellung

große Verluste einräumen musste (vgl. o.V. 2009b). In Punkto Ehrlichkeit halten die Probanden dem Chef der Deutschen Bank allerdings zu Gute, dass er einräumt, Menschen würden eben Fehler machen und zugibt, dass ihn die Krise bereits viel Kraft gekostet habe (vgl. Backhaus/Mayer/Schneider 2008a/Eigendorf/Szarek 2008a: 28).

Das Glaubwürdigkeitsprinzip Authentizität schlägt sich in vier der Bewertungen nieder. Dabei halten sich die positiven und negativen Bewertungen die Waage. Als besonders unauthentisch bewerteten die Probanden eine Aussage Ackermanns im Interview mit der Welt am Sonntag. Dort sagt er, dass er im Urlaub gerne am Meer entlang wandere und zusehe „wie die Fußtritte im Sand vom Wasser weggespült werden“ (Eigendorf/Szarek 2008a: 28). Diese romantische Vorstellung vom am Meer flanierenden Chef der Deutschen Bank mag so gar nicht zu dem Josef Ackermann passen, der sich sonst in den Medien als eingefleischter Kapitalist präsentiert. Eine weitere Negativbewertung bringt der Kommentar in der Tageszeitung, in dem der Autor sich auf den Mannesmannprozess bezieht und schreibt: „Jeder soll sehen wie viel der Chef der Deutschen Bank seit dem Victory-Debakel dazugelernt hat“ (Bollmann 2008: 14). Die Vorstellung, dass Ackermann aktiv und bewusst an seinem Image arbeitet, und es ihm wichtig ist, in der Öffentlichkeit einen guten Eindruck zu machen, wirkt auf die Probanden also unauthentisch. Einen Pluspunkt bezüglich seiner Authentizität bringt ihm jedoch seine eigene Aussage im Interview mit der Bild am Sonntag. Darin gibt er zu, dass ihn die Krise bisher viel Kraft gekostet habe (vgl. Backhaus/Mayer/Schneider 2008a). Diese Aussage ordneten die Probanden sowohl dem Glaubwürdigkeitsprinzip Authentizität als auch dem Prinzip der Ehrlichkeit zu.

Die Verlässlichkeit Josef Ackermanns wird von den Probanden mit zwei Bewertungen bedacht. Dabei wird der Titel des Kommentars der Financial Times Deutschland „Wer mehrfach irrt“ (o.V. 2009b) als Negativbeweis seiner Zuverlässigkeit gesehen. Und tatsächlich thematisiert der Kommentar die diversen Fehleinschätzungen Josef Ackermanns in der Krise. Mehrmals habe er schon das baldige Ende der Krise ausgerufen, wurde von der Realität aber widerlegt (vgl. ebd.). Diese Tatsache spricht nicht für die Zuverlässigkeit von Ackermanns Aussagen. Was von den Probanden jedoch als zuverlässig bewertet wird, ist die Aussage eines Kreditanalysten, der im Artikel der Süddeutschen Zeitung zitiert wird: „Das Risikomanagement ist gut“, sagt dieser (vgl. Hesse 2008: 22). Allerdings sollte hinzugefügt werden, dass an dieser Stelle weniger die Verlässlichkeit der Person Ackermann, als vielmehr die Verlässlichkeit der Organisation Deutsche Bank gemeint ist.

Was die Übereinstimmung von persönlichem und organisationalem Auftreten betrifft, vergaben die Probanden eine positive Bewertung. „Weil ich der Meinung

bin, dass nur Geld vom Staat nehmen sollte, wer es wirklich braucht“, sagt Josef Ackermann im Interview mit der Welt am Sonntag (Eigendorf/Szarek 2008a: 28). Damit bleibt er seinen eigenen Aussagen treu und positioniert die Deutsche Bank als ein Finanzinstitut, das die Wirtschaftskrise vergleichsweise gut überstanden hat.

Eine Passage im Kommentar der Tageszeitung, die die Probanden keinem der Glaubwürdigkeitsprinzipien zuordneten, wurde unter Sonstiges gefasst. Der Autor schreibt, es sei eine „geschützte Form von Öffentlichkeit, die Ackermann seit Tagen sucht“ (Bollmann 2008: 14). Die Probanden bemängeln, dass der Chef der Deutschen Bank in der Öffentlichkeit nicht für seine Verfehlungen während der Krise gerade stehe, und sich den Medien nur bedingt zur Verfügung stelle.

Im Rahmen des Glaubwürdigkeitsprinzips auch unangenehmen Wahrheiten offen ansprechen, gaben die Probanden eine positive und eine negative Bewertung ab. Als negativ bewerteten sie einen Ausschnitt aus der Süddeutschen Zeitung, in dem der Autor schreibt, Ackermann rede „diese Krise seit mehr als einem Jahr schön“ (Hesse 2008: 22). Die mangelnde Bereitschaft seinerseits, die Situation als das zu bezeichnen, was sie ist – nämlich eine Krise – sehen die Probanden als Beweis dafür, dass er sich des Ernstes der Lage nicht bewusst ist, und auch die eigene Rolle in der Krise nicht ausreichend reflektiert. Im Interview mit der Bild am Sonntag zeigt sich allerdings ein ganz anderer Josef Ackermann: „Ich selbst habe schon im vergangenen Jahr in einer sehr populären Fernsehsendung gesagt, dass auch die Deutsche Bank Fehler gemacht hat“ (Backhaus/Mayer/Schneider 2008a). Also kann auch er unangenehme Wahrheiten offen ansprechen und eigene Fehler zugeben. Nur wird diese Tatsache nicht in allen untersuchten Medien gleichermaßen kommuniziert.

Am Ende dieses empirischen Kapitels soll nun nochmals explizit auf die in der Arbeit zu beantwortenden Fragen eingegangen werden. Die Forschungsfrage „Hat sich die in der Öffentlichkeit wahrgenommene Glaubwürdigkeit von Josef Ackermann durch dessen Verhalten während der Wirtschaftskrise verändert?“ kann – unter Vorbehalt der Subjektivität der Probanden – mit kaum beantwortet werden. Legt man die rein quantitative Auswertung zugrunde, besteht zwar eine Tendenz zu sinkender Glaubwürdigkeit, diese ist jedoch nicht stark ausgeprägt. Es kann also festgehalten werden, dass die wahrgenommene Glaubwürdigkeit von Josef Ackermann seit Beginn der Wirtschaftskrise nicht gestiegen ist. Sie hat sich allerdings auch nicht entscheidend verschlechtert. Die Glaubwürdigkeitsprinzipien Ehrlichkeit und Authentizität spielten bei der Bewertung der Glaubwürdigkeit eine besonders wichtige Rolle.

#### 4. Und was bedeutet das für die Deutsche Bank?

Um den Kreis der Analyse zu schließen, steht nun noch die Frage aus, welche Bedeutung die eben beschriebene Entwicklung der Glaubwürdigkeit Josef Ackermanns in der Finanzkrise und die daraus resultierende Berichterstattung für die Deutsche Bank hat. Dazu ist jedoch eine weitere Erkenntnis, die im Rahmen der Medienanalyse gewonnen wurde, zu beachten: Festgestellt wurde, dass neben Josef Ackermann, der nicht in allen Medienberichten eine Rolle spielte, weitere Akteure zu Wort kommen, die die Positionierung der Deutschen Bank in der Krise und ihre Glaubwürdigkeit beeinflussen.

##### *Es lohnt sich, auf mehrere Kommunikatoren zu setzen*

Diese Sprecher waren vor allem bankinterne oder -externe Experten sowie unabhängige Analysten. Ihre Nennung macht die journalistischen Texte neutraler und liefert Belege für die Richtigkeit des Geschriebenen, weshalb Journalisten gern darauf zurückgreifen und Wendungen wie „Experten sagen...voraus“ oder „Nach Expertenmeinung...“ sich gerade in Wirtschaftsartikeln häufig finden lassen. Außerdem trugen Studien, die im Auftrag der Deutschen Bank durchgeführt wurden, zu deren Positionierung bei. Damit schließt sich der Kreis zur in Kapitel 3.2 vermuteten Kommunikationstaktik der Deutschen Bank: Sie positioniert sich in der Krise ganz klar nicht als Opfer, sondern als Experte und Ratgeber für alle, die stärker als sie selbst von der Krise betroffen sind. Die Experten werden zwar meist in Artikeln zitiert, die nicht die Deutsche Bank selbst betreffen, sorgen dabei jedoch dafür, dass die Deutsche Bank auch in diesen Artikeln statt findet und als Experte in den Köpfen der Leser hängen bleibt.

Nach Huck (2006: 20) müssen diese Vertrauenspersonen nicht unbedingt aus dem eigenen Unternehmen stammen: „auf dem Weg zum Publikum werden auch unabhängige Dritte als Möglichkeit der externen Glaubwürdigkeitszuschreibung genannt. [...] Neben „Third Parties“ aus Politik und Medien spielen hier insbesondere Analysten, Institute, aber auch Koryphäen aus Wissenschaft und gesellschaftlichen Gruppen sowie Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens eine wichtige Rolle. Sie systematisch in die eigene Kommunikationsarbeit einzubinden, kann die Glaubwürdigkeit einer Organisation erheblich steigern. Denn „das gesamte PR-Konstrukt beruht darauf, dass Sie am besten Dritte wunderbare Botschaften über sich selbst verbreiten lassen“ (Andreas Steinert, Pleon Kothes Klewes)“. Im Falle Josef Ackermanns kann beispielsweise die enge Beziehung zu Bundeskanzlerin Angela Merkel, welche sich durch eine rege Kommunikation und die Mitgliedschaft Ackermanns im Krisenstab der Kanzlerin offenbart, einen positiven Einfluss auf die Glaubwürdigkeit ausüben. Wer das Vertrauen der Bundeskanzlerin genießt, kann zumindest in den Augen derer, die der Kanzlerin wohl gesonnen sind, nicht allzu ungläubwürdig sein.

*Der subjektive Gesamteindruck zählt*

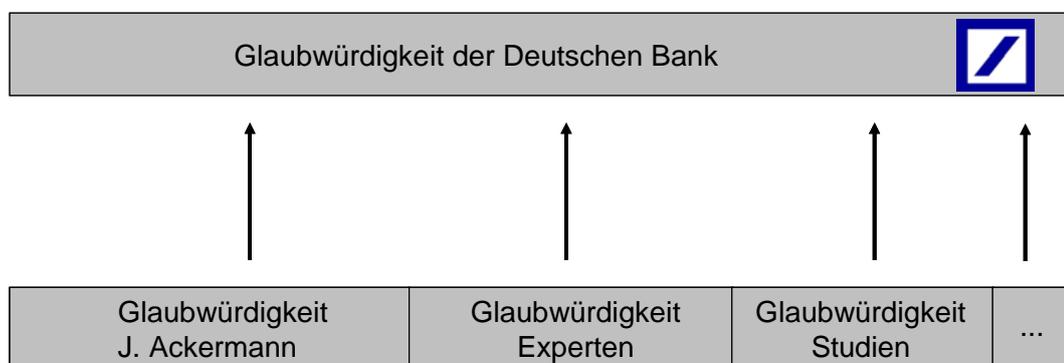
Unumstößlich bleibt die Tatsache, dass Glaubwürdigkeit eine individuell wahrgenommene Größe ist. Somit kann Josef Ackermann von einem Aktionär oder seiner Frau als sehr glaubwürdig empfunden werden, während ein Filialmitarbeiter den Deutsche Bank-Chef eventuell als weniger glaubwürdig einstuft. Wahrnehmung von Glaubwürdigkeit hängt an den Ansprüchen, Erfahrungen und weiteren subjektiven Komponenten, die bei jedem Menschen anders ausgeprägt sind.

Insgesamt lässt sich jedoch aufgrund der eben angestellten Überlegungen folgern: Die Glaubwürdigkeit einer Institution setzt sich – für jeden Menschen individuell – aus der Summe der gewichteten Glaubwürdigkeiten ihrer (wahrgenommenen) Akteure und Kommunikatoren, sowie weiteren Quellen, die sich inner- oder außerhalb des Unternehmens befinden können, zusammen. Abbildung 7 verdeutlicht diesen Zusammenhang anschaulich.

Im Falle der Deutschen Bank wurde diese Tatsache gut berücksichtigt, da sie sich mit der Kommunikation Josef Ackermanns, aber auch mit Expertenstimmen und Studien, aktiv an der Diskussion und Problemlösung der Finanzkrise beteiligt und sich somit als kompetenter Problemlöser positioniert hat. Aufgrund der Stützung der Glaubwürdigkeit auf mehrere Kommunikatoren können die teilweise falsch getätigten Aussagen Josef Ackermanns die Glaubwürdigkeit der Deutschen Bank insgesamt nicht so sehr erschüttern, wie es bei einem direkten Einfluss der Fall wäre.

In der vorliegenden Arbeit wurde deutlich, dass die Untersuchung von Glaubwürdigkeit einige Stolpersteine zutage gebracht hat, die mit der Natur dieses Beurteilungsfaktors zusammenhängen: Eine so subjektive Eigenschaft lässt sich schwer messbar machen und erst recht nicht quantifizieren. Da jedoch fest steht, dass Glaubwürdigkeit für Unternehmen, insbesondere Banken, eine große Rolle spielt,

Abb. 7: Komponenten der Glaubwürdigkeit der Deutschen Bank



Quelle: eigene Darstellung

*Ein abschließendes Fazit*

ist es umso bedauerlicher, dass sich keine generalisierbaren Aussagen über den Umgang mit ihr oder die Möglichkeiten des Auf- und Ausbaus treffen lassen. Dennoch gelang es im Zuge der Untersuchungen, Trends und mögliche Eckpunkte aufzudecken und somit das Verständnis für und den Umgang mit Glaubwürdigkeit zu vereinfachen: Es geht darum, die Akteure, die für die zu überzeugenden Stakeholder relevant sind, zu identifizieren und allesamt mit einer einheitlichen Kommunikationsstrategie auszustatten, um durch die gemeinsame Bearbeitung der Öffentlichkeit ein einheitliches und möglichst glaubwürdiges Bild zu erzeugen. Vor allem in der Krise ist eine solche einheitliche und glaubwürdige Kommunikation unerlässlich, sie muss jedoch schon lange davor kontinuierlich aufgebaut und gepflegt werden. Die Gunst externer Experten lässt sich nur durch beständiges offenes und nachvollziehbares Handeln erreichen. Ihr Urteil besitzt meist recht hohe Glaubwürdigkeit, die sich auf das Unternehmen übertragen kann - allerdings auch im negativen Sinne.

Auch wenn die Analyse gezeigt hat, dass nicht nur der CEO für die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens entscheidend ist, so bleibt er doch ein wichtiger Kommunikator. Ein besonders gutes Briefing des CEOs ist deshalb ratsam, da er seine Glaubwürdigkeit auf andere Art und Weise verdienen muss, als es ein Experte tut. Der Experte hat sich durch seine Ausbildung und berufliche Laufbahn sowie der damit zugebilligten Bezeichnung „Experte“ als glaubwürdige Quelle qualifiziert, während der CEO einer Bank als Manager verschiedene Interessen vertreten kann und daher von der Öffentlichkeit schwerer einzuschätzen ist. Er wird eher als Mensch mit vielen Ecken und Kanten und entsprechenden Fehlern gesehen, während der Experte nicht einmal namentlich erwähnt werden muss, damit man ihm Glauben schenkt. Deshalb muss der CEO genau gebrieft und auf seine kommunikative Aufgabe vorbereitet werden. Dies ist die Aufgabe der Kommunikationsabteilung. Ist die Krise erst einmal da, sollten alle Abläufe bereits geplant sein, um sich – wie es die Deutsche Bank gezeigt hat – von Anfang an zu positionieren und den positiven Effekt einer Krise – die verstärkte Aufmerksamkeit – für sich zu nutzen. Diese Aufgabe hat die Deutsche Bank augenscheinlich gut gemeistert und kann daher als Beispiel für gelungene Krisenkommunikation gesehen werden.

## **Literaturverzeichnis**

Arndt, Olaf; Deekeling, Egbert (2006): CEO-Kommunikation. Strategien für Spitzenmanager. Frankfurt am Main: Campus.

Backhaus, Michael; Mayer, Walter; Schneider, Robert (2008a): Herr Dr. Ackermann, was bedeutet Geld für Sie? In: <http://www.bild.de/BILD/news/wirtschaft/2008/10/19/deutsche-bank-josef-ackermann/was-bedeutet-geld-fuer-sie.html> zugegriffen am 22. Juni 2009.

Backhaus, Michael; Mayer, Walter; Schneider, Robert (2008b): Dr. Josef Ackermann: "Wir sind eine der stärksten und am besten kapitalisierten Banken der Welt. In der Krise haben wir Kunden, Einlagen und Marktanteile gewonnen." In: [http://www.deutsche-bank.de/presse/de/content/interviews\\_4239.htm](http://www.deutsche-bank.de/presse/de/content/interviews_4239.htm), zugegriffen am 27. Juli 2009

Bentele, Günter (2008): Objektivität und Glaubwürdigkeit – Medienrealität rekonstruiert. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bohsem, Guido; Fromm, Thomas; Hesse, Martin (2009): Kurssturz bei der Deutschen Bank. In: Süddeutsche Zeitung, 20. Januar 2009, S. 23.

Bolesch, Cornelia (2008): EU sucht gemeinsamen Rettungsplan. In: Süddeutsche Zeitung, 02. Oktober 2008, S.19.

Bollmann, Ralph (2008): Ein Banker geht büßen. In: Die Tageszeitung, 20. November 2008, S.14.

Brandstätter, Helmut (2006): Leben mit den Medien – Chance und Risiko für Topmanager, S. 27-43. In: Gaines-Ross, Leslie (Hrsg.): Der Chef als Kapital – CEO Reputation Management. Wien: Line Verlag, S. 27-43..

Burson-Marsteller (2006): CEO Reputation Studie 2006 – Zusammenfassung der vierten Studie von Burson-Marsteller Deutschland zur Reputation der CEOs der DAX30-Unternehmen. Frankfurt am Main: Burson-Marsteller GmbH & Co. KG.

Deekeling, Egbert; Arndt, Olaf (2006): CEO-Kommunikation: Strategien für Spitzenmanager. Frankfurt: Campus Verlag.

Dümke, Ricarda (2007): Corporate Reputation – why does it matter? How communication experts handle corporate reputation management in Europe. Saarbrücken: VDM Verlag.

Eigendorf, Jörg (2008): Mega-Gehalt. Ackermann muss mit der Schadenfreude leben. In: [http://www.welt.de/meinung/article1839867/Ackermann\\_muss\\_mit\\_der\\_Schadenfreude\\_leben.html](http://www.welt.de/meinung/article1839867/Ackermann_muss_mit_der_Schadenfreude_leben.html), zugegriffen am 22.Juni 2009.

Eigendorf, Jörg; Szarek, Danuta (2008a): Gibt es überhaupt noch jemanden, der das Ganze überblickt, Herr Ackermann? In: Welt am Sonntag, 16. November 2008, S. 28.

Eigendorf, Jörg; Szarek, Danuta (2008b): "Gibt es überhaupt noch jemanden, der das Ganze überblickt?" Schülerinnen interviewen Dr. Josef Ackermann In:

[http://www.deutsche-bank.de/presse/de/content/interviews\\_4236.htm](http://www.deutsche-bank.de/presse/de/content/interviews_4236.htm), zugegriffen am 27. Juli 2009

Einecke, Helga; Hesse, Martin (2008): Mao, Rio und die Banken. In: Süddeutsche Zeitung, 18. November 2008, S. 26.

Früh, Werner (2007): Inhaltsanalyse: Theorie und Praxis. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 3. überarbeitete Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hesse, Martin (2008): Der Optimist schweigt. In: Süddeutsche Zeitung, 01. Oktober 2008, S. 22.

Hesse, Martin (2009): Im Moment der Schwäche. In: Süddeutsche Zeitung, 16. Januar 2009, S. 23.

Hohegger, Peter (2006): Vorwort, S. 7-9. In: Gaines-Ross, Leslie (Hrsg.): Der Chef als Kapital – CEO Reputation Management. Wien: Line Verlag.

Huck, Simone (2006): Glaubwürdigkeit: Erfolgsfaktor für die Unternehmenskommunikation. Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Kommunikationsverantwortlichen. Stuttgart: Universität Hohenheim, Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik.

Immerschitt, Wolfgang (2009): Profil durch PR: Strategische Unternehmenskommunikation – vom Konzept zur CEO-Positionierung. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Kaiser, Stefan (2008): Einmal Buhmann und zurück. In: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/Unternehmen-Josef-Ackermann-Deutsche-Bank;art129,2471463>, zugegriffen am 22. Juni 2009.

Köhnken, Günther (1990): Glaubwürdigkeit: Untersuchungen zu einem psychologischen Konstrukt. München: Psychologie Verlags Union.

Merten, Klaus (2006): Das Handwörterbuch der PR. Band 1 A-Q. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen.

Müller, Leo (2006): Ackermanns Welt. Ein Tatsachenbericht. Reinbek: Rowohlt Verlag GmbH.

o.V. (2008a): Ackermann verzichtet auf Bonus. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17. Oktober 2008, S. 11.

o.V. (2008b): Bayern LB nimmt als Erster die Staatshilfe. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 20. Oktober 2008, S. 11.

o.V. (2008c): Die Chronik der Krise. In: Forum. Magazin für die Deutsche Bank, Nr. 4/2008, S. 8-9.

o.V. (2009a): Die Chronik der Krise, Teil 2. In: Forum. Magazin für die Deutsche Bank, Nr. 1/2009, S. 8-9.

o.V. (2009b): Josef Ackermann – Wer mehrfach irrt. In: <http://www.ftd.de/meinung/kommentare/Leitartikel-Josef-Ackermann-Wermehrfach-irrt/461093.html>, zugegriffen am 22. Juni 2009.

o.V. (2009c): Chronik des Abschwungs – Von der Finanz- zur Wirtschaftskrise. In: [http://www.n24.de/news/newsitem\\_4757106.html](http://www.n24.de/news/newsitem_4757106.html), zugegriffen am 19. Juli 2009.

o.V. (2009d): Deutsche Bank: Vorstandsvertrag Dr. Josef Ackermann soll verlängert werden. In: [http://www.deutsche-bank.de/presse/de/content/presse\\_informationen\\_4461.htm?month=4](http://www.deutsche-bank.de/presse/de/content/presse_informationen_4461.htm?month=4), zugegriffen am 18. Juli 2009.

o.V. (2009e): Deutsche Bank erzielt im 1. Quartal Gewinn nach Steuern von 1,2 Mrd Euro. In: [http://www.deutsche-bank.de/presse/de/content/presse\\_informationen\\_4462.htm?month=4](http://www.deutsche-bank.de/presse/de/content/presse_informationen_4462.htm?month=4), zugegriffen am 18. Juli 2009.

o.V. (2009f): Interviews In: <http://www.deutsche-bank.de/presse/de/content/interviews.htm>, zugegriffen am 27. Juli 2009

Reitz, Ulrich; Wulff, Matthias (2004): V wie Verlierer. In: [http://www.welt.de/print-wams/article105779/V\\_wie\\_Verlierer.html](http://www.welt.de/print-wams/article105779/V_wie_Verlierer.html), zugegriffen am 22. Juni 2009.

Schweer, Martin K.W.; Thies, Barbara (2005): Vertrauen durch Glaubwürdigkeit – Möglichkeiten der (Wieder-)Gewinnung von Vertrauen aus psychologischer Perspektive. In: Dernbach, Beatrice/Meyer, Michael (Hrsg.): Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Interdisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 47-63.

Trummer; Dietmar (2006): Erste Studie in Österreich: Warum auch hierzulande der Chef als Kapital gilt, S. 11-25. In: Gaines- Ross, Leslie (Hrsg.): Der Chef als Kapital – CEO Reputation Management. Wien: Line Verlag.

Ulrich, Christina (2008): Hambrecht zieht vorbei In: prmagazin, Nr. 09/2008, S. 22-23.



## Zur Rolle des Vertrauens für die Mitarbeiter- und Führungskommunikation

### Der Fall Siemens

von Alexander Kießling und Anja Korb

#### 1. Einleitung

*„In der Krise beweist sich der Charakter.“*

*Helmut Schmidt, dt. Politiker (SPD)*

Von Unternehmen, Konzernen und Organisationen wird erwartet, dass mit ihrem Wirken einer Verantwortlichkeit und Verlässlichkeit nachgekommen wird. Denn oftmals können durch unternehmerisches Versagen Arbeitsplätze, die Gesundheit der Arbeitnehmer, die Umwelt oder sogar das menschliche Leben bedroht sein. Gerade in Deutschland, wo das Sicherheitsdenken und auch postmaterielle Werte sehr hoch geschätzt werden, ist das Vertrauen zu einem Unternehmen seitens der Mitarbeiter und Verbraucher unerlässlich. Wird dieses Vertrauen enttäuscht, können ausbleibende Konsumenten, aber auch demotivierte Mitarbeiter ein Unternehmen in seinem Fortbestand bedrohen. In einem solchen Krisenfall ist es die Aufgabe der Kommunikationsabteilung des Unternehmens, durch vertrauensbildende Maßnahmen die Verlässlichkeit des Unternehmens nach innen und außen zu kommunizieren.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Rolle des Vertrauens für die Mitarbeiter- und Führungskommunikation am Beispiel der Schmiergeldaffäre der Siemens AG. Es soll untersucht werden, was und wie in Krisenzeiten durch das Management kommuniziert wurde, um zu ermitteln, welchen Einfluss das auf das Vertrauen der Mitarbeiter gegenüber der Konzernführung hat. Dazu soll im ersten Kapitel zunächst eine Chronik der Affäre aufgestellt werden, um den Ereignisverlauf zu skizzieren und den Hintergrund der Geschehnisse darzustellen. Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit den theoretischen Grundlagen der internen Kommunikation. Diese werden benötigt, um die Analyse der Schmiergeldaffäre theoretisch zu fundieren und Aussagen über die Ziele und Inhalte der Mitarbeiterkommunikation treffen zu können. Wie die interne Kommunikation bei Siemens angelegt und gestaltet wird, zeigt das dritte Kapitel, das sich mit dem interaktiven CEO-Webblog der Siemens AG und dessen Nutzung durch die Mitarbeiter auseinandersetzt. An diesem Beispiel sollen Folgen der direkten Kommunikation erar-

beitet werden, aus denen sich Handlungsempfehlungen ergeben, wie die Mitarbeiter- und Führungskommunikation in Krisenzeiten optimiert werden kann. Diese werden abschließend im vierten Kapitel zusammengefasst und ein Fazit der Rolle des Vertrauens für die interne Kommunikation gezogen.

## 2. Die Siemens-Affäre: Chronologie der Ereignisse

Die Schmiergeldaffäre der Siemens AG – eine der wohl verstricktesten Korruptionsaffären der deutschen Wirtschaftsgeschichte. Mit groß angelegten Razzien wurden im November 2006 Büros an 30 Siemens-Standorten durchsucht, um Hinweise auf verdeckte „schwarze Kassen“ im Ausland zu finden, aus denen Schmiergelder in Millionenhöhe zur Erlangung von Aufträgen geflossen sein sollen. Die Ermittlungen zogen sich bis zur Urteilsverkündung im September 2008 hin. Bilanz: Rücktritt des Aufsichtsratsvorsitzenden, Wechsel des Vorstandsvorsitzenden, mehrere Geldstrafen in Millionenhöhe und eine komplette Neuorganisation des Konzerns.

Das Unternehmen Siemens stand bereits seit September 2005 im Fokus der Medienberichterstattung (vgl. [www.welt.de](http://www.welt.de) Wirtschaftsnachrichten). Am 19. September 2005 gab der Vorstandsvorsitzende Klaus Kleinfeld ein Sparprogramm für SBS und die Com-Sparte bekannt – damit verbunden war die Streichung von insgesamt 5.400 Arbeitsplätzen. Entstehen mussten diese Einsparmaßnahmen durch den Verkauf der unrentablen BenQ-Siemens Mobilfunksparte, mit der sich Klaus Kleinfeld verkalkuliert hatte. Die Abschreibungen, Harmonisierungen der Produkte, die vereinbarten Beteiligungen an BenQ und die schlechten Quartalsergebnisse des Verkaufs bedeuteten 350 Mio. Euro Verlust für die Siemens AG.

Bereits ein knappes Jahr später, am 16. September 2006, verkündete Vorstandsvorsitzender Kleinfeld dann eine Erhöhung der Vorstandsgehälter um 30 Prozent. Begründen konnte er dies durch den offenbar deutlich gestiegenen Arbeitseinsatz und die Leistung der Vorstände im Zuge der organisatorischen Umbruchphase des Konzerns. Am 15. November 2006 startete eine groß angelegte Razzia durch mehrere Vorstandsbüros und -wohnungen, mit dem Ziel, Hinweise auf illegale Schmiergeldzahlungen zu finden, die aus schwarzen Kassen im Ausland geflossen sein sollen. Um die Wogen zu glätten nahm Siemens direkt am 16. November zu den Vorwürfen Stellung und beziffert die Schmiergeldzahlungen auf 200 Mio. Euro. Mit der Verhaftung des ehemaligen Leiters der Kommunikationssparte, Ex-Zentralvorstand Thomas Ganswindt, hatte die Affäre am 12. Dezember 2006 auch den Konzernvorstand erreicht. Ganswindt wurde vorgeworfen, bereits deutlich vor Anfang 2004 über das vermutete Schmiergeld-System in der Com-Sparte informiert gewesen zu sein – und dieses offenbar weiter geduldet zu haben. Nach sei-

ner Verhaftung muss der Konzernvorstand Zahlungen in Höhe von 400 Mio. Euro einräumen.

Am 27. März 2007 wird Vorstandsmitglied Johannes Feldmayer verhaftet und damit erstmals ein aktiver Zentralvorstand des Unternehmens. Seine Anklage lautet auf Schmiergeldzahlungen an die Arbeitnehmerorganisation AUB, eine Gegenorganisation zur IG Metall, die in den 70er Jahren von leitenden Angestellten der Siemens AG gegründet wurde. Nach diesen sich überschlagenden Ereignissen gibt der Aufsichtsratsvorsitzende Heinrich von Pierer am 19. April seinen Rücktritt bekannt. Daraufhin sprechen sich die Aufsichtsräte auch gegen eine Verlängerung des Vertrages von Kleinfeld aus. Dieser tritt am 25. April nach einem Aufsichtsratsvotum zurück. Als weiteres Ergebnis der Aufsichtsratssitzung übernimmt Gerhard Cromme die Nachfolge Heinrich von Pierers als Aufsichtsratsvorsitzender. Es dauert weitere zwei Monate, bis am 1. Juli 2007 der ehemalige Pharma-Manager Peter Löscher als Vorstandsvorsitzender antritt.

Anfang August 2007 kommt es erneut zu Durchsuchungen in Büros des Unternehmens in Erlangen, Offenbach und Karlsruhe. Dieses Mal erstrecken sich die Ermittlungen auf den Bereich Energieerzeugung. Siemens-Mitarbeiter sollen einen Projektmanager der Europäischen Agentur für Wiederaufbau in Belgrad bestochen haben. Die Konsequenz der Konzernführung: Dem langjährigen Korruptionsermittler Albrecht Schäfer wird aufgrund beschönigender Darstellung und Unterlassung der Aufklärungsarbeiten im Schmiergeldskandal gekündigt.

Die Affäre scheint immer größere Kreise zu ziehen, als sich Mitte August 2007 herausstellt, dass auch die Kraftwerkssparte von illegalen Zahlungen nach Italien betroffen ist. Die Summe beläuft sich nun auf insgesamt 900 Mio. Euro. Durch die Untersuchungen in Italien stoßen die Ermittler auf Unregelmäßigkeiten beim Bau eines Kraftwerkes in Indonesien und die Hälfte der Siemens-Geschäfte in China. Diese Meldungen bestätigt der Vorstandsvorsitzende Löscher am 23. August 2007 und kündigt gleichzeitig die Entlassung von 20 beteiligten Mitarbeitern in China wegen inakzeptablen Verhaltens an.

Am 4. Oktober 2007 verhängt das Landgericht München die erste Geldbuße in Höhe von 201 Millionen Euro für die dubiosen Geldströme in der früheren Siemens-Telekommunikationssparte Com. Die staatsanwaltlichen Ermittlungen sind damit zumindest für diesen Geschäftsbereich, in dem auch Ex-Vorstand Ganswindt inhaftiert wurde, abgeschlossen.

In seiner ersten Jahresbilanz kann Löscher hervorragende Zahlen ausweisen, sie lassen sich durch die umfangreichen Verkäufe einiger Unternehmenssparten an die Continental AG, wie etwa des Kommunikationsbereichs oder des Automobil-

zuliefergeschäfts inklusive seiner 53.000 Mitarbeiter erklären. Gleichzeitig bezifferte er aber die „Compliance-Kosten“ auf etwa 1,3 Mrd. Euro (vgl. Dieter Nowski: Siemens – Schmiergeld, Megatrends und Rekordprofit, 2008) und stellt sogleich ein Sparprogramm vor, durch das die Verluste der Schmiergeldaffäre wieder ausgeglichen werden sollen. So haben die Strategen bei Siemens aus den bisherigen 60 Geschäftsbereichen drei zentrale Themenfelder ausgemacht, die zukünftig das Kerngeschäft des Unternehmens darstellen sollen. Diese sind Industrie, Energie und Gesundheit. Die bestehenden Geschäftsbereiche, die in diese Themenfelder fallen, werden in insgesamt 15 Divisionen angegliedert. Alle weiteren Bereiche werden sukzessive verkauft. Auch einen Stellenabbau im größeren Umfang konnte Löscher damit nicht ausschließen, und fängt gleich im Konzern Vorstand damit an – er soll von elf auf acht Mitglieder verkleinert werden. Durch die Neuorganisation des Konzerns plant Löscher insgesamt 1,4 Mrd. Euro bis zum Jahr 2010 einzusparen. 2009 hat der Konzern bereits die Marke von 1 Mrd. Euro erreicht (vgl. Rede Peter Löscher Pressekonferenz Geschäftsjahr 2009 zweites Quartal). Somit werden die Siemens Mitarbeiter zum zweiten Mal innerhalb kurzer Zeit mit Entlassungen konfrontiert, für deren Ursache das Management verantwortlich ist.

Die Affäre zieht sich hin bis Ende September 2008. Der Konzern kann zwischenzeitlich Bilanz ziehen und muss feststellen, dass der Schmiergeldskandal das Unternehmen 1,5 Mrd. Euro gekostet hat. Weiterhin entscheidet der Aufsichtsrat, von den 11 beteiligten Zentralvorständen Schadensersatz zu verlangen. Der Bundesgerichtshof urteilt, dass Siemens eine Millionenstrafe erspart bleibt. Den vorläufigen Abschluss des Schmiergeldskandals bilden die Verurteilungen des früheren Zentralvorstandes Johannes Feldmayer und dessen Freund und ehemaligem Kollegen Wilhelm Schelsky im Prozess um die verdeckte Finanzierung der Arbeitnehmerorganisation AUB, die „Gewerkschaft zu Siemens Gnaden“. Feldmayer erhielt eine Bewährungsstrafe von zweieinhalb Jahren und muss zudem 229.000 Euro zahlen, Schelsky hingegen wird zu 4 Jahren Haft wegen Untreue, Betrug und Steuerhinterziehung verurteilt.

Doch auch im August 2009 holt die Schmiergeldaffäre die frühere Siemens-Führung offenbar wieder ein: Laut der Süddeutschen Zeitung (vgl. [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de)), ermittelt die US-Börsenaufsicht SEC gegen Kleinfeld, da er für die Geschäftsjahre 2005 und 2006 eine „korruptionsbeeinflusste Bilanz“ vorgelegt haben soll. Ebenfalls in Vorbereitung seien Ermittlungen der Aufsichtsbehörde gegen Kleinfelds Vorgänger Heinrich von Pierer und den langjährigen Finanzchef Joachim Neubürger, über deren Verlauf bei Fertigstellung dieser Arbeit aber noch keine Aussagen getroffen werden können.

### **3. Theoretische Grundlagen der internen Kommunikation**

#### **3.1. Ziele der internen Kommunikation**

„Internal communication is the core process by which businesses can create value“ (vgl. Quirke 2000: 21 Mast 2008: 253). Dieser Satz fasst zusammen, was nach den Erkenntnissen der letzten Jahrzehnte kein Unternehmer mehr leugnen kann: Die kommunikative Integration der Mitarbeiter in die Geschäfte des Unternehmens ist eine Kernressource für den wirtschaftlichen Erfolg und die gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens. Die Professionalisierung der Unternehmenskommunikation ist eine Folge dieses engen Zusammenhangs zwischen Mitarbeiterführung und Unternehmenserfolgs.

Die im Betriebsverfassungsgesetz (§§ 80 ff) vorgeschriebene Informationspflicht des Unternehmens gegenüber seinen Angestellten ist dabei lediglich als Mindestanforderung zu verstehen (vgl. Mast 2008: 253). Strategische Entscheidungen wie Stelleneinsparungen, Lohnlisten oder Betriebsänderungen müssen den Mitarbeitern – vertreten durch den Betriebsrat – weitergegeben werden. Weitaus wichtiger für die Identität des Unternehmens ist jedoch die Kommunikation mit und zwischen seinen Mitarbeitern, die über die elementaren Informationsbedürfnisse hinausgeht und wesentlich zur Unternehmenskultur und der Erfüllung der Geschäftsziele beiträgt (vgl. Mast 2008: 279f).

Dabei umfasst die Mitarbeiterkommunikation sämtliche kommunikative Prozesse zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens, stellt Verbindungen innerhalb derselben oder zwischen verschiedenen Ebenen her. Bereits in den klassischen Ansätzen der Organisationstheorie wie bei Max Weber oder Frederick Taylor wurde die hierarchische Kommunikation über den Dienstweg als insofern unerlässlich angesehen, da nur durch eine lückenlose Dokumentation und spezifische Weisungsbefugnis eine koordinierte, arbeitsteilige und personenunabhängige Aufgabenerfüllung möglich sei. Die Kommunikation als Koordinationsmittel der Arbeitsabläufe ist also als ursprüngliches und unersetzliches Wesen der Unternehmenskommunikation anzusehen. Im Zuge der neoklassischen Ansätze von Abraham Maslow (vgl. Maslow 2002) und anderen wurde erkannt, dass vor allem die Motivation und Partizipation der Mitarbeiter zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Beides muss durch kommunikative Maßnahmen erreicht oder wenigstens unterstützt werden. Gerade das Engagement der Mitarbeiter, ihre Erfahrungen oder Ideen zu den Abläufen im Unternehmen einzubringen und damit einen ökonomischen Fortschritt zu erzielen, ist hoch einzuschätzen und unter dem Begriff „Wissensmanagement“ in nahezu jedem größeren Unternehmen ein bedeutender Bereich der Unternehmenskommunikation.

Neben diesen instrumentellen Funktionen der Mitarbeiterkommunikation zur Effizienzsteigerung darf auch die soziale Komponente nicht vergessen werden. Nur zufriedene Mitarbeiter identifizieren sich mit ihrem Arbeitgeber und sorgen für eine positive Außenprojektion von Unternehmenswerten und Unternehmenskultur. Diese Identifikation kann nur erzielt werden, wenn bei den Mitarbeitern Vertrauen in die Entscheidungsträger der Unternehmens besteht und die interne Kommunikation in all ihren Formen glaubwürdig erscheint. Vertrauen und Glaubwürdigkeit lassen sich also als die zentralen, sozialen Ziele im Prozess der internen Kommunikation identifizieren.

Der unverkennbare Nutzen effektiver Mitarbeiterkommunikation liegt somit in der erhöhten Produktivität und verbesserten Umsetzung von Projekten oder Veränderungsprozessen sowie in der starken Mitarbeiterloyalität und positiven Außenwirkung durch motivierte und zufriedene Mitarbeiter. So findet man mittlerweile kaum mehr ein Großunternehmen, das ohne strategisch ausgerichtete und professionelle Kommunikationsabteilungen oder -agenturen auskommt, während aber gerade im Mittelstand und bei kleinen Unternehmen noch Nachholbedarf besteht (vgl. Mast 2000c, 14ff; in Mast 2008: 256). Der finanzielle Aufwand für systematische, interne Kommunikationsmaßnahmen wird oft gescheut, da der Erfolg solcher Schritte meist nur schwer messbar gemacht werden kann und eher indirekt eintritt. Gerade aber bei Start-up-Firmen machen sich interne Kommunikation und ausgeprägte Unternehmenskultur besonders bezahlt, was Beispiele aus dem Online-Bereich wie Spreadshirt, Espresso International oder Edelight zeigen.

### 3.2. Wege der internen Kommunikation

In der internen Kommunikation wird grundsätzlich zwischen drei verschiedenen Wegen unterschieden: Die Abwärtskommunikation entlang dem hierarchischen Dienstweg von oben nach unten, die Aufwärtskommunikation als Feedback-Kanal von unten nach oben sowie die wechselseitige Dialogkommunikation innerhalb einer oder mehrerer Abteilungen auf gleicher Ebene.

#### *Abwärtskommunikation*

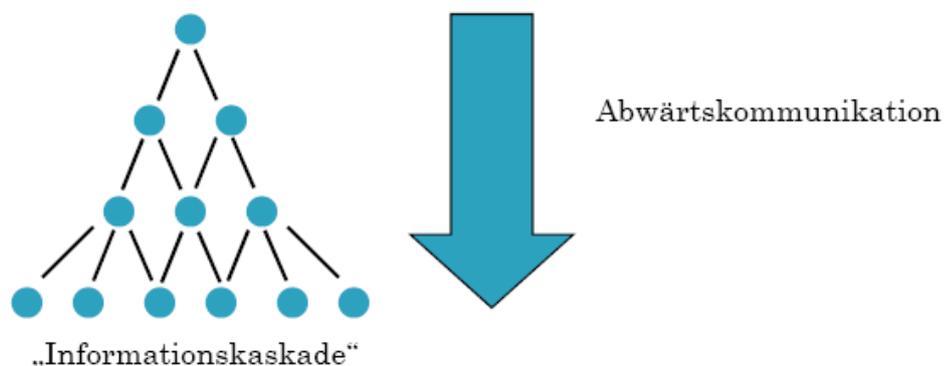
Die Abwärtskommunikation bezeichnet die vertikalen Informationsfluss von oben nach unten. Wie in Abbildung 1 dargestellt, wird dabei oft der Begriff der Informationskaskade (vgl. Mast 2008: 262) bemüht, da Informationen der Geschäftsführung von Ebene zur Ebene weitergegeben werden, bis sie auch beim letzten Glied in der Kette ankommen, ähnlich einem künstlich geschaffenen Wasserfall.

Die vertikale Abwärtskommunikation ist vor allem zur Übermittlung von Instruktionen und Arbeitsanweisungen unerlässlich, genauso zur Information der Mitarbeiter über Entwicklungen und Pläne des Unternehmens und operativer Manage-

mententscheidungen. Auch für Weiterbildungsmaßnahmen wird die Abwärtskommunikation genutzt, um Mitarbeitern in Seminaren und Kursen einerseits bestimmte Kompetenzen zu vermitteln, aber andererseits auch die Gruppendynamik und den sozialen Kontakt von Abteilungen zu stärken.

Die Abwärtskommunikation ist der in jedem Unternehmen vorhandene und am häufigsten eingeschlagene Weg der Mitarbeiterkommunikation (vgl. Mast 2008: 262). Jedoch weisen die Informationskaskaden gewisse Probleme auf. So wie die Auffangbecken des Brunnes überlaufen, besteht auch für die Mitarbeiter – vor allem in der untersten Ebene – das Problem der Informationsüberlastung. Die einzelnen Mitarbeiter sind nicht mehr im Stande, sämtliche Informationen, die von übergeordneten Stellen auf sie eintreffen, zu verarbeiten. Außerdem entsteht durch die sukzessive Weitergabe der Information eine zeitliche Verzögerung bis die Nachrichten an den Arbeitsplätzen der unteren Ebenen ankommen. Dieser Timing-Effekt wird durch den Filtering-Effekt verstärkt, der auftritt, wenn bestimmte Stellen Informationen bewusst zurückhalten, um persönliche Vorteile zu erzielen oder unangenehmen Situationen auszuweichen. Ein weiteres Defizit besteht in der Fehlinterpretation oder Verzerrung von Nachrichten während des Kommunikationsprozesses, da je nach Kontext oder Kommunikator eine von der Ursprungsquelle abweichende Bedeutung der Nachricht entstehen kann (vgl. Mast 2008: 263). Es ist die Aufgabe der Kommunikationsabteilung dafür Sorge zu tragen, dass die Botschaften klar und eindeutig formuliert, auf die Belange der jeweiligen Ebenen zugeschnitten, auf Unternehmenswerte ausgerichtet und frei von persönlichen Motiven sind. Zudem muss den Mitarbeitern ein Feedback-Kanal zur Verfügung stehen.

Abb. 1: Abwärtskommunikation



Quelle: eigene Darstellung

Die vertikale Abwärtskommunikation ist vor allem zur Übermittlung von Instruktionen und Arbeitsanweisungen unerlässlich, genauso zur Information der Mitarbeiter über Entwicklungen und Pläne des Unternehmens und operativer Managemententscheidungen. Auch für Weiterbildungsmaßnahmen wird die Abwärtskommunikation genutzt, um Mitarbeitern in Seminaren und Kursen einerseits bestimmte Kompetenzen zu vermitteln, aber andererseits auch die Gruppendynamik und den sozialen Kontakt von Abteilungen zu stärken.

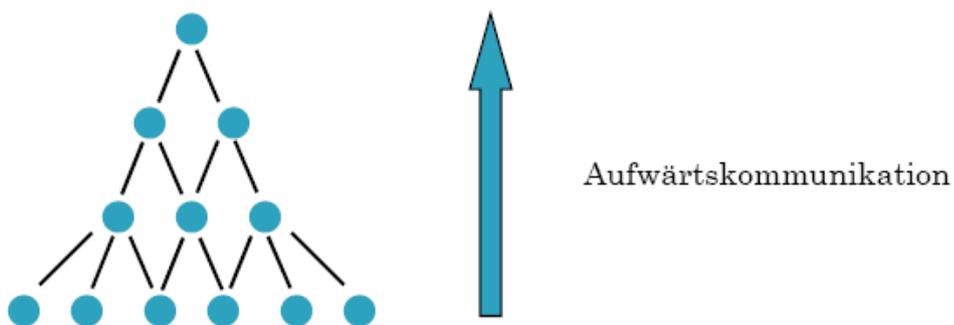
Die Abwärtskommunikation ist der in jedem Unternehmen vorhandene und am häufigsten eingeschlagene Weg der Mitarbeiterkommunikation (vgl. Mast 2008: 262). Jedoch weisen die Informationskaskaden gewisse Probleme auf. So wie die Auffangbecken des Brunnes überlaufen, besteht auch für die Mitarbeiter – vor allem in der untersten Ebene – das Problem der Informationsüberlastung. Die einzelnen Mitarbeiter sind nicht mehr im Stande, sämtliche Informationen, die von übergeordneten Stellen auf sie eintreffen, zu verarbeiten. Außerdem entsteht durch die sukzessive Weitergabe der Information eine zeitliche Verzögerung bis die Nachrichten an den Arbeitsplätzen der unteren Ebenen ankommen. Dieser Timing-Effekt wird durch den Filtering-Effekt verstärkt, der auftritt, wenn bestimmte Stellen Informationen bewusst zurückhalten, um persönliche Vorteile zu erzielen oder unangenehme Situationen auszuweichen. Ein weiteres Defizit besteht in der Fehlinterpretation oder Verzerrung von Nachrichten während des Kommunikationsprozesses, da je nach Kontext oder Kommunikator eine von der Ursprungsquelle abweichende Bedeutung der Nachricht entstehen kann (vgl. Mast 2008: 263). Es ist die Aufgabe der Kommunikationsabteilung dafür Sorge zu tragen, dass die Botschaften klar und eindeutig formuliert, auf die Belange der jeweiligen Ebenen zugeschnitten, auf Unternehmenswerte ausgerichtet und frei von persönlichen Motiven sind. Zudem muss den Mitarbeitern ein Feedback-Kanal zur Verfügung stehen.

Viele Kommunikationstheorien sprechen erst dann von Kommunikation, wenn sie in einem wechselseitigen Prozess stattfindet. Die Mitarbeiterkommunikation wird in vielen Unternehmen dagegen als eher einseitig verstanden, nämlich als Informationsfluss von der Unternehmensführung zum Mitarbeiter. Zwar bereits von der Human-Relations-Schule um Maslow betont, hat sich die Aufwärtskommunikation noch immer nicht als gleichberechtigter Kommunikationsweg etabliert, gewann aber in den letzten Jahren zumindest in größeren Unternehmen stetig an Beachtung (vgl. Mast 2008: 265). Die Aufwärtskommunikation versteht sich zu meist als klassischer Feedback-Kanal von unten nach oben, also von den Mitarbeitern zu ihren Vorgesetzten, von der Belegschaft zum Management (vgl. Abb. 2).

### *Aufwärtskommunikation*

Die Aufwärtskommunikation erfüllt vor allem den Zweck der Rückmeldung über Leistungserfüllung, Arbeitsabläufe, Probleme oder Verbesserungsvorschläge an das Management, um dort ein Bild über die aktuellen ökonomischen Prozesse und Potentiale des Unternehmens zeichnen zu können. Darüber hinaus bildet das Wissensmanagement die Möglichkeit, die Erfahrungen und das Wissen der Mitarbeiter nicht nur in das operativen Tagesgeschäft, sondern auch in die strategische Ausrichtung des Unternehmens einzubeziehen. Dabei fließen auch Meinungen, Einstellungen, Gefühle und Wünsche der Mitarbeiter ein und geben stetig Zustandsberichte über das Image des Unternehmens bei seinen Mitarbeitern sowie die daraus resultierende Außenwirkung. Die Aufwärtskommunikation muss dabei maßgeblich durch die Kommunikationsabteilung gefördert werden, vor allem da die Belange der Mitarbeiter nicht immer von ihren fachlichen Vorgesetzten in adäquater Weise berücksichtigt werden können. Dies ist gerade bei Klagen und Beschwerden der Fall. Gerade bei solchen Themen müssen Vorgesetzte und zuständige Ansprechpartner auf das Vertrauen der Mitarbeiter zählen können. Andernfalls sind verzerrte und bestätigende Berichte an Vorgesetzte die Folge, um nicht negativ aufzufallen. Der Mitarbeiter befindet sich in einem psychischen Spannungszustand, der kognitiven Dissonanz, die entsteht, wenn das Wissen um die Zustände im Unternehmen und die Erwartungen der Mitarbeiter nicht übereinstimmen (vgl. Mast 2008: 266). Dieser Zustand schlägt sich in einem negativen Bild des Unternehmens oder der Verschlechterung der eigenen Arbeitsmoral nieder.

*Abb. 2: Aufwärtskommunikation*



*Quelle: eigene Darstellung*

Das Bedürfnis der Mitarbeiter, am Unternehmenserfolg beteiligt zu sein, mit einflussreicheren Vorgesetzten in Kontakt zu stehen, ernst genommen und gebraucht zu werden, muss also über die Kanäle der Aufwärtskommunikation befriedigt werden.

#### *Dialogkommunikation*

Die horizontale Kommunikation (auch Dialogkommunikation) innerhalb einer Ebene, also der direkte und wechselseitige Dialog zwischen Personen unterschiedlicher Bereiche, bezeichnet alle Kommunikationsprozesse, die nicht eindeutig der Auf- oder Abwärtskommunikation zuzuordnen sind. Die horizontale Kommunikation unter Gleichrangigen besitzt aber die Besonderheit, auch als Ersatz für die Auf- oder Abwärtskommunikation fungieren zu können.

Die Dialogkommunikation zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen ist aber – ähnlich wie die Aufwärtskommunikation – im Gegensatz zur Abwärtskommunikation deutlich unterentwickelt. Das rührt von der geringen systematischen Organisation horizontaler Kommunikationsabläufe und der teilweise sehr hohen Autonomie einzelner Geschäftsbereiche. Bei dieser isolierten Betrachtung bleiben die tatsächlichen Potentiale des Unternehmens jedoch teilweise unausgeschöpft. Erst die Entwicklung hin zu ressortübergreifenden Projektgruppen und einer generell vernetzteren Unternehmensorganisation mit computergetützten Systemen rückt die horizontale Kommunikation etwas mehr in den Vordergrund.

### 3.3. Kanäle und Medien der internen Kommunikation

Um Mitarbeiterkommunikation stattfinden zu lassen, existieren drei Möglichkeiten (vgl. Mast 2008: 269): Die persönliche Kommunikation, die sich keinerlei weiterer Medien bedient und direkt stattfindet, die Kommunikation über gedruckte Medien sowie die Kommunikation über elektronische Kanäle. Jedes dieser Medien besitzt Vor- und Nachteile, die je nach Unternehmen, Kommunikationssituation und Kommunikationsinhalt unterschiedlich zur Geltung kommen können. Die Auswahl der richtigen Kanäle ist demnach grundlegend für die erfolgreiche Mitarbeiterkommunikation. Das Kommunikationssystem eines Unternehmens sollte aber in jeden Fall die vier Grundfunktionen der Unternehmenskommunikation erfüllen: Aktualität der Nachrichten, Erklärung von Zusammenhängen, Bewertungen von Unternehmensentscheidungen sowie emotionale Ansprache.

#### *Persönliche Kommunikation*

Das persönliche Gespräch ist die wirksamste und effizienteste Form der Kommunikation. In Umfragen geben Mitarbeiter an, über Vorhaben des Unternehmens am liebsten in persönlicher, unvermittelter Kommunikation unterrichtet zu werden

(vgl. Mast 2000c: 106 f; in Mast 2008: 264). Neben Gesprächen mit dem Vorgesetzten und Besprechungen in kleinen Gruppen nehmen hier auch Gerüchte eine bevorzugte Stellung ein. Denn in der persönlichen Kommunikation werden vier Funktionen erfüllt: Die Information der Mitarbeiter, die Interaktion mit dem Mitarbeiter, also permanente Rückkopplungsmöglichkeiten, die Interpretation der Nachricht seitens des Mitarbeiters im beabsichtigten Kontext und schließlich die emotionale Beeinflussung des Gegenübers. Die Face-to-Face-Kommunikation ist also anderen Kommunikationsformen überlegen, da einerseits komplexe Sachverhalte verständlich gemacht werden können und andererseits ein Höchstmaß an emotionaler Ansprache möglich ist (vgl. Mast 2008: 284). Durch die hohe Aktualität persönlicher Kommunikation sind praktisch alle der oben genannten Grundfunktionen der Unternehmenskommunikation im persönlichen Gespräch erfüllt.

Dennoch ist es nicht sinnvoll, die komplette Mitarbeiterkommunikation über persönliche Gespräche stattfinden zu lassen, denn Face-to-Face-Kommunikation ist besonders zeitintensiv. Ein Entscheidungsträger im Unternehmen verbringt zwischen 70 und 90 Prozent seiner Arbeitszeit mit Kommunikation, einen Großteil davon mit persönlichen Gesprächen in Besprechungen oder Konferenzen. Hier müssen sich die Inhalte auf das Wesentliche beschränken und die Stärke der persönlichen Kommunikation, nämlich die direkte und emotionale Ansprache, zur Geltung kommen. Dies ist beispielsweise bei der Motivation der Mitarbeiter, bei der Vermittlung von strategischen Veränderungen im Unternehmen, bei komplizierten Verhandlungen oder detaillierten Fehleranalysen der Fall (vgl. Mast 2008: 276f). Vertrauen und Glaubwürdigkeit gelten dabei als unverzichtbare Basis, andernfalls kann die persönliche Kommunikation auch zu negativen Effekten führen.

Dennoch besteht – gerade durch die Möglichkeiten elektronischer Medien – bei Führungskräften die Tendenz, das persönliche Gespräch mit den eigenen Mitarbeitern aus zeitlichen Gründen immer mehr in den Hintergrund treten zu lassen. Die Aufgabe der Unternehmenskommunikation ist es, die persönliche Kommunikation zu systematisieren. Dies gilt nicht nur für die abwärts gerichtete Kommunikation, sondern auch für die Aufwärts- und vor allem für die horizontale Peer-to-Peer-Kommunikation.

Ausprägungen der persönlichen Kommunikation finden sich neben bilateralen Gesprächen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten in Kongressen, Tagungen, Versammlungen, Seminaren, Workshops, Besprechungen in Projektgruppen, sowie letzten Endes in informellen Kontakten und Gerüchten. Gerade auch die informelle Kommunikation trägt erheblich zur Motivation der Mitarbeiter bei, wie bereits in den Hawthorne-Experimenten in den 1920er Jahren festgestellt. Die

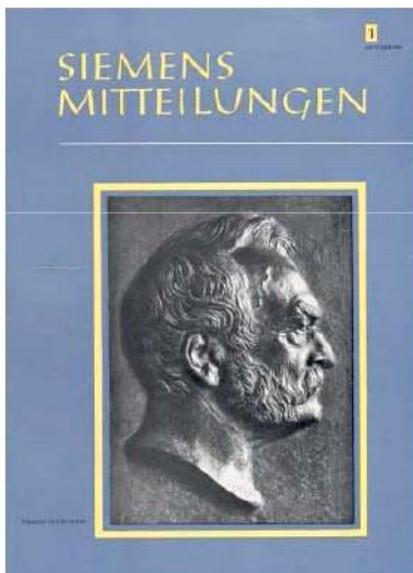
Förderung von informellen Gruppen ist Aufgabe von Kommunikationsabteilungen sowie Führungskräften.

#### *Kommunikation über gedruckte Medien*

Einen weiteren Bereich der Medien zur Mitarbeiterkommunikation stellen die gedruckten Dienste dar. Bereits 1988 wurde in Deutschland die erste Mitarbeiterzeitung verlegt, nämlich der „Schlierbacher Fabrikbote“ der Steingutfabrik in Wächtersbach (vgl. Mast 2008: 261). Nach dem ersten Weltkrieg folgten Firmen wie Bosch und Siemens. Die Mitarbeiterzeitschrift ist also der klassische Weg der medialen Mitarbeiterkommunikation.

Aber genau wie auf die Tages- oder Magazinpresse wirkt sich auch auf die gedruckten Medien der internen Kommunikation die Konkurrenz der elektronischen Medien aus. Dennoch behalten die Druckmedien ihren Platz im Medien-Mix der Mitarbeiterkommunikation. So besagt das bereits 1913 vom Nürnberger Journalisten und Altphilologen Wolfgang Riepl aufgestellte Rieplsche Gesetz, dass kein Informationsmedium, das sich einmal etabliert hat, von anderen Medien vollständig ersetzt oder verdrängt werden kann (vgl. Riepl 1913; in Mast 2008: 261f). Trotz der Einführung von Radio, Fernsehen und Internet traf dieses Gesetz auf die Zeitungs- und Zeitschriftenpresse durchaus zu, wengleich die Konkurrenz anderer Medien einen ökonomischen Konkurrenzkampf bedeutete.

Abb. 3: Mitarbeiterzeitschrift der Firma Siemens von 1951



Quelle: <http://w3.siemens.de/siemens-stadt/siemmit3.htm>

Eine Neupositionierung der Druckmedien ist demnach unausweichlich, die Stärken gegenüber den elektronischen Medien müssen verstärkt ausgesielet werden. Zwar haben die gedruckten Medien wie Rundschreiben, Broschüren, Plakate und Mitarbeiterzeitungen gegenüber den elektronischen Systemen ein erhebliches Defizit bezüglich der Aktualität, erfüllen aber die übrigen Grundfunktionen der Unternehmenskommunikation besser als elektronische Medien. Die Mitarbeiterzeitschrift muss also darauf abgestimmt werden, dass die Mitarbeiter über aktuelle Entwicklungen bereits über andere Kanäle informiert sind, aber zusätzliche Hintergrundinformationen liefern, Entscheidungen aus verschiedenen Perspektiven rechtfertigen oder die Mitarbeiter emotional an das Unternehmen binden. Die Mitarbeiterzeitschrift muss Ausdruck der Unternehmenskultur sein und den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, sich mit der Zeitschrift und ihren Inhalten zu identifizieren. Die Mitarbeiterzeitschrift erfüllt also nicht mehr die ursprüngliche Aufgabe der Nachrichtenvermittlung, sondern vielmehr die Rolle einer Art Sekundärliteratur, die das Verständnis von tagesaktuellen Meldungen auf anderen Plattformen erhöht und durch regelmäßige Erscheinungsintervalle beständig zur Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen beiträgt.

#### *Kommunikation über elektronische Medien*

Seit rund 15 Jahren haben die elektronischen Medien einen kometenhaften Aufstieg erfahren, auch in der Mitarbeiterkommunikation. So wie das Internet seine Nutzerzahlen Jahr für Jahr mit zwei- bis dreistelligen Zuwachsraten ausbauen konnte, hat sich auch das Intranet als unternehmensinternes Pendant etabliert. Dazu gehören Dienste, die sich im Laufe der letzten Jahre bis hin zu den verschiedensten Formen weiterentwickelt haben. Das E-Mail ist bereits seit langem fester Bestandteil der Unternehmenskommunikation. Des Weiteren existieren mittlerweile Newsletter, Foren, Wikis, Weblogs, RSS-Feeds, Bulletin Boards, Instant Messenger, Social Networks, Podcasts oder Corporate TV – das Angebot ist also breit gefächert. Die Schwierigkeit besteht eher darin, sich die Vorteile der neuen Medien zu Nutze zu machen, ohne dabei den Zweck der Kommunikation aus den Augen zu verlieren.

So wie computergestützte Systeme die Arbeitsabläufe bestimmen, können sie auch den Kommunikationsfluss im Unternehmen optimieren. Ihre Stärke ist dabei die permanente Verfügbarkeit von elektronischen Diensten sowie die Möglichkeit, aktuelle Nachrichten binnen weniger Minuten zu kommunizieren. Gerade in Krisen oder zu Zeiten unabsehbarer strategischer Entwicklungen des Unternehmens, aber auch bei kurzfristigen Änderungen im Tagesgeschäft eignen sich elektronische Dienste deshalb besonders gut, um die Mitarbeiter über das aktuelle Geschehen zu informieren. Eine weitere Stärke des Intranets und seiner zugehörigen Dienste ist das Umgehen von hierarchischen, sozialen, räumlichen oder zeitlichen Barrieren (vgl. Mast 2008: 270). Außerdem ermöglichen elektronische Dienste

meist auch direktes Feedback, fördern also die Aufwärtskommunikation und Interaktion zwischen Management und Belegschaft. Auch die Dialogkommunikation und Vernetzung verschiedener Abteilungen oder Projektgruppen wird durch elektronische Systeme erleichtert. So ist das Intranet in kürzester Zeit zum Leitmedium in bürogeprägten Dienstleistungsunternehmen aufgestiegen und erfreut sich großer Beliebtheit unter den Angestellten. Selbst die über Jahrzehnte hinweg unangefochtene Spitzenposition der Vorgesetzten im Ranking der bevorzugten Informationsquellen in Frage.

Die Eigenschaft eines „Mediums zur Selbstbedienung“ (vgl. Mast 2008: 270) birgt aber auch einige Gefahren. Denn nicht jeder Mitarbeiter nutzt die elektronischen Angebote zur Information und Kommunikation. Intranet, E-Mail und weiterführende Dienste richten sich vor allem an technikaffine Mitarbeiter, was vor allem auf jüngere und männliche Angestellte zutrifft. Nicht-Nutzer werden durch den Mangel an Information und Interaktion isoliert, es bildet sich eine Art Zweiklassengesellschaft im Unternehmen (vgl. Hoffmann/Lang 2006: 177; in Mast 2008: 271). Gerade in Unternehmen, in denen nicht jeder Angestellte über einen Arbeitsplatz mit Computer bzw. Intranetzugang verfügt, tritt diese Kluft zwischen Büro- und Fabrikarbeitern auf.

Dennoch steht der Ausbau der elektronischen Mediendienste ganz oben auf der Agenda der meisten größeren Unternehmen. Gerade auch die Möglichkeiten des Web 2.0 werden mittlerweile verstärkt genutzt.

### *Corporate Weblog*

Selbst in mittelständischen Unternehmen bereits weit verbreitet sind sogenannte Corporate Weblogs, also Online-Tagebücher, die chronologische Texteinträge enthalten, welche wiederum von den Lesern kommentiert werden können. Diese Weblogs – oder verkürzt Blogs – versuchen eine möglichst vernetzte und interaktive Kommunikation zwischen sämtlichen Mitarbeitern eines Unternehmens herzustellen. Die Integration und Partizipation der Mitarbeiter steht im Vordergrund, um eine möglichst positive und vertrauensvolle Basis für den Top-Down Informationsfluss zu schaffen und andererseits die Meinungen, Gefühle und Vorschläge der angestellten in die Entscheidungsfindung einfließen lassen zu können.

Entscheidend für die Resonanz eines Weblogs sind die Inhalte. Aktualität, Kontinuität und Glaubwürdigkeit sind somit die wichtigsten Bausteine eines erfolgreichen Blogs. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, eignet sich das Instrument Weblog hervorragend, um Mitarbeiter an den Geschehnissen in den Führungsetagen des Unternehmens teilhaben zu lassen, Entscheidungen zu begründen und die Identität und Akzeptanz der Mitarbeiter zu erhöhen.

Natürlich müssen auch bei den Corporate Blogs einige Gefahren ausgeräumt werden. Sind etwa anonyme Kommentare der Mitarbeiter möglich, werden Probleme im Unternehmen zwar offen thematisiert, es besteht aber die Gefahr eines negativen Image des Unternehmens unter seinen Mitarbeitern und somit eine langfristig negative Außenwirkung. Und schlimmer noch, könnte es passieren, dass die den Mitarbeitern frei zugänglichen Inhalte nach außen gelangen – etwa an die Konkurrenz oder die Presse. Am Beispiel der Siemens AG soll nun zunächst näher auf die Kommunikation über Weblogs und ihre Folgen eingegangen werden. Im Anschluss wird die interne Kommunikation insgesamt beschrieben und vor dem Hintergrund der Krisensituation analysiert.

Abb. 4: Mitarbeiter-Weblog der Firma Frosta

The screenshot shows a Mozilla Firefox browser window displaying the Frosta Blog. The browser's address bar shows the URL <http://www.frostablog.de/blog/>. The page header is green and features the Frosta logo on the left, the text "FRoSTA Blog" in the center, and "100% frei von Farbstoff- und Aromazusätzen" below it. On the right of the header is a circular logo for "REINHEITSGEBOT". Below the header is a navigation menu with links: "Startseite", "Blog-Info", "Blog-Autoren", "Kontakt", "Datenschutz", "Impressum", and "FRoSTA".

The main content area features a blog post titled "Traumjob in Rom....aber keiner will hin!" written by Felix Ahlers on Wednesday, September 9, 2009. The post includes a small profile picture of Felix Ahlers and a list of requirements for a "Sachbearbeiter" position in Rome. The requirements include:

- Abgeschlossene kaufmännische Ausbildung
- Beruf im Lebensmittelbereich
- Gute Englisch- und Italienischkenntnisse
- Selbstständige Arbeitsweise und hohe Verantwortungsbewusstheit
- Sehr gute PC-Kenntnisse (MS Office, Outlook)
- Reisebereitschaft
- Einwandfreie Arbeitsweise
- Flexibilität
- Einwandfreie Arbeitsweise

The post also includes a search bar and a list of categories on the right side of the page, such as "Aktuelles", "Aus dem Supermarkt", "Aus der Zeitung", "Berichte über uns", "Brigitte-Diät", "Deine Meinung zählt!", "Ein bißchen Spaß muß sein", "Essen im Büro", "Finanzen & Verwaltung", "Forschung & Entwicklung", "Frage der Woche", "FRoSTA Bistro", "Historisches", and "Internationales".

Quelle: <http://www.frostablog.de/blog/>

## 4. Interne Kommunikation am Beispiel der Siemens AG

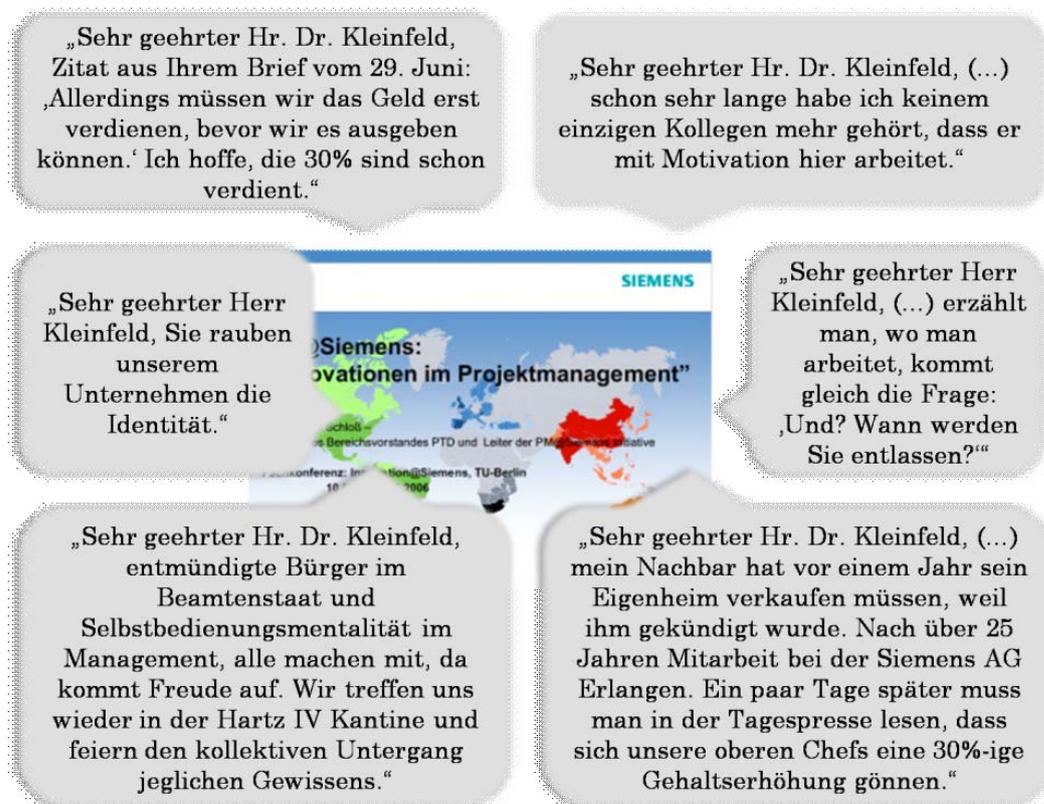
### 4.1. Der CEO-Weblog

Siemens verfolgte bereits seit 2005 eine bis dahin noch kaum verbreitete Variante der Mitarbeiterkommunikation – den CEO Weblog. Hier äußerte sich Kleinfeld in einem CEO Corner im Intranet mehr oder minder regelmäßig in einer Art elektronischem Tagebuch über aktuelles Wirtschafts- und vor allem Unternehmensgeschehen. Da dieser Teil als Blog aufgebaut war, stand es auch jedem Mitarbeiter frei, sich zu den Meldungen per Kommentar zu äußern. Feedback war auch seitens Kleinfeld stets erwünscht. Aus diesen tagebuchähnlichen Aufzeichnungen entwickelte sich ein ganzes Projekt, das zum Ziel hatte, die Mitarbeiterkommunikation über das Intranet weiter auszubauen und zu fördern.

#### *Das Projekt CEO-Blog*

Das Projekt entstand und wurde betreut durch Michael Rossa, Leiter Corporate Media bei Siemens. Seine Hauptziele waren anfangs laut eigener Aussage, „Usability und Branding der Website zu verbessern“ (vgl. Interview mit Michael

Abb. 5: Feedback der Mitarbeiter im CEO-Blog

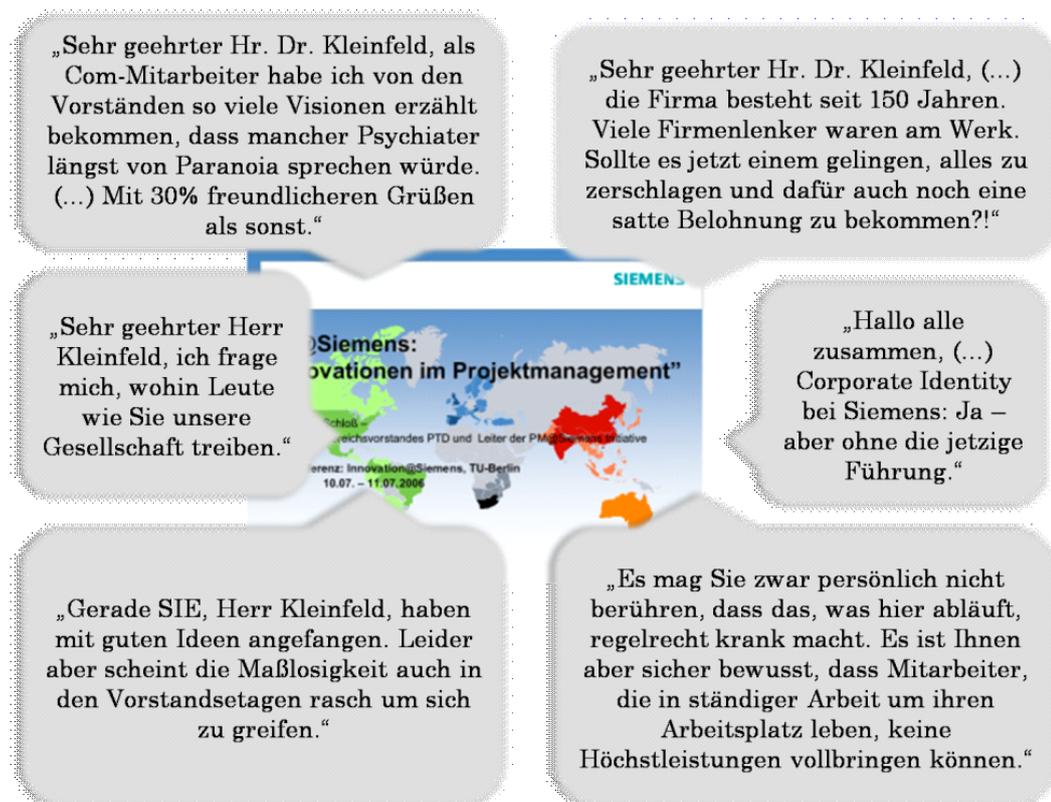


Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de) – Nachricht vom 26.09.2006

Rossa [www.fischmarkt.de](http://www.fischmarkt.de)). Es wurde auch eine Moderationsseite zur Steuerung und als Übersicht eingebaut, mit FAQs, Votingmöglichkeiten und einem BlogZoo, in dem öffentliche Blogs ausgestellt wurden. Einmal wöchentlich kürte man ein „Blog of the week“.

Das Projekt startete nach einer kurzen Testphase bereits am ersten Tag mit 117 Blogs. Die zwischenzeitliche Maximalanzahl lag bei 250 und zeigte damit eine sehr positive Resonanz für das Projekt. Es bloggten fast alle – außer den Kommunikatoren. Und genau dieser Umstand stellte sich in Krisenzeiten wie sie Siemens während der Schmiergeldaffäre durchlief, als großes Dilemma heraus. Warum Manager und Kommunikatoren nicht bloggten, lässt sich damit erklären, dass sie nie genau wussten, ob und was sie über den Kanal verbreiten dürfen, weil seitens der Konzernführung dazu keine klaren Richtlinien erlassen wurden. Dass man diese Möglichkeit der Mitarbeitervernetzung gerade in Krisenzeiten zur ausführlichen top-down Information über unternehmensrelevante Entscheidungen nutzen könnte, schien die Siemens Führung nicht zu interessieren. Wahrscheinlich hatte man auch einfach noch zu großen Respekt vor den möglichen Folgen dieser Form

Abb. 6: Feedback der Mitarbeiter im CEO-Blog



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de) – Nachricht vom 26.09.2006

der sich verselbstständigenden Kommunikation – denn die Zeit der kontrollierten Kommunikation durch die PR ist durch solche neuartigen, interaktiven Kommunikationsplattformen vorbei.

#### *Der CEO-Blog in der Praxis*

Da den Siemens-Mitarbeitern durch das Projekt schon seit 2005 die Möglichkeit offen stand, über das Intranet Meinungen und Kommentare zu platzieren, nutzen sie diese, um ihrem Vorstandsvorsitzenden nach Verkündung der 30 prozentigen Erhöhung der Vorstandsgehälter inmitten der Kündigungswelle die Meinung zu sagen (vgl. Abb. 5 und 6).

#### 4.2. Bewertung der internen Kommunikation

Mitarbeiterbindung und die Identifizierung mit „ihrem“ Unternehmen stellt sich in Zeiten der Globalisierung und dem immer härter werdenden Kampf um Marktanteile als entscheidender Wettbewerbsvorteil heraus, der durch die Befriedigung elementarer Bedürfnisse immer wieder erzeugt werden muss (vgl. Abb. 7). Wie aus der Bedürfnistheorie nach Maslow aus dem Jahr 1943 ersichtlich, müssen zuerst die Grundbedürfnisse, das Bedürfnis nach Sicherheit, das Bedürfnis der sozialen Beziehungen und damit verbunden der sozialen Akzeptanz erfüllt sein, bevor ein Individuum sich selbst verwirklichen kann. Und gerade das sollte im Interesse des Unternehmens liegen, denn dann entfaltet der Mitarbeiter sein Talent und bringt es zur Perfektion, was der Qualität seiner Arbeit nur dienlich sein kann.

---

Abb. 7: Bedürfnispyramide nach Maslow



Quelle: vgl. Maslow, 2002

Was allerdings bei Siemens während des Schmiergeldskandals – und teilweise auch schon zuvor – passiert ist, kann nicht dazu dienen, das Sicherheitsbedürfnis der Mitarbeiter zu befriedigen. Die Konzernführung hat mehrmals den Fehler begangen, Mitarbeiter zuerst gar nicht über das aktuelle Geschehen aufzuklären um dann die Konsequenzen der Fehlentscheidungen im Management durch Entlassungen finanziell zu korrigieren. Wenn dieses Sicherheitsbedürfnis der zweiten Stufe also nicht erfüllt ist, kann der Angestellte keine Vertrauensbasis in Form von sozialer Verbundenheit (dritte Stufe) mit seinem Arbeitgeber mehr finden. Er zieht sich emotional aus dem Unternehmen zurück, bangt täglich um seinen Arbeitsplatz und seine damit verbundene Existenzsicherung.

Hinzu kommt der Faktor des sozialen Umfeldes, der während der Siemens Affäre dazu beigetragen hat, das Vertrauen der Mitarbeiter weiter einzuschränken. Denn wie aus den Feedback-Kommentaren des CEO-Weblogs erkennbar ist, waren die Angestellten der Siemens AG nicht besser über das Unternehmensgeschehen informiert als die Menschen in ihrem sozialen Umfeld, die die Medienberichterstattung verfolgt haben (vgl. Abb. 5 und 6). Aufgrund der emotionalen Nähe zum Freundeskreis schenkt der Angestellte diesen eher Glauben als seinem Arbeitgeber, der sein Vertrauen missbraucht hat. Somit ist er empfänglich für Fragen wie ‚Und? Wann wirst du entlassen?‘ (vgl. Abb. 1) – gerade dann wäre es Aufgabe der internen Kommunikation, diese Zweifel und Ängste der Belegschaft durch konsistente und umfassende Kommunikation auszuräumen, denn Ungewissheit und Gerüchte schädigen jede mögliche Vertrauensbasis (vgl. Mast 2008: 243). Eine in 60 deutschen Unternehmen durchgeführte Studie der PR-Agentur MasterMedia Berlin zeigt, dass der Stellenwert der internen Kommunikation in Veränderungsprozessen grundsätzlich als „hoch“ bis „sehr hoch“ eingestuft wird (vgl. Buchholz: 2000).

Es wird in allen Kommentaren des CEO-Blogs deutlich, dass Herr Kleinfeld durch das verloren gegangene Vertrauen keine Glaubwürdigkeit mehr besaß und er deshalb der falsche Kommunikator war. Da außer ihm niemand kommuniziert hat, lässt sich feststellen, dass hier in der internen Kommunikation schwere Fehler begangen wurden und das Unternehmen damit jegliche Möglichkeiten, die das Unternehmen in der Krise durch gezielte Kommunikation und informierte, integrierte Mitarbeiter gestärkt hätten, ungenutzt lies.

## 5. Fazit und Ausblick

Aus den vorangegangenen Erkenntnissen lässt sich feststellen, dass eine erfolgreiche interne Kommunikation ein entscheidender Baustein für den Unternehmenserfolg ist. Da es nicht möglich ist, in einer Krise ein nicht vorhandenes Informationsmanagement kurzfristig aufzubauen, müssen die Systeme von Transparenz und allgemein zugänglicher Informationsversorgung bereits in einer Phase initiiert werden, in der das Unternehmen keine Probleme hat, die es zu kommunizieren gilt. Nur durch den kontinuierlichen Aufbau einer Kommunikationsinfrastruktur, die ein Netzwerk zwischen den Mitarbeitern und der Konzernführung entstehen lässt, kann Vertrauen aufgebaut werden, das auch in Krisenzeiten noch zu Identifikation und Mobilisierung der Mitarbeiter beitragen kann.

### 5.1. Faktoren einer erfolgreichen Kommunikationsstrategie

Im Mittelpunkt jeglicher Aktivitäten zur Etablierung einer erfolgreichen Kommunikationsstrategie muss die Vermittlung von Zielen, der Konsens über das weitere Vorgehen des Unternehmens und die Integration von Wissen in Entscheidungen stehen (vgl. Mast 2008: 443). Wichtig ist hierbei vor allem, dass die Mitarbeiter die gesamte Strategie verstehen und sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Die Mitarbeiter müssen wissen, wie sie ihre Ziele der täglichen Arbeit aus der Gesamtstrategie ableiten können und ihren ganzen Einsatz daher immer in die angestrebte Richtung fokussieren. Nicht zuletzt sind gut informierte und motivierte Mitarbeiter auch ein wichtiger Multiplikator für das Unternehmensumfeld. Damit die Ziele und Werte einheitlich und erfolgreich vermittelt werden können, müssen Top-Management und Führungskräfte in ihrer Zusammenarbeit mit gutem Beispiel voran gehen und Orientierung vermitteln. Gerade dazu ist auch wichtig, dass die Kommunikation in allen Richtungen fließen kann, egal ob top-down, bottom-up oder funktionsübergreifend. Dadurch werden schnelle Kommunikationswege gesichert und dem Mitarbeiter das Gefühl eines „direkten Drahtes“ zu seinem Vorgesetzten vermittelt. Durch diese kommunikative Vernetzung innerhalb des Unternehmens entstehen Feedback-Schleifen, die dann eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse hervorrufen können. Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang auch den Kommunikatoren zu (vgl. Buchholz: 2000). Diese Kommunikationsexperten tragen zum Aufbau eines internen Kommunikationsnetzwerkes bei, denn sie sind strategische Berater des Top-Managements, entwickeln die Botschaften und geben sie dann direkt an die Mitarbeiter weiter. Da sie von diesen als eine Art neutrale Person anerkannt werden, fällt es den Mitarbeitern gerade in Krisensituationen leichter, ihnen Glauben zu schenken, als der Konzernführung, die ihr Vertrauen missbraucht und sie enttäuscht hat. Die Aufgabe der Führungskommunikation, Mitarbeiter zu informieren

und instruieren, kann dann durch diese Kommunikatoren effizienter erledigt werden, wenn den Angestellten die Vertrauensbasis zum Top-Management fehlt.

## 5.2. Implikationen für eine optimierte interne Kommunikation der Siemens AG

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Siemens AG hinsichtlich der internen Kommunikation über keine klaren Strukturen und Verankerungen in der Organisationskultur verfügte. Da das nur über eine langfristige Etablierung einer solchen Abteilung erfolgen kann, muss das Unternehmen Siemens priorisieren, schnellstmöglich mit dem Aufbau dieser zu beginnen. Grundsätzlich scheint es für dieses Unternehmen von hoher Bedeutung, dass durch eine gut organisierte Kommunikationsabteilung die Möglichkeit bestehen sollte, im Krisenfall durch schnelle und effiziente Face-to-Face Kommunikation die Mitarbeiter über die aktuelle Problematik zu informieren, bevor die Nachrichten über jegliche Pressemeldungen verteilt werden können. Vor allem war das Vertrauen als Grundlage und Fundament jeglicher Glaubwürdigkeit ist bei den Siemens Mitarbeitern gegenüber der Konzernführung aufgrund der im ersten Kapitel genannten Ereignisse nicht mehr vorhanden. Da dieses Vertrauen aber gerade in Krisensituationen wie der des Schmiergeldskandals unabdingbar ist, um den Mitarbeitern trotz der täglichen Negativschlagzeilen in den Medien noch Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen zu vermitteln, müssen grundsätzliche Änderungen an der Politik der kommunizierenden Personen vorgenommen werden. Es würde sich vor allem – auch aufgrund der Größe des Unternehmens – empfehlen, einige Personen zu benennen, die als „neutraler Vermittler“ zwischen Mitarbeitern und Konzernführung fungieren und die die Aufgaben haben, als Kommunikatoren generell über das aktuelle Unternehmensgeschehen zu informieren. Eine Art kommunikativer Betriebsrat, der bestenfalls von den Mitarbeitern bestimmt wird, um von vornherein das größtmögliche Vertrauen zu genießen und in seiner Position dafür zuständig ist, in täglichen Mitteilungen im Intranet, Aushängen am schwarzen Brett, Informationsveranstaltungen oder Newslettern über Strategien, Pläne und Entscheidungen des Unternehmens zu informieren und der bei auftretenden Fragen der Belegschaft telefonisch oder persönlich kontaktiert werden kann. Wenn das reale Verhalten des Managements dann mit dem kommuniziertem übereinstimmt, kann durch diese Personen mittelfristig das Vertrauen in die Konzernführung zurückgewonnen werden, das langfristig dazu benötigt wird, die Glaubwürdigkeit der Führenden und damit die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen als Ganzes wiederherzustellen.

## Literaturverzeichnis

Maslow, Abraham H. (2002): Motivation und Persönlichkeit, 9. Auflage. Rowohlt, Reinbek

Mast, Claudia (2008): Unternehmenskommunikation, 3. Auflage. Verlag Lucius & Lucius, Stuttgart

Pleil, Thomas (2007): Online-PR im Web 2.0: Fallbeispiele aus Wirtschaft und Politik, 1. Auflage. UVK, Konstanz

Ulrike Buchholz (2000): Inner Relations – Change Management  
[http://opus.bsz-bw.de/fhhv/volltexte/2009/262/pdf/buchholz\\_interne\\_kommunikation\\_im\\_change\\_management\\_2000.pdf](http://opus.bsz-bw.de/fhhv/volltexte/2009/262/pdf/buchholz_interne_kommunikation_im_change_management_2000.pdf) (Stand: 05.09.09)

Dieter Nowski (2008): Siemens – Schmiergeld, Megatrends und Rekordprofit  
<http://www.isw-muenchen.de/download/siemens-dn-0806.pdf> (Stand: 11.09.09)

[www.coaching-corner.com](http://www.coaching-corner.com)

Bedürfnispyramide nach Maslow: <http://www.coaching-corner.com/pyramide.jpg> (Stand 05.09.09)

[www.innovations-report.de](http://www.innovations-report.de)

Studie: Interne Kommunikation in der deutschen Wirtschaft  
<http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-83568.html> (Stand: 11.09.09.)

[www.siemens.de](http://www.siemens.de)

Rede Peter Löscher auf Pressekonferenz Geschäftsjahr 2009 – zweites Quartal:  
<http://w1.siemens.com/press/pool/de/events/2009-q2/2009-q2-rede-loescher.pdf> (Stand: 05.09.09)

[www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de)

Siemens: Chronik einer Krise:  
<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/122/343962/text/> (Stand: 05.09.09)

Siemens: Kleinfeld erneut im Visier  
<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/663/485093/text/> (Stand: 05.09.09)

[www.welt.de](http://www.welt.de)

Wirtschaftsnachrichten zum Verlauf der Siemens Affäre:  
[http://www.welt.de/wams\\_print/article1575388/Die\\_Siemens\\_Affaere\\_Eine\\_Chronik.html](http://www.welt.de/wams_print/article1575388/Die_Siemens_Affaere_Eine_Chronik.html) (Stand: 05.09.09)

[http://www.welt.de/wirtschaft/article1891312/Siemens\\_ermittelt\\_gegen\\_ehemalige\\_Vorstaende.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article1891312/Siemens_ermittelt_gegen_ehemalige_Vorstaende.html) (Stand: 05.09.09)

[http://www.welt.de/wirtschaft/article1769292/Immer\\_mehr\\_Siemens\\_Mitarbeiter\\_stellen\\_sich.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article1769292/Immer_mehr_Siemens_Mitarbeiter_stellen_sich.html) (Stand: 05.09.09)

[http://www.welt.de/wirtschaft/article1560697/Geheime\\_Gestaendnisse\\_belasten\\_Siemens\\_Chefs.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article1560697/Geheime_Gestaendnisse_belasten_Siemens_Chefs.html) (Stand: 05.09.09).

## **Mitarbeiterorientierung in Zeiten fundamentaler Veränderungen**

### **Ansatzpunkte für das interne Kommunikationsmanagement**

*von Karoline Kipping und Anke Nierstenhöfer*

#### **1. Einleitung**

Die Komplexität der Welt nimmt immer mehr zu. Jeder Mensch, aber auch jede Unternehmung muss sich täglich auf Neues einstellen. Im Zeitalter der Globalisierung und unberechenbarer Märkte scheint nur der Wandel wirklich konstant zu sein. Unternehmen sind durch immer größer werdenden Wettbewerbsdruck, wachsende in- und ausländische Konkurrenz und nicht vorhersehbare Umwelteinflüsse gezwungen sich Veränderungen und Entwicklungen anzupassen. In Zeiten des Wandels ist es aus Sicht des Unternehmens von großer Bedeutung im Markt zu bestehen und sich zu behaupten.

Ein besonders wichtiger Aspekt in Veränderungsprozessen ist die Kommunikation mit den Mitarbeitern. „Wie auch immer Wandel zustande kommt, er stellt eine besondere Herausforderung für die Unternehmenskommunikation dar, da er vielen Menschen in den Unternehmen und im Umfeld Angst macht“ (Mast 2008: 425). Schneller Wandel verunsichert und lähmt die Mitarbeiter häufig. Veränderungen im und um das Unternehmen setzen bei Mitarbeitern Ängste frei, wobei an erster Stelle zumeist die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes steht. Je länger Gefühle wie Angst, Unwissenheit und Verunsicherung vorherrschen, desto mehr kann ein Schaden für das Unternehmen entstehen. Die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sinkt, so dass sie ihre Arbeit nicht mehr erfolgsversprechend und im Sinne der Unternehmensziele ausführen (vgl. ebd.).

Bevor die Verunsicherung der Mitarbeiter zu einem Leistungshemmnis wird und sie das Vertrauen in das Unternehmen und dessen Leitung verlieren, muss eine offene Kommunikation zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern bestehen (vgl. Riesterer 2006: 37). Unternehmenskommunikation und insbesondere interne Kommunikation rücken in den Vordergrund. Wichtig dabei ist, dass die Unternehmensleitung die richtigen Mittel einsetzt, um ihre Mitarbeiter zu unterstützen.

René R. Obermann, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom AG, betont die Wichtigkeit der internen Kommunikation: „(...) es [ist] nicht ausreichend (...),

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über anstehende Veränderungen einfach „nur“ zu informieren. Viel wichtiger ist es doch, die Gründe für Veränderungen zu erklären (...)“ (Obermann 2008: 30). Es reicht demnach nicht aus Mitarbeiter vor vollendete Tatsachen zu stellen. Vielmehr sollten die Mitarbeiter auf Veränderungen vorbereitet und ihnen Ängste genommen werden, indem man die Notwendigkeit der Veränderungsmaßnahmen erklärt. In einem weiteren Schritt sollten den Mitarbeitern die neuen Chancen der Veränderung aufgezeigt werden. Dies fördert ihre Veränderungsbereitschaft, so dass sie zum Mittragen der Veränderung motiviert werden (vgl. Schick 2007: 101).

In der heutigen Zeit ist eine gut funktionierende formale Kommunikationsstruktur und -kultur in Unternehmungen unabdingbar. „Die Information der Mitarbeiter und deren kommunikative Einbindung in das Geschehen eines Unternehmens sind für den wirtschaftlichen Erfolg ausschlaggebend“ (Mast 2008: 253). Um in einem Veränderungsprozess zu bestehen, ist die interne Kommunikation somit von zentraler Bedeutung. Doch was versteht man überhaupt unter interner Kommunikation? Für Mast umfasst die interne Kommunikation „(...) sämtliche kommunikativen Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen dessen Mitgliedern abspielen“ (ebd.). Um die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu befriedigen und ihnen die Ängste zu nehmen, beinhaltet die interne Kommunikation somit zwei Hauptaufgaben: Einerseits muss sie die Mitarbeiter möglichst schnell und umfassend mit relevanten Informationen versorgen, die sogenannte Informationsfunktion, und zum anderen muss ein sprachlicher Austausch zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern bestehen, die sogenannte Dialogfunktion (vgl. Meier 2002: 28). Eine weitere Aufgabe, die häufig im Zusammenhang mit der internen Kommunikation genannt wird, ist die Orientierung der Mitarbeiter. Jedoch scheint Mitarbeiterorientierung ein Thema zu sein, das von der Forschung bislang kaum behandelt wurde. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass sich kaum Definitionen des Begriffs finden lassen. Häufig wird in der Literatur die Orientierungsfunktion zu einseitig als absatzpolitische und wirtschaftliche Erfolgsmeldung oder als Synonym für Information eingesetzt (vgl. ebd.: 31).

Die vorliegende Arbeit beleuchtet die Mitarbeiterorientierung. Ihr Ziel ist es, Herausforderungen und Rahmenbedingungen für die Orientierung von Mitarbeitern zu identifizieren und daraus Hinweise für die Gestaltung der internen Kommunikation abzuleiten. Der erste Teil der Arbeit setzt sich mit der Mitarbeiterorientierung in Zeiten fundamentaler Veränderungen auseinander. Das heißt: wie kann interne Kommunikation Mitarbeiter in Zeiten fundamentaler Veränderungen orientieren? Im zweiten Teil soll untersucht werden, welche Rahmenbedingungen dafür relevant sind und was Orientierung für die Gestaltung der internen Kommunikation bedeutet.

Nach der Einführung in die Thematik schließt sich der Hauptteil der Arbeit an, indem zunächst die aktuellen Rahmenbedingungen der Wirtschaftskrise und die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Mitarbeiter dargestellt werden. Im Anschluss daran erfolgt eine ausführliche Beleuchtung des Begriffes Orientierung und die Vorstellung der internen Kommunikation und der Change Communication in ihren Grundzügen. Aus diesen zwei Disziplinen und mit Hilfe eines praktischen Beispiels werden dann sogenannte Orientierungshilfen abgeleitet. Sie liefern wichtige Anhaltspunkte für die Orientierung von Mitarbeitern. Im letzten Teil wird ein Schalen-Modell der Orientierung entwickelt, welches die verschiedenen Aspekte der Orientierung integriert und einen ganzheitlichen Ansatz zu liefern versucht. Im Schlussteil folgt eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse mit einem anschließenden kurzen Ausblick.

## **2. Die Mitarbeiterorientierung als Aufgabe interner Kommunikation**

### **2.1. Aktuelle Rahmenbedingungen – ein Blick auf die Wirtschaftskrise und deren Auswirkungen**

Im ersten Kapitel des Hauptteils erfolgen eine Darstellung der aktuellen Rahmenbedingungen der Wirtschaftskrise sowie deren Auswirkung auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter.

Personalabbau, Kurzarbeit, Insolvenz – Schlagwörter, die in der heutigen Zeit nicht mehr aus den Medien wegzudenken sind. Was im Jahr 2007 mit einer Finanzkrise begann hat sich im Jahr 2008 eindeutig zu einer Wirtschaftskrise entwickelt. Steigende Arbeitslosenzahlen und eine immense Anzahl von Anträgen zur Anmeldung von Kurzarbeit haben die letzten Monate in Deutschland geprägt. Schwankte die Zahl der Kurzarbeiter von 2005 bis 2008 zwischen 20.000 und 50.000, folgte Ende des Jahres 2008 sowie Anfang 2009 ein Anstieg auf ca. 700.000 Kurzarbeiter (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2009: 9). Aber nicht nur Unternehmensschließungen, höhere Arbeitslosenquoten und mehr Kurzarbeiter machen die Auswirkungen der Wirtschaftskrise sichtbar. Auch auf persönlicher Ebene werden die Folgen der Krise deutlich. Die Angst den Arbeitsplatz zu verlieren, finanzielle Einbußen durch Kurzarbeitergeld hinnehmen zu müssen, die Ungewissheit, ob das Unternehmen die Krise übersteht und die allgemeine Unsicherheit über die Zukunft sind Ängste, die die Menschen bewegen. Je länger diese Gefühle anhalten und Mitarbeiter in Angst leben, desto mehr besteht die Gefahr, dass sich das Verhalten der Mitarbeiter verändert und letztendlich die Leistungsbereitschaft sinkt. An die Stelle von Bedürfnissen wie Erfolg und Anerkennung im Beruf treten grundlegende Sicherheitsbedürfnisse wie das Bedürfnis nach einem sicheren Arbeitsplatz.

Jedes menschliche Verhalten basiert auf bestimmten Bedürfnissen und ist auf Ziele ausgerichtet. Ist ein Ziel erreicht, wird ein Bedürfnis befriedigt und es tritt Sättigung ein (vgl. Wagner/Rex 2001: 21). Da Menschen eine Fülle von Bedürfnissen aufweisen, hat sich die Sozialpsychologie mit einer Systematisierung dieser befasst. Die bekannteste Einteilung der menschlichen Bedürfnisse ist auf Abraham H. Maslow zurückzuführen (vgl. ebd.: 34).

Maslow geht bei der Bedürfnispyramide von fünf unterschiedlichen Bedürfnisfamilien aus, die eine hierarchische Rangordnung bilden, also aufeinander aufbauen. Die grundlegende Hypothese lautet dabei: „Eine Bedürfnisschicht wird erst dann für das menschliche Verhalten wirksam, wenn die darunterliegende Bedürfnisschicht im Großen und Ganzen befriedigt ist“ (Wagner/Rex 2001: 35). Ausgangspunkt der Motivationstheorie von Maslow sind die sogenannten physiologischen Bedürfnisse (vgl. Maslow 1981: 62). Zu diesen Grundbedürfnissen zählen jene Antriebe, die unser Leben und die Erhaltung der Art sicherstellen. Beispiele sind Nahrung, Wasser, Unterkunft und Luft. Für Maslow sind die Grundbedürfnisse die wichtigsten Bedürfnisse, was er damit begründet, dass beispielsweise das Streben nach Wertschätzung in den Hintergrund tritt, wenn es einem Menschen an Nahrung mangelt (vgl. ebd.: 63). Wenn diese Bedürfnisse befriedigt sind, strebt

Abb. 1: Bedürfnispyramide



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Maslow Lieber 2007: 19

der Mensch die nächst höhere Bedürfnisfamilie an, die Sicherheitsbedürfnisse. Hierunter fallen die Bedürfnisse nach Lebens- und beruflicher Sicherheit, Stabilität und Ordnung (vgl. Maslow 1981:66). Die dritte Bedürfnisfamilie sind die sozialen Bedürfnisse. Hierzu zählen die Antriebe, die dem Menschen das Leben mit seinen Mitmenschen, speziell mit einer bevorzugten Gruppe, ermöglichen. Er versucht auf dieser Ebene Bedürfnisse wie Liebe, Freundschaft und Gruppenzugehörigkeit zu befriedigen (vgl. ebd.: 70). Als Ich-Bedürfnisse wird die vierte Bedürfnisfamilie bezeichnet. Hier geht es Menschen einerseits um die Selbstachtung und andererseits um die Anerkennung von Anderen (vgl. ebd.: 72). Maslow teilt die Ich-Bedürfnisse in zwei Gruppen auf. Eine Gruppe bilden Bedürfnisse wie Vertrauen und Kompetenz. Die zweite Gruppe wird von dem Bedürfnis nach Status charakterisiert. Man eifert nach Wertschätzung und Anerkennung von Anderen (vgl. ebd.: 72 f.). Sind auch diese Bedürfnisse befriedigt, strebt der Mensch auf der letzten Stufe der Pyramide nach Selbstverwirklichung. Dieses Bedürfnis entsteht nach Maslow, „(...) wenn der einzelne nicht das tut, wofür er, als Individuum, geeignet ist“ (ebd.: 73). Es bezieht sich auf die Selbsterfüllung des Menschen, alles umzusetzen und zu verwirklichen, was dem Einzelnen persönlich möglich ist (vgl. ebd.: 74).

Überträgt man dieses Streben nach Bedürfnisbefriedigung auf die Veränderungssituation, welche die Wirtschaftskrise bei den Arbeitnehmern erzeugt hat, ist von einer Verschiebung der Befriedigung auszugehen. Maslow schreibt dazu, dass es eine besondere Eigenschaft des Menschen ist, seine ganze Zukunftsphilosophie zu ändern, wenn er von einem bestimmten Bedürfnis beherrscht wird (vgl. ebd.: 64). In einer normalen Alltagssituation, in der die Grundbedürfnisse befriedigt sind, die berufliche Sicherheit gegeben ist und man seine Gruppenzugehörigkeit gefunden hat, strebt der Mensch nach Anerkennung durch Kollegen und beruflicher Verwirklichung. Bei Veränderungen dieser Situation, es tritt beispielsweise eine Krise im Unternehmen auf, verändert sich schlagartig auch die Bedürfnisbefriedigung. Die Sicherheitsbedürfnisse wie die Sicherung des Arbeitsplatzes rücken in den Vordergrund. Um das Sicherheitsbedürfnis in einer Krise zu befriedigen, brauchen Mitarbeiter in erster Linie Informationen und Hilfestellungen, wie sie mit dieser Veränderung umgehen können. Für die Unternehmensleitung tritt damit eine offene und aktuelle interne Kommunikation in den Vordergrund, damit durch klare Informationen Angst und Frust verhindert werden können und der Mitarbeiter bereit ist, das Unternehmen auch in einer Krise zu unterstützen (vgl. Riesterer 2006: 49). „Mitarbeiten kann nur, wer mitdenken kann. Mitdenken kann nur, wer informiert ist“, so ein Zitat von Mast (2008: 253), die davon überzeugt ist, dass der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens davon abhängt, ob die Mitarbeiter informiert und in das kommunikative Geschehen des Unternehmens eingebunden sind (vgl. ebd.).

Die interne Kommunikation kann also gezielt eingesetzt werden, um die Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter zu unterstützen. Sie sollte durch gezielte Maßnahmen den Befürchtungen und Verunsicherungen der Mitarbeiter begegnen, indem sie auf Veränderungen vorbereitet, deren Notwendigkeit erläutert, Vertrauen schafft und Mitarbeitern Sicherheit gibt (vgl. Schick 2007: 101). Schick bezeichnet als Aufgabe der internen Kommunikation „(...) den Mitarbeitern Orientierung zu geben (...) sie emotional „mitzunehmen“ (...)“ (ebd.). Und Meier sieht in der internen Kommunikation die Aufgabe „(...) die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über produkt-, branchen- und marktspezifische Entwicklungen und Zusammenhänge sowie über die unternehmenspolitischen Vorgänge und Zielsetzungen zu orientieren“ (Meier 2002: 30).

Aber was bedeutet es für die interne Kommunikation die Mitarbeiter zu orientieren und wie kann dies in der Praxis aussehen? Fragen, die in den nächsten Kapiteln beantwortet werden sollen. Im folgenden Abschnitt wird dazu zunächst der Begriff Orientierung vorgestellt und definiert.

## 2.2. Orientierung, interne Kommunikation und Change Communication – wichtige Definitionen im Kontext der Arbeit

„Mitarbeiter brauchen Orientierung“ (Stadler 2008: 57) lautet die Überschrift eines Artikels der Zeitschrift *ChannelPartner*. Auch andere Autoren benutzen im Zusammenhang mit Kommunikationsprozessen im Unternehmen und Mitarbeiterführung häufig das Wort Orientierung. Oftmals wird „orientieren“ aber einfach als Synonym für informieren oder motivieren eingesetzt, oder bezieht sich darauf, Mitarbeitern zu helfen, sich in der Informationsflut des Unternehmen zurechtzufinden (vgl. Schick 2007: 101). Auch die Annäherung über das Verb „orientieren“ in seiner ursprünglichen Bedeutung hebt diese Punkte hervor: „1a) sich orientieren: eine Richtung suchen, sich zurechtfinden; (...) 2. (bes. schweiz.) informieren, unterrichten. 3. auf etwas ausrichten (z.B. sich, seine Politik an bestimmten Leitbildern orientieren). 4. (regional) a) auf etwas hinlenken; b) sich orientieren: seine Aufmerksamkeit auf etwas, jmdn. konzentrieren“ (Duden 2005: 740). Allein diese Definition enthält vier verschiedene Möglichkeiten der Definition des Orientierungsbegriffs.

Ein weiterer Bereich, in dem die Mitarbeiterorientierung eine Rolle spielt, ist das Total Quality Management. Es stellt das Führungskonzept einer Organisation dar, das die Qualität als wichtigstes Ziel formuliert und durch die Zufriedenstellung ihrer Kunden auf einen langfristigen Geschäftserfolg hofft (vgl. Bartel-Lingg 1996: 39). „Im TQM wird unter Mitarbeiterorientierung eine Grundhaltung einer Organisation zur Erschließung und Aktivierung des gesamten Kreativitäts- und Problemlösungspotenzials aller Mitarbeiter und Führungskräfte verstanden, damit

sie eigenverantwortlich effiziente Prozesse bezogen auf die Qualität, Kosten und Zeit gestalten“ (Bartel-Lingg 1996: 19).

Auch im Bereich der Literatur zur internen Kommunikation, findet sich der Begriff der Orientierung wieder. Allerdings scheint keine gängige Definition vorzuliegen, sondern eher eine Beschreibung der Rolle, die Orientierung in der internen Kommunikation einnimmt. So schreibt Meier: „Eine weitere Aufgabe der internen Kommunikation besteht darin, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über produkt-, branchen- und marktspezifische Entwicklungen und Zusammenhänge sowie über die unternehmenspolitischen Vorgänge und Zielsetzungen zu orientieren“ (Meier 2002: 30). Und Kraus/Becker-Kolle (2004) definieren Orientierung als: „entsprechende Informationen, um sich in einer Organisation oder einer Gruppe zurechtzufinden. Das beinhaltet Wissen über Strukturen, Aufgaben, Regeln und Kenntnisse über die Erwartungen und Anforderungen an die eigene Rolle“ (Kraus/Becker-Kolle 2004: 164). Beide Beschreibungen von Orientierung zielen darauf ab, die Mitarbeiter zu informieren, ihnen klare Verantwortungen zuzuweisen und ihnen zu helfen sich in ihrer Rolle zurechtzufinden.

Die verschiedenen Definitionen zeigen, dass das Feld der Orientierung und insbesondere die Mitarbeiterorientierung ein breit gefächertes Bereich ist, der eine Vielzahl von Facetten beinhaltet.

Um der Frage nachzugehen, wie interne Kommunikation und Change Communication Mitarbeitern in Zeiten fundamentaler Veränderungen Orientierung bieten können, ist es zunächst sinnvoll zu verstehen, was sich hinter den zwei Begriffen verbirgt.

„Die interne Unternehmenskommunikation umfasst sämtliche kommunikativen Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen dessen Mitgliedern abspielen“, schreibt Mast (2008: 253). Dabei stellt interne Kommunikation die Verbindung zwischen den Individuen eines arbeitsteiligen Systems her, ermöglicht Interaktion und Koordination und steuert so das Netz ineinander greifender Verhaltensaktivitäten der einzelnen Akteure (vgl. ebd.). Damit sind die Ziele der internen Kommunikation breit gefächert: die Bereitstellung von Informationen und die Ermöglichung einer optimalen Aufgabenerfüllung der Mitarbeiter. Daneben werden die Ziele Zufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen, Glaubwürdigkeit und Vertrauen, Akzeptanz von Entscheidungen und Personen sowie die Motivation genannt (vgl. ebd.: 254).

Zusammenfassend hat die interne Kommunikation zwei Hauptaufgaben wahrzunehmen, die eine umfassende und möglichst viele Bedürfnisse der Mitarbeiter abdeckende Kommunikation ermöglicht. Einerseits sollten die Mitarbeiter schnell

und umfassend mit den benötigten Informationen versorgt werden (Informationsfunktion). Andererseits sollte der sprachliche Austausch zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern sichergestellt werden (Dialogfunktion) (vgl. Meier 2002: 28).

Da in dieser Arbeit der Fokus auf Mitarbeiterorientierung in Zeiten fundamentaler Veränderungen liegt, folgt nun der Blick auf eine Disziplin, die sich mit Veränderungen und Neuorientierung befasst – die Change Communication.

Change Communication lässt sich definieren als „Kommunikation in Veränderungsprozessen und deren Ziel, die Einstellungen und Verhaltensweisen bei wichtigen Stakeholder-Gruppen zu beeinflussen, um Hindernisse für den Wandel zu beseitigen und Chancen zu ergreifen“ (Mast 2008: 434). Daraus lassen sich wesentliche Ziele der Veränderungskommunikation ableiten. Im Vordergrund steht dabei die Veränderung der Einstellungen und Verhaltensweisen verschiedener Stakeholder-Gruppen. Dazu müssen alle Beteiligten (Mitarbeiter, Führungskräfte) aktiviert, Widerstände erkannt und überwunden werden. Dies ist besonders wichtig, da Mitarbeiter, die gegen den Wandel arbeiten oder gleichgültig sind, die Zukunft des Unternehmens gefährden (vgl. ebd.). Ziel der Change Communication ist es, Kommunikationsmaßnahmen so einzusetzen, dass neue Verhaltensweisen gefördert werden und Verhalten vermieden wird, welches den Wandel behindert. (vgl. ebd.) Geprägt ist diese Art der Kommunikation von emotionaler und kognitiver Unsicherheit sowie hohem Zeitdruck. Da Gewohnheiten außer Kraft gesetzt werden, stellt die Change Communication an alle Beteiligten hohe Anforderungen mit Blick auf die Bereitschaft zur Kommunikation und zur Respektierung anderer Menschen in ihrer spezifischen Befindlichkeit (vgl. ebd.: 435).

Unternehmen stehen in Zeiten fundamentaler Veränderungen vor der Herausforderung Veränderungen zu kommunizieren. Der Veränderungsprozess basiert darauf, dass Menschen Änderungen selbst herbeiführen und akzeptieren, um letztendlich ihre Einstellungen und Verhaltensweisen auf neue Voraussetzungen auszurichten (vgl. ebd.: 436). Unsicherheiten und Irritationen, ebenso wie Ängste, Demotivation und Widerstände sind die Folgen, wenn Gewohnheiten, eingeübte Abläufe und Routinen plötzlich außer Kraft gesetzt werden (vgl. ebd.). Um aufzuzeigen, wie Unternehmen in der Wirtschaftskrise eine Veränderungssituation an Mitarbeiter kommunizieren, wird im nächsten Kapitel der Arbeit ein Fallbeispiel beleuchtet.

### 2.3. Aus der Praxis – Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung in Zeiten fundamentaler Veränderungen

Wie bereits in Kapitel 2.1 erwähnt, ist das Thema Kurzarbeit in Zeiten fundamentaler Veränderungen von besonderer Bedeutung. Viele Unternehmen in ganz Deutschland sind davon betroffen. Aber wie steht es um die kommunikative Aufarbeitung dieses Themas in den Unternehmen? Wie erfahren die Mitarbeiter, dass ihnen Kurzarbeit bevor steht? Erhalten sie die nötigen Informationen im Unternehmen von der Unternehmensführung selbst oder eher von Kollegen? Oder müssen sie es aus der Presse erfahren? Werden den Mitarbeitern ausreichend Informationen zur Verfügung gestellt, ihnen Hilfe und Orientierung geboten, oder fühlen sie sich allein gelassen und unsicher? Da hierzu vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftskrise keine empirischen Ergebnisse vorliegen, wurde im Rahmen dieser Arbeit eine explorative Studie durchgeführt. Ihr Ziel ist es, anhand eines exemplarischen Unternehmens als Fallbeispiel, erste Hinweise zu liefern, ob Mitarbeiter die nötige Orientierung in Zeiten fundamentaler Veränderungen erhalten. Im Folgenden werden die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung in einem zufällig ausgewählten mittelständischen, nordrhein-westfälischen Unternehmen der Bandstahlindustrie mit 320 Mitarbeitern vorgestellt, welches zurzeit Kurzarbeit angemeldet hat. Anhand eines standardisierten Fragebogens mit teils offenen, zum größten Teil jedoch geschlossenen Fragen, wurden in einer schriftlichen Umfrage insgesamt 32 zufällig ausgewählte Mitarbeiter während ihrer regulären Arbeitszeit im Betrieb befragt. Die Befragung fand im Mai 2009 statt.

Als Methode wurde eine schriftliche Befragung gewählt, da sie als Standardinstrument der empirischen Sozialforschung gilt (vgl. Schnell/Hill/Esser 2005: 321). Durchgeführt wurde die Befragung, indem Fragebögen verteilt und dann eigenständig von den Mitarbeitern ausgefüllt wurden. Für eventuelle Rückfragen oder Verständnisprobleme stand ein Interviewer zur Verfügung. Die Vorteile der schriftlichen Befragung liegen darin, dass ehrliche Antworten auch bei heiklen Fragen zu erwarten sind, da die Anonymität der Befragten durch diese Methode gewährleistet wird. Des Weiteren haben die Befragten die Möglichkeit länger über die Fragen nachzudenken und sind nicht dem Druck des Interviewers ausgesetzt. Somit ist positiv hervorzuheben, dass kein Interviewereinfluss bei dieser Methode vorliegt (Scholl 2003: 47 f.). Als Nachteile von schriftlichen Befragungen sind zu nennen, dass der Zeitaufwand für die Befragten hoch ist und dass Bildungsbarrieren eventuell nicht berücksichtigt werden. Ebenso stellen die Antworten keine spontanen Einstellungen dar, da die Befragten zeitlich ungebunden über die Fragen nachdenken können (vgl. ebd.: 48 f.).

Anhand der Untersuchung soll exemplarisch gezeigt werden, wie die von Kurzarbeit betroffenen Mitarbeiter die interne Kommunikation in ihrem Unternehmen

wahrnehmen und welche Erwartungen, Sorgen und Ängste sie haben. Nach der Vorstellung der Methode wird im nächsten Abschnitt der Fragebogen dargestellt.

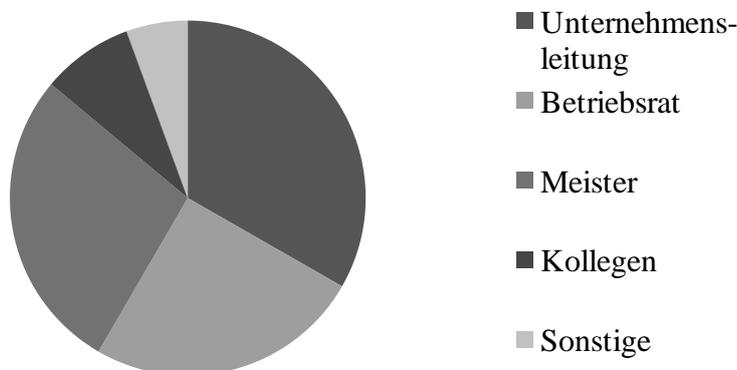
Als Einstieg in die Befragung sollten die Mitarbeiter zunächst angeben, ob sie zurzeit von Kurzarbeit betroffen sind. Dies beantworteten 100 % der Befragten mit „ja“.

Der erste Fragenblock befasste sich mit der Information der Mitarbeiter. Hier wurde nach Informationsquellen zum Thema Kurzarbeit gefragt, indem man als erstes angeben sollte, wie man von der bevorstehenden Kurzarbeit erfahren hat und von wem man überhaupt informiert wurde.

Wie Abbildung 2 zeigt, wurden unterschiedliche Angaben gemacht. Hier ist positiv hervorzuheben, dass keiner der befragten Mitarbeiter angegeben hat, die Information über eine bevorstehende Kurzarbeit im Betrieb aus der Presse erhalten zu haben. Aber die Breite der unterschiedlichen Angaben macht deutlich, dass es keine klare offizielle Kommunikation seitens der Unternehmensführung gegeben hat.

Welche Informationen die Mitarbeiter rund um die Kurzarbeit erhalten haben, sollte im Anschluss geklärt werden, indem gefragt wurde, ob Informationsmaterial zum Thema Kurzarbeit verteilt wurde. Diese Frage beantworteten 84 % der Befragten mit „nein“. Auch bei den Angaben zum gegenwärtigen Informationsstand fielen die Antworten schlecht aus. 72 % der Mitarbeiter gaben an, schlecht informiert zu sein, während 28 % durchschnittlich gut über die Situation informiert sind. Keiner der Befragten gab an gut informiert zu sein. Insgesamt sagten

Abb. 2: Informationsquellen



Quelle: eigene Darstellung

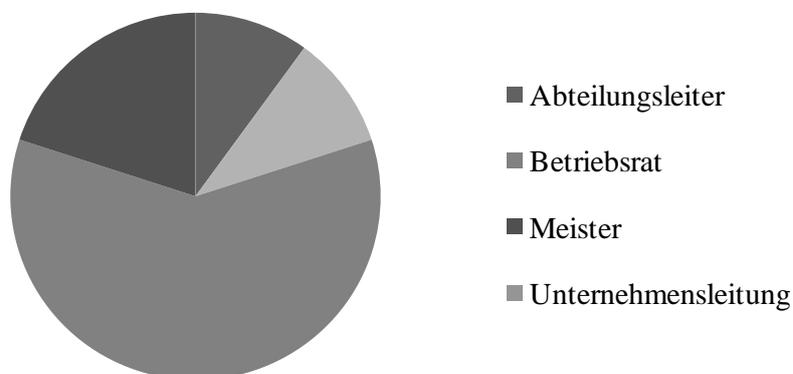
31 von 32 befragten Mitarbeitern, dass sie sich nicht ausreichend informiert fühlen. Die Ergebnisse dieses Frageblocks zeigen deutlich, dass die Mitarbeiter nicht ausreichend informiert worden sind und auch kein unterstützendes Material erhalten haben.

Der nächste Fragenblock befasste sich mit den konkreten Ansprechpartnern und der persönlichen Betreuung durch das Unternehmen. Auf die Frage, ob es einen konkreten Ansprechpartner im Unternehmen gibt, an den man sich zu Fragen rund um die Kurzarbeit wenden kann, antworteten 65 % mit „nein“. Abbildung 3 zeigt welche Ansprechpartner die restlichen 35 % genannt haben.

Diese Abbildung macht deutlich, dass die Mitarbeiter sehr verunsichert sind, wen sie überhaupt ansprechen könnten. Auch zeigt sich, dass die Mitarbeiter sich eher an den Betriebsrat wenden würden als an die Unternehmensleitung. Daraus lässt sich schließen, dass das Vertrauen zum Betriebsrat unter den aktuellen Rahmenbedingungen höher ist als zur Unternehmensleitung. Der Fragenblock endete mit der Frage, ob ein konkreter Ansprechpartner oder eine Servicehotline bei anfallenden Fragen zur Verfügung steht. Diese Frage beantworteten alle Befragten mit „nein“.

Im letzten Teil des Frageblocks der Mitarbeiterbefragung ging es um die persönliche Einstellung der Mitarbeiter. Zunächst sollten die Befragten angeben, ob sie sich seitens des Unternehmens mehr Hilfe, Orientierung und Information gewünscht hätten, was 88 % mit „ja“ beantworteten. Bezüglich der Frage, wie diese Hilfe oder Orientierung aussehen könnte, nannten die Mitarbeiter wiederholt, dass sie sich auf jeden Fall mehr Information seitens der Unternehmensleitung und auch seitens des Betriebsrates gewünscht hätten. Da Kurzarbeit ein komplexes

Abb. 3: Ansprechpartner im Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung

Thema ist und viele Mitarbeiter nicht wissen, was neben der geringeren Arbeitszeit auf sie zukommt oder wie sich das Kurzarbeitergehalt zusammensetzt, war ein Vorschlag, einen Informationsstand mit allgemeinem Informationsmaterial zur Kurzarbeit etwa in Form von Broschüren anzubieten. Abschließend gaben 78 % der Befragten bei der letzten Frage des Fragebogens an, dass sie sich in Zeiten der Wirtschaftskrise allgemein unsicher fühlen.

Dieses Praxisbeispiel zeigt, welche Auswirkungen fundamentale Veränderungen mit sich bringen können und welche Aufgaben sich insbesondere im Hinblick auf die interne Kommunikation und die Change Communication daraus ableiten lassen.

Um konkrete Ansatzpunkte für die interne und Change Kommunikation bezüglich der Orientierung von Mitarbeitern aufzuzeigen, werden im nächsten Kapitel Ansatzpunkte für eine auf die Mitarbeiterorientierung ausgerichtete interne Change Communication formuliert.

#### 2.4. Ansatzpunkte für die interne und Change Kommunikation zur Mitarbeiterorientierung – das Schalen-Modell der Orientierung

Nach dem Einblick in die Praxis, werden im Folgenden die sogenannten Orientierungshilfen vorgestellt. Dabei handelt es sich um Hinweise und Ansatzpunkte für die interne Kommunikation und die Change Communication, die dem Ziel der Orientierung von Mitarbeitern dienen sollen.

Bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Orientierung kristallisieren sich vier zentrale Bereiche heraus. Sie zeigen auf, welche Punkte entscheidend für die Orientierung von Mitarbeitern sind, diese beeinflussen und überhaupt erst ermöglichen. In der vorliegenden Arbeit wird zwischen vier Bereichen unterschieden. Damit soll dem Problem entgegengewirkt werden, dass in der Literatur zwar eine Vielzahl von Orientierungshilfen vorliegt, diese aber unsystematisch und unabhängig voneinander dargestellt werden.

##### *Erste Orientierungshilfe: Informationsversorgung der Mitarbeiter*

Eine erste Orientierungshilfe ist die Information. Diese scheint, folgt man der wissenschaftlichen Literatur, der wichtigste Bestandteil der Orientierung zu sein, weshalb Information oftmals als Synonym für Orientierung eingesetzt wird. Ein Beispiel dafür ist die Orientierungsdefinition von Kraus und Becker-Kolle (2004) die Orientierung mit Informationen gleichsetzen, die Mitarbeitern helfen sollen sich in einem Unternehmen zurechtzufinden (vgl. Kraus/Becker-Kolle 2004: 164). „Den innersten Kern, das Pflichtprogramm, bildet die Informationspolitik des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern, die gesetzlich vorgeschrieben ist“ (Mast

2008: 255). Grundlegende Aufgabe der Information ist es, die Mitarbeiter über Vorgänge, die sie und das Unternehmen betreffen zu informieren, um dadurch ihren Informationsstand zu verbessern und ihre Meinungsbildung zu diesen Vorgängen zu unterstützen (vgl. ebd.: 254). Mast schreibt Informationen über wichtige Ereignisse, organisatorische Änderungen, die Unternehmensstrategie, die Produkte und Märkte sowie die betriebliche Personalpolitik, über Lohn und Gehalt sowie Sozialleistungen zentrale Bedeutung zu (vgl. ebd.). Des Weiteren sind Informationen über das Geschehen allgemein und über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens von Interesse (vgl. ebd.). Information ist ein wesentlicher Bestandteil der Mitarbeiterorientierung, denn ohne sie entstehen Unbehagen und Wissenslücken, was zu demotivierten und distanzierten Mitarbeitern führen kann (vgl. Kalmus 1998: 22).

Beim Umgang mit Informationen sollten die Verantwortlichen einige Punkte beachten, damit eine gute Orientierung der Mitarbeiter ermöglicht werden kann: Zunächst müssen Informationen aktuell und offen sein (vgl. Mast 2008: 437). Mitarbeiter werden in Zeiten fundamentaler Veränderungen stets mit Informationen konfrontiert, sei es durch verschiedene Medien (Fernsehen, Zeitung, Internet) oder durch das soziale Umfeld. Damit kein Spielraum für Gerüchte oder falsche Informationen entsteht und somit die betroffenen Mitarbeiter verunsichert werden, sollte das Unternehmen aktuelle Informationen stets zeitnah liefern. Klöfer und Nies (1999) unterstreichen dies, indem sie fragen: „Wer interessiert sich schon für die Nachrichten von gestern? Welcher Mitarbeiter findet es gut, wenn er das Neueste aus seinem Unternehmen jeweils zuerst von allgemein zugänglichen Medien wie Zeitung, Rundfunk, Fernsehen u. ä. erfährt“ (Klöfer/Nies 1999: 38). Neben der Aktualität spielt die Offenheit der internen Kommunikationspolitik eine wichtige Rolle (vgl. Mast 2008: 437 ff.). Glaubwürdige und verlässliche Informationen erscheinen wesentlich, um der Unsicherheit unter den Betroffenen begegnen zu können. Informationen sollten des Weiteren dadurch gekennzeichnet sein, dass sie die Bedürfnisse der Empfänger befriedigen und Komplexität reduzieren (vgl. ebd.: 436 f.).

Neben den genannten Punkten ist von besonderer Bedeutung, dass die Informationen auf die Situation der Mitarbeiter abgestimmt sind. Aufgabe ist es hierbei, die Krise auf die Situation der Mitarbeiter zu übertragen – möglichst einfach und verständlich: Was bedeutet die Krise konkret für meine Mitarbeiter? „Was entschieden wurde, ist zunächst wichtiger als das Warum: Je angespannter die Situation, desto größer ist das Bedürfnis nach Klärung der Lage“ (ebd.: 439).

Angewandt auf das Praxisbeispiel in Kapitel 2.3 kann folgender Informationsbedarf abgeleitet werden: Was heißt Kurzarbeit für die Mitarbeiter? Wie ändert sich

ihre finanzielle Lage, was passiert mit ihren Arbeitsplätzen und mit dem Unternehmen, in dem sie arbeiten?

*Zweite Orientierungshilfe: zielgerichtete Beeinflussung der Emotionen*

Eine zweite Orientierungshilfe stellt die zielgerichtete Beeinflussung der Emotionen dar. Emotionen sind die „menschliche Software“, die entscheidet, wie man seine Umwelt einschätzt, bewertet und auf Veränderungen reagiert (vgl. Mast 2008: 426). Durch ein sensibles Kommunikationsmanagement muss es gelingen, die Emotionen der Betroffenen zu kontrollieren und den Mitarbeitern Unsicherheit oder gar Ängste zu nehmen (vgl. Mast 2008: 426). „Es ist auffallend, dass Emotionen in der betrieblichen Praxis oft gelegnet werden. (...) Doch gerade in Umbruchsituationen sollten abstrakte Zahlen vermieden werden. Stattdessen sollte der Wandel mit anschaulichen Geschichten konkretisiert werden, um ihn in die Lebenswelt der Mitarbeiter zu transportieren und so deren Emotionen anzusprechen“ (ebd.). Für die interne Kommunikation und die Change Communication heißt das eine Balance zwischen Emotionen und Kognitionen zu halten und somit einerseits mit Emotionen umzugehen, aber andererseits auch Wissen und Informationen zu vermitteln wie im vorherigen Abschnitt beschrieben.

In Zeiten fundamentaler Veränderungen scheint es zentral die Situation als chancenreichen Change zu vermitteln. So sollte Mitarbeitern das Gefühl vermittelt werden, dass man sie nicht nur informiert, sondern dass man auch ihre Ängste und Unsicherheiten wahrnimmt. Dies scheint entscheidend, wenn man bedenkt, dass „Ängste als natürliche Antwort auf den Wegfall von Sicherheiten, von Grenzen als Orientierungspunkten und Geborgensein interpretiert werden“ (ebd.: 429). Der internen Kommunikation und der Change Communication sollte es gelingen, die Emotionen der Mitarbeiter zu kontrollieren, um sie letztendlich für sich und ihre Arbeit zu gewinnen. Gelingt dieses Management der Emotionen, dann fühlen sich Mitarbeiter verstanden und sind eher orientiert.

*Dritte Orientierungshilfe: Positionierung der Unternehmensleitung im Kommunikationsprozess*

Den dritten Bereich der Orientierungshilfen bildet die Positionierung der Unternehmensleitung im Kommunikationsprozess. Ziel ist es hierbei den Mitarbeitern zu vermitteln, dass es Verantwortliche gibt, die für das Unternehmen einstehen. An diese Verantwortlichen können sich die Mitarbeiter wenden und sich an ihnen orientieren. Die folgenden Ergebnisse spiegeln sich auch deutlich im Ergebnis der in Kapitel 2.3 vorgestellten Umfrage wieder.

Hervorzuheben ist in der dritten Orientierungshilfe die Rolle der Führungskräfte eines Unternehmens. Sie sollten gezielt als Kommunikatoren eingesetzt werden. Aus der vorgestellten Umfrage in Kapitel 2.3 lässt sich folgern, dass sich Mitar-

beiter Führungskräfte wünschen, die den Wandel kommunizieren. Daneben sollten Ansprechpartner oder Verantwortliche benannt werden, an die sich Mitarbeiter bei konkreten Fragen wenden können. Dies kann beispielsweise der Vorgesetzte oder Abteilungsleiter sein.

Für die interne Kommunikation eignet sich damit die Strategie der Personalisierung. Um Orientierung zu schaffen, braucht das Unternehmen ein Gesicht. Vor allem in einer Krise sind Personen hilfreich, an denen man sich orientieren kann. „Der wichtigste Kommunikator im Unternehmen ist die Führungskraft, und das gilt in bewegten Zeiten in besonderem Maße“ (Schick 2007: 149).

Möchte man Führungskräfte sowohl als Kommunikatoren für die externe als auch die interne Kommunikation nutzen, so bedarf es bestimmter Qualifikationen. Zunächst ist es vorteilhaft, dass eine gewisse Professionalität an den Tag gelegt wird. Aufgabe der Kommunikationsverantwortlichen ist es hierbei Führungskräfte zu coachen, da in einer Krisensituation kleinste Nuancen im Verhalten entscheidend für die Glaubwürdigkeit einer Aussage sein können. Führungskräfte und sonstige offizielle Ansprechpartner sollten Sicherheit und Kalkulierbarkeit ausstrahlen. „Wenn Veränderungen angekündigt werden müssen, kommt es oft auf Nuancen an – ein Versprecher, ein unbedachtes Wort oder widersprechende Aussagen. Häufig werden die emotionalen Signale (z.B. die Nervosität einer Führungskraft) höher bewertet als die rationalen Aussagen“ (Mast 2000: 110).

#### *Vierte Orientierungshilfe: Einsatz passender Kommunikationsinstrumente*

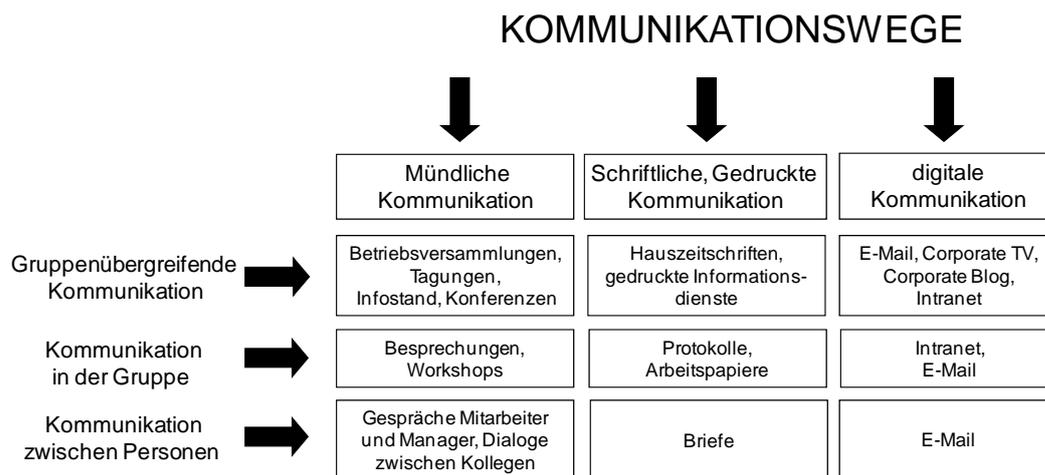
Bei der vierten Orientierungshilfe handelt es sich um den Einsatz passender Kommunikationsinstrumente. Abgeleitet aus der internen Kommunikation und der Change Communication werden hier die Punkte vorgestellt, die für die Orientierung von zentraler Bedeutung sind.

Betrachtet man Abbildung 4 so scheint es eine Vielzahl an Kommunikationswegen zu geben, die zur Mitarbeiterorientierung eingesetzt werden können. Trotzdem ist zu beachten, dass gedruckte und digitale Medien in Zeiten fundamentaler Veränderungen oft an ihre Grenzen stoßen. „Generell gilt: Gravierende Veränderungen kommunizieren heißt „reiche“ Kommunikationskanäle (...) zu wählen, im besten Fall die persönliche Kommunikation des CEO“ (Mast 2008: 441). Bezogen auf das Praxisbeispiel in Kapitel 2.3 ist es weniger sinnvoll, die Mitarbeiter per E-Mail über eine bevorstehende Kurzarbeit zu informieren. Zumal die Hauptbetroffenen der Wirtschaftskrise oft Produktionsmitarbeiter sind, die kaum Kontakt zu digitalen Medien haben. Elektronische Informationen erreichen nur einen Teil der Mitarbeiter, da nicht an jedem Arbeitsplatz ein PC verfügbar ist. Dies betrifft vor allem die gewerblichen Mitarbeiter in den Produktionsbereichen (vgl. Mast 2008: 271). „Trotz neuer Kommunikationsmedien gilt: Der jeweils Vorgesetzte bleibt

die wichtigste Informationsquelle. (...) Der Versand von E-Mails oder gedruckten Informationen reicht allein nicht aus, die Stimmungslage innerhalb komplexer Prozesse zu beeinflussen und individuelle Fragen zu beantworten“ (Klewes 2005: 59). Wenn es um die Mitarbeiterorientierung in Zeiten fundamentaler Veränderungen geht, bleibt somit die persönliche Kommunikation hervorzuheben. Sie wirkt Unsicherheiten und Ängsten entgegen, festigt den Zusammenhalt und ist ein Kanal für sensible Informationen (vgl. ebd.: 261 ff.).

Neben der mündlichen, d.h. persönlichen Kommunikation gibt es begleitende Kommunikationswege, die eine unterstützende Funktion haben und den Kommunikationsprozess langfristig begleiten können: Passende digitale Instrumente sind das Intranet mit Fachinformationen, Diskussionsforen oder Corporate Blogs. Zu den schriftlichen Instrumenten gehören alle Druckmedien eines Unternehmens wie persönliche Briefe, Broschüren oder die Mitarbeiterzeitschrift. Auch Corporate TV mit Ansprachen und Botschaften des CEOs sowie die horizontale Kommunikation, durch die der Dialog mit den Mitarbeitern geführt werden soll, spielen eine zentrale Rolle (vgl. Mast 2008: 270). Aufgabe der begleitenden Kommunikationswege ist es Mitarbeitern Hintergründe zu erklären und Zusammenhänge aufzuzeigen. Des Weiteren ist es sinnvoll auch das soziale Umfeld wie etwa die Familie der Mitarbeiter anzusprechen, die zweifelsohne von der Krise betroffen ist. „Die Leistung der Druckmedien verlagert sich nun auf die Vermittlung von Hintergründen und Zusammenhängen zur Orientierung und insbesondere auf die

Abb. 4: Kommunikationswege und -instrumente



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mast 2008: 270

emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen“ (Mast 2008: 261). Aufgrund seiner permanenten Verfügbarkeit und Schnelligkeit ist der Bereich der elektronischen Medien besonders in Krisenzeiten ein geeignetes Mittel. Als Me-

dium zur Selbstbedienung offeriert das Internet Informationen ohne hierarchische Barrieren, hebt Grenzen von Zeit und Raum auf und ermöglicht eine aktive Nutzung (vgl. ebd.: 269 f.).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die verschiedenen Kommunikationswege und -instrumente als Wegweiser und Navigator fungieren, um die Mitarbeiter bestmöglich zu orientieren.

Die vier sogenannten Orientierungshilfen bilden diejenigen Punkte ab, die einen systematischen Beitrag zur Entstehung von Mitarbeiterorientierung leisten können. Schaut man sich die Definitionen in Kapitel 2.2 an, so decken sich die meisten Definitionen mit diesen vier Bereichen, wobei in den meisten Definitionen jeweils nur Teilaspekte aufgegriffen werden. Dieses Kapitel lieferte Ansatzpunkte für die interne Kommunikation und die Change Communication, die dem Ziel der Orientierung von Mitarbeitern dienen. Eine Erkenntnis ist beispielsweise, dass man sich bei der Mitarbeiterorientierung nicht auf einen Aspekt konzentrieren, sondern möglichst alle vier Aspekte abdecken sollte. Des Weiteren werden praktische Tipps geliefert über den passenden Einsatz von Kommunikationsinstrumenten sowie die Gestaltung von Informationen.

Aus diesen Orientierungshilfen der internen Kommunikation lässt sich ein Modell skizzieren, das die verschiedenen Bereiche der Orientierung in einen Ansatz integriert – das Schalen-Modell der Orientierung.

Fundamentale Veränderungen bringen es mit sich, dass bisherige Orientierungspunkte an Bedeutung verlieren und neue hinzu kommen. Gewohnheiten werden außer Kraft gesetzt und neue Wege müssen beschriftet werden (vgl. ebd.: 436). Aufgabe der internen Kommunikation und der Change Communication ist es, Mitarbeitern neue Orientierung zu bieten und die „Mitarbeiter dort ab[zuh]olen, wo sie stehen“ (ebd.: 441).

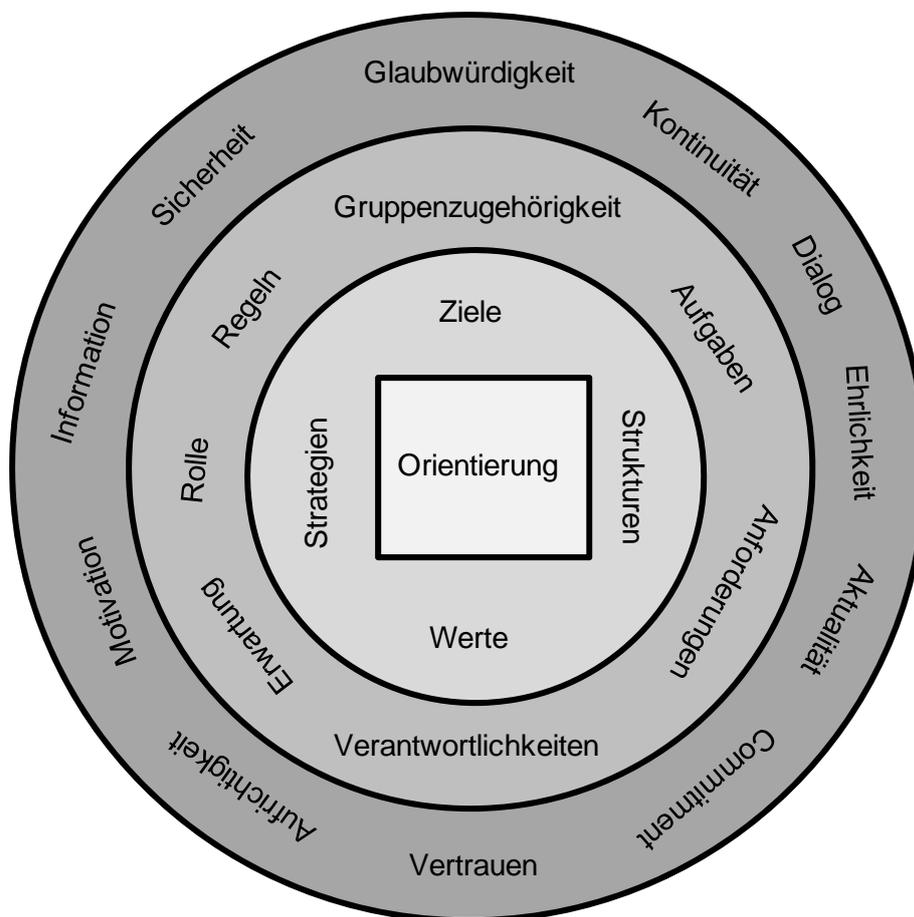
Orientierung ist ein Thema zu dem bislang kaum Studien vorliegen und das viele Facetten aufweist. Ziel der Arbeit ist die Entwicklung eines Modells, das deutlich macht, was Orientierung überhaupt bedeutet und welche Einflussgrößen auf sie einwirken. Betrachtet man die Definitionen in Kapitel 2.2 so fällt die oft einseitige Erklärung des Begriffs auf. Doch wie gelingt es die Orientierung umfassend darzustellen und welche Erkenntnisse leiten sich daraus für die interne Kommunikation und Change Communication ab?

Die Abbildung 5 zeigt das sogenannte Schalen-Modell der Orientierung, welches in dieser Arbeit entwickelt wurde. Es setzt sich aus vier verschiedenen Schalen zusammen. Der Kern des Modells ist die Orientierung, um den sich drei weitere

Schalen legen, welche den schwer fassbaren Begriff der Orientierung zu erklären versuchen:

▫ Die erste Schale bildet die Grundlagen der Orientierung im Unternehmen ab. Sie setzt sich aus vier zentralen Faktoren zusammen, die wesentlich für die Orientierung sind. Orientierung bedeutet den Mitarbeitern Ziele, Werte, Strukturen und Strategien zu vermitteln (vgl. Meier 2002: 30). Diese Schale lässt sich als Basis, als notwendiges Gerüst verstehen. Wenn Mitarbeiter die Unternehmensziele kennen und verstehen, ist die Bereitschaft sich für das Unternehmen zu engagieren viel höher. Das kann sich wiederum positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken (vgl. ebd.: 25). Diese erste Schale könnte von der internen Kommunikation sichergestellt werden, indem sie auf die vierte Orientierungshilfe wie etwa auf den

Abb. 5: Schalen-Modell der Orientierung



Quelle: eigene Darstellung

Einsatz passender Kommunikationswege zurückgreift. Eine weitere Verknüpfung ergibt sich über die dritte Orientierungshilfe. Es sollte Aufgabe der Unternehmensleitung sein die Ziele und Werte eines Unternehmens zu formulieren, wes-

halb die Führungskräfte beziehungsweise die Unternehmensleitung in den Kommunikationsprozess integriert werden sollte (vgl. Schick 2007: 135 f.).

▫ Die zweite Schale bezieht sich auf die Anforderungen an Mitarbeiter und befasst sich mit dem Mitarbeiter an sich. Hier zählt zur Orientierung, dass der Mitarbeiter weiß, welche Erwartungen und Anforderungen an ihn gestellt werden. Er sollte wissen, welche Rolle er im Unternehmen inne hat, was seine Aufgaben sind und welche Regeln er beachten muss (vgl. Kraus/Becker-Kolle 2004: 164). Hier werden klare Verantwortlichkeiten festgelegt, so dass jeder weiß, an wen er sich in welcher Situation wenden kann. Die Mitarbeiter fühlen sich so besser ins Unternehmen eingebettet und sie erkennen, dass ihrer Arbeit Gewicht und Bedeutung beigemessen wird. Ihnen wird das Gefühl vermittelt, dass sie ein wichtiger Bestandteil des Unternehmens sind (vgl. Meier 2002: 25 f.).

▫ In der dritten Schale befinden sich die „weichen Faktoren“, die als Anforderungen an die Gestaltung der internen Kommunikation formuliert werden können. Diese Faktoren machen den Kern, die erste und zweite Schale erst möglich. So hängen beispielsweise Ziele und Strukturen von der Glaubwürdigkeit der Informationen des Unternehmens ab. Aufgaben und Erwartungen können nur erfüllt werden, wenn Mitarbeiter motiviert sind und dem Unternehmen vertrauen (vgl. Schick 2007: 106). Dass diese dritte Schale eine wichtige Rolle spielt, zeigen auch die Ausführungen zu Maslow in Kapitel 2.1. So wird ein Mitarbeiter seine Aufgabe schlecht erfüllen, wenn er keinerlei Sicherheit vermittelt bekommt. Die dritte Schale lässt sich des Weiteren mit der ersten Orientierungshilfe, der Information, erklären. Ziele, Rollen und Aufgaben müssen über Informationen vermittelt werden (vgl. Mast 2008: 254).

Eine Orientierung scheint somit nur möglich, wenn interne Kommunikation alle Schichten deutlich machen kann. Deshalb ist ein Ergebnis dieser Arbeit, dass interne Kommunikation und Change Communication stets auf alle vier Schalen zurückgreifen sollte – auch in alltäglichen Situationen. Denn unabhängig von Krisensituationen sollte ein Mitarbeiter sich immer orientiert fühlen.

Da diese Arbeit aber besonders auf den Aspekt der Orientierung in Zeiten fundamentaler Veränderungen abzielt, ist das entwickelte Schalen-Modell vor allem in diesem Kontext zu betrachten. Wie die bisherigen Kapitel gezeigt haben, kann eine Krise alle Orientierungspunkte angreifen. Bisherige Ziele und Strategien verlieren ihre Bedeutung und müssen umgewandelt werden (Schale 1). Mitarbeiter werden in ihren Erwartungen enttäuscht, verlieren ihre Aufgaben oder müssen neue Rollen einnehmen (Schale 2). Dies alles geschieht, weil Zeiten fundamentaler Veränderungen vor allem die dritte Schale angreifen. Vertrauen und Glaubwürdigkeit schwinden, die Motivation sinkt und die Unsicherheit steigt. Gerade in diesen Zeiten zeigt sich, dass alle Schalen zusammenhängen und voneinander abhängig sind.

Arbeitet interne Kommunikation im Alltag stets auf die Mitarbeiterorientierung hin, gilt es in einer Krise, sich auf bestimmte Aspekte der Schalen zu konzentrieren und diese zu betonen. Für die erste Schalen könnte dies so aussehen: Die Unternehmensleitung sollte den Mitarbeitern die neuen Ziele vermitteln, die zur Bewältigung der Krise dienen. Bezogen auf die zweite Schale sollten die Aufgaben der Mitarbeiter klar definiert werden. Dazu bedarf es einem besonderen Einsatz der dritten Schale. Veränderungen sollten kommunikativ begleitet werden, indem man die Mitarbeiter informiert, Emotionen managt und die Betroffenen aktiv in den Kommunikationsprozess mit einbezieht.

### 3. Fazit und Ausblick

Im Hauptteil dieser Arbeit wurde der Begriff Orientierung im Zusammenhang mit der internen Kommunikation untersucht. Um deutlich zu machen, was Orientierung beinhaltet und was zur Mitarbeiterorientierung notwendig ist, wurden sowohl Orientierungshilfen, die dem Ziel der Orientierung der Mitarbeiter dienen sollen, als auch ein Modell vorgestellt, welches die unterschiedlichen Facetten der Orientierung integriert. Die Orientierungshilfen und das Schalen-Modell verstehen die Mitarbeiterorientierung als einen zentralen Bestandteil der internen Kommunikation.

Die Auseinandersetzung mit dem Begriff Orientierung führte im Zusammenhang mit der internen Kommunikation zu dem Ergebnis, dass Mitarbeiterorientierung ein Thema ist, zu dem bislang kaum Studien vorliegen. So ist in der Literatur zur internen Kommunikation davon die Rede Mitarbeiter zu orientieren. Indem man sie zum einen über Entwicklungen, Zusammenhänge und Zielsetzung rund um das Unternehmen informiert (vgl. Meier 2002: 30) und ihnen zum anderen verdeutlicht, welche Anforderungen an sie gestellt werden und welche Rolle sie einnehmen (vgl. Kraus/Becker-Kolle 2004: 164). Die Literatursynopse hat zudem gezeigt, dass die meisten wissenschaftlichen Texte keinen eigenständigen Zugang dazu entwickeln, was das Besondere an Orientierung ist und wie man diese in der Praxis gestalten kann.

Orientierung ist kein Begriff, der nur als Synonym verstanden werden sollte. Vielmehr macht diese Arbeit deutlich, dass Orientierung ein komplexer und komplizierter Begriff ist, der schwer zu fassen scheint. Im Alltag der Kommunikationsabteilungen erscheint es wichtig, sich der Mitarbeiterorientierung immer bewusst zu werden. Denn nur wenn eine Orientierung besteht, kann in Krisenzeiten daran gearbeitet werden.

Stärke der Orientierungshilfen und des Schalen-Modells der Orientierung ist die Integration relevanter Aspekte der Mitarbeiterorientierung. Tauchen in den meisten wissenschaftlichen Texten nur einzelne Aspekte der Orientierung auf, dient diese Arbeit dazu, die Vielzahl der Facetten möglichst integrativ abzudecken. So ermöglichen die Orientierungshilfen und das Modell konkrete Ansatzpunkte für die interne Kommunikation und die Change Communication.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die kommunikative Arbeit sollte in Zeiten fundamentaler Veränderungen Wert auf die Informationsversorgung der Mitarbeiter, auf die zielgerichtete Beeinflussung der Emotionen, die Positionierung der Unternehmensleitung im Kommunikationsprozess sowie den Einsatz passender Kommunikationswege legen. Hieraus können konkrete Maßnahmen abgeleitet werden, wie bereits in Kapitel 2.4 erklärt. Das Schalen-Modell macht die Vielfältigkeit der Orientierung deutlich. So wäre es in Zeiten fundamentaler Veränderungen kritisch sich als Unternehmensleitung nur auf die neuen Ziele und Strategien des Unternehmens zu konzentrieren, wenn die Mitarbeiter hingegen dem Unternehmen misstrauen. Hoher Zeitdruck, emotionale Unsicherheiten sowie der ungewisse Ausgang der Situation erschweren die Arbeit der Kommunikationsabteilungen (vgl. Mast 2008: 373 f.). Ziel sollte es deshalb sein, den Mitarbeitern zu verdeutlichen, dass das Unternehmen aus dieser Krise herauskommen will. Die damit verbundenen Veränderungen und den Wandel gilt es als interne Kommunikation und Change Communication zu kommunizieren. Gelingt dies, so fühlt sich ein Mitarbeiter orientiert und kann aktiv an diesem Veränderungsprozess teilnehmen.

Einzelne Punkte der Schalen besonders zu betonen und sich auf diese zu konzentrieren ist vor allem in Krisenzeiten unabdingbar. Mitarbeiterorientierung sollte somit eine Leitidee der internen Kommunikation und der Change Communication sein, die in Krisenzeiten einen besonderen Stellenwert einnimmt. Eine alte PR-Regel sagt: „Eine Feuerwehr kann man nicht aufbauen, wenn es brennt. Das muss vorher erfolgen“ (Kalmus 1998: 120). Somit sollte auch die Mitarbeiterorientierung kein Ziel sein, das erst in Zeiten fundamentaler Veränderungen anvisiert wird.

Die Auseinandersetzung mit der zentralen Leitfrage macht aber auch deutlich, dass der Begriff der Orientierung so schwer fassbar ist, dass auch die Orientierungshilfen und das Schalen-Modell nicht alle Facetten abdecken können. Zwar spiegeln sich die meisten Punkte in der gängigen Literatur wieder und auch das Beispiel des mittelständischen Unternehmens macht die Praxistauglichkeit deutlich, aber bei den Orientierungshilfen und dem Schalen-Modell handelt es sich zunächst um erste Entwürfe. Sie bedürfen weiterer Untersuchungen.

## Literaturverzeichnis

Bartel-Lingg, Gabriele (1996): Die Mitarbeiterorientierung im Total Quality Management – Eine Untersuchung in der Automobilindustrie. München/Mering; Rainer Hampp Verlag.

Bundesagentur für Arbeit (2009): Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland. August 2008. Monatsbericht. In: <http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/000100/html/monat/200908.pdf>, zugegriffen am 5. September 2009.

Duden (2005): Das Fremdwörterlexikon. 8., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Dudenverlag.

Kalmus, Michael (1998): Praxis der internen Kommunikation. Vom schwarzen Brett zum Intranet. Essen: Stamm.

Klewes, Joachim (2005): Unternehmenskommunikation auf dem Prüfstand: aktuelle empirische Ergebnisse zum Reputation Marketing. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.

Klöfer, Franz/Nies, Ulrich (1999): Erfolgreich durch interne Kommunikation – Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren. Neuwied/Kriftel: Luchterhand.

Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel (2004): Führen in Krisenzeiten – Managementfehler vermieden, schnell und entschieden handeln. Wiesbaden: Gabler.

Lieber, Bernd (2007): Personalführung – leicht verständlich!. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Maslow, Abraham H. (1981): Motivation und Persönlichkeit. Reinbeck b. Hamburg: Rohwolt.

Mast, Claudia (2008): Unternehmenskommunikation.3., neu bearbeitete und erw. Aufl.. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Mast, Claudia (2000): Durch bessere interne Kommunikation zu mehr Geschäftserfolg. Ein Leitfaden für Unternehmer. Bonn, Berlin: Deutscher Industrie- und Handelstag.

Meier, Philip (2002): Interne Kommunikation im Unternehmen – Von der Hauszeitung bis zum Intranet. Zürich: Orell Füssli.

Obermann, René R. (2008): Interview. In: Berg, Hermann-Josef/Kalthoff-Mahnke, Michael/Wolf, Eberhard (Hrsg.): Jahrbuch interne Kommunikation: Perspektiven der Internen Kommunikation; Die Besten - Mitarbeiterzeitungen- und zeitschriften in Deutschland. Dortmund: Inkom. Grand-Prix-Büro. S. 30.

Reisach, Ulrike (1994): Markt – und Mitarbeiterorientierung von Kreditinstituten – Eine personalwirtschaftliche Analyse der Wechselwirkungen. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

Riesterer, Ramona (2006): Mitarbeitercommitment – Leistungsbereite Mitarbeiter durch interne Kommunikation. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Schick, Siegfried (2007): *Interne Unternehmenskommunikation – Strategien entwickeln Strukturen schaffen Prozesse steuern*. 3., überarb. und aktualisierte Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke (2005): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 7., völlig überarb. und erweiterte Aufl.. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag.

Scholl, Armin (2003): *Die Befragung*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Stadler, Konrad (2008): *Mitarbeiter brauchen Orientierung*. In: *ChannelPartner*. 2008, 48, S. 57.

Wagner, Karl/Rex, Bernd (2001): *Praktische Personalführung – Eine moderne Einführung*. Mit Fallstudien. 2., überarb. Aufl.. Wiesbaden: Gabler.



## Die Kanzlerin als Krisenmanagerin

### Regierungskommunikation in Zeiten der Wirtschaftskrise

von Kerstin Siegel und Arne Spieker

#### 1. Einleitung

„Wir sagen den Sparerinnen und Sparern, dass ihre Einlagen sicher sind.“ Mit diesem knappen Satz hat Bundeskanzlerin Angela Merkel am 05. Oktober 2008 eine Staatsgarantie für alle Spareinlagen deutscher Privatanleger ausgesprochen – das entspricht einer Summe von 568 Milliarden Euro und ist „vermutlich die größte Staatsgarantie der Weltgeschichte“ (so Prof. Dr. Hans-Peter Burghof im Gespräch mit dem „Spiegel“). Viel Geld, das der Staat im Ernstfall kaum aufbringen könnte. Der Zweck dieser Aussage lag denn auch darin, diesen Ernstfall erst gar nicht eintreten zu lassen. Das Bankensystem ist dann gefährdet, wenn die Sparer nicht mehr darauf vertrauen, dass ihre Einlagen sicher sind und panisch Geld abheben wollen – Geld, das die Banken natürlich nicht verfügbar haben, weil es im Geldkreislauf steckt. So hatte diese Aussage einen rein psychologischen Zweck – Jeanette Schwarmberger, Sprecherin im Bundesfinanzministerium beschreibt es: „Es ist ein politisches Versprechen, das stärkere Vertrauensstörungen verhindern soll.“ „Vertrauen“ taucht hier gleich im doppelten Sinn auf: Die Bundesregierung will verhindern, dass die Bürger den Banken misstrauen und um das zu erreichen, müssen die Bürger der Regierung vertrauen – nämlich indem sie der versprochenen Staatsgarantie Glauben schenken. Vertrauen scheint eine wichtige Voraussetzung dafür zu sein, dass komplexe Gesellschaften nicht im Chaos versinken. In einer Krisensituation wird die staatliche Handlungsfähigkeit in einem besonderen Maße benötigt. Die Regierung hat die Aufgabe, die Systeme zu stabilisieren und Paniken vorzubeugen, und sie muss Entscheidungen von großer Tragweite treffen können, um die Krise zu überwinden. Sie muss in der Lage sein, auch schmerzliche Reformen durchzuführen und ist dabei auf die Akzeptanz der Bürger angewiesen, will sie ihre Handlungsfähigkeit auf Dauer behalten.

„Vertrauen“ ist ein grundlegendes Konstrukt in den Public Relations. Dieser Bedeutung soll die vorliegende Arbeit Rechnung tragen. Daher verfolgt sie zwei Ziele: Zum einen soll verhindert werden, einen naiven Vertrauensbegriff im Munde zu führen. Daher widmen sich die ersten sechs Kapitel dieser Arbeit mit der Sezierung dieses Schlagwortes. Insbesondere sollen folgende Fragen beantwortet werden: Was ist Vertrauen? Welche Bedeutung hat es? Wie entsteht es? Aus den grundlegenden Antworten dieser Fragen ergibt sich das zweite Ziel dieser Arbeit,

nämlich: Was bedeutet das nun für die politische Kommunikationspraxis? Dieses zweite Ziel wollen wir zugleich als unsere leitende Fragestellung verstehen: Wie muss eine Regierung in einer Krisensituation kommunizieren, damit der Bürger ihr vertraut (Soll-Kommunikation). Ob sie es tatsächlich tut, wird am Ende dieser Arbeit untersucht (Ist-Kommunikation).

## 2. „Vertrauen“ in der Public Relations

Soziales Leben ist ohne Vertrauen nicht denkbar. Je komplexer eine Gesellschaft organisiert ist, desto schwieriger ist es, Entscheidungen und Handlungen ihrer Mitglieder zu kontrollieren. Zu vertrauen ist für uns im Alltag selbstverständlich, selbst wenn es uns gar nicht bewusst ist, das wir es tun. So besitzt beispielsweise Geld seine Funktion nur so lange, wie Menschen darauf vertrauen, dass andere Menschen es als Zahlungsmittel akzeptieren werden. Auch die Public Relations bezieht ihre Existenzberechtigung aus der Erkenntnis der Bedeutung von Vertrauen. Die Väter der deutschen PR haben in ihrer Definition dessen, was Public Relations oder Öffentlichkeitsarbeit sei, den Begriff „Vertrauen“ in den Mittelpunkt gestellt. Für Carl Hundhausen ist „Public Relations [...] die Unterrichtung der Öffentlichkeit (oder ihrer Teile) über sich selbst, mit dem Ziel, um Vertrauen zu werben“ (Hundhausen 1951: 53). Ebenso für Albert Oeckl: Für ihn ist Public Relations „[...] das bewusst geplante und dauernde Bemühen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen“ (Oeckl 1964: 43). Vertrauen ist notwendig, um Systeme zu stabilisieren und Handlungsspielräume zu erhalten. Public Relations dient dabei als Vertrauensbeschaffer.

In theoretischen Arbeiten bauen PR-Wissenschaftler ihr Fundament meist auf soziologischen Theorien, häufig wird dabei auf die systemtheoretischen Arbeiten von Niklas Luhmann Bezug genommen. Luhmann hat die vermutlich populärste Definition von „Vertrauen“ entwickelt: Er bezeichnet Vertrauen als „einen Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität“ (Luhmann 2000: 117). Vertrauen ist für Luhmann die Voraussetzung dafür, dass soziale Systeme überhaupt überleben können. Fehlendes Vertrauen würde zur totalen Lähmung führen, jede Operation in der Systemumwelt müsste hinterfragt und kontrolliert werden. Vertrauen ermögliche es überhaupt erst, dass Systeme operieren können, dass Menschen mit einander in Beziehung treten. Je mehr Vertrauen einem Menschen oder einer Organisation entgegengebracht werde, desto größer werde dessen oder deren Handlungsspielraum (ebd.). Die Public Relations haben, in diesen Begriffskategorien denkend, den Zweck, dieses notwendige Vertrauen zu beschaffen. Die Aufgabe von Public Relations wird entweder auf Meso-Ebene oder Makro-Ebene spezifiziert. Auf Makro-Ebene wird PR dabei als gesellschaftliches Funktionssystem oder als Teil des gesellschaftlichen Funktionssystems Publizistik verstanden (vgl.

Ronneberger/Rühl 1992), auf der Meso-Ebene ist PR Teil von Organisationssystemen (vgl. Kunczik 2002). Die Funktion von Public Relations auf der Meso-Ebene besteht darin, Sozialkapital zu generieren. Eine Organisation besitzt dann großes Sozialkapital, wenn es bei den Stakeholdern eine gute Reputation und ein gutes Image besitzt. Dieses Sozialkapital schlägt sich in „sozialem Vertrauen“ nieder, dass der Organisation von Bezugsgruppen entgegengebracht wird (vgl. Szyska: 2004). Je mehr soziales Vertrauen bei den Stakeholdern vorhanden ist, desto größer sind die Handlungsspielräume der Organisation, gleichzeitig wird das Vertrauenssubjekt von ressourcenintensiven Kontrollakten entlastet. Während soziales Vertrauen die Vertrauensbeziehung zwischen der Organisation und seinen konkreten Bezugsgruppen beschreibt, wird das Sozialkapital, das das Unternehmen in der allgemeinen Öffentlichkeit besitzt, von Bentele (1994) als „öffentliches Vertrauen“ bezeichnet.

Da Vertrauen immer auf ein konkretes Objekt gerichtet ist, muss dieses Objekt in der Vorstellungswelt des Vertrauenssubjektes vorhanden sein, es muss also bekannt sein. Ein Objekt der äußeren Welt wird im psychischen System repräsentiert durch ein Image. Ein Image ist keine Spiegelung der Identität einer Organisation, es ist vielmehr hochgradig konstruiert. Es ist schematisiert, verkürzt, oft verzerrt und stark subjektiv (vgl. Salcher 1995: 129). Salcher definiert Images als „Vorstellungsbild eines Gegenstandes oder einer Person in Form einer Komplexqualität von Gefühlen, Einstellungen, Handlungen und Erwartungen, die zusammen das Verhalten des Individuums bezüglich dieses Gegenstandes prägen.“ (ebd.) Images prägen jedoch nicht nur das Verhalten, sondern haben als Hintergrundkräfte auch großen Einfluss auf Einstellungen und beeinflussen Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsprozesse. Images ermöglichen, Erwartungen aufzubauen. Damit sind sie die Voraussetzung dafür, dass ein Individuum überhaupt erst Vertrauensurteile fällen kann. Wenn die Public Relations also Vertrauen schaffen will, so ist es ihre Aufgabe, durch Kommunikation die Entstehung positiver Images bei den Stakeholdern wahrscheinlich zu machen: „Images zu entwickeln, sie im permanenten Wandel gleichwohl zu stabilisieren und zu bewahren bedeutet, dies – mit Blick auf die Public Relations – zur Herstellung und Bewahrung öffentlichen Interessens und Vertrauens zu tun“ (Rühl 1993: 70). Die Stabilität einer Vertrauensbeziehung sinkt, wenn sich zwischen den vermittelten Vorstellungsbildern und den tatsächlichen Erfahrungen eine Kluft auftut.

### 3. Regierungs-PR

Regierungs-PR ist, in der PR-Terminologie bleibend, eine Funktion des Regierungssystems, die dazu da ist, bei den Stakeholdern um Vertrauen zu werben, um eigene Handlungsspielräume zu erhalten und zu verbreitern. Der Begriff der „Regierungs-PR“ bezeichnet die gesamte Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung (Köhler/Schuster 2006: 16). Während jedoch in der Unternehmenskommunikation ausgewählte Mitglieder der Organisation exklusiv und geplant kommunizieren (vor allem der Pressesprecher und die Unternehmensführung), sind an der öffentlichen Kommunikation der Bundesregierung wesentlich mehr Akteure beteiligt, was die Integration in eine systematische PR-Strategie oftmals unmöglich macht. Abb. 1 zeigt die Kommunikatoren der Regierungs-PR.

Ein weiterer Unterschied zur Unternehmens-PR ist, dass die an der Regierungskommunikation beteiligten Akteure nicht selten divergierende Interessen haben. Dies zeigt schon alleine die Tatsache, dass im zentralen PR-Organ der aktuellen Bundesregierung, dem Presse- und Informationsamt, zwei Regierungssprecher ihren Dienst tun: Ulrich Wilhelm von der CDU als Chef und Klaus Vater von der SPD als stellvertretender Regierungssprecher. Gerade in einer großen Koalition, in der die beiden größten Rivalen in einer Zwangsgemeinschaft aneinander gekettet sind, sind Attacken innerhalb der Regierung an der Tagesordnung, und dies umso heftiger, je näher der Wahlkampf rückt. Angesichts dieser politischen Zerrissenheit fällt es schwer, von „der“ Regierungs-PR zu sprechen. Dennoch lässt sich die Regierung als ein (Sub-)System abgrenzen, als ein wahrnehmbares singuläres Objekt, dem man vertrauen oder misstrauen kann. Und ob der Regierung vertraut wird, hängt in großem Maße von den Botschaften ab, die von ihr in die Öffentlichkeit dringen. Regierungs-PR die von Misstönen und Widersprüchen durchdrungen ist, wird dann wohl eher zu abnehmendem Vertrauen führen. Darauf wird weiter unten im Zusammenhang mit Benteles „Diskrepanzthese“ noch einzugehen sein.

Abb. 1: Kommunikatoren der Regierungs-PR

<b>Amtsinhaber</b>	Bundeskanzler, Bundesminister, Staatssekretäre, Regierungssprecher
<b>Administration</b>	Ministeriumssprecher, Referatsleiter und Referenten der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Redenschreiber, Politische Planung aus der Exekutive, Fachreferenten
<b>Externe</b>	Journalisten, PR-Berater, etc.

Quelle: nach Köhler/Schuster 2006: 17

### 3.1. Die Bedeutung der Bundeskanzlerin

Politiker, Parteien und Institutionen oder die Demokratie als solches können alle Gegenstände von Vertrauen sein. Das jeweilige Vertrauen in die einzelnen Objekte hat allerdings Auswirkungen auf die anderen Ebenen. Zwischen diesen Ebenen bestehen Wechselwirkungen. Wird einer großen Zahl von Politikern oder dem Mensch „Politiker“ als solches misstraut, so kann das auf Dauer auch Folgen für das Vertrauen in Parteien und Institutionen oder gar die Demokratie haben. Das Vertrauen in Politiker hat eine große Bedeutung für das Vertrauen in die Politik als solche, weil Politik über ihre in der Öffentlichkeit handelnden Akteure wahrgenommen wird; denn: „People running these institutions“ (Walz 1996: 85). In besonderem Maße gilt das für den Staatschef oder die Staatschefin. Sie besitzen in der Wahrnehmung von Bürgern durch die Politik eine herausragende Stellung, da ihm bzw. ihr besonders große Macht zugeschrieben wird. Gesellschaftliche Entwicklungen werden zumeist den Handlungen von Spitzenpolitikern zugeschrieben, auch wenn ihr tatsächlicher Anteil in Wirklichkeit gering sein mag: „Kommunikatoren und Rezipienten erwarten, dass nicht anonyme Mächte oder undurchsichtige Strukturen für irgendwelche Ereignisse verantwortlich zu machen sind, sondern dass Politiker in wichtigen Positionen Entscheidungen treffen und dafür verantwortlich gemacht werden können“ (Wehner 1998: 321). Spitzenpolitiker, und die Bundeskanzlerin im Besonderen haben daher durch ihr Verhalten einen großen Einfluss auf das Vertrauen der Bürger in die Politik. Auch aus ihrem Status in der Wahrnehmung der Massenmedien fällt der Bundeskanzlerin großes Gewicht zu: Dadurch dass sie höchste politische Prominenz ist, erfüllt sie stets alle nachrichtenfaktoriellen Bedingungen der Massenmedien. Ihr Wort wird gedruckt und erreicht die Bürger. Ihre Kommunikation ist daher eine wichtige Basis für Vertrauensurteile.

### 3.2. Politiker-Images

Ob der Politik zugetraut wird, eine bedrohliche Krisensituation zu meistern, ist also nicht zuletzt davon abhängig, ob den handelnden Politikern vertraut wird; welches Image sie also beim einzelnen Bürger besitzen. Es lohnt sich daher sich damit zu befassen, wie Politiker-Images zustande kommen und woraus sie bestehen.

Menschen schreiben Politikern gewöhnlich verschiedene Eigenschaften zu. Sie können beispielsweise als kompetent gelten, als arrogant, als durchsetzungsstark als attraktiv oder als unsympathisch. Menschen sind meist in der Lage, in Umfragen Meinungen zu solchen verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften zu bilden. Images bestehen aus solchen verschiedenen Attributen, die Menschen dem konkreten Politiker zuweisen. Die Frage, welches die relevanten Attribute sind, an-

hand derer die Wähler zu einem Gesamturteil über einen Politiker kommen, und wie sie das tun, wurde in der politikwissenschaftlichen Forschungsliteratur schon lange diskutiert. Einigkeit herrscht darüber, dass sich die verschiedenen Politiker-eigenschaften zu Eigenschaftsdimensionen zusammenfassen lassen (vgl. Brettschneider 2002). Diese Eigenschaftsdimensionen lassen sich in eher politiknah oder eher politikfern unterteilen. Zu den politiknahen Imagedimensionen zählen beispielsweise Themenkompetenz und Führungsstärke, zu den politikfernen Dimensionen unpolitische Eigenschaften wie Ausstrahlung, Sympathie und Attraktivität. Die verschiedenen Forschungen zu Politiker-Images weisen in der Regel immer die Dimensionen Integrität, Führungsqualitäten, Themenkompetenz und unpolitische Eigenschaften aus (vgl. ebenda: 143). Brettschneider hat in einer Sekundäranalyse von Umfragedaten in Deutschland, USA und Großbritannien untersucht, welche dieser Dimensionen für die Gesamtbewertung eines Spitzenkandidaten wichtiger sind und welche unwichtiger. Er kommt zu dem Ergebnis, dass es vor allem die politiknahen Eigenschaften sind, die den Wählern in Deutschland besonders wichtig sind. Der ideale Bundeskanzler soll vor allem integer sein, also glaubwürdig und ehrlich; er soll führungsstark und tatkräftig sein; und er soll eine hohe Kompetenz besitzen. Unpolitische Eigenschaften spielen dagegen nach Brettschneider kaum eine Rolle für die Kandidatenbewertung. Die allerwichtigste Eigenschaft zur Politikerbewertung war und ist die Glaubwürdigkeit (vgl. Brettschneider 2002: 197) und damit die Image-Komponente, die für die Public Relations als Vertrauensbeschaffer zentral ist.

Images (und Reputation als spezieller Teilbereich eines Images) entscheiden darüber, ob Vertrauen aufgebaut wird. Sie bilden sich auf der Grundlage vergangener Erfahrungen mit dem Vertrauensobjekt. Es ist also kaum möglich, durch kurzfristige Maßnahmen Images in den Köpfen zu verändern oder neu zu schaffen, sofern das Imageobjekt nicht vorher völlig unbekannt war. Davon kann im Fall der Bundesregierung nicht die Rede sein. Vertrauensbildende Kommunikation in der Wirtschaftskrise hat zwar ihre Bedeutung, aber die Grundlagen für das Vertrauen wurden teilweise bereits lange vorher gebildet. Sie resultieren aus den Erfahrungen, die das Individuum in der Vergangenheit mit dem Vertrauensobjekt gemacht hat und die in mehr oder weniger festen Einstellungen sowie in mehr oder weniger konsistenten Images gemündet sind. Daher ist es wichtig, nicht nur Empfehlungen auszusprechen, wie in einer Krisensituation kommuniziert werden sollte, sondern welche Faktoren ganz grundsätzlich die Vertrauensbildung beeinflussen.

## 4. Wie Vertrauen entsteht

Wovon ist nun abhängig, ob Menschen ihrer Regierung vertrauen oder misstrauen? Dazu gibt es in den sozialwissenschaftlichen Disziplinen und der PR unterschiedliche Ansätze, die sich grob in zwei Bereiche einteilen lassen: Entweder wird das Entstehen von Vertrauen auf die Einwirkung von Stimuli zurückgeführt – dann werden implizit oder explizit Stimulus-Response Theorien angewandt – oder man führt das Entstehen von Vertrauen auf intraindividuelle Faktoren zurück.

Im Folgenden werden zunächst verschiedene Ansätze des Rezipienten-orientierten Ansatzes vorgestellt, im Anschluss folgt eine Darstellung des Stimuli-zentrierten Paradigmas, bevor dann Schlussfolgerungen abgeleitet werden, wie die Regierungs-PR in Zeiten der Wirtschaftskrise beschaffen sein müsste. Abschließend werden wir die tatsächliche Kommunikation der Bundesregierung mit den abgeleiteten Empfehlungen vergleichen.

### 4.1. Rezipienten-Determinierte Vertrauenseinflüsse

Man sieht, dass „Vertrauen“ ein komplexer Begriff ist, der zwar leicht von den Lippen geht, aber schwierig zu fassen ist. Ob eine Vertrauensbeziehung vorliegt, hängt immer von beiden Parteien ab: dem der vertraut und dem, dem vertraut wird. Wenn PR-Theoretiker sagen, Hauptaufgabe der Public Relations sei es, Vertrauen zu schaffen, dann ist darin implizit die Annahme enthalten, derjenige, dem vertraut werden soll, hätte es in seiner Hand, ob ihm tatsächlich Vertrauen entgegengebracht wird. Vertrauen ist jedoch etwas eher Subjektives. Vertrauen entsteht beim Gegenüber der vertrauen soll und ist abhängig von einer Vielzahl von Faktoren, von denen viele sich den Einflussmöglichkeiten desjenigen entziehen, dem vertraut werden soll. In den Worten von Lewicki und Bunker (1996: 132): „If trust has been broken in the eye of the beholder, it has been broken“ (Hervorhebung im Original). Rezipienten-determinierte Forschungen gehen davon aus, dass es vor allem am Subjekt selbst liegt, ob es Vertrauen aufbauen kann. Rezipienten bewerten und reagieren auf die gleichen Stimuli unterschiedlich, was auf divergierende Prädispositionen des Individuums und seine soziale Einbettung zurückgeführt wird. Soziale und psychologische Variablen werden dabei als interdependent angesehen.

#### *Psychologische und soziale Faktoren der Vertrauensbildung*

In der psychologischen Forschung werden unterschiedliche Ursachen genannt, die die Entwicklung von Vertrauen beeinflussen. Petermann (1996) skizziert typische empirische Ergebnisse: Demnach wird die grundsätzliche Vertrauensneigung durch frühe Erfahrungen in der Kindheit geprägt. Vor allem die Form der Mutter-

Kind-Bindung beeinflusst die Vertrauensfähigkeit, also die Frage, ob jemand seiner Umwelt gegenüber generell eher positiv oder eher skeptisch gegenübersteht. Im Laufe der Reifung der Persönlichkeit bilden sich beim Individuum Werte und Normen heraus, die dessen Weltbild strukturieren. Misstrauische und vertrauensbereite Menschen unterscheiden sich in ihrer unterschiedlichen Einschätzung der Motive anderer Menschen. Die Vertrauensneigung wird dabei als relativ stabile Persönlichkeitseigenschaft aufgefasst. Dieses Basisvertrauen wird in einer konkreten Interaktionssituation durch situative Faktoren und die wechselseitige soziale Wahrnehmung der Interaktionspartner beeinflusst (vgl. ebd: 50).

Die Bedeutung von Werten betont auch Schweer (1997a): In seiner Theorie impliziten Vertrauens postuliert er, dass Vertrauen dann entsteht, wenn das Vertrauenssubjekt beim Vertrauensobjekt ähnliche Wertvorstellungen wahrzunehmen glaubt. Ein Hinweis auf eine solche Übereinstimmung liefert in der Politik die Parteizugehörigkeit. Ein CDU-Wähler wird demnach zu einem CDU-Politiker größeres Vertrauen aufbauen, als zu einem SPD-Politiker, auch wenn er beide nicht kennt. Auch kann das Involvement die Vertrauensbildung beeinflussen. Stark involvierte Personen beschäftigen sich bewusster und ausführlicher mit den Kommunikationsbotschaften. Die höhere kognitive Mobilisierung, die zum Beispiel durch persönliche Betroffenheit oder ein hohes allgemeines Interesse am Thema ausgelöst werden kann, kann dazu führen, dass der Einfluss von Vertrauen auf die Wahrnehmungsprozesse zurückgedrängt wird.

In der Politikwissenschaft wurde der Begriff der „political efficacy“ geprägt, die in „internal“ und „external“ efficacy unterschieden wird. Damit sind Grundüberzeugungen der Individuen gemeint, ob sie glauben, dass sie selbst den politischen Prozess beeinflussen können („internal efficacy“) und ob sie der Überzeugung sind, dass sich die Politik responsiv verhält („external efficacy“). Je stärker sie diese Überzeugung vertreten, desto größer ist ihre Unterstützung von und ihr Vertrauen in politische Entscheidungsprozesse (vgl. Ulbig 2002).

Soziale Einflüsse auf die Vertrauensbildung existieren vor allem in Form von anzutreffenden Wert- und Normvorstellungen innerhalb von Kollektiven, denen das Individuum angehört. Auf deren Ausprägung haben die Ansichten von Meinungsführern einen großen Einfluss. Diese sozialen Einflüsse prägen den individuellen Wahrnehmungsprozess und damit auch die Vertrauensbildung gegenüber einem Umweltobjekt.

#### *Die Wahrnehmung des politischen Prozesses*

Nach Ulbig (2002: 793) nimmt die Bewertung des politischen Prozesses einen großen Einfluss darauf, ob die Menschen der Politik und ihren Akteuren vertrauen. Empfinden die Menschen die getroffenen Entscheidungen als ungerecht, so

stärkt dies ihr Misstrauen in die Politik. Genauso werden Menschen misstrauisch, wenn die politischen Prozesse intransparent sind. Auch die wahrgenommene Qualität des Prozesses, also die Effizienz des Entscheidungshandelns und Kompetenz der beteiligten Politiker, beeinflusst die Menschen in ihrem Politikvertrauen. Die Bürger werden unangenehme politische Entscheidungen ebenso eher akzeptieren, wenn sie den Eindruck haben, dass diese in einem ehrlichen und neutralen Verfahren zu Stande gekommen sind.

#### 4.2. Stimuli-Determinierte Ansätze

Entsteht Vertrauen beim Individuum durch das Einwirken kommunikativer Stimuli, so impliziert das, dass Vertrauen durch den Sender durch eine systematische Steuerung der Botschaften mehr oder weniger gezielt aufgebaut werden kann. Dieser Überzeugung hängt u.a. die Public Relations an: Sie stellt die Bedeutung von Botschaften für den Vertrauensaufbau in den Mittelpunkt und beschreibt verschiedene Aufgaben eines Kommunikationsmanagements. Damit verfolgt die PR das Konzept der Stimuli-Determiniertheit.

##### *Die Diskrepanzthese*

Eine der elaboriertesten Erklärungen, wie Vertrauen entsteht, hat Günter Bentele ausgearbeitet. Er befasst sich im Rahmen seiner Theorie des öffentlichen Vertrauens damit, wie Vertrauen oder Misstrauen in die verschiedenen Vertrauensobjekte eines politischen Systems entstehen kann (Bentele 1996). Bentele macht verschiedene Vertrauensfaktoren fest, die eine Organisation besitzt. Diese sind: Sachkompetenz, Problemlösungskompetenz, Kommunikationsadäquatheit, kommunikative Konsistenz, kommunikative Transparenz, kommunikative Offenheit (Dialogorientierung), die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und Verantwortungsethik. Diese Faktoren bilden nach Bentele die kommunikative Ausgangsbasis für eine Vertrauensbeziehung. Je mehr ein Unternehmen diese Vertrauensfaktoren beachtet, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für eine Vertrauensbeziehung mit den Stakeholdern. Misstrauen entsteht nach Bentele durch die Wahrnehmung von Diskrepanzen. Er skizziert fünf Typen von Diskrepanzen, die das Vertrauen beeinflussen. Je größer diese Diskrepanzen werden, desto mehr wird dem Vertrauensobjekt das Vertrauen entzogen:

Erstens können Diskrepanzen auftreten, wenn zwischen politischem Handeln und der PR-Kommunikation Lücken auftreten. Zweitens können innerhalb der Kommunikation Diskrepanzen auftreten. Das ist dann der Fall wenn Akteure des gleichen Vertrauensobjektes, z.B. der Regierung, inkongruente Botschaften aussenden. Das ist in der großen Koalition häufig der Fall. Es entsteht dann schnell der öffentliche Eindruck, dass die Regierung nicht fähig ist, die drängenden Probleme zu lösen. Der dritte Diskrepanztyp beschreibt Lücken, die sich zwischen der PR-

Kommunikation und den Botschaften des Mediensystems auf. Dies ist in der Unternehmenskommunikation vor allem in Krisensituationen der Fall, in der Politik dagegen nahezu immer. Der vierte Diskrepanztyp bezieht sich auf inkongruente Botschaften innerhalb des Mediensystems und der fünfte Typ auf Unterschiede zwischen der öffentlichen Kommunikation (PR und Journalismus) und den unmittelbaren Erfahrungen der Vertrauenssubjekte. Wenn die Regierung offiziell den Aufschwung verkündet, der Arbeitnehmer jedoch gerade seinen Job verloren hat, so schwindet nach der Diskrepanzthese sein Vertrauen in die Regierung.

Neben Vertrauenssubjekten und Vertrauensnehmern gibt es auch Vertrauensmittler. Vertrauensmittler sind alle Akteure, die innerhalb des öffentlichen Kommunikationsprozesses Vertrauen vermitteln; dazu gehören vor allem die Massenmedien. Die Massenmedien haben ein Interesse daran, bestehende Diskrepanzen zu thematisieren und zuzuspitzen, so dass das Vertrauen in die politischen Akteure dadurch gefährdet wird (ebd.). Kepplinger führt das abnehmende Vertrauen in die Politik explizit auf eine zunehmend negativere Berichterstattung der Medien zurück (Kepplinger 1998).

Um Vertrauen zu bewahren, sollten die Vertrauensobjekte demnach ein Diskrepanzmanagement betreiben, das kommunikative Lücken verhindert. Die Verfasser dieser Arbeit schlagen, auf die Kommunikation in der Wirtschaftskrise angewendet, einige Regeln für die Regierungs-PR vor.

Es ist zu empfehlen, dass die Regierungs-PR:

- keine Versprechen macht, die mittelfristig nicht einzuhalten sind und die Möglichkeiten und Grenzen des Regierungshandelns klar benennt. (Typ 1)
- mit einer Stimme spricht und eine Kakophonie innerhalb der Regierung vermeidet. Das stellt hohe Anforderungen an das interne Kommunikationsmanagement. (Typ 2)
- versucht, transparent und sachlich richtig zu kommunizieren, so dass innerhalb des Mediensystems keine Botschaften entstehen können, die mit der politischen Realität nichts mehr gemein haben. (Typ 3)
- versucht, transparent und sachlich richtig zu kommunizieren. Diskrepanzen vom Typ 4 sind allerdings sehr schwer zu vermeiden, da ein außenpluralistisch organisiertes Mediensystem oftmals unterschiedliche Interpretationen von PR-Botschaften hervorbringen wird. (Typ 4)
- in einer Situation, bei der die Bürger die unmittelbaren Auswirkungen der Wirtschaftskrise selbst spüren, sehr feinfühlig und aufrichtig kommuniziert und die Schwierigkeiten nicht herunterspielt oder gar verleugnet. (Typ 5)

### *Framing*

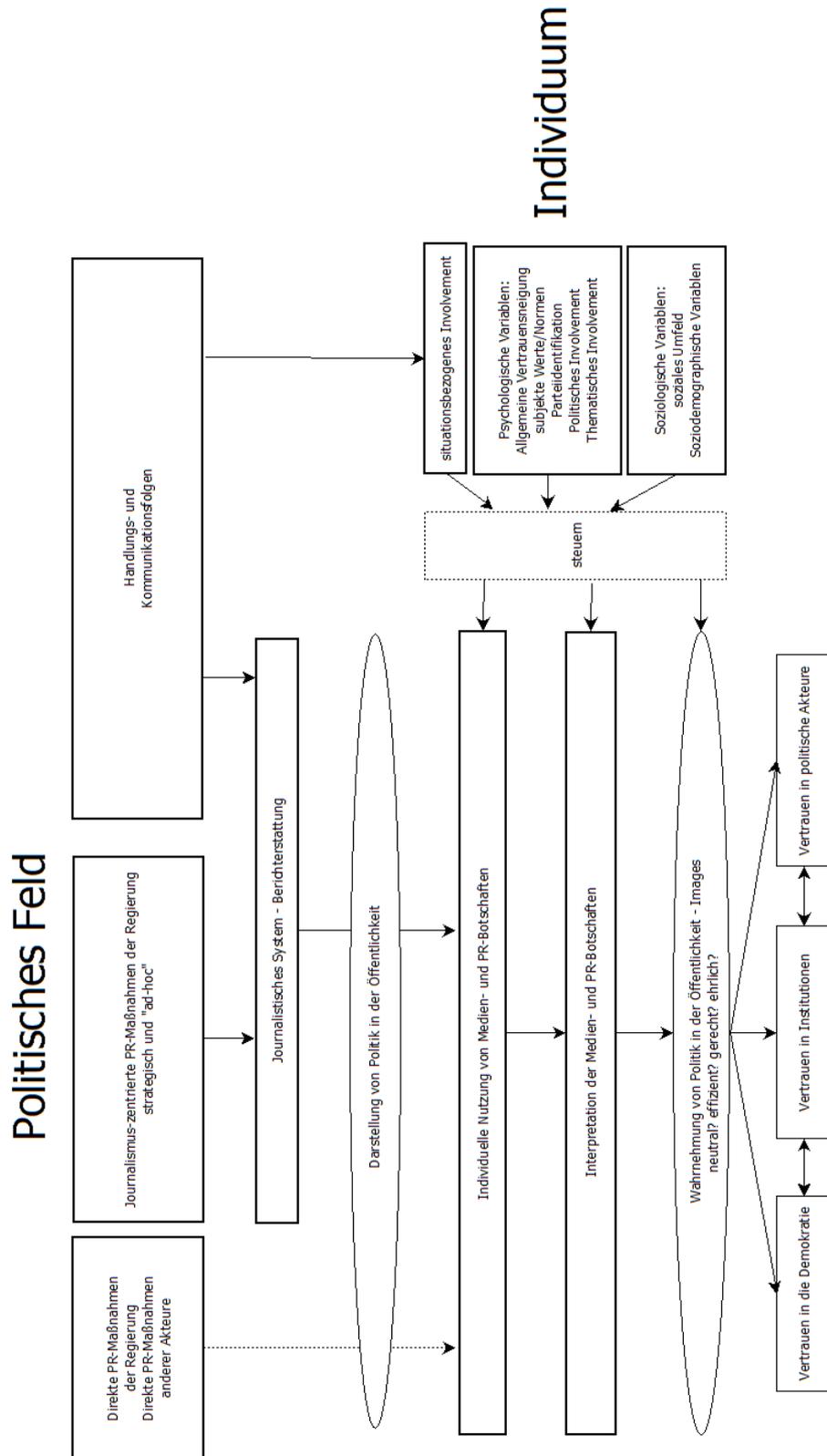
Die Art und Weise, wie ein Sachverhalt dargestellt wird, hat einen großen Einfluss darauf, wie die Menschen über ihn nachdenken. Diese Tatsache wurde

prominent von Daniel Kahneman beschrieben. In sozialpsychologischen Experimenten zeigte sich, dass es die Entscheidungen der Menschen stark beeinflusste, ob die Entscheidungsalternativen als Gewinn oder als Verlust beschrieben wurden (vgl. Kahneman 2000). Die in einer bestimmten Art ausgestaltete Darstellung eines Sachverhaltes wird als „Framing“ beschrieben und ist ein in der Politik häufig angewandtes Mittel. Politiker versuchen, einen Sachverhalt oder ein Problem so zu rahmen, dass Lösungen, die den eigenen Wertvorstellungen entspringen, mehrheitsfähig werden. Die Atomkraft wird beispielsweise von den Grünen als Sicherheitsrisiko „gerahmt“, von der FDP hingegen als klimafreundlich. Auch die Wirtschaftskrise muss gedeutet werden, um passende kollektive Lösungen anzubieten. Marktwirtschaftlich eher kritisch eingestellte Parteien werden die Krise als Versagen neoliberaler Marktordnungen interpretieren, marktliberale Parteien dagegen werden entweder den Staat für die Krise verantwortlich machen, oder, wenn das schwierig oder unglaubwürdig erscheint, auf eine Deutung der Wirtschaftskrise verzichten und stattdessen nur „Rezepte“ anbieten. „Erfolgreiches“ Framing in der Politik bedeutet, Interpretationen und Schuldzuweisungen anzubieten, die mehrheitsfähig sind. Vertrauensbildende Prozesse und die Glaubwürdigkeit von Botschaften hängen auch davon ab, wie Sachverhalte überhaupt wahrgenommen werden, denn Vertrauen als psychologische Orientierung baut immer auf Sinnkonstruktionen auf. Durch gezieltes Framing von Botschaften kann es beispielsweise der Bundeskanzlerin gelingen, in der Wirtschaftskrise Vertrauen in die Regierung aufzubauen, in dem Gegensatz zwischen dem Versagen der freien Wirtschaft und dem Staat als Hüter der sozialen Ordnung aufgebaut werden.

## **5. Zwischenfazit – Ist Vertrauen nun stimuli- oder rezipientenabhängig?**

Weder die stimuli-determinierte Sichtweise noch die rezipienten-determinierte Sichtweise können eine Alleingültigkeit beanspruchen. Vielmehr stehen die (politische) Kommunikationsbotschaft und die individuellen Faktoren in einer komplexen Wechselbeziehung miteinander. Die Verfasser dieser Arbeit schlagen eine integrierte Sichtweise vor, die sich als Flussmodell beschreiben lässt: Auf dem Weg vom Sender, der Regierung, zum Empfänger, dem Bürger, muss die PR-Botschaft eine Reihe von Filtern passieren, bei denen die Botschaft (re-)konstruiert wird, in dem ihr Gehalt selektiv interpretiert wird und dadurch verkürzt und/oder verzerrt wird. Zuerst gelangt die PR-Botschaft in das publizistische System. Die Verarbeitung der Botschaft ist jedoch nicht nur von den Botschaften abhängig, sondern auch von den Ist-Zuständen (wie zum Beispiel der Anstieg der Arbeitslosigkeit in einer Wirtschaftskrise) Sofern es sich um soziale Tatbestände handelt (also keine unbeeinflussbaren Naturkatastrophen), werden diese Zustände durch Kommunikationen und Handlungen beeinflusst. Nur direkte PR-

Abb. 2: Einflussfaktoren auf Vertrauen



Quelle: eigene Darstellung

Maßnahmen treffen ohne Umwege auf das Individuum (z.B. Zeitungskampagnen, Webseiteninformationen). Im journalistischen System wird die Botschaft entweder abgewiesen oder aufgegriffen. Wenn sie aufgegriffen wird, wird sie entweder unverändert „durchgewunken“ (seltener) oder bearbeitet (häufiger). Je mehr die Journalisten dem Absender der Quelle misstrauen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass an der Botschaft starke Modifikationen vorgenommen oder sie in kritische Kontexte gestellt werden. Wird die Botschaft im publizistischen System aufgegriffen, wird sie öffentlich und trifft auf den Rezipienten. Ob die Botschaft tatsächlich rezipiert wird, hängt vom individuellen Mediennutzungsverhalten ab. Wird sie rezipiert, beeinflussen die psychologischen und sozialen Faktoren, sowie der durch Kommunikations- und Handlungsfolgen beeinflusste wahrgenommene Ist-Zustand (z.B. der Verlust des Arbeitsplatzes) die Wahrnehmung der Botschaft. Diese Wahrnehmungen sedimentieren in Images der handelnden Akteure und Institutionen. Am Ende dieses Prozesses zeigt sich dann erst, ob die Botschaft tatsächlich vertrauensfördernd gewirkt hat. Es lässt sich dabei zwischen Glaubwürdigkeit und langfristigem Vertrauen unterscheiden, die in Wechselwirkung zueinander stehen. In Abb. 2 ist ein Flussmodell skizziert, das die gerade beschriebenen Prozesse und Wechselwirkungen skizziert.

## **6. Die Kommunikation der Bundesregierung in der Wirtschaftskrise**

Bevor die Kommunikation der Bundesregierung, insbesondere der Kanzlerin, in der Finanz- und Wirtschaftskrise analysiert und genauer beleuchtet wird, soll zunächst die Krise eingeordnet und von anderen Krisensituationen abgegrenzt werden. Ebenso wird kurz auf die Bezugsgruppen der Regierung eingegangen sowie die von ihr eingesetzten Kommunikationsinstrumente. Im Anschluss daran sollen ausgewählte Instrumente, die von der Kanzlerin angewandt werden, und die in ihnen enthaltenen Botschaften rein deskriptiv untersucht und anschließend interpretiert werden.

### **6.1. Krisen – Definition und Arten**

Ursprünglich stammt der Begriff der Krise vom griechischen Wort ‚krisis‘ und meint heute „eine gefährliche existenzbedrohende Situation [und] Wende oder Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung“ (Herbst 1999: 1). Es handelt sich dabei um „(...) systembedrohende Zustände, d.h. Zustände, in denen der Fortbestand eines Systems (...) zumindest in seiner bisherigen Form in Frage gestellt ist (...)“ (Mathes et al. 1991: 16). Krisen sind Extremsituationen, in denen die Alltagskommunikation an ihre Grenzen stößt (vgl. Gassert 2002: 28). Denn anders als unter normalen Umständen, ist die Öffentlichkeit stark für das jeweilige Thema sensibilisiert und widmet der Situation ihre Aufmerksamkeit. Jede Kleinigkeit

– und damit auch jede Unstimmigkeit – wird registriert. Demzufolge müssen die Akteure in Krisensituationen genau auf ihre Wortwahl und Körpersprache achten, um die Lage so gut es geht unter Kontrolle zu behalten. Nun handelt es sich bei der Politik aber um einen Themenbereich, der sich per se schon in einem sensiblen Umfeld bewegt. D.h. Alltagsprobleme und -konflikte in der Politik lassen sich oft nur schwer von wirklichen Krisen unterscheiden (vgl. Helbig/Kretschmer 2006: 316). Eine eindeutige Definition von Krise in der Politik zu finden, scheint daher problematisch.

Einfacher gestaltet sich die Einteilung in Krisenarten. Nach Helbig und Kretschmer (2006: 316) gibt es dreierlei Krisen. Da wären zunächst Skandale bzw. akute Krisensituationen, die innerhalb der Regierung entstehen. Daneben existieren schleichende Krisen, die sich z.B. aufgrund inhaltlicher Fehler oder ungeklärter Machtverhältnisse ereignen, oder auf einen stetigen Vertrauensverlust der Bevölkerung zurückzuführen sind. Die Wirtschaftskrise gehört weder zu ersterem noch zu letzterem. Sie zählt zu den allgemeinen Krisensituationen, die nicht im Umfeld der Regierung entstehen, allerdings eine professionelle Kommunikation erfordern. Allgemeine Krisensituationen zeichnet besonders aus, dass die Handlungsfähigkeit der Politik zunächst nicht durch einen Vertrauensentzug gefährdet wird, da die Krise ihren Ursprung nicht innerhalb der Regierung hat (vgl. ebenda).

## 6.2. Bezugsgruppen und Kommunikationsinstrumente der Regierung

Die Regierung spricht mit ihrer Kommunikation ein breit gefächertes Publikum an. Zunächst wendet sie sich an die Bürger, die Wähler, die die Regierung überhaupt ermöglicht haben. Dies kann direkt geschehen oder aber über die Vermittlung durch die Medien. Insofern wendet sich die Regierung auch an Multiplikatoren, v.a. an Journalisten, die die Botschaften dann an ein disperses Publikum herantragen, indem Massenmedien eingesetzt werden. Darüber hinaus wendet sich die Regierung an Teilöffentlichkeiten, d.h. z.B. an ein Fachpublikum oder an Betroffene, die ein spezielles Interesse verfolgen und von Seiten der Regierung ein entsprechendes Eingehen auf ihre Bedürfnisse erwarten. Nicht zu vergessen sind die Mitglieder der Regierungsparteien, denn es gilt, die Parteiprogramme zu verwirklichen. Keine primäre Bezugsgruppe, dennoch nicht zu vernachlässigen, sind andere relevante Politiker und Akteure, die sich im Bereich der politischen Kommunikation bewegen, d.h. aus Verbänden, Unternehmen, Interessengruppen (vgl. Köhler/Schuster 2006: 20).

Um all diese Bezugsgruppen zu erreichen, stehen den Akteuren der Regierung diverse Kommunikationsinstrumente zur Verfügung, die in der PR-Branche allgemein bekannt und akzeptiert sind. Ganz allgemein unterscheiden Köhler/Schuster (2006: 20) bei den Instrumenten, ob sie der unmittelbaren oder ver-

mittelten Kommunikation dienen sollen: Bei unmittelbarer Kommunikation werden Instrumente eingesetzt, an denen die allgemeine Öffentlichkeit (in)direkt teilnehmen kann. Konkret sind hier u. a. öffentliche Reden bei Staatsbesuchen oder Gipfeltreffen gemeint, sowie Beiträge in Parlamentsdebatten, Vorträge bei Konferenzen oder Messen und Veranstaltungen wie der Tag der offenen Tür der Bundesregierung. Unter vermittelter Kommunikation versteht man alle Instrumente der Presse- und Medienarbeit. D.h. – um nur die wesentlichen zu nennen – Magazine, Broschüren, Flyer, Podcasts, Pressefotos, Pressemitteilungen, Pressekonferenzen (vgl. ebenda).

In der Praxis wird eine Vielzahl an Instrumenten – sowohl zur unvermittelten als auch vermittelten Kommunikation – genutzt, wie im nachfolgenden Kapitel näher zu sehen sein wird. Besonders im Falle großer Kampagnen, wie auch im Wahlkampf, werden einzelne Maßnahmen gekoppelt mit anderen angewendet, wodurch das Image der jeweiligen Parteien und Personen sehr stark geprägt wird. Dabei ist die Auswahl der eingesetzten Instrumente davon abhängig, wie die Bezugsgruppe definiert, die Zielsetzung formuliert und das Budget ausgestaltet sind und davon, wie kreativ die Kommunikationsverantwortlichen sind. Zu guter letzt kommt es aber auf die Vorstellungen der politischen Amtsinhaber an. Konkret heißt das: An der Kanzlerin führt – gerade auch bzw. besonders in Krisensituationen – kein Weg vorbei (vgl. ebenda).

Es ist zu beobachten, dass die Strategien und Instrumente der Regierungskommunikation sich immer weiterentwickeln und neue Technologien und Formen der Kommunikation zum Einsatz kommen, so z.B. die nahezu wöchentlichen Podcasts der Kanzlerin, TV-Duelle zwischen Kanzlerin Angela Merkel und ihrem SPD-Kontrahenten Frank-Walter Steinmeier im September 2009 oder auch die im Sommer 2009 von RTL ausgestrahlte „Bürgersprechstunde“, in der die Kanzlerin auf Bürgerfragen antwortete. Es zeigt sich: Die im amerikanischen Wahlkampf üblichen Formate bahnen sich ihren Weg in die deutsche Fernsehlandschaft bzw. sind bereits etabliert.

### 6.3. Analyse der Regierungskommunikation

Bei der nun folgenden genaueren Betrachtung der Regierungskommunikation liegt der Fokus auf der Kommunikation der politischen Institutionen über das ‚Internet‘. Auf dieser Plattform sind nicht nur internetspezifische PR-Instrumente zu finden. Auch weitere von der Regierung angewandte Maßnahmen der vermittelten und unmittelbaren Kommunikation werden hier publik gemacht. Von Interesse ist vor dem Hintergrund der Fragestellung dieser Arbeit vor allem der Internetauftritt der Bundeskanzlerin – [bundeskanzlerin.de](http://bundeskanzlerin.de) . Inwieweit ist es Angela Merkel bis dato gelungen, als Krisenmanagerin zu fungieren? Daneben könnten in einer grö-

ßer angelegten Arbeit im Zusammenhang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise auch noch die Seiten des Bundesministeriums der Finanzen – [bundesfinanzministerium.de](http://bundesfinanzministerium.de) –, des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie – [bmwi.de](http://bmwi.de) – sowie die Seiten der Bundesregierung – [bundesregierung.de](http://bundesregierung.de) – untersucht werden. An dieser Stelle werden sie jedoch nicht näher betrachtet.

In einem ersten Schritt wird deskriptiv festgehalten, mittels welcher Instrumente sich die Kanzlerin – v.a. im Bezug auf die Finanz- und Wirtschaftskrise – an die Öffentlichkeit wendet. In einem weiteren Schritt werden die Inhalte und Formulierungen der Botschaften der Kanzlerin dann näher beleuchtet, da Merkel in der Krisensituation eine Schlüsselrolle einnimmt.

Eines kann bereits vorweggenommen werden: Die Kanzlerin beachtet eine der wohl wichtigsten PR-Regeln in Krisenzeiten. Sie lässt kein Informationsvakuum entstehen. Sie weiß um die Bedeutung als Informationengeber aufzutreten, um so Einfluss auf die Medien- und damit auch Publikumsagenda zu nehmen. Werden nämlich keine Informationen preisgegeben schürt das lediglich Spekulationen und Besorgnis macht sich in der Bevölkerung breit. Aber genau das gilt es zu verhindern, da eine mangelnde Informationsversorgung zu einem Vertrauensverlust beim Bürger sowie bei Multiplikatoren führt und letztlich Imageschäden nach sich zieht. An Informationsmaterial und Kommunikation mangelt es – wie sich im Folgenden zeigen wird – nicht.

Die Bedeutung der Kanzlerin in der Regierungskommunikation wurde bereits zu Beginn dieser Arbeit im Zusammenhang mit dem Vertrauen der Bürger in die Politik herausgearbeitet (Kapitel 1). Noch bedeutender als sie es ohnehin schon ist, wird die Rolle der Kanzlerin jedoch in schwierigen Zeiten, wie derzeit in der Finanz- und Wirtschaftskrise. „Wird ein Thema zu wichtig, ist die Chefin dran. (...) Solange Konflikte nur köcheln, dürfen die Kabinettsmitglieder ran. Kochen Konflikte hoch, kommt die Chefin.“ (Rinke 2008). Gerade von der Kanzlerin erwarten die Bürger, dass sie ihre Führungsqualitäten besonders im Krisenfall unter Beweis stellt. Und wenn Unsummen in der Diskussion sind – wie die Billion Euro beim Sparer-Schutz – will die Wählerschaft wissen, was die Regierungschefin dazu zu sagen hat (vgl. ebenda). Nicht zu vergessen ist, dass Krisen auch dazu dienen können, sich zu profilieren – so wie es Gerhard Schröder mit dem Oderhochwasser 2002 gelang. „Die Bürger lieben es, einen ‚Kümmerer‘-Politiker an ihrer Spitze zu sehen. Auch Merkel versucht, in der Finanzkrise diese Rolle zu spielen.“ (ebenda). Das Problem: „Nicht jede Krise taugt zum überzeugenden Krisenmanagement (...).“ (ebenda). Und ob sich die Finanz- und Wirtschaftskrise dazu eignet, ist unter Berücksichtigung der noch nie zuvor dagewesenen Dimension dieser Krise fragwürdig.

*Zehn Thesen für eine erfolgreiche Krisenkommunikation der Politik*

Zunächst sollen an dieser Stelle Thesen aufgestellt werden, von denen zwei in detail mit der Analyse näher zu prüfen sein werden. Sie sind wie folgt ausgestaltet:

- *These 1:* Politik muss strategisch kommunizieren. Strategische Kommunikation bedeutet „Kommunikation, die von bestimmten Interessen geleitet ist und planvoll auf das Erreichen bestimmter Ziele ausgerichtet ist“ (vgl. Manheim 1998). Diese These wird erfüllt, schließlich geht es in der Politik um das konkrete Interesse, mittels Kommunikation Wählerstimmen zu gewinnen, so dass das Ziel, zu regieren, in greifbare Nähe rückt.
- *These 2:* Strategische Kommunikation muss konzertiert erfolgen. „Nur wenn die Exekutive mit einer Sprache spricht, wird sie verstanden und ihr geglaubt“ (vgl. Helbig 2005). Dies zu beherzigen, erweist sich als schwieriger, da es sich bei der großen Koalition, um eine Konstellation zweier großer konkurrierender Parteien handelt. Gerade auch im derzeitigen Wahlkampf wird da auf eine gemeinsame Sprache nicht geachtet.
- *These 3:* Gute Regierungskommunikation muss strategisches Issues-Management betreiben. Zentrale Aufgabe des Issues-Managements ist es, die Umwelt systematisch zu beobachten, relevante Themen herauszufiltern und diese im Sinne der Organisationsziele zu beeinflussen.
- *These 4:* Die vermittelten Botschaften müssen konsistent sein und beständig wiederholt werden (d.h. kontinuierliches und konsistentes Message-Framing). Diese These wird bei der Analyse der Botschaften eingehend geprüft. An entsprechender Stelle folgt auch eine Erklärung dessen, was sich hinter Message-Framing verbirgt.
- *These 5:* Die Kanzlerin muss transparent kommunizieren. Die Kanzlerin muss sowohl die Möglichkeiten als auch Grenzen des eigenen Handelns authentisch vermitteln. Auch dies wird – zusammen mit These 4 – an späterer Stelle analysiert.
- *These 6:* Die Sprache der Bundeskanzlerin muss verständlich sein. Die Kanzlerin sollte in einer klaren, leicht verständlichen Sprache zur Öffentlichkeit sprechen und auf Fremdwörter sowie umständlichen Satzbau weitestgehend verzichten.
- *These 7:* Die Bundeskanzlerin muss die direkte Ansprache des Bürgers suchen. Medienberichterstattung verzerrt unter Umständen nur das Bild über die Kanzlerin. Daher finden PR-Instrumente zur unmittelbaren Kommunikation Anwendung, wie z.B. Reden der Kanzlerin vor der Belegschaft krisengezeichneter Unternehmen.
- *These 8:* Die Bundeskanzlerin muss aktiv kommunizieren. Es gilt die Medien- und Publikums-Agenda mitzubestimmen und somit auch die Deutungshoheit zu erobern.

- *These 9:* Die Bundeskanzlerin muss Emotionen ansprechen und ihr Handeln auf Werte zurückführen. In Krisen sind Menschen empört und verunsichert, sie sind emotional aufgeladen. Die Ansprache der Bezugsgruppen sollte daher ebenfalls emotional erfolgen, d.h. die Kanzlerin muss auf die Verunsicherung eingehen.
- *These 10: Rapid-Response* – Die Bundeskanzlerin muss schnell auf neue Entwicklungen reagieren und Stellung beziehen. Dies in die Tat umzusetzen erfordert ein gutes Issues-Management und damit also eine entsprechende Vorbereitung auf vorstellbare Krisensituationen. Doch eine Krise solchen Ausmaßes wird vermutlich auch eine noch so gute Issues-Management-Abteilung nicht erahnt haben.

#### *Deskriptive Analyse der Kommunikation der Kanzlerin*

Vor diesem Hintergrund gilt es nun also die Kommunikation der Kanzlerin zu betrachten und sie v.a. im Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise genauer zu beleuchten. Hierfür ist auf [www.bundestkanzlerin.de](http://www.bundestkanzlerin.de) die Rubrik „Aktuell“ relevant. Dahinter verbergen sich Artikel (1296), eine Mediathek, die Videos (253; davon sind 142 Podcasts), Audios (161) und Fotostrecken (82) zum Abruf bereit hält, Reden (385), Interviews und Beiträge (208) aus diversen Medien, Pressemitteilungen (317) und Ausschriften von Pressekonferenzen (319).

Alle Instrumente dienen bestimmten Zwecken und sprechen diverse Bezugsgruppen an – zum Teil spezielle Teilöffentlichkeiten mit sehr spezifischen Interessen, zum Teil die breite Öffentlichkeit. Doch was davon wurde nun in welcher Weise von der Kanzlerin eingesetzt, um das Thema Finanz- und Wirtschaftskrise an die Öffentlichkeit heranzutragen? Eine Analyse soll Aufschluss geben. Untersucht werden dabei nur jene Bereiche, die im Zusammenhang mit der Krise (als diese auch Deutschland erreichte) eingesetzt wurden.

*Artikel:* Durchsucht man alle Artikel nach den Begriffen „Krise“ (110), „Finanzkrise“ (70) und „Wirtschaftskrise“ (55) stellen sich – im Zeitraum zwischen September 2008 und September 2009 – 119 Artikel als tatsächlich relevant heraus (da die Artikel zum Teil unter mehreren der genannten Suchbegriffen auftauchen). Die Finanz- und Wirtschaftskrise spielte aufgrund ihrer enormen Tragweite im Zusammenhang mit den unterschiedlichsten Themen eine Rolle und war auch bei Treffen der Kanzlerin mit ausländischen Staatsoberhäuptern stets Gesprächsthema.

*Interviews und Beiträge:* Auch die Rubrik ‚Interviews und Beiträge‘ wurde nach den Begriffen „Krise“ (43), „Finanzkrise“ (27) und „Wirtschaftskrise“ (18) durchsucht. Von den in Klammern angegebenen Einträgen handelten im selben Zeitraum insgesamt 31 von der weltweiten Krise im Finanz- und Wirtschaftssektor.

*Reden:* Die Kanzlerin hat bei Reden die Möglichkeit sich bestimmten Teilöffentlichkeiten zuzuwenden und thematisch auf deren spezielle Interessen einzugehen. Im Zusammenhang mit „Krise“ (73), „Finanzkrise“ (22) und „Wirtschaftskrise“ (36) ging sie dabei im vergangenen Jahr in 62 Fällen – wenn häufig auch nur am Rande – auf die schwierige wirtschaftliche Krisensituation ein.

*Podcasts:* Von den 45 Podcasts der Kanzlerin, die zwischen September 2008 und September 2009 erstellt wurden, behandeln insgesamt 17 die Finanz- und Wirtschaftskrise bzw. die Krise in einem anderen und z. T. komplexeren Kontext, wie das z. B. bei der Neujahresansprache der Kanzlerin der Fall war.

#### *Interpretative Analyse der Kommunikation der Kanzlerin*

An dieser Stelle kommt das zuvor erwähnte Message-Framing ins Spiel. Es besteht nach Matthes (2007: 134ff) aus vier Komponenten. Wichtig ist, dass diese Elemente konsistent sind, d.h. eine gleiche „Grundhaltung zum Thema nahe legen“ (Matthes 2007: 136).

1. *Problemdefinition:* Sie sagt aus, was ein Thema bedeutsam macht und bestimmt den Blickwinkel darauf. Man könnte alternativ auch Themendefinition dazu sagen, aber in der Framing-Forschung ist Problemdefinition ein gefestigter Begriff.

2. *Ursachenzuschreibung:* Wenn man im ersten Schritt ein Problem festgestellt hat, wird auch nach den Ursachen für das Problem gesucht. Das ist eine logische Notwendigkeit. D.h. es werden Verantwortlichkeiten festgelegt, wobei strategische Akteure, also auch die Kanzlerin, Erfolge auf das eigene Handeln zurückführen, während „bei Misserfolgen die Verantwortung bei anderen Personen oder Situationen“ (Matthes 2007: 135) gesucht wird.

3. *Lösungszuschreibung/Handlungsaufforderung:* Ebenfalls ist es logisch zwingend, dass für Probleme Lösungen gesucht werden. Es stellt sich also die Frage, wie das Problem behoben werden kann und v.a. wer dazu in der Lage ist. Hierbei muss es nicht nur eine Lösung geben. Auch Maßnahmenbündel sind vorstellbar.

4. *Explizite Bewertung:* Sie „bezieht sich entweder auf die moralische oder evaluative Einordnung des Problems. (...) Es wird gefragt, wie negativ (Hervorhebung im Original) ist ein Zustand oder eine Situation“ (Matthes 2007: 136). Denn je nachdem wie ein Thema eingestuft wird, hat dies entsprechende Auswirkungen auf den Handlungsbedarf zur Folge (vgl. ebd.).

Auf dieser Grundlage sollen im Folgenden die Thesen 4 und 5 näher betrachtet werden. Von den oben (unter 7.3.2) aufgeführten PR-Instrumenten wird im Zusammenhang mit den beiden ausgewählten Thesen lediglich auf einzelne Beispiele aus Podcasts, Interviews und Reden eingegangen, da sich die Kanzlerin hiermit auf direktmöglichste, unmittelbare Weise zur Krise äußern oder sich darauf bezie-

hen kann, ohne dass Multiplikatoren, sprich Journalisten, dazwischengeschaltet sind und Verzerrungen verursachen können.

Eine umfassende Analyse ist im Rahmen dieser Arbeit nicht durchführbar. Diese beispielhafte Darstellung soll aber zumindest einen Eindruck vermitteln, wie die Kanzlerin mit ihren Bezugsgruppen kommuniziert.

Überprüfung der Thesen 4 und 5: Ein besonders gut geeignetes Beispiel dafür, ist ein Auszug aus der Neujahresansprache vom 31.12.2008 . In einem kurzen Abschnitt wird all das vereint, was soeben bei den einzelnen Frame-Elementen erwähnt wurde. Und v.a. wird aufgegriffen, was die Kanzlerin in ihren zahlreichen Interviews, Reden, Namensbeiträgen und anderen Podcasts betont und dem Publikum vermitteln will.

*„...Denn die weltweite Krise berührt auch Deutschland. Finanzielle Exzesse ohne soziales Verantwortungsbewusstsein, das Verlieren von Maß und Mitte mancher Banker und Manager – wahrlich nicht aller, aber mancher – das hat die Welt in diese Krise geführt. Die Welt hat über ihre Verhältnisse gelebt. Nur wenn wir diese Ursachen benennen, können wir die Welt aus dieser Krise führen. Dazu brauchen wir klare Grundsätze: Der Staat ist der Hüter der wirtschaftlichen und sozialen Ordnung. Der Wettbewerb braucht Augenmaß und soziale Verantwortung. Das sind die Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft. Sie gelten bei uns, aber das reicht nicht. Diese Prinzipien müssen weltweit beachtet werden. Erst das wird die Welt aus dieser Krise führen. Die Welt ist dabei, diese Lektion zu lernen. ...“*

Das Problem (1) ist eindeutig die „weltweite Krise“. Dass das Thema von der Bundesregierung behandelt wird, liegt daran, dass auch Deutschland davon „berührt“ ist. Schuld daran haben „finanzielle Exzesse ohne soziales Verantwortungsbewusstsein“, das fehlende „Maß“ und das Streben der Menschen „über ihre Verhältnisse“ zu leben. Konkret ist die Ursachenzuschreibung (2) in den USA zu verorten und zwar bei „Banker(n) und Manager(n)“. Auch wenn die USA in diesem Abschnitt nicht explizit genannt werden, so nennt Merkel die USA an anderer Stelle als Problemverursacher – wie die weiteren Beispiele zeigen werden. Diese Ursachenzuschreibung enthält gleichzeitig eine explizite moralische Bewertung (4) – die Krise ist als höchst negativ einzustufen, da es eine derartige Krise bis dahin nicht gab, denn aufgrund der Globalisierung hat die Krise weltweite Kreise gezogen. Die Kanzlerin weiß aber Rat – die Handlungsaufforderung (Lösungszuschreibung) (3) daher: Der Staat muss als „Hüter“, als Kontrolleur, „der wirtschaftlichen und sozialen Ordnung“ fungieren, es benötigt „Augenmaß und soziale Verantwortung“, sprich, die Kanzlerin fordert die Einhaltung der „Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft“, v.a. jenseits unserer Landesgrenzen, denn die Prinzipien „gelten bei uns, aber das reicht nicht“. Es zeigt sich also, dass die Verantwortung für das Problem anderen zugeschrieben wird – denen, die sich nicht an

die Regeln der sozialen Marktwirtschaft halten – während Erfolge auf dem eigenen Konto verbucht werden.

Weiter geht es in der Neujahresansprache mit folgendem Auszug, der zahlreiche Lösungszuschreibungen (3) enthält und deutlich machen soll, dass die Bundesregierung ihren Teil zur Lösung des weltweiten Problems beisteuert:

*„...Und das ist die Chance, die in dieser Krise steckt, die Chance für internationale Regeln, die sich an den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft orientieren.*

*Ich werde nicht locker lassen, bis wir solche Regeln erreicht haben.*

*Liebe Mitbürgerinnen und Mitbürger, diese Krise kann nur weltweit gelöst werden, aber natürlich leisten wir einen wichtigen Beitrag dazu. Die Bundesregierung handelt umfassend und entschlossen. (...) Deshalb ist unser Maßstab für alle weiteren Entscheidungen so einfach wie eindeutig: Wir machen das, was Arbeitsplätze sichert und schafft, egal ob in kleinen oder in mittleren oder in großen Unternehmen. Arbeit für die Menschen – das ist der Maßstab unseres Handelns. Deshalb müssen wir zuallererst sicherstellen, dass unsere Betriebe Zugang zu den notwendigen Krediten haben. Der Staat muss hier einspringen, wenn die Banken ihre Aufgaben nicht erfüllen.“*

Ein weiteres Beispiel – ein Auszug aus einem Interview der Kanzlerin mit der Süddeutschen Zeitung vom 14.11.2008 – soll These 4 untermauern. Es soll die Konsistenz der Botschaften unterstreichen.

*SZ: Frau Bundeskanzlerin, Sie haben den Untergang des Sozialismus in Deutschland erlebt - geht jetzt der Kapitalismus unter?*

*Merkel: Was wir derzeit erleben, sind Exzesse der Märkte. Diese Exzesse dämmen wir ein, damit sich eine solche Krise nicht wiederholt. In Deutschland haben wir mit der sozialen Marktwirtschaft ein Erfolgsmodell, das in der Globalisierung um die internationale Dimension weiterentwickelt werden muss. (...) Soziale Marktwirtschaft heißt, dass die Marktwirtschaft durch einen staatlichen Ordnungsrahmen ergänzt wird. (...) Der Staat ist Hüter dieser Ordnung. Das hat uns in einer menschlichen Marktwirtschaft jahrzehntelang Wettbewerbsfähigkeit, Wohlstand und sozialen Frieden gesichert. Die Exzesse der Finanzmärkte haben uns jetzt gezeigt, welcher Schaden entstehen kann, wenn es international an der entsprechenden Einsicht fehlt und es diesen Ordnungsrahmen nicht ausreichend gibt.*

Auch hier ist die weltweite Krise das Problem (1). Bezüglich der Ursachenzuschreibung (2) und der expliziten moralischen Bewertung (4) werden ebenfalls die „Exzesse der (Finanz-)Märkte“ genannt sowie das Fehlen eines „staatlichen Ordnungsrahmen(s)“. Die Lösung (3) liegt auch in diesem Fall im deutschen „Erfolgsmodell“ der „sozialen Marktwirtschaft“ – die Aussage dahinter ist folglich auch hier: Deutschland trägt keine Schuld am Aufkommen der Krise. Zusätzliche Ursachenzuschreibungen folgen im weiteren Verlauf des Interviews.

*SZ: Wo genau hat der Markt in der gegenwärtigen Finanzkrise versagt?*

*Merkel: Diese weltweite Krise ging vor allem von den USA aus. Neben nicht ausreichenden Regeln für die Finanzmärkte war wegen einer falschen Zinspolitik zu viel Geld im Umlauf. Der frühere Notenbank-Chef Alan Greenspan hat das mittlerweile selbst einge-*

*räumt. Das hat dazu beigetragen, dass Banken und Investmentfonds auf der Suche nach Rendite immer größere Risiken eingegangen sind.*

In den nächsten beiden Antworten macht Merkel nicht nur klar, wer Schuld trägt, sondern auch, dass sie darüber alles andere als erfreut ist. Durch ihre Kritik an der Finanzbranche, ihre konkreten Forderungen gegenüber Banken und ihren bestimmenden Ton drückt sie eine gewisse Souveränität aus, die sie seriös und glaubwürdig wirken lassen.

*SZ: Verliert man da als Politikerin nicht den Glauben an die Banker?*

*Merkel: Pauschalverurteilungen helfen nicht. Die Finanzbranche als Ganzes trifft allerdings insofern eine Verantwortung, als sie sich gegen eine bessere Regulierung gewehrt hat. Da eine solche Regulierung nur international effektiv ist, hat die Branche darauf gesetzt und davon gelebt, dass sich immer irgendwo irgendjemand verweigert hat. Die internationale Gemeinschaft muss jetzt sicherstellen, dass sie gemeinsam handelt, und ich erwarte von den Banken, dass sie diesen Prozess unterstützen. Deshalb habe ich kein Verständnis dafür, dass jetzt, kurz nachdem der Staat Schlimmeres verhindert hat, schon wieder vor zu viel Regulierung und staatlichem Einfluss gewarnt wird. Das ist unangemessen.*

*SZ: Was heißt das konkret?*

*Merkel: Zum Beispiel müssen die Amerikaner die längst gemeinsam beschlossenen internationalen Regeln zu den Eigenkapitalanforderungen für Banken, das sogenannte Basel-II-Abkommen, auch selbst umfassend umsetzen. Wer riskante Produkte weiterverkauft, soll zudem einen Teil davon auf der eigenen Bilanz behalten müssen. Das diszipliniert. Und die Ratingagenturen, die die gegenwärtige Krise mitbefeuert haben, müssen, um noch ein Beispiel zu nennen, besser beaufsichtigt werden.*

Dies sind also einige zentrale Aussagen, die von der Kanzlerin regelmäßig und konsistent gemacht werden: Schuld tragen andere – nämlich die USA und im Speziellen Akteure im Finanzsektor –, Deutschland hingegen hat erkannt, dass es einen sozialen Ordnungsrahmen benötigt und der Staat als Ordnungshüter fungieren sollte. Außerdem ist die Transparenz der Märkte entscheidend, um die Krise zu überwinden. Das alles muss jedoch international implementiert werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: These 4 kann – zumindest im Rahmen dieser Arbeit – bestätigt werden.

Um nun These 5 zu untermauern, soll ein Podcast vom 22.11.2008 herangezogen werden: These 5 besagt, dass die Kanzlerin transparent kommunizieren muss, d.h. sie sollte sowohl Möglichkeiten als auch Grenzen des eigenen Handelns authentisch vermitteln.

*„... Wir wissen natürlich, dass es angesichts der internationalen Finanzmarktkrise jetzt darum geht, die Arbeitsplätze in Deutschland zu erhalten. Das wird nicht einfach sein, denn diese internationale Finanzkrise wirkt auch auf die Wirtschaft und damit auf viele Arbeitsplätze in Deutschland (...).“*

*Es gibt also viele Möglichkeiten etwas gegen die Krise zu tun. Vor allen Dingen wollen wir dies so machen, dass Arbeitsplätze gesichert werden. Die Bundesregierung wird ihren Beitrag dazu leisten. Wir haben allerdings auch das Kurzarbeitergeld verlängert und wollen damit Betrieben die Aufforderung geben, Fachkräfte nicht zu entlassen, sondern durch die schwierige Zeit zu halten und womöglich auch zu qualifizieren. Denn wir wissen: Nach der Krise wird es wieder Wachstum geben und dann werden Fachkräfte wieder dringend gesucht werden. Und wir wollen dafür Sorge tragen, dass wir dann nicht wieder über Fachkräftemangel sprechen, sondern sagen können: Wir haben den Menschen geholfen und das Richtige getan, um Deutschlands Stärken zu stärken.“*

Die Kanzlerin macht deutlich, dass der Weg aus der Krise kein leichter sein wird und dass die Regierung die Krise alleine nicht bewältigen kann. Vielmehr braucht sie die tatkräftige Unterstützung der Betriebe, weshalb Merkel auch dazu auffordert „Fachkräfte nicht zu entlassen“.

Auch das Interview mit der Süddeutschen Zeitung vom 14.11.2008 hält ein passendes Beispiel bereit und trägt damit zur Bestätigung von These 5 bei.

*SZ: Sind Politiker in so einer Krise noch Handelnde oder nur Getriebene?*

*Merkel: Ich finde, es ist eine beruhigende Erfahrung, dass Politik in einer konkreten Krisensituation entschlossen reagiert und verantwortlich gehandelt hat. Der Staat hat sich als die letzte Institution erwiesen, die handeln konnte, um den Bürgern und den Unternehmen Sicherheit zu geben und Vertrauen zurückzugewinnen. Allerdings hat die Politik ihre Arbeit erst vollständig gemacht, wenn sie auch ausreichend Vorsorge getroffen hat, dass sich so etwas nicht wiederholen kann. So weit sind wir, vor allem auf der internationalen Ebene, noch nicht. Daran arbeiten wir aber mit Hochdruck.*

## **7. Fazit**

Die vorliegende Arbeit hat herausgearbeitet, wie bedeutend – gerade in Krisenzeiten wie diesen – das Vertrauen der Bürger in die Politik und noch mehr in Politiker und im Besonderen in die Kanzlerin ist. Auch wurde gezeigt, dass die Kanzlerin eine Vielzahl an PR-Instrumenten anwendet, um damit das so wichtige Vertrauen ihrer Bezugsgruppen zu gewinnen und zu halten. Daneben wurden zehn Thesen aufgestellt, die die Krisenkommunikation der Politik erfolgreich machen. Mittels deskriptiver und interpretativer Analyse konnte dann – im Rahmen dieser Arbeit – der Eindruck vermittelt werden, dass die Kanzlerin ihrer Aufgabe als Krisenmanagerin nachkommt: Zumindest werden die Forderungen in den Thesen von ihr umgesetzt. Es wäre jedoch zu analysieren, ob die Thesen auch in einer umfangreicheren Arbeit bestätigt werden könnten.

## Literaturverzeichnis

- Alkan, S./Ramlow, E. (2006). Der Internetauftritt der Bundesregierung: Die Online-Leser im Fokus. In M. M. Köhler/C. H. Schuster (Hg.), *Handbuch Regierungs-PR: Öffentlichkeitsarbeit von Bundesregierungen und deren Beratern*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 361-374.
- Amann, S./Wittrock, P. (2009). Einlagen-Garantie: Koalition verabreicht Kleinsparern Beruhigungspille. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,582503,00.html>, abgerufen am 13. August 2009.
- Armbrecht, W. (Hg.) (1993): *Image und PR: kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein?* Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Armbrecht, W. (Hg.) (1994): *Normative Aspekte der Public Relations: grundlegende Fragen und Perspektiven; eine Einführung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Bentele, G. (1994): *Öffentliches Vertrauen. Normative und soziale Grundlage für Public Relations*. In W. Armbrecht (Hg.), *Normative Aspekte der Public Relations: grundlegende Fragen und Perspektiven; eine Einführung*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 131-158.
- Bentele, G./Seeling, S. (1996): *Öffentliches Vertrauen als zentraler Faktor politischer Öffentlichkeit und politischer Public Relations. Zur Bedeutung von Diskrepanzen als Ursache von Vertrauensverlust*. In O. Jarren (Hg.), *Medien und politischer Prozess: politische Öffentlichkeit und massenmediale Politikvermittlung im Wandel*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 155-167.
- Brettschneider, F. (2002): *Spitzenkandidaten und Wahlerfolg: Personalisierung – Kompetenz – Parteien; ein internationaler Vergleich*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Hundhausen, C. (1951): *Werbung um öffentliches Vertrauen*. Essen: Girardet.
- Gassert, K. (2002): *Risikokommunikation von Unternehmen: Modelle und Strategien am Beispiel genetisch veränderter Lebensmittel*. Universität Lüneburg.
- Helbig, R./Kretschmer, H. (2006): *Aus Krisen lernen heißt Siegen lernen: Krisenkommunikation in der Regierungs-PR*. In: M. M. Köhler/C. H. Schuster (Hg.), *Handbuch Regierungs-PR: Öffentlichkeitsarbeit von Bundesregierungen und deren Beratern*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 313-321.
- Herbst, D. (1999): *Krisen meistern durch PR: Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker*. Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag.
- Imhof, K./Schulz, P. (Hg.) (1998): *Die Veröffentlichung des Privaten – die Privatisierung des Öffentlichen*. Band 4. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Jarren, O. (Hg.) (1996): *Medien und politischer Prozess: politische Öffentlichkeit und massenmediale Politikvermittlung im Wandel*. Band 1996. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Kahneman, D. (2000): *Choices, values and frames*. Cambridge [u.a.]: Cambridge Univ. Press.

Kepplinger, H.-M. (1998): *Die Demontage der Politik in der Informationsgesellschaft*. Band 24. Freiburg: Alber.

Köhler, M. M./Schuster, C. H. (2006): *Regierungs-PR im Feld der politischen Kommunikation: Funktion und Bedeutung von regierungsamtlicher Presse- und Öffentlichkeitsarbeit*. In M. M. Köhler/C. H. Schuster (Hg.), *Handbuch Regierungs-PR: Öffentlichkeitsarbeit von Bundesregierungen und deren Beratern*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13-32.

Kramer, R. M./Tyler, T. (Hg.) (1996): *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks [u.a.]: Sage.

Kunczik, M. (2002): *Public Relation*. 4. Aufl. - Köln; [u.a.]: UTB.

Lewicki, R. J./Buncker, B. B. (1996): *Developing and maintaining trust in work relationships*. In R. M. Kramer/T. Tyler (Hg.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks [u.a.]: Sage.

Luhmann, N. (2000): *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Band 2185. 4. Aufl. Stuttgart: Lucius und Lucius.

Matthes, J. (2007): *Framing-Effekte. Zum Einfluss der Politikberichterstattung auf die Einstellungen der Rezipienten*. München: Verlag Reinhard Fischer.

Mathes, R., Gärtner, H.-D./Czaplicki, A. (1991): *Kommunikation in der Krise: Autopsie eines Medienereignisses. Das Grubenunglück in Borken*. Frankfurt am Main: IMK.

5 o.V. (2009): Internetauftritt der Bundeskanzlerin: Aktuell.

<http://www.bundeskanzlerin.de/Webs/BK/De/Aktuell/aktuell.html>, abgerufen am 07. September 2009.

6 o.V. (2009): Internetauftritt der Bundeskanzlerin: Interviews und Beiträge.

<http://www.bundeskanzlerin.de/Webs/BK/De/Aktuell/InterviewsBeitraege/interviews-beitraege.html>, abgerufen am 08. September 2009.

7 o.V. (2009): Internetauftritt der Bundeskanzlerin: Reden.

<http://www.bundeskanzlerin.de/Webs/BK/De/Aktuell/Reden/reden.html>, abgerufen am 08. September 2009.

8 o.V. (2009): Internetauftritt der Bundeskanzlerin: Videos. [http://www.bundeskanzlerin.de/Webs/BK/De/Mediathek/Videos/Functions/FilterFormular,templateId=processForm.html\\_\\_nnn=true](http://www.bundeskanzlerin.de/Webs/BK/De/Mediathek/Videos/Functions/FilterFormular,templateId=processForm.html__nnn=true), abgerufen am 08. September 2009.

9 o.V. (2009): Internetauftritt der Bundeskanzlerin: Podcast der Neujahresansprache.

<http://www.bundeskanzlerin.de/Content/DE/Podcast/2008/2008-12-31-Neujahrsansprache/links/2008-12-31-text,property=publicationFile.pdf>; abgerufen am 09. September 2009.

10 o.V. (2009): Internetauftritt der Bundeskanzlerin: Interview mit der Süddeutschen Zeitung.

[http://www.bundeskanzlerin.de/nn\\_683636/Content/DE/Interview/2008/11/2008-11-14-merkel-sz.html](http://www.bundeskanzlerin.de/nn_683636/Content/DE/Interview/2008/11/2008-11-14-merkel-sz.html), abgerufen am 09. September 2009.

11 o.V. (2009): Internetauftritt der Bundeskanzlerin: Podcast.

<http://www.bundeskanzlerin.de/Content/DE/Podcast/2008/2008-11-22-Video-Podcast/links/2008-11-22-text,property=publicationFile.pdf>; abgerufen am 09. September 2009.

Oeckl, A. (1964): Handbuch der Public Relations: Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt. München: Süddeutscher Verlag.

Petermann, F. (1996): Psychologie des Vertrauens. 3. Aufl. Göttingen [u.a.]: Hogrefe, Verlag für Psychologie.

Putnam, R. (2000): Bowling Alone. New York, NY [u.a.]: Simon/Schuster

Rinke, A. (2008): Finanzkrise: Merkel avanciert zur Krisenmanagerin.

<http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/merkel-avanciert-zur-krisenmanagerin;2057012>, abgerufen am 07. September 2009.

Röttger, U. (Hg.) (2004): Theorien der Public Relations: Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Rühl, M. (1993): Images – ein symbolischer Mechanismus der öffentlichen Kommunikation zur Vereinfachung unbeständiger Public Relations, In W. Ambrecht (Hg.), Image und PR: kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein? Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 55-72.

Salcher, E. F. (1995): Psychologische Marktforschung (2. Aufl.). Band 4. Berlin [u.a.]: de Gruyter.

Schweer, M. K. W. (1997): Eine differenzielle Theorie interpersonalen Vertrauens. Überlegungen zur Vertrauensbeziehung zwischen Lehrenden und Lernenden. Psychologie in Erziehung und Unterricht, S. 2-12.

Szyszka, P. (2004): Organisation und Kommunikation. Integrativer Ansatz einer Theorie zu Public Relations und Public Relations-Management. In U. Röttger (Hg.), Theorien der Public Relations: Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung (S. 135-150). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Ulbig, S. G. (2002): Policies, procedures and people: Source of support for government? Social Science Quarterly, S. 789-809.

Walz, D. (1996): Vertrauen in Institutionen in Deutschland zwischen 1991 und 1995, ZUMA-Nachrichten, S. 70-89.

Wehner, J. (1998): Öffentliche Meinung und Person: Zur Darstellung der Politik in den Medien. In Imhof, K./Schulz, P.(Hg.) (1998): Die Veröffentlichung des Privaten – die Privatisierung des Öffentlichen. Band 4. Opladen: Westdeutscher Verlag.

## Eine Branche unter Druck

### Argumentationsstrukturen von Krisen-PR am Beispiel der Banken

von Franziska Eberlein und Roxane Ülkümen

#### 1. Einleitung

Eine noch nie da gewesene Form der Krise bedeutet auch noch nie da gewesene Herausforderungen für die Kommunikationsarbeit der Institutionen in ihrem Zentrum – die Banken. Die Anwendung von Krisen-PR-Konzepten in deutschen Unternehmen hat in den vergangenen Jahren große Fortschritte gemacht. Trotzdem war ein Großteil der Finanzinstitute nicht auf eine derartige Marktkrise vorbereitet, demnach überfordert und machte elementare Fehler in der Kommunikation. Ein Grund dafür war sicherlich die Beispiellosigkeit dieser noch andauernden Krise, die ihren Ursprung im US-amerikanischen Hypothekenmarkt hatte, sich zu einer Finanzmarktkrise ausweitete und schließlich auf die Realwirtschaft übergriff. Angefangen hatte alles mit der Vergabe von Immobilienkrediten an Schuldner mit niedriger Bonität in den USA. Jedoch beschränkte sich die Subprime-Krise nicht auf unmittelbar beteiligte Immobilienfinanzierer und Banken, sondern hatte weit reichende Konsequenzen für die weltweiten Finanzmärkte. Bereits Ende 2007 erreichte die Krise Deutschland und seine Banken. Besonders eklatant waren die Auswirkungen für die staatlichen Landesbanken und die Hypo Real Estate Group (HRE). Viele Landesbanken hatten aufgrund nicht klarer Geschäftspläne und mit dem Ziel einer schnellen Umsatzsteigerung besonders stark in US-Subprime-Papiere investiert. Die HRE geriet aufgrund des Engagements einer Tochtergesellschaft in existenzbedrohende Liquiditätsengpässe. Die Kommunikation beider Institute steht im Fokus dieser Arbeit.

Zentrale Fragestellungen der vorliegenden Publikation lauten: „Welche Anlässe wurden von Banken für ihre Kommunikationsarbeit genutzt? Auf welche Aspekte wurde reagiert, bei welchen geschwiegen? Wo wurde verteidigt, wo argumentiert, wo blockiert?“. Ziel der Arbeit soll es sein, begangene Fehler in der Kommunikation von deutschen Finanzinstituten in der Krise zu identifizieren und zu bewerten. Die daraus abgeleiteten Schlüsse sollen helfen, Regeln für eine angemessene Argumentation aufzustellen, die langfristiges Vertrauen und Glaubwürdigkeit in eine Bank sichern. Zudem werden in dem ersten Teil der Arbeit die wissenschaftlichen Richtlinien für eine gute Krisenkommunikation durch die Erfahrungen des Kommunikationschefs der Landesbank Baden-Württemberg in der Finanzkrise

gestützt. Hierzu wurde ein Interview geführt, das an dieser Stelle den direkten Vergleich von Theorie und Praxis ermöglicht.

In dieser Arbeit soll die Kommunikation der Hypo Real Estate Group anhand von veröffentlichten Presseinformationen analysiert werden. Der Analyseteil basiert auf einer schlaglichtartigen Chronologie der Ereignisse im Verlauf der Krise, die es ermöglicht, Argumentationsstrukturen der Banken in den zeitlichen Kontext zu setzen. Die Analyse erfolgt einerseits durch abgeleitete Regeln relevanter Grundzüge der Krisenkommunikation, andererseits basiert sie auf wissenschaftlichen Argumentationstheorien von Stephen Toulmin sowie Austin Searle und Jürgen Habermas, deren Strukturen auf die Bankenkommunikation angewendet werden. Ausgangspunkt der Verfasser ist der Glaube daran, dass gute PR-Arbeit in der Lage ist, das öffentliche Bild einer Bank maßgeblich zu beeinflussen, einen entscheidenden Vorteil gegenüber Mitbewerben erzeugen kann und dass noch lange nicht alle Potentiale in der Kommunikation von Finanzinstituten ausgeschöpft sind.

## **2. Public Relations in der Finanzkrise**

### **2.1. Grundzüge der Krisenkommunikation**

Ob Unternehmens- oder Marktkrise – eines haben alle Krisenarten gemeinsam: Sie stellen die betroffene Organisation vor die Herausforderung, neben der Aufarbeitung der Ereignisse und der Behebung des eingetretenen Schadens, die angegriffene Glaubwürdigkeit und das verlorene Vertrauen von Kunden, Mitarbeitern, der Öffentlichkeit sowie anderen Bezugs- und Anspruchsgruppen wieder herzustellen. Sowohl öffentliche, politische als auch privatwirtschaftliche Institutionen können von Krisen betroffen sein. Im Folgenden beziehen sich Definitionen und Ausführungen zu Krisen jedoch speziell auf Unternehmen, da Banken im Fokus des analytischen Teils dieser Arbeit stehen.

Ditges, Höbel und Hofmann stellen fest, dass sich der Begriff Krise aus dem griechischen Wort „krisis“ ableitet und ursprünglich den Bruch in einer bisher dahin kontinuierlichen Entwicklung bezeichnet (vgl. Ditges, Höbel, Hofmann 2008: 12). Eine Krise stellt den Betroffenen plötzlich vor eine ihm bis dahin unbekannt Situation und fordert gleichzeitig zügiges Handeln. Dabei haben Krisen meist nicht nur eine Ursache, sondern resultieren aus einer Mehrzahl an Zusammenwirkenden Faktoren. Krisen können definiert werden als „[...] ungeplante und ungewollte Prozesse von befristeter Dauer, die das Erreichen strategischer und/oder taktischer Ziele des Unternehmens oder einzelner Unternehmensbereiche bedrohen bzw. gefährden“ (Köhler 2006: 21). So kann eine Krise negative Berichterstattung in

erheblichem Umfang auslösen und aufgrund dessen das Image und die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens oder einer Marke stark gefährden (vgl. Ditges, Höbel, Hofmann 2008: 13). Der Verlust der Glaubwürdigkeit und des Vertrauens der Bezugsgruppen bringt das aufgebaute Image und die Marktposition einer Institution in Gefahr. Dies führt wiederum zu einer dramatischen Einschränkung der Handlungsfreiheit eines Unternehmens und kann nachhaltigen Einfluss auf dessen Erfolg und Fortbestand ausüben (vgl. ebd.). Der Ausgang und die Konsequenzen einer Krise sind begrenzt vorhersagbar, können jedoch stark durch entsprechendes Handeln beeinflusst werden.

Die negativen medialen Konsequenzen einer Krise weitestgehend einzudämmen und schnell zu überwinden, ist Aufgabe der Krisenkommunikation. Dabei ist Krisenkommunikation weit mehr als eine aus der aktuellen Not geschaffene Maßnahme. Hinter ihr steckt ein langfristig geplantes Konzept, das schon weit vor einer möglichen Krisensituation ansetzt. Pflaum und Linxweiler definieren Krisenkommunikation als „[...] alle internen und externen kommunikativen Maßnahmen der Public Relations [...], die zur aktiven Vorbeugung von Krisen, zur akuten Verhinderung und Eindämmung von sich abzeichnenden Krisen, sowie zur Stabilisierung, Rückgewinnung und zum Ausbau des Verständnisses, Vertrauens, Glaubwürdigkeit und Loyalität in einer akuten Krise und nach einer Krise gegenüber einem Unternehmen beitragen können“ (Pflaum, Linxweiler 1998: 197). So kann und sollte Krisenkommunikation vor, in und nach einer Krise stattfinden und dazu dienen, die Handlungsfreiheit eines Unternehmens aufrechtzuerhalten und wieder auszubauen. Sie sorgt zu allen Zeiten für ein nahtloses Ineinandergreifen von Kommunikation über Zahlen und Fakten sowie die Auswahl von Zeitpunkt, Akteuren, Kommunikationswegen, Kommunikationsinhalten und Präsentationsformen (vgl. Mast 2008a: 371).

## 2.2. Krisenkommunikation in der Finanzkrise

Die Öffentlichkeit reagiert auf Krisen meist sehr emotional, überkritisch und aggressiv. Um das Vertrauen dieser anspruchsvollen Gruppe auch in Krisenzeiten zu erhalten oder wiederzugewinnen, gilt es, die Krisenkommunikation in jedem Fall so effektiv und effizient wie möglich zu gestalten. Die Praxisliteratur zur Krisenkommunikation ist meist deskriptiv und spiegelt die individuellen Erfahrungen der Autoren wieder (vgl. ebd.). Trotzdem sind sich die Experten über die Regeln erfolgreicher Krisenkommunikation weitestgehend einig: Schnell, transparent, konsistent und glaubwürdig soll sie sein (Mast 2008b: 99). Diese allgemeinen Anforderungen für die Krisenkommunikation eines Unternehmens sind auf fast jede Art von Krise anwendbar. Da sich diese Arbeit mit der Analyse der Kommunikation von Banken in der Finanzkrise auseinandersetzt, lassen sich jedoch spezifischere Aussagen über eine erfolgreiche Krisenkommunikation treffen.

Als oberstes Gebot für alle Finanzinstitutionen, die von der Finanzkrise betroffen sind, gilt in Anlehnung an Paul Watzlawick: „Man kann nicht nicht kommunizieren“ (vgl. Watzlawick 1967: 52). Für einige Finanzinstitute können in der Finanzkrise kommunikative Defizite ausgemacht werden. Anstatt proaktiv Krisenkommunikation zu betreiben, übten sich viele Banken im „business as usual“. Um das Vertrauen von Kunden, Investoren und der Öffentlichkeit aufrechtzuerhalten oder wieder aufzubauen, ist das Betreiben effektiver Krisenkommunikation für Banken jedoch unerlässlich. Dabei ist eine offensive Einstellung zum Umgang mit der Krise und eine offene und proaktive Kommunikation der beste Weg, Unsicherheit, Misstrauen und Fehlinformationen entgegenzuwirken (vgl. Mast 2008a: 376). Deshalb ist für die Banken eine Kommunikation im Sinne einer „Early & all at once“-Taktik zu empfehlen. Dies bedeutet, dass alle bekannten Informationen, unabhängig davon, ob sie positiv oder negativ sind, so früh wie möglich und alle auf einmal kommuniziert werden. Aufgrund der möglichst frühen Bekanntgabe der Geschehnisse wirkt die Bank glaubwürdig und suggeriert Ehrlichkeit gegenüber ihren Stakeholdern. Es kommt nicht das Gefühl auf, dass sie gezielt Informationen zurückhält. Für das Finanzinstitut bedeutet dies, dass es sich zügig auf Maßnahmen der Krisenbewältigung konzentrieren kann.

Generell sollten die Anspruchsgruppen während einer Krise stets auf dem Laufenden gehalten werden, was weitere Entwicklungen oder Gegenmaßnahmen betrifft (vgl. ebd. S.383). Die besondere Dynamik dieser Krise hatte jedoch eine ständige Änderung der Kommunikationsumstände zur Folge: Das Zusammenbrechen einer Bank bedingte eine veränderte Situation und den möglichen Zusammenbruch weiterer Banken. Deswegen ist eine laufende Informierung der Anspruchsgruppen in Echtzeit, eine so genannte „Realtime-Kommunikation“, notwendig. Diese Realtime-Kommunikation sorgt für Transparenz, da alle Stakeholder stets mit den aktuellsten Informationen auf dem Laufenden gehalten werden. Transparenz wiederum sorgt für Vertrauen.

Möglichst zu vermeiden ist die „Salami-Taktik“, bei der Unternehmen ihre Bezugs- und Anspruchsgruppen lediglich häppchenweise und unvollständig über aktuelle Zustände informieren (vgl. Hutzenschreuter, Griess-Nega 2006: 419). Diese schürt Unmut und Misstrauen bei den Stakeholdern. Aus der Desinformation der Öffentlichkeit resultieren Gerüchte um den Zustand eines Unternehmens. Gerade in der Finanzbranche können diese erhebliche Auswirkungen auf den Aktienkurs oder die Einschätzung der Kreditwürdigkeit einer Bank haben. Deshalb gilt es für die Kommunikation eines Finanzinstituts, Gerüchten umgehend mit Fakten zu begegnen (vgl. Elsner 2009). Hilfreich dabei kann eine vollständige Offenlegung der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung sein. Durch Offenheit und Transparenz in der Rechnungslegung werden wichtige Informationen freizugänglich gemacht, wodurch jeglichem Misstrauen sofort entgegengewirkt wird.

Bei der Kommunikation Finanzinformationen ist besonders auf die Verständlichkeit zu achten. Der Bankenberater Dirk Elsner rät in seinem Blog zur Finanzkrise: „Verstecken Sie keine Informationen in Fußnoten oder hinter schwer verständlichen Begriffen. Investoren und Gläubiger müssen die Assets ebenso verstehen wie die Risiken“ (vgl. ebd.).

Ebenso gilt für ein Finanzinstitut, das selbst von der Krise betroffen ist, keine Spekulationen über die Entwicklung der Krise oder zur Situation der Wettbewerber zu treffen. Da zukünftige Auswirkungen der Krise aufgrund ihrer Dynamik nur schwer prognostizierbar sind, kann sich eine Bank durch die spätere Widerlegung spekulativer Aussagen schlechter stellen. Aussagen zum eigenen Ergebnis, zum Finanzbedarf oder zur Marktentwicklung, die sich in der Zukunft als falsch oder nicht zutreffend herausstellen, werden von einer durch die Krise sensibilisierten Öffentlichkeit als von der Bank intendierte Falschinformation bewertet. Generell sollte sich die Krisenkommunikation einer Bank aufgrund der kaum vorhersagbaren Entwicklungen auf den weltweiten Finanzmärkten in Zurückhaltung und Sachlichkeit üben und keine kurzfristigen Versprechungen über die eigene Zielerreichungen oder Ähnliches abgeben (vgl. ebd.).

Nach Ditges, Höbel und Hofmann ist die Kommunikation von Vermeidungsstrategien ein unverzichtbarer Faktor der Krisenkommunikation (vgl. Ditges, Höbel, Hofmann 2008: 23). Um das Vertrauen in die Bank wieder langfristig zu festigen, ist somit die Kommunikation von Maßnahmen, die das Finanzinstitut als Konsequenz aus der Krise in Angriff nimmt von großer Bedeutung. Es gilt zu erläutern, warum eine ähnliche zukünftige Krise die Bank nicht mehr in einem solchen

---

*Abb. 1: Regeln zur Kommunikation von Banken in der Finanzkrise*

- „Early und all at once“-Taktik
- „Realtime-Kommunikation“
- Gerüchten umgehend mit Fakten begegnen
- Offenlegung der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung
- Zurückhaltung und Sachlichkeit
- Keine kurzfristigen Versprechungen
- Keine Spekulation zum Markt oder den Wettbewerbern
- Maßnahmen aus der Krise ableiten und kommunizieren
- Interne Kommunikation nicht vernachlässigen

*Quelle: eigene Darstellung*

Ausmaß treffen kann und warum das Geschäftsmodell und die Werte des Instituts zukunftsfähig sind. Dabei darf die interne Kommunikation auf keinen Fall vernachlässigt werden (vgl. ebd. S.59). Die Mitarbeiter einer Bank sind über die Entwicklungen und Zukunft ihres Arbeitgebers genauso oder gar noch stärker verunsichert wie die allgemeine Öffentlichkeit. So gelten die Empfehlungen zur Krisenkommunikation von Banken in gleichem Maße nach innen wie nach außen. Mitarbeiter sollten vollständig und regelmäßig informiert werden, da sich sonst interne Gerüchte entwickeln können, die durch die Medien ihren Weg in die Öffentlichkeit finden.

### 2.3. Krisenkommunikation bei der Landesbank Baden-Württemberg

Um die Thematik dieser Arbeit empirisch zu unterfüttern, wurden qualitative Fragebögen an die Kommunikationschefs der Hypo Real Estate, der Bayern LB und der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) versandt, um sie zu ihrer Kommunikationsarbeit in der Krise zu befragen. Alle drei Institute waren aufgrund ihrer Betroffenheit durch die Finanzkrise in das Zentrum des öffentlichen Interesses gerückt. Nachfolgend soll der Fragebogen von Michael Pfister, Pressesprecher und Leiter der Konzernkommunikation/Marketing bei der LBBW, ausgewertet werden. Herr Pfister war der einzige Kommunikator, der bereit war, auf die Fragen der Verfasser zu antworten.

Die Analyse der LBBW anhand des qualitativen Interviews zeigt die interne Perspektive auf die Kommunikation einer Bank. Auffallend oft stimmten die Aussagen Herrn Pfisters mit den Prämissen einer guten Krisenkommunikation der Verfasser überein. Daraus lässt sich schließen, dass Fehler in der Kommunikation vor allem aufgrund der Ausnahmesituation dieser speziellen Krise passierten, da Verlauf der Krise und Marktentwicklungen oft unvorhersehbare Konsequenzen für die relevanten Akteure hatten.

#### *Auswertung qualitativer Fragebogen*

Zu Beginn einer Analyse ist es besonders wichtig die Zielgruppen der Kommunikation eines Instituts zu kennen, um die Kommunikationsarbeit bewerten zu können. Michael Pfister differenziert in der Wichtigkeit nicht zwischen verschiedenen Stakeholdern, sondern bezeichnet alle Anspruchsgruppen der Bank als wichtig. Anders als beispielsweise die HRE hat die LBBW direkten Kontakt zu Privatkunden. Zielgruppen sind somit Kunden, Mitarbeiter und Träger, die durch unterschiedliche Kommunikationskanäle erreicht werden sollen.

Auf die Frage nach den Erfolgskriterien der Kommunikationsarbeit in einer Krise, nannte der Kommunikationschef der Bank Offenheit und Verlässlichkeit als entscheidend. Auf die Nachfrage ob diese Punkte in der Kommunikation der LBBW

berücksichtigt wurden, antwortete Pfister: „Da die LBBW bisher noch keine größere Krise, vor allem nicht dieses Ausmaßes erlebt hat, war die Kommunikation eine besondere Herausforderung.“

Da es sich laut Pfister „[...] bei dieser Finanz- und Wirtschaftskrise um die größte seit Menschengedenken handelt“, folgte die Krisenkommunikation des Instituts keiner klaren Strategie oder einem benennbaren Argumentationsmuster. Zwar gäbe es schon bestimmte Handlungsmuster, die zum Tragen kamen, aber aufgrund ihrer Einmaligkeit „keine Blaupause“ für diese spezielle Krise. Da es sich bei der Krise um eine wirtschafts- und nicht um eine unternehmensspezifische Krise handelt, wurde auch keine Agentur beauftragt.

Zum Verlauf der Krise konnte durch Herrn Pfister die Annahme der Verfasser bestätigt werden, dass der Kollaps von Lehman grundlegend die Kommunikationsarbeit verändert hatte, da sich „ab dem Lehman-Zusammenbruch die Krise zum Flächenbrand entwickelte, der die Finanzinstitute insgesamt zu Verlierern machte“. Der Faktor Vertrauen rückte in den Fokus der Kommunikationsexperten. „Es wird sicherlich lange dauern, ehe sich die Banken von diesem Vertrauensverlust erholen können“, sagte Michael Pfister dazu. Vertrauen und Reputation sind eng miteinander verknüpft. Da es gerade in Krisenzeiten wichtig sei, alle Reputationsparameter zu berücksichtigen, wurde zum Beispiel auch die Kommunikation zu CSR-Themen kontinuierlich weitergeführt.

Bei der Analyse der Kommunikation der Hypo Real Estate wird (siehe Kapitel 3.3.) ein besonderes Augenmerk auf die Statements des Vorstandsvorsitzenden gelegt, der in fast allen ausgewerteten Pressemitteilungen zu Wort kam. Die daraus resultierende These, dass eine Krise Chefsache sei, konnte Michael Pfister bestätigen: „Auch wenn es eine wichtige strategische Aufgabe ist, den Vorstand kommunikativ breit aufzustellen, ist es am Ende der CEO, der das Unternehmen in einer Krise nach außen vertritt“.

Aus Sicht der Verfasser ist die Qualität des sachbezogenen Verhältnisses zum Vorstand entscheidend für die Qualität der Kommunikation einer Bank. Der Kommunikationschef der LBBW sagte hierzu, dass der Kommunikationsbereich in der Regel in geschäftspolitischen Entscheidungen (z. B. Vergabe von Großkrediten, Akquisitionsvorhaben) nicht direkt eingebunden sei. Doch auch er unterstrich die Wichtigkeit frühzeitiger Information, um entsprechende Kommunikationsmaßnahmen entwickeln zu können.

In Kapitel 4 wird die gewachsene Bedeutung einer umfassenden Online-Kommunikation in der Krise betont werden. Laut Pfister gab es sowohl auf der Homepage der Bank im Internet als auch auf der Intranetseite klar platziert Infor-

mationen zur Krise, wie zum Beispiel Q&As. Bei dem enorm angestiegenen Interesse der Öffentlichkeit an Banken und deren Geschäftspraktiken in der Krise, wie auch in Abbildung 5 zu sehen war, kann vermutet werden, dass auch das Empfinden der Wichtigkeit von Kommunikation in den Finanzinstituten selbst gestiegen ist. Dies konnte auch Herr Pfister so bestätigen: „Grundsätzlich nimmt in Krisenzeiten die Bedeutung der Kommunikationsarbeit zu – auch bei der LBBW“.

### 3. Analyse der Kommunikation in der Finanzkrise

#### 3.1. Verlauf der Finanzkrise

Folgend sollen die wichtigsten Ereignisse der Finanzkrise in den Jahren 2006 bis 2009 in Form von Meilensteinen genannt werden, um eine Grundlage für die Analyse der Kommunikation der Hypo Real Estate Group zu schaffen. Die Aufzählung der Geschehnisse von Beginn bis zum Höhepunkt der Krise soll die Dynamik der Ereignisse und die daraus resultierende Besonderheit der Kommunikationssituation unterstreichen.

- Ende 2006: Der Dauer-Boom am amerikanischen Immobilienmarkt ist vorüber, die astronomisch hohen Hauspreise brechen ein. Gleichzeitig gerät das Geschäft mit riskanten US-Hypothekenkrediten in Schieflage. Einkommenschwache Hauskäufer, angelockt von niedrigen Zinsen und großzügiger Vergabe, können ihre Raten nicht mehr zahlen.
- Juni 2007: Zwei Hedge-Fonds der New Yorker Investmentbank Bear Stearns straucheln, weil sie in großem Stil in mit Immobilien besicherten Papieren engagiert sind.
- Juli 2007: Die Düsseldorfer Mittelstandsbank IKB und die Landesbank SachsenLB geraten wegen ihres Engagements am US-Hypothekenmarkt in existenzbedrohende Schwierigkeiten. Während die IKB von der Staatsbank KfW und der gesamten Bankenbranche gerettet wird, geht die SachsenLB im August 2007 an die Landesbank Baden-Württemberg.
- 13. September 2007: Der britische Baufinanzierer Northern Rock gerät unter Druck. Bilder von Sparern, die vor der Hypothekenbank Schlange stehen, um ihr Geld abzuheben, gehen um die Welt. Die Bank of England springt mit einem Notfallkredit ein. Northern Rock wird vom Englischen Staat übernommen.
- 30. Oktober 2007: Die Schweizer Großbank UBS kündigt den ersten Quartalsverlust seit neun Jahren an. Kurz darauf sagt sie nach Milliardenabschreibungen im dritten Quartal weitere Belastungen für das vierte Quartal voraus. Die gesamte Führungsetage wird ausgewechselt.
- 8. Februar 2008: Die größte Bank Europas, HSBC, gibt die erste Gewinnwarnung ihrer 142-jährigen Geschichte heraus. Sieben Monate später schließt die Bank ihre US-Hypothekentochter.

- März 2008: Das Investmenthaus Bear Stearns wird auf Druck der US-Notenbank kurz vor dem Zusammenbruch an die Großbank J.P. Morgan Chase verkauft. Die US-Regierung springt mit Garantien ein.
- 6. September 2008: Die Bush-Regierung übernimmt die Kontrolle bei den US-Hypothekengiganten Fannie Mae und Freddie Mac.
- 15. September 2008 „Schwarzer Montag“: Nach Milliardenverlusten muss die viertgrößte US-Investmentbank Lehman Brothers Gläubigerschutz beantragen. Alle Rettungsbemühungen für Lehman scheitern daran, dass die US-Regierung keine Garantien übernehmen will. Gleichzeitig kündigt die Bank of America an, dass sie die von der Krise schwer gebeutelte US-Investmentbank Meryll Lynch übernehmen wird.
- Berichte über eine dramatische Lage beim größten US-Versicherer AIG machen die Runde. Die Börsen gehen weltweit auf Talfahrt, der US-Leitindex Dow Jones erleidet den stärksten Tagesverlust seit den Terrorattacken am 11. September 2001. Der Dax fällt auf ein Zweijahrestief. Zehn Großbanken bilden einen 70 Milliarden Dollar großen Kreditpool zur gegenseitigen Unterstützung. Viele Experten neigen im Nachhinein zu der Ansicht, dass die Lehmann-Pleite maßgeblich zur Eskalation der Finanzkrise beitrug, weil sie das Misstrauen am Markt verstärkte.
- 16. September 2008: Die US-Notenbank rettet AIG mit einem Kredit über 85 Milliarden Dollar und bekommt dafür faktisch die Kontrolle bei dem Versicherungsriesen. Die größte US-Investmentbank Goldman Sachs meldet einen Gewinneinbruch um 70 Prozent.
- 17. September 2008: Große Teile des Geschäfts und das New Yorker Hauptquartier von Lehman Brothers werden von der britischen Barclays Bank aufgekauft. Die US-Börsenaufsicht verschärft die Regeln für ungedeckte Leerverkäufe.
- 19. September 2008: Die US-Regierung kündigt ein 700 Milliarden Dollar umfassendes Rettungspaket für die Finanzbranche an. Kernidee ist, dass der Staat den Banken notleidende Wertpapiere und faule Kredite abkauft.
- 25. September 2008: Die größte US-Sparkasse Washington Mutual bricht zusammen und wird von der Großbank J.P. Morgan Chase aufgefangen.
- 29. September 2008: Für den deutschen Immobilienfinanzierer Hypo Real Estate wird ein 35 Milliarden Euro schweres Rettungspaket geschnürt.
- 3. Oktober 2008: Das 700-Milliarden-Dollar-Rettungspaket der US-Regierung wird freigegeben.
- 5. Oktober 2008: Die Bundesregierung verkündet eine Komplettgarantie für private Einlagen. Das Rettungspaket für Hypo Real Estate muss von 35 auf 50 Milliarden Euro aufgestockt werden.
- 7. Oktober 2008: Mit Island steht ein ganzer Staat vor dem Bankrott und sieht sich gezwungen, per Notstandsgesetz die vollständige Kontrolle über das Finanzsystem zu übernehmen.

- 8. Oktober 2008: Sechs Notenbanken, darunter auch die EZB und die Fed, senken die Leitzinsen, um die Märkte zu beruhigen.
- 13. Oktober 2008: Die Bundesregierung stellt ein gigantisches Bankenrettungspaket mit dem Volumen von knapp 500 Milliarden Euro vor.

### 3.2. Argumentationstheorien

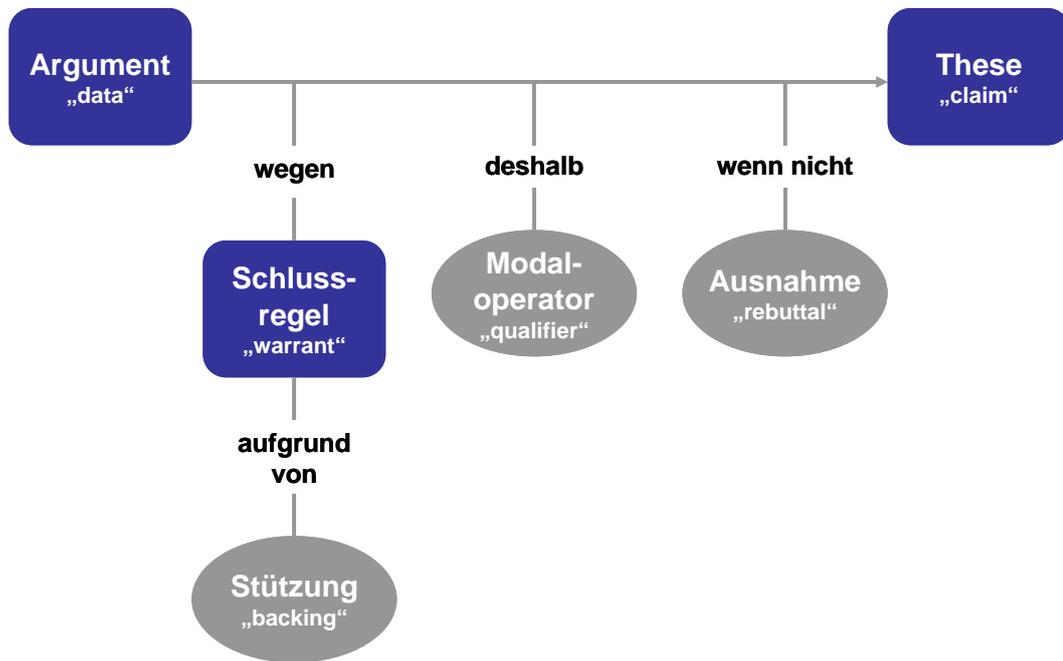
In den folgenden beiden Unterkapiteln werden zwei für die Kommunikationswissenschaft bedeutende Argumentationstheorien vorgestellt, mit deren Hilfe die Kommunikation einer ausgewählten Bank im analytischen Teil dieser Arbeit untersucht und bewertet werden soll. Dabei handelt es sich bei der ersten Theorie um die Argumentationstheorie von Stephen Toulmin, durch die Argumente in ihre logischen Bestandteile gegliedert werden können. Mit Hilfe dieser Theorie kann die Bankenkommunikation auf ihre Schlüssigkeit und Gültigkeit überprüft werden. Diese beiden Faktoren sind die Grundlage für die Logik eines Arguments und folglich dessen Akzeptanz durch die Rezipienten. Durch die Anwendung von Toulmins Argumentationstheorie lässt sich somit der logische Aspekt der Bankenkommunikation analysieren. Die zweite Theorie ist die Sprechakttheorie von Austin Searle und in Weiterentwicklung von Jürgen Habermas. Die Sprechakttheorie ist eine der wichtigsten Theorien in den Geisteswissenschaften, um die Handlungen und Intentionen, die sich hinter Kommunikation verbergen, dazustellen. Bei der Analyse von Kommunikation eignen sich insbesondere die von Habermas formulierten Geltungsansprüche an verständliche Kommunikation. Mit ihrer Hilfe wird der kommunikative Aspekt der Bankenkommunikation bewertet, der sich in verständlicher, wahrhafter und ehrlicher Kommunikation widerspiegelt. Die Bankenkommunikation wird somit unter Anwendung beider Ansätze auf ihre theoretische Formalität überprüft. Diese formale Überprüfung findet auf den beiden zuvor genannten Ebenen statt, der logischen und der kommunikativen Ebene.

#### *Argumentationsmodell von Stephen Toulmin*

Der englische Philosoph und Logiker Stephen Toulmin (\*25. März 1922 in London) gilt als Begründer der modernen Argumentationstheorie. Mit seinem im Jahre 1958 veröffentlichten Buch „The Uses of Argument“ veränderte Toulmin den Blickwinkel der Rhetorik weg von einer formal logischen Betrachtungsweise hin zu einer der Alltagssprache zugewandten Auffassung (vgl. Schaumberger 2007: 11). Toulmin stellt ein Argumentationsmodell auf, mit dem erstmals alltägliche Argumentationen mit Hilfe von Fachtermini sinnvoll strukturiert und erläutert werden können.

Toulmin stellt die allgemeine Form einer Argumentation in seinem Modell mit Hilfe von sechs relationalen Kategorien dar:

Abb. 2: Argumentationsmodell von Stephen Toulmin



Quelle: eigene Darstellung nach Toulmin

Am Ende jeder Argumentation steht nach Toulmin ein so genanntes Claim (vgl. Toulmin 1958: 89). Ein Claim ist eine strittige These oder Behauptung, die es zu verifizieren oder falsifizieren gilt. Dies stellt nach Toulmin das Ziel und den Sinn einer jeden Argumentation dar.

Das Claim soll mit Hilfe von Tatsachen, die Toulmin Data nennt, begründet oder eben widerlegt werden (vgl. ebd.). Diese Tatsachen sind Fakten, die bereits als wahr und richtig anerkannt sind, also beispielsweise Allgemeinwissen oder allgemein anerkannte Erfahrungen (vgl. Schaumberger 2007: 13). Damit diese Tatsachen überhaupt Begründungen für eine bestimmte These sein können, müssen sie in ein bestimmtes logisches Verhältnis zur These gebracht werden. Dies geschieht durch eine Regel, auf deren Grundlage eine bestimmte Schlussfolgerung gezogen bzw. eine These aufgestellt werden kann. Diese Schlussregel, von Toulmin Warrant genannt, macht aus diesen Tatsachenbehauptungen erst Argumente (vgl. TeachSam 2005). Sie zeigt an, dass der Schritt vom Argument auf die ursprüngliche Behauptung oder Schlussfolgerung angemessen und legitim ist (vgl. Toulmin 1958: 89). Die drei Kategorien Claim, Data und Warrant bilden somit die Grundstruktur einer jeden Argumentation. Mithilfe der übrigen drei Kategorien lässt sich eine Argumentation nun in ihrem Geltungsanspruch spezifizieren und über die Schlussregel hinaus legitimieren.

Kann die in der Grundstruktur der Argumentation vorhandene Schlussregel nicht vollständig überzeugen, so kann sie mithilfe eines Backings, einer stützenden Beweisgrundlage, bekräftigt werden (vgl. ebd. S.90). Das Backing kann sich in Form eines Gesetzes, einer Statistik, eines wissenschaftlichen Beweises, Allgemeinwissen oder einer allgemein anerkannten Norm ausdrücken. Grunderkenntnis und Bedingung für Backings ist die Tatsache, dass Warrants nicht von sich aus generell gültig sind (vgl. Schaumberger 2007: 15). Aus diesem Grund benötigt eine Argumentation für seine finale Gültigkeit immer ein Backing, das die Schlussregel in einen wissenschaftlichen und theoretischen Kontext stellt. Somit rechtfertigt das Backing die Zulässigkeit der Schlussregel (vgl. ebd.).

Mithilfe der übrigen zwei Kategorien in Toulmins Argumentationsmodell lässt sich nun der Geltungsbereich einer Argumentation eingrenzen.

So helfen Modalverben, von Toulmin Qualifier genannt, bei der Festlegung des Wahrscheinlichkeits- und Geltungsgrads der Argumentation (vgl. ebd. S.91). Ist eine Argumentation bei Anwendung der vorliegenden Schlussregel zwingend, so kann beispielweise ein Qualifier wie „notwendigerweise“ in der Argumentation verwendet werden. Ist die Erfüllung der These einer Argumentation nur ahnbar, so können Qualifier wie „wahrscheinlich“, „vielleicht“ oder „vermutlich“ eingesetzt werden.

Ist die Erfüllung einer These abhängig von einer Ausnahmeregel, so kann sie in Toulmins Argumentationsmodell als sogenannter Rebuttal eingebaut werden (vgl. ebd. S.92). Die Ausnahmeregel besagt, dass die These einer Argumentation sich erfüllt, wenn nicht eine bestimmte Bedingung gegeben ist, die die Schlussregel und ihre Stützung ungültig macht. Rebuttals geben also die Umstände an, unter denen die allgemeine Erlaubnis durch die Schlussregel aufgehoben werden muss (vgl. ebd.).

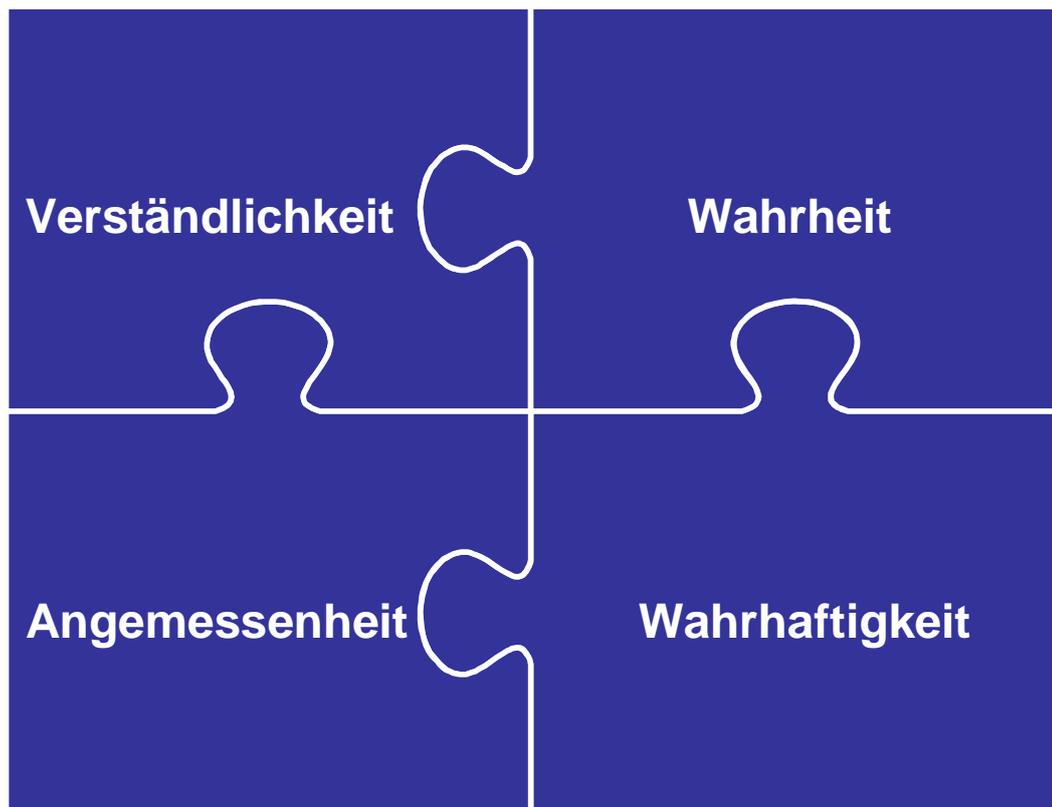
Mit Hilfe von Toulmins Argumentationsmodell lassen sich Argumentationen in Reden, Debatten und aus dem Alltag strukturieren und auf ihre logische Gültigkeit untersuchen. Dabei ist zu beachten, dass sich Toulmins Modell nicht auf ganze Texte, sondern nur auf einzelne Sätze anwenden lässt. Dieses Modell ist daher insbesondere dafür geeignet, zentrale Aussagen eines Sprechers zu analysieren.

#### *Sprechakte nach John Searle und Jürgen Habermas*

Sprechen bedeutet Handeln. Zu dieser Feststellung kamen der amerikanische Philosoph John Rogers Searle (\* 31. Juli 1932 in Denver, Colorado) und der deutsche Philosoph und Soziologe Jürgen Habermas (\* 18. Juni 1929 in Düsseldorf). Searle gilt neben seinem Lehrer John Austin als einer der Begründer der Sprechakttheorie, wohingegen Habermas seine „Theorie des kommunikativen Handelns“ auf die

Sprechakttheorie stützt und diese weiterentwickelt hat. Die Sprechakttheorie geht davon aus, dass mit sprachlichen Äußerungen nicht nur Sachverhalte beschrieben und Behauptungen aufgestellt, sondern darüber hinaus Handlungen vollzogen werden. Diese Handlungen haben immer eine Veränderung der Realität zur Folge. Die Sprechakttheorie macht es sich zur Aufgabe, das Wesen sprachlicher Handlungen, ihre Klassifikation und ihre Erklärung zu untersuchen. Sie analysiert demnach, wie man etwas bewirkt, indem man etwas tut, indem man etwas äußert. Zentral bei der Sprechakttheorie ist die Frage des Verständnisses des Gesprochenen. Denn Sprechen kann nur zu Handeln führen, wenn der Hörer den Sprecher versteht. In seiner „Theorie des kommunikativen Handelns“ stellt Habermas vier Kriterien – so genannte Geltungsansprüche – auf, denen eine Argumentation genügen muss, um verständlich zu sein. Der erste Anspruch ist der der Verständlichkeit. Dieser bezieht sich darauf, dass die getätigte Äußerung für andere verständlich und nachvollziehbar ist (vgl. Geiger 2005: 124). Nach Habermas ist eine

Abb. 3: Geltungsansprüche an eine verständliche Kommunikation nach Habermas



Quelle: eigene Darstellung

Äußerung dann verständlich, wenn sie so formuliert ist, dass jeder, der die entsprechenden sprachlichen Regeln beherrscht, die gleiche Äußerung generieren kann (vgl. Habermas 1981: 158). Sprache und Begriffe müssen dem Hörer also bekannt sein, damit der Sprecher mit seiner Äußerung eine Wirkung erzielen kann. Der zweite Anspruch an verständliches Sprechen nach Habermas ist die Wahrheit. Die Äußerungen des Sprechers müssen demnach auf Fakten oder allgemein anerkannten Erfahrungen beruhen, die dem Hörer bekannt sind. Das geteilte Wissen von Sprecher und Hörer bildet die Voraussetzung dafür, dass der Hörer die Aussagen des Sprechers als richtig ansehen und diese annehmen kann. Als dritten Geltungsanspruch definiert Habermas die Angemessenheit. Sie besagt, dass eine geltende Handlungsnorm zu Recht anerkannt wird und deshalb Geltung haben soll (vgl. Habermas 1981: 157). Argumentiert der Sprecher unangemessen, also setzt er mit seiner Argumentation Normen voraus, die der Hörer nicht anerkennt, so erzielt die Argumentation keine Wirkung.

Die Geltungsansprüche lassen sich für die Qualitätskontrolle von Interviews und Reden verwenden, indem sie dem Sprecher als „Gütekriterien“ für eine verständliche und somit erfolgreiche Kommunikation dienen. Dabei wird der vierte Geltungsanspruch „Angemessenheit“ in dieser Arbeit vernachlässigt, da davon ausgegangen wird, dass Kommunikatoren und Rezipienten die gleichen Normen anerkennen.

#### *Methodik der Analyse der Bankenkommunikation*

Im folgenden Teil der Arbeit soll die Kommunikation der Hypo Real Estate Group anhand von veröffentlichten Pressemitteilungen des Instituts im Zeitverlauf analysiert werden. Die soeben erläuterten Theorien dienen hierbei als formale Analysemethode. Dabei werden mit Hilfe der Argumentationstheorie von Toulmin wichtige Stellungnahmen des Instituts in seine Bestandteile zerlegt und dadurch ihre Logik überprüft. Anhand der Sprechakttheorie wird die Verständlichkeit als kommunikativer Aspekt der Argumente untersucht, indem sie auf die Erfüllung der vier Geltungsansprüche getestet werden. Die formale Analyse setzt sich somit aus der Analyse logischer und kommunikativer Aspekte der Kommunikation zusammen, die auf den eben erläuterten Argumentationstheorien beruhen.

Die formale Analyse der Bankenkommunikation erfolgt, nachdem die Rahmenbedingungen der Ausgangssituation der HRE erläutert wurden und jede der Presseinformationen auf inhaltliche Aspekte überprüft wurde.

Zusammen bilden die formale und inhaltliche Analyse die Untersuchungsmethodik für das folgende Kapitel.

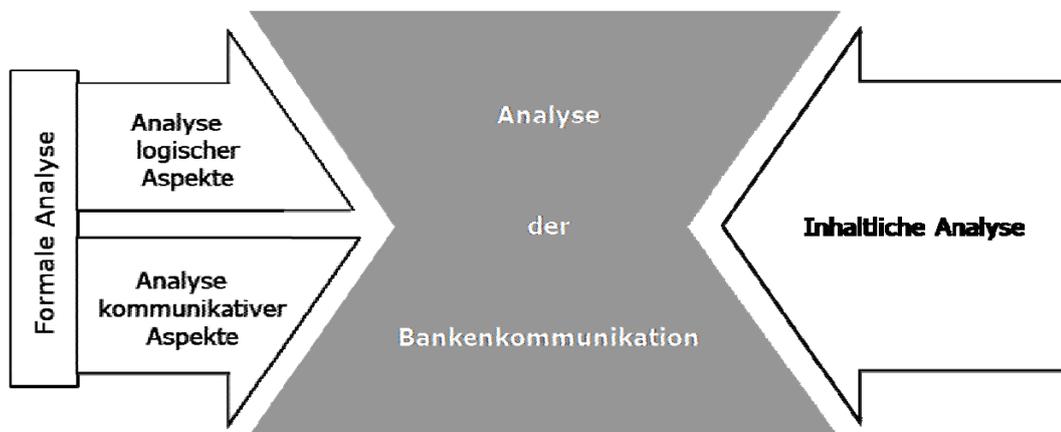
### 3.3. Analyse Hypo Real Estate

Der Immobilienfinanzierer Hypo Real Estate (HRE) war das erste private Kreditinstitut, das den Rettungsfonds der Bundesregierung in Anspruch nahm. Die milliardenschwere Rettungsaktion wurde von den Medien Schritt für Schritt mitverfolgt, das öffentliche Interesse am Straucheln der HRE war enorm, ihre Rettung hatte Signalwirkung. Laut des Handelsblattes hatte der Finanzchef Markus Fell noch wenige Tage vor dem Bekanntwerden der massiven finanziellen Schieflage der Bank bei einer Investorenkonferenz die Refinanzierung der Tochter Depfa als stabil bezeichnet (vgl. Handelsblatt 2009). Da die Kommunikationspolitik des Instituts schon öfters in die Kritik geraten war und der Fall der Hypo Real Estate exemplarisch für das Kommunikationsverhalten von Banken in der Krise steht, soll die Öffentlichkeitsarbeit des Instituts folgend anhand von Auszügen aus Presseinformationen analysiert werden.

#### *Ausgangssituation – Kommunikation vor der Krise*

Um die Kommunikation der HRE in der Finanzkrise zu verstehen, ist es elementar, die Kommunikationssituation des Instituts vor der Krise zu kennen. Der HRE-Konzern, der unter dem Namen Hypo Real Estate Group in der Öffentlichkeit auftritt, ist im Bereich der gewerblichen Immobilienfinanzierungen sowie in der Staats- und Infrastrukturfinanzierung tätig. Die Münchener HRE Group bezeichnet sich selbst als den „Banking-Spezialisten für gewerbliche Immobilien und den öffentlichen Sektor“ (Hypo Real Estate Group 2009). Sie hat sich nach ihrer Gründung im Oktober 2003 in kurzer Zeit als international bedeutende Bank für die Finanzierung gewerblicher Immobilien etabliert. Zentrale Aufgabe der

Abb. 4: Untersuchungsmethodik bei der Analyse der Bankenkommunikation



Quelle: eigene Darstellung

Holding ist es, die Gruppe strategisch zu steuern. Daher ist hier auch die gesamte Öffentlichkeitsarbeit des Konzerns angesiedelt.

Durch die Übernahme der DEPFA Bank Plc 2007, einem internationalen Finanzdienstleister für die öffentliche Hand mit Sitz in Dublin, geriet der Konzern in Schieflage, da die neue Tochter stark am US-Hypothekenmarkt engagiert war.

Die zum Konzern gehörige Hypo Real Estate Bank AG bündelt das gesamte Immobilienfinanzierungsgeschäft. Die Kunden der Hypo Real Estate Bank sind professionelle Immobilieninvestoren, Wohnungsbauunternehmen, Bauträger, Immobilienfonds und Immobiliengesellschaften - keines der beiden Tochterinstitute noch die Gruppe an sich ist im Retailgeschäft aktiv. Es gibt also keine Geschäfte, die direkt mit Privatkunden, also dem gewöhnlichen Sparer, abgeschlossen werden, und somit auch keine Filialen. Die HRE macht ihre Geschäfte im Wholesale-Bereich und hat nur direkten Kontakt mit Großkunden und dem Interbankenmarkt. Daraus leiten sich auch die bisherigen externen Zielgruppen der Kommunikation und Stakeholder der HRE ab: der Staat, andere Banken, Großkunden wie Wohnungsunternehmer und Immobilieninvestoren sowie Klein- und Großaktionäre der Gruppe. Dies war auch in den Veröffentlichungen des Instituts bis zur Krise deutlich erkennbar. Neben der quartalsmäßigen Finanzbereicherstattung gab es lediglich regelmäßige Closing-Mitteilungen zu abgeschlossenen Geschäften und Projekten, die Meldungen zur Übernahme der DEPFA Bank sowie die Dokumentation eines Engagements im Bereich Corporate Social Responsibility (vgl. Hypo Real Estate Group 2007a). Es kann also davon ausgegangen werden, dass die breite Öffentlichkeit nicht an dem Institut interessiert war, da sie keine direkten Berührungspunkte mit ihm hatte. Aus diesem Blickwinkel heraus kann die Kommunikation der HRE vor der Krise als angemessen beurteilt werden. Es wurde zu allen wichtigen Ereignissen kontinuierlich in einem für die Zielgruppe angemessenem Wording kommuniziert, welches entsprechend fachspezifisch für den Bankensektor war.

Die beschriebene Kommunikationsarbeit des Instituts vor der Krise bietet die Erklärungsgrundlage für die kommunikative Ausnahmesituation, in der sich die HRE während der Finanzkrise befand. Visualisieren lässt sich das gesteigerte Interesse der Medien und Öffentlichkeit an der Hypothekenbank durch die Zunahme der Eingabe des Begriffes Hypo Real Estate bei der Google-Suche (Abb. 5). Der plötzliche und enorme Anstieg des Informationsbedürfnisses der breiten Bevölkerung, war eine Herausforderung, der das Institut nur teilweise gerecht werden konnte.

Die HRE hat im Zuge der Krise auch ihre Kommunikationsabteilung neu besetzt. Seit 15. Februar 2009 ist Walter Allwicher Leiter Konzernkommunikation der

Hypo Real Estate Holding AG. Zuvor hatte diese Position Hans Obermeier inne. Um nähere Einblicke in die Kommunikationsstrategie der HRE während der Krise zu gewinnen, war ein Leitfadengespräch mit Walter Allwicher geplant. Leider stand weder er noch ein Stellvertreter für ein Gespräch zur Verfügung, sodass sich die folgenden Ausführungen lediglich auf die Analyse der Presseveröffentlichungen beziehen.

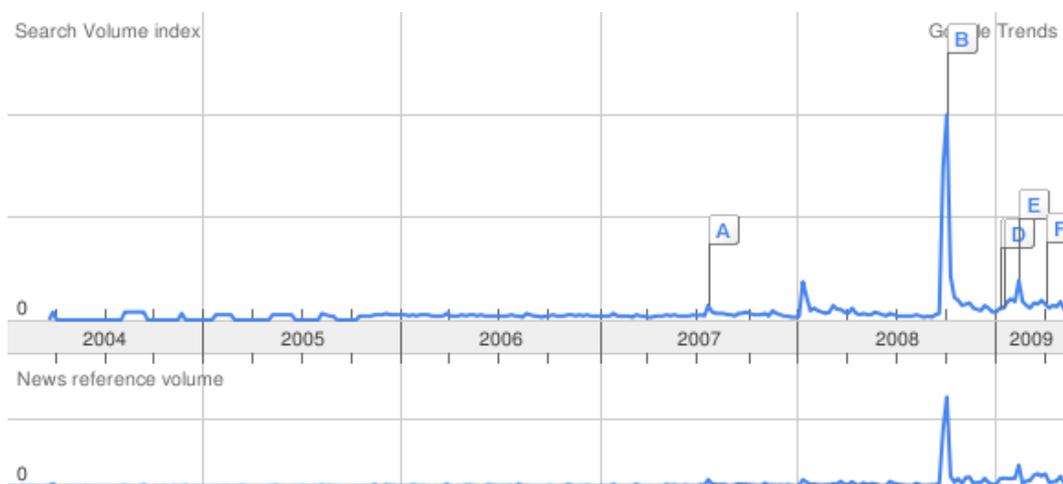
#### *Analyse - Kommunikation in der Krise*

Im Folgenden sollen die Auszüge aus den auf der konzerneigenen Homepage zur Verfügung gestellten Presseinformationen chronologisch in die Vorkommnisse während der Krise eingebettet werden. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Stellungnahmen des damaligen CEOs, Georg Funke. Die Kommunikation wird von den Verfassern kurz beschrieben und mit Hilfe der im vorigen Kapitel erläuterten Untersuchungsmethodik beurteilt, um auf eventuelle Fehler oder Unzulänglichkeiten aufmerksam zu machen. Dabei erfolgt die Beurteilung zunächst aus inhaltlicher Sicht und nimmt Bezug zur vorhergehenden und nachfolgenden Kommunikation. Danach wird die formale Analyse, die auf den beiden im vorhergehenden Kapitel erläuterten Argumentationstheorien von Toulmin und Habermas auf die signifikantesten Pressemitteilungen angewendet und die Argumentationen auf Logik und Verständlichkeit geprüft.

#### ▫ 03. August 2007 - Hypo Real Estate Group zu aktuellen Marktentwicklungen

Im Sommer 2007 verschärfte sich die Medienberichterstattung um die Engagements von Banken im Subprime-Segment, also im unterdurchschnittlich besicherten Finanzierungsbereich, aufgrund der sich abzeichnenden Probleme der IKB Deutsche Industriebank durch den Zusammenbruch des US-Hypothekenmarktes.

Abb. 5: Eingabe des Begriffs „Hypo Real Estate“ bei Google



Quelle: [www.google.de/trends](http://www.google.de/trends)

Daraufhin gab die HRE eine der ersten Stellungnahmen des Instituts zu ihrem Subprime-Engagement im August 2007 ab. Es seien für die HRE „keine negativen Belastungen zu erwarten“, heißt es in einer Pressemitteilung vom 3. August 2007 (Hypo Real Estate Group 2007b) „Selbst wenn es zu einem vollständigen Zusammenbruch des Subprime-Marktes käme, wäre dies im Rahmen unserer kalkulierten Risikovorsorge mehrfach abgedeckt“ (ebd.).

Was auf den ersten Blick wie ein Kommunikationsfauxpas aussieht, ist keiner. Die Kommunikationsabteilung kann nur das kommunizieren, was die Geschäftsleitung weiß. Die größten Belastungen der HRE-Group im Subprime-Segment stammen aus dem Engagement der Depfa-Bank, einer HRE-Tochtergesellschaft. Die Übernahme wurde jedoch erst am 2. Oktober 2007 abgeschlossen. Es ist anzunehmen, dass die HRE zum Zeitpunkt dieser Presseinformation noch keinen vollständigen Überblick über die Geschäfte der Depfa hatte und somit auch aus ihrer damaligen Perspektive keine Falschinformation veröffentlicht hat.

▫ 07. November 2007 - Hypo Real Estate Group nach neun Monaten 2007 voll auf Kurs

In der Pressemitteilung zu den Quartalszahlen für das dritte Quartal 2007 (nach der abgeschlossenen Übernahme der Depfa-Bank) erklärt Vorstandschef Georg Funke: „Auch wenn wir uns den Turbulenzen auf den Finanzmärkten nicht ganz entziehen konnten, so heben die jüngsten Fehlentwicklungen auf den Immobilien- und Finanzierungsmärkten die besondere Stärke und Solidität unseres Geschäftsmodells hervor [...]. Die Hypo Real Estate Group ist somit aus der jüngsten Marktkrise gestärkt hervorgegangen“ (Hypo Real Estate Group 2007c).

Konnte bei der ersten Stellungnahme der HRE zur Krise noch Unwissen im Bezug auf die Bücher der Depfa-Bank diagnostiziert werden, kann für den November bereits von einer Fehleinschätzung der Situation des Instituts durch den Vorstandsvorsitzenden die Rede sein. Die Krise wird in ihrem Ausmaß völlig unterschätzt – damit ist die HRE vor dem Lehmann-Kollaps nicht alleine. Mit seiner Aussage lehnt sich der CEO weit aus dem Fenster. Führende Experten hatten zu dieser Zeit schon einen drastischen Verlauf der Krise vorausgesagt. Hier hätte eine deutlich defensivere Kommunikation erfolgen müssen.

▫ 15. Januar 2008 - Hypo Real Estate Group veröffentlicht vorläufige Eckdaten für 2007

Anfang des Jahres veröffentlicht die HRE eine Presseinformation mit einem vorläufigen Ausblick auf die Entwicklung des Unternehmens, noch vor dem offiziellen Veröffentlichungstermin des Jahresabschlusses am 27. März 2008. Die HRE muss überraschend 390 Millionen Euro auf ein US-Wertpapierportfolio abschreiben, nachdem Rating-Agenturen die Assetklasse der CDOs erheblich herabgestuft

hatten. „Die anhaltende Schwäche der internationalen Finanzmärkte im Zuge der Subprime-Krise in den USA machte eine Neubewertung von Investments der Gruppe der CDOs notwendig. [...] Gemäß ihrer konservativen Bilanzierungspolitik hat die Hypo Real Estate Group im vierten Quartal 2007 eine Wertberichtigung auf das US CDO-Portfolio in Höhe von 390 Mio. € vorgenommen“ (Hypo Real Estate Group 2007d). Die Aktie bricht um 35 Prozent ein. Unter den Aktionären wird der Ruf um einen Rücktritt des Vorstandsvorsitzenden Funkes laut.

Das Augenmerk liegt auf dem Statement Funkes am Ende der Presseinformation: „Uns war dabei wichtig, dem Kapitalmarkt bereits sehr früh Transparenz zu verschaffen. Angesichts der teilweise um ein Vielfaches höheren Belastungen, die viele namhafte Adressen der Finanzdienstleistungsbranche durch die Marktkrise verkraften müssen, können wir für uns feststellen: Die restriktive Risikostrategie der vergangenen Jahre hat sich bewährt! Nach der Akquisition der DEPFA verfügen wir nun über gut ausbalancierte Geschäftsfelder, die eine positive Geschäftsentwicklung im laufenden Jahr ermöglichen werden“ (ebd.).

Man muss der Kommunikation des Instituts an dieser Stelle zu Gute halten, dass der vorgezogene Ausblick ein richtiger Schritt in Richtung Transparenz ist. Trotzdem findet hier ein Bruch in der Kommunikation statt. Wenn wiederholt die Aussage getroffen wird, dass die Bank nicht betroffen sei, dann Abschreibungen in Millionenhöhe kommuniziert werden, entsteht bei wichtigen Stakeholdern schnell ein Gefühl der Unsicherheit und des Zweifels, welches in einem Vertrauensverlust münden kann. Dieser zieht nicht selten personelle Konsequenzen nach sich - unabhängig davon, welche Umstände zu den vorangegangenen Aussagen geführt haben. Funke begeht in seinem Statement außerdem einen Fehler: Er versucht die Aufmerksamkeit von seinem Institut abzuwenden, in dem er auf die Versäumnisse der Konkurrenten hinweist. Die Rücktrittsforderungen zeigen unmissverständlich, welchen Einfluss Kommunikationsfehler haben können – sie können einen Vorstand dazu nötigen, das Unternehmen zu verlassen. Auch wenn er objektiv gesehen unschuldig ist, hat er seine Glaubwürdigkeit verloren und kann das Unternehmen nicht weiter leiten.

Betrachtet man das Statement Funkes im Sinne der Argumentationstheorie nach Toulmin, ist festzustellen, dass Kernaussagen unschlüssig sind und in falschen Relationen getroffen werden. Insbesondere die These, dass sich die Risikostrategie des Instituts bewährt hat, kann nicht darauf gestützt werden, dass andere Banken vielfach höheren Belastungen unterliegen. An dieser Stelle fehlt eine Schlussregel, ein Warrant, die diese Argumentation legitimiert. Der Erfolg einer Strategie wird nicht am Misserfolg von Konkurrenten gemessen, sondern immer an der Umsetzung der eigenen Ziele. Da dies aber nicht der Fall ist, gibt es keinen Warrant, der auf eine erfolgreiche Risikostrategie schließen lässt. Auch die Geltungs-

ansprüche nach Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns werden in Funkes Statement nicht erfüllt. So entspricht die Aussage, dass das Jahr 2007 ein strategisch erfolgreiches Jahr war, nicht der Wahrheit. Die außerordentlich hohen Abschreibungen, die nicht vorhergesehen werden konnten, beweisen das Gegenteil. Deswegen lässt sich an der Wahrhaftigkeit Funkes zweifeln, der über den Erfolg und die Solidität des Geschäftsmodells spricht, obwohl Abschreibungen in Millionenhöhe beziffert werden mussten. Generell ist anzumerken, dass die Satzkonstruktion mit Ausrufezeichen unglücklich gewählt ist und Arroganz suggeriert. Die daraufhin getroffene, zu optimistische Aussage wirkt deswegen deplatziert und unglaubwürdig.

▫ 27. März 2008 - Hypo Real Estate Group veröffentlicht Jahresabschluss 2007 mit einem Pro-Forma Vorsteuerergebnis von 862 Mio. € für die neue gemeinsame Gruppe

Die Bank rückt von ihren Gewinnzielen ab und legt offen, dass 3,2 Milliarden Euro in hypothekenbesicherten Papieren liegen, bei denen Wertverluste möglich seien. Georg Funke: „Das aktuelle Umfeld an den Finanzierungsmärkten ist für alle Banken und damit auch für die Hypo Real Estate Group eine große Herausforderung. Vorsicht ist das Gebot der Stunde. Es geht darum, unseren Konzern sicher durch diese beispiellose Marktkrise zu bringen. [...]“ (Hypo Real Estate 2007e).

Mit dieser Presseinformation zeichnet sich eine Richtungsänderung in der Kommunikation der HRE ab: Es scheint, als hätte Funke den Ernst der Situation, die Beispiellosigkeit der Krise, erkannt. Plötzlich spricht er nicht mehr von den Versäumnissen der Anderen sondern von der Betroffenheit „alle[r] Banken“.

▫ 06. Mai 2008 - Hypo Real Estate Group schließt erstes Quartal mit Gewinn ab Die HRE gibt bekannt, dass ihr Vorsteuergewinn im ersten Quartal – ohne Sonderfaktoren – fast komplett zusammenschumpfte. Die Belastungen aus der Finanzkrise beziffert die Bank auf 175 Millionen Euro. Im Ausblick wird angemerkt, dass eine verlässliche Einschätzung der Rahmenbedingungen aufgrund der andauernden Krise nicht möglich sei. Noch immer seien die internationalen Finanzierungsmärkte fragil und in Teilbereichen nicht oder nur eingeschränkt funktionsfähig. „Weitere Belastungen für die Kreditwirtschaft – und damit auch für die Hypo Real Estate Group – sind vor diesem Hintergrund auch für die kommenden Quartale nicht auszuschließen“ (Hypo Real Estate Group 2008a).

Die abwartende Haltung des Instituts und die Vorsicht in den Aussagen sind sowohl in der vorangegangenen Presseinformation als auch in dieser zu finden. Dies verstärkt die Vermutung, dass ab der Presseinformation vom 27. März ein Umdenken in der Kommunikation der HRE stattgefunden hat, hin zu einer defensiven-

ren Kommunikationspolitik. Vergleichbar ist auch das Wording in der drauffolgenden Presseinformation zum zweiten Quartal vom 13. August 2008, in der weitere Abschreibungen in Höhe von 145 Millionen Euro angekündigt werden. Man kann an dieser Stelle zu dem Schluss kommen, dass die Unternehmenskommunikation der HRE während der Krise eigene Fehler erkannt und behoben hat.

Betrachtet man diese Pressemitteilung auf die Konsistenz der Argumentation im Rahmen der Theorie von Stephen Toulmin hin, ist sie recht schlüssig und verständlich. Die aufgestellte These, dass weitere finanzielle Belastungen für das Institut nicht auszuschließen sind, wird durch das Argument, dass sich die Finanzkrise verschärft hat, unterfüttert. Als Warrant für die Legitimität dieser Argumentation dient dabei die Aussage, dass die Finanzmärkte noch immer fragil und nur eingeschränkt funktionsfähig sind. Nach Habermas erfüllt die Pressemitteilung alle vier Geltungsansprüche und ist für den Rezipienten verständlich. Alle Ausdrücke dieser Mitteilung sind den Rezipienten bekannt, es werden keine spezifischen Fachtermini verwendet, die nur Finanzexperten bekannt sind. Auch entsprechen alle getätigten Aussagen der Wahrheit. So ist es Fakt, dass zu dieser Zeit die Finanzmärkte noch immer instabil waren und sich die Krise deswegen weiter verschärfte. Auch ist hier die Wahrhaftigkeit des Instituts zu erkennen, das alle Fakten um seinen Zustand offen legt und diese nicht zu verschleiern versucht.

▫ 29. September.2008 - Hypo Real Estate Group sichert sich umfangreiche neue Finanzierungslinie

Ernste Refinanzierungsprobleme zwingen die HRE, Finanzhilfen in Höhe von 35 Milliarden anzunehmen. Wer das Geld zur Verfügung stellt, wird nicht bekannt gegeben, es ist lediglich die Rede von „ein[em] Konsortium aus dem deutschen Finanzsektor“ (Hypo Real Estate 2008b). Grund ist laut Presseinformation unter anderem der Kollaps von Lehman Brothers. Funke: „Die neue Kreditlinie verwirklicht einen weitreichenden und innovativen Ansatz, mit dem wir unsere Finanzierungsstruktur so anpassen können, dass sie den derzeitigen Fehlfunktionen an den internationalen Geldmärkten gerecht werden. Die Hypo Real Estate Group wird diese Geldmärkte auf absehbare Zeit nicht mehr in Anspruch nehmen müssen“ (ebd.).

Der Presseinformation zur Inanspruchnahme von externen Finanzierungsquellen fehlt es an Transparenz und Weitsicht. Die sich andeutende defensive Kommunikation wird hier durch eine viel zu verfrühte Aussage zunichte gemacht, die Geldmärkte schon bald nicht mehr in Anspruch nehmen zu müssen. Dabei sollte der Kollaps von Lehman dem Institut gerade erst gezeigt haben, wie unvorhersehbar die Märkte sein können. Selbst wenn ein Vorstand auf solch eine Aussage

besteht, um Kunden und Aktionäre nicht zu verschrecken oder zuversichtlich zu stimmen, so sollte ein Kommunikationschef immer davon abraten, zu früh positive Prognosen für die Zukunft abzugeben. Eine schlechte Nachricht wird nicht besser, wenn man versucht sie mit einer verfrühten guten Nachricht abzumildern, vor allem nicht, wenn sich diese schon bald als Falschaussage herausstellt.

Auch nach der Argumentationstheorie von Toulmin haben die Aussagen in dieser Pressemitteilung keinen Halt, da sie keine schlüssige Argumentation darstellen. Die These, die Geldmärkte in absehbarer Zeit nicht mehr in Anspruch nehmen zu müssen, wird zwar durch das Argument der neuen Kreditlinie von mehreren Milliarden Euro gedeckt. Jedoch sind – auch laut eigener Aussagen in der Pressemitteilung zuvor – die Finanzmärkte noch instabil. Deswegen fehlt in dieser Argumentation ein einschränkender Modaloperator, der besagt, dass bei Aufnahme dieses Kredits die Geldmärkte wahrscheinlich nicht mehr in Anspruch genommen werden müssen. Ein ähnlicher Effekt könnte durch den Einsatz einer Ausnahmeregel in der Pressemitteilung erfolgen. So müssten die Geldmärkte nicht mehr in Anspruch genommen werden, es sei denn, die Finanzkrise verschärft sich weiter. Auch die Geltungsansprüche von Habermas werden in dieser Mitteilung nicht erfüllt. So sind mehrere Begriffe sehr ungenau gehalten und deswegen nicht verständlich. Es wird nicht klar, wie hoch die Kreditlinie wirklich ist, da lediglich von „mehreren Milliarden Euro“ gesprochen wird. Auch ist nicht klar, aus welchen Parteien das Konsortium besteht, dass die Kreditlinie gewährt. Ebenso unklar ist die zeitliche Angabe, dass die Kreditlinie den Finanzierungsbedarf auf „absehbare Zeit“ abdeckt. Offensichtlich entsprechen die Angaben und Aussagen auch nicht der Wahrheit, da sie sich im Nachhinein als falsch herausstellten. Diese Mitteilung ist generell sehr offen gehalten und Begriffe unklar definiert, so dass sich an der Wahrhaftigkeit des Instituts zweifeln lässt.

▫ 04. Oktober 2008 - Hypo Real Estate Group gibt Stellungnahme zur aktuellen Situation ab - Rettungspaket derzeit nicht länger gültig

▫ 06. Oktober 2008 - Hypo Real Estate Group begrüßt Einigung über Liquiditätslinien

Nachdem das private Rettungspaket scheitert, einigen sich Bundesregierung und Banken auf ein neues Hilfsprogramm. Die Kreditlinien für die HRE erhöhen sich um 15 Milliarden auf 50 Milliarden Euro.

Die Kommunikation erfolgt umgehend und das Wording ist faktisch. Nur in der zweiten Pressemitteilung kommt Funke noch ein Mal sehr knapp zu Wort. Verfrühte Prognosen werden nicht mehr vorgenommen.

Die Argumentation ist nach Toulmins Modell schlüssig. Es wird eine deutliche Argumentation für die These geliefert, dass das Rettungspaket nicht mehr länger gültig ist. Einzig der Grund für die Absage der beteiligten Finanzinstitute wäre für eine starke Schlussregel noch aufzuführen gewesen. Ebenso erfüllt die Mitteilung die Geltungsansprüche von Habermas und ist deswegen für jeden nachvollziehbar. Sowohl die Ansprüche der Verständlichkeit, Wahrheit und Wahrhaftigkeit werden erfüllt. Aufgrund der schnellen und offenen Kommunikation ist nicht an der Wahrhaftigkeit des Instituts zu zweifeln.

▫ 07. Oktober 2008 - Hypo Real Estate Holding AG: Vorstandsvorsitzender Georg Funke verlässt das Unternehmen

Funke tritt als Vorstandschef zurück. Nachfolger wird Axel Wieandt von der Deutschen Bank. Am 10. Oktober tritt auch Aufsichtsratschef Kurt Viermetz zurück.

Für jede Personalie wird eine Pressemitteilung veröffentlicht. Die Kommunikation zu den Personalien ist kurz und knapp gehalten und entspricht sowohl der Situation als auch den Anlässen.

▫ 29. Oktober 2008 - Liquiditätslinien und Finanzmarktstabilisierungsfonds

▫ 12. November 2008 - Hypo Real Estate Group: Verhandlungen über EUR 50 Mrd. Liquiditätsfazilität für Hypo Real Estate Group abgeschlossen

Die HRE flüchtet sich als erste Privatbank unter den Rettungsschirm des Bundes. Sie beantragte eine Liquiditätsgarantie von 15 Milliarden Euro, braucht aber kurz darauf nach einem Verlust von mehr als 3 Mrd. Euro im dritten Quartal weitere Stützung. Die Bank bereitet Anträge an den Finanzmarktstabilisierungsfonds vor.

Aus den Mitteilungen rund um den Kapitalbedarf spricht die Rechtsabteilung. Jedes Wort scheint mit Bedacht gewählt. Die Mitteilungen sind höchst politisch und rechtlich einklagbar.

#### *Analyseteil – Fazit*

Das Institut waren während der Finanzkrise stark in die öffentliche Kritik geraten - nicht zuletzt wegen den Fehlern, die ihnen in der Kommunikationsarbeit unterlaufen sind. Gerade die Analyse der HRE zeigt wie groß die Gefahr ist, verfrühte Aussagen und zu optimistische Prognosen zu treffen, die zu einem nachhaltigen Vertrauensverlust bei wichtigen Anspruchsgruppen führen können.

Versucht man die Kommunikation dieses Unternehmens jedoch anhand von Argumentationstheorien zu untersuchen, so erscheint dieser Analyseansatz nicht zweckmäßig. Die Anwendung der Theorien auf einzelne Aussagen und ganze

Texte erwies sich als schwierig, da sie nicht in ihrem eigentlichen Sinne angewandt werden konnten, sondern an die Kommunikationssituation angepasst werden mussten. So besteht eine Aussage nicht immer aus allen notwendigen Kategorien aus Toulmins Argumentationsmodell, kann aber trotzdem schlüssig und erfolgreich sein. Auch machte die Anwendung des vierten Geltungsanspruchs „Angemessenheit“ von Habermas keinen Sinn, da aufgrund desselben Kulturkreises von Kommunikator und Rezipient ungleiche Werte und deren Inakzeptanz keine Rolle spielte. Die Theorien waren zudem nicht in der Lage, den Kommunikationsverlauf, der maßgebend für die Kommunikation der Banken in der Finanzkrise ist, abzubilden und zu bewerten. Sie waren auch nicht in der Lage, die vorhergehende und nachfolgende Kommunikation zu berücksichtigen. Den Wortlaut der Kommunikation konnten die angewandten Theorien nicht erfassen, obwohl diese ein signifikanter Faktor für die Wirkung einer Mitteilung ist. Aus diesen Gründen empfiehlt sich eine Beurteilung der Bankenkommunikation stärker aus inhaltsspezifischer und faktischer Perspektive. Insbesondere die in Kapitel 2.2 aufgestellten Prinzipien eignen sich zum Abgleich der tatsächlichen Kommunikation mit den Anforderungen an die Krisenkommunikation der Banken. Wissenschaftliche Argumentationstheorien dienen somit weniger bei der Strukturerkennung der Bankenkommunikation, können jedoch in Zukunft als Anhaltspunkte für die generelle Qualität der Kommunikation dienen und aus diesem Grund als Richtwerte zur Hilfe genommen werden.

#### **4. Schlüsse für die Krisenkommunikation**

Im analytischen Teil dieser Arbeit ließ sich feststellen, dass in dieser Krise die Kommunikation der Banken stark auf Journalisten und Analysten ausgerichtet war und das Informationsbedürfnis der breiten Öffentlichkeit vernachlässigte. Die Finanzinstitute nutzten verstärkt klassische Kommunikationsinstrumente, insbesondere Pressemitteilungen und -konferenzen, um über die Krise zu informieren. Heutzutage ist das Internet als Informationskanal jedoch nicht mehr wegzudenken, da es das Medium ist, dessen Nutzung am rasantesten steigt und somit als primäre Informationsquelle enorm an Bedeutung gewinnt. Anhand der Google Trend Analyse in Kapitel 3 ließ sich feststellen, dass sich nicht nur Analysten, Investoren und Journalisten mit den Begriffe der Finanzkrise beschäftigen. Die breite Öffentlichkeit zeichnet sich durch ein gesteigertes Informationsbedürfnis in der Krise aus, welches sie zunehmend im Internet zu stillen sucht. Dabei reagiert die Öffentlichkeit sehr schnell auf die Geschehnisse– umgehend steigt die Zahl der Google-Stichwortsuchen in einer steilen Kurve an, flacht aber schon bald wieder auf den Stand vor der Krise ab. Somit ist das zeitliche Fenster für Unternehmen, auf dieses Bedürfnis zu reagieren, stark begrenzt. Eine schnelle und effektive Online-Kommunikation zur Information über die Krise, die Betroffenheit und

Maßnahmen der Banken ist aus diesem Grund heutzutage essentieller Erfolgsfaktor der Krisenkommunikation.

Auch bietet die Kommunikation von Unternehmen über das Internet diverse Möglichkeiten: Unternehmensbotschaften lassen sich zielgesteuert und effizient an eine viel breitere Masse von Rezipienten verbreiten. Das Unternehmen kann zudem eine größere Menge an Unternehmensinformation verbreiten und diese in einen Kontext stellen. Zudem bietet Online-Kommunikation die Möglichkeit der Interaktivität. So können durch das Internet Dialogmöglichkeiten für Stakeholder eines Unternehmens geschaffen werden. Inhalte können aufgrund der Multimediaalität des Internets auf effektive und abwechslungsreiche Arten dargestellt werden. Das Internet als integrierter Teil der Unternehmenskommunikation gewährleistet eine zeit- und kosteneffektive Ansprache, bei der die Unternehmensinformationen zielgerichtet eingesetzt und kontrolliert werden können.

Die Bedeutung und die Potentiale von Online-Kommunikation schienen vielen Banken in der Finanzkrise jedoch nicht bewusst zu sein. Zu diesem Ergebnis kam eine Studie zur Online-Kommunikation von Banken während der Finanzkrise. Der Berater Joakim Lundquist führte im Oktober 2008 Inhaltsanalysen der Unternehmenswebsites der 51 größten Banken weltweit durch. Unter diesen Banken befanden sich mit der Commerzbank, der Deutschen Bank und der Hypo Real Estate drei deutsche Finanzinstitute. Die Ergebnisse entsprachen keineswegs dem gängigen Lehrbuchwissen vorbildlicher Krisenkommunikation. Die untersuchten Finanzinstitute reagierten auf ihren Websites zu wenig, zu langsam und ein Großteil ignorierte die Finanzkrise sogar vollkommen, so dass der Eindruck von „business as usual“ entstand (vgl. Lundquist 2009: 4).

Zwar nutzten knapp drei Viertel der Banken Pressemitteilungen auf ihren Seiten, um über die Krise zu informieren, aber nur 35 Prozent der untersuchten Banken machten die Finanzkrise direkt zum Thema, indem sie einen Bericht oder Verweis zur Finanzkrise auf die erste Seite ihrer Internetpräsenz stellten (vgl. Lundquist 2009: 7). Ein Viertel der untersuchten Banken verzichtete sogar völlig auf die Krisenkommunikation und bot keinerlei Informationen zur Finanzkrise oder individuellen Betroffenheit an. Bei nur einem Drittel der untersuchten Websites war das Top-Management durch Statements oder Interviews präsent. Weniger als die Hälfte der Banken äußerte sich online zu ihrer finanziellen Stabilität und nur knapp ein Viertel gab Auskunft über Interaktionen mit dem Staat. Kaum eine Website enthielt Hintergrundinformationen zur Krise, einen Q&A-Katalog oder informative Links zu Webseiten unabhängiger Dritter. Nur einige wenige untersuchte Banken gingen die Finanzkrise aktiv auf ihren Webseiten an, indem sie einfach auffindbare Berichte zum Verständnis der Krise anboten oder Statements über die Betroffenheit durch die Krise abgaben.

Dass das Internet neben den klassischen Kommunikationsinstrumenten immer stärker an Bedeutung gewinnt und heutzutage nicht mehr wegzudenken ist, ist in der Finanzkrise deutlich geworden. Mithilfe des Internets lassen sich nicht nur Investoren und Journalisten erreichen, sondern vor allem die breite Öffentlichkeit, die sich in dieser Krise mehr denn je um die Konsequenzen von Verstaatlichung und Bankrott der Finanzinstitutionen sorgt. Eine Vernachlässigung dieses Informationsbedürfnisses seitens der Banken bietet Raum für geschäftsschädigende Spekulationen und verstärkt die allgemeine Unsicherheit. In der Finanzkrise, wie auch in zukünftigen Krisen, muss eine professionelle Online-Kommunikation stattfinden, um die Krise und ihre Folgen optimal zu bewältigen.

Für eine professionelle und erfolgreiche Online-Krisenkommunikation sind dabei fünf Faktoren zu beachten: An erster Stelle steht das Bewusstsein der betroffenen Organisationen gegenüber der Krise. Krisen dürfen auch im Internet nicht ignoriert, sondern müssen proaktiv angegangen und angesprochen werden. Dafür ist es essentiell, dass Informationen auf den Unternehmenswebseiten für jeden einfach und schnell zugänglich sind. Berichte, Interviews oder Statements zur Krise sollten auf der Webseite schnell auffindbar und gut sichtbar sein. So wird seitens des Unternehmens signalisiert, dass die Bewältigung der Krise und die Transparenz gegenüber den Stakeholdern wichtige Unternehmensziele darstellen. Dabei sollten die Informationen so verständlich und vollständig wie möglich sein, damit das Informationsbedürfnis der Öffentlichkeit optimal bedient werden kann. Hintergrundinformationen sowie ein Q&A-Katalog sind dabei hilfreich, um die Verständlichkeit der Gründe und Konsequenzen einer Krise zu erhöhen und daher mehr Raum für das Verständnis der Öffentlichkeit zu schaffen. Auch die Präsenz des Top-Managements auf der Unternehmenswebseite ist ein wichtiger Faktor, um die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Stakeholder zu erlangen. Ein weiterer Erfolgsfaktor von Online-Krisenkommunikation ist die Gewährleistung von Dialogmöglichkeiten über die Webseite. Durch Kontaktformulare, das Ermöglichen der Abgabe von Kommentaren oder durch Eröffnung von Foren speziell zu

---

*Abb. 6: Regeln für eine erfolgreiche Online-Krisenkommunikation*

- Bewusstsein für die Krise auf der Unternehmenswebseite zeigen
- Informationen einfach und schnell zugänglich machen
- Vollständig und verständlich informieren
- Präsenz des Top-Managements auf der Unternehmenswebseite demonstrieren
- Dialogmöglichkeiten eröffnen

*Quelle: eigene Darstellung*

relevanten Themen der Krise können kontrolliert Antworten gegeben und somit die Unsicherheit reduziert werden.

Die Lektion, die alle Institute aus der Finanzkrise gelernt haben sollten, lautet: „Marktkrisen sind unvorhersehbar“. Das bedeutet, man kann und sollte immer nur das kommunizieren, was man zu dem gegebenen Zeitpunkt mit aller Sicherheit sagen kann und was sich faktisch belegen lässt. Weil die Kommunikatoren versuchten, wichtige Anspruchsgruppen nicht unnötig zu verunsichern, ließen sie sich zu Statements hinreißen, die sich hinterher als voreilig und falsch herausstellten. Nach der Krise zeigt sich – derjenige wird gestärkt daraus hervorgehen, der transparent, konsistent und ehrlich kommuniziert hat – ohne große Umschweife, ohne zu beschönigen. Fehler wie zu Beginn der Krise Nichtbetroffenheit zu diagnostizieren, führen zu einem Vertrauensverlust in der Öffentlichkeit und ziehen nicht selten personelle Konsequenzen nach sich.

## 5. Fazit

Eine Analyse der Bankenkommunikation in der Finanzkrise ist aufgrund der Erfahrungen aus dieser Arbeit nur schwer nach bestimmten Argumentationstheorien möglich. Sowohl die beiden angewandten als auch die meisten anderen Argumentationstheorien konzentrieren sich auf die Untersuchung einzelner Sätze oder Satzkonstruktionen. Zusammenhängende Texte, deren Inhalt einen relativen zeitlichen Bezug zu einer vorher- und nachgerhenden Kommunikation haben, lassen sich durch Argumentationstheorien kaum abbilden. Dabei ist gerade dieser Zusammenhang bedeutend für den Erfolg von Krisenkommunikation. Auch viele andere Faktoren, wie das Wording der Kommunikation, konnten die angewandten Theorien nicht erfassen, obwohl diese signifikante Faktoren für die Wirkung von Krisenkommunikation darstellen. Mit wissenschaftlichen Argumentationstheorien kann Krisenkommunikation nur schwer abgebildet und deswegen nicht sinnvoll bewertet werden. Aus diesem Grund ist ein Abgleich der Kommunikation mit den allgemeinen Regeln der Krisenkommunikation für eine Beurteilung der Bankenkommunikation in der Finanzkrise viel dienlicher.

Die Auseinandersetzung mit der Kommunikation von Finanzinstituten in der noch andauernden Krise lässt die Verfasser abschließend zu zwei weiterführenden Gedanken kommen. Zum einen wird das Internet noch immer als effektives Instrument in der Krisenkommunikation unterschätzt. Die Ansprache der Anspruchsgruppen erfolgt hier in Echtzeit. Schneller erreicht kein Medium sowohl die breite Öffentlichkeit als auch gezielt Anspruchsgruppen wie Investoren und Journalisten. Hier sind hier die größten Potentiale für die PR-Arbeit von Banken für die Zukunft zu heben – speziell in Krisensituationen. Zum anderen muss der Finanz-

krise aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht auch etwas Gutes abgewonnen werden: Sie hat die Kommunikationsarbeit der Banken in den Blickpunkt des Interesses gerückt und somit ihre Bedeutung unterstrichen. Kommunikation ist nicht in der Lage Fehler des Vorstandes zu beheben, aber sie ist in der Lage deren Folgen abzdämpfen und Konsequenzen wie Reputations- und Vertrauensrisiken möglichst gering zu halten. Gute PR-Arbeit ist auch bei Banken ein Asset, eine Kernkompetenz, die es nicht zu vernachlässigen gilt.

## Literaturverzeichnis

Ditges, Florian/Höbel, Peter/Hofmann, Thorsten (2008): Krisenkommunikation. Konstanz: UVK.

Elsner, Dirk (2009): Empfehlung für die Krisen-Kommunikation der Banken. <http://www.blicklog.com/2009/02/25/empfehlung-fr-die-krisen-kommunikation-der-banken/> [zugegriffen am 05.05.2009].

Geiger, Daniel (2005): Wissen und Narration – Der Kern des Wissensmanagements. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Handelsblatt (2007): LBBW betätigt Belastung durch Hypothekenkrise, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/lbbw-bestaetigt-belastung-durch-hypothekenkrise%3B1359175> [zugegriffen am 02.08.2009].

Handelsblatt (2009): HRE-Krise: „Kein Funken an Vertrauen“, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/hre-krise-keinen-funken-an-vertrauen;2051051> [zugegriffen am 02.08.2009].

Hutzschreuter, Thomas/Griess-Nega, Torsten (2006): Krisenmanagement: Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hypo Real Estate Group (2007a): Presseinformationen der Hypo Real Estate Group, <http://www.hyporealestate.com/7263.php> [zugegriffen am 02.07.2009].

Hypo Real Estate Group (2007b): Presseinformation der Hypo Real Estate Group zu aktuellen Marktentwicklungen, [http://www.hyporealestate.com/pdf/PI-03\\_08\\_2007\\_Endfassung.pdf](http://www.hyporealestate.com/pdf/PI-03_08_2007_Endfassung.pdf) [zugegriffen am 02.07.2009].

Hypo Real Estate Group (2007c): Presseinformation der Hypo Real Estate Group zu den Zahlen des dritten Quartals 2007, [http://www.hyporealestate.com/pdf/PI-Zahlen\\_Q3\\_2007\\_Deutsch\\_Endfassung.pdf](http://www.hyporealestate.com/pdf/PI-Zahlen_Q3_2007_Deutsch_Endfassung.pdf) [zugegriffen am 11.08.2009].

Hypo Real Estate Group (2007d): Presseinformation der Hypo Real Estate Group zum Jahresergebnis, [http://www.hyporealestate.com/pdf/PI\\_-Vorl\\_Zahlen\\_07\\_Deutsch\\_Endfassung\\_OZ.pdf](http://www.hyporealestate.com/pdf/PI_-Vorl_Zahlen_07_Deutsch_Endfassung_OZ.pdf) [zugegriffen am 02.08.2009].

Hypo Real Estate Group (2007e): Presseinformation der Hypo Real Estate Group zum Jahresabschluss 2007, [http://www.hyporealestate.com/pdf/PI\\_HREG\\_BPK\\_2008\\_Deutsch\\_Endfassung.pdf](http://www.hyporealestate.com/pdf/PI_HREG_BPK_2008_Deutsch_Endfassung.pdf) [zugegriffen am 02.08.2009].

Hypo Real Estate Group (2008a): Presseinformation der Hypo Real Estate Group zu den Zahlen des ersten Quartals 2008, [http://www.hyporealestate.com/pdf/PI\\_Q1\\_2008\\_Deutsch\\_Endfassung\\_CLEAR.pdf](http://www.hyporealestate.com/pdf/PI_Q1_2008_Deutsch_Endfassung_CLEAR.pdf) [zugegriffen am 02.08.2009].

Hypo Real Estate Group (2008b): Presseinformation der Hypo Real Estate Group zur neuen Finanzierungslinie, [http://www.hyporealestate.com/pdf/PI\\_Q1\\_2008\\_Deutsch\\_Endfassung\\_CLEAR.pdf](http://www.hyporealestate.com/pdf/PI_Q1_2008_Deutsch_Endfassung_CLEAR.pdf) [zugegriffen am 02.08.2009].

Hypo Real Estate Group (2009): Über uns, <http://www.hyporealestate.com/797.php> [zugegriffen am 02.07.2009].

Köhler, Tanja (2006): Krisen-PR im Internet. Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lundquist, Joakim (2009): Corporate online communications during the financial crisis – WFE workshop on leadership and communication. <http://www.scribd.com/doc/13572355/Corporate-Online-Communications-During-the-Global-Financial-Crisis-by-Joakim-Lundquist> [zugegriffen am 05.05.2009].

Maas, Stephan (2009): HSH Nordbank: Dividendenstreit geht weiter. [http://www.welt.de/welt\\_print/article3069423/HSH-Nordbank-Dividendenstreit-geht-weiter.html](http://www.welt.de/welt_print/article3069423/HSH-Nordbank-Dividendenstreit-geht-weiter.html) [zugegriffen am 02.08.2009].

Mast, Claudia (2008a): Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden (3. Aufl.). Stuttgart: UTB Verlag.

Mast, Claudia (2008b): Nach der Krise ist vor der Krise – Beschleunigung der Krisenkommunikation, in: Nolting, Tobias/Thießen, Ansgar, Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, Wiesbaden; VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 99-111.

Pflaum, Dieter; Linxweiler, Richard (1998): Public Relations der Unternehmung. Landsberg: Verlag Moderne Industrie.

Schaumberger, Astrid (2007): Argumentation – Von der klassischen Rhetorik zum Argumentationsschema Stephen Toulmins. München: GRIN Verlag

TeachSam (2005): Argumentationsmodell von Stephen Toulmin, [http://www.teachsam.de/deutsch/d\\_rhetorik/argu/arg\\_mod\\_toul\\_5.htm](http://www.teachsam.de/deutsch/d_rhetorik/argu/arg_mod_toul_5.htm) [zugegriffen am 05.05.2009].

Toulmin, Stephen (1958): The uses of argument. Cambridge: Cambridge University Press.

Watzlawick, Paul (1967): Pragmatische Axiome – ein Definitionsversuch, in: Watzlawick, Paul/Beavin, Janet/Jackson, Don (Hrsg.): Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien, Bern, S. 53

## **Im Aufwind oder Abstieg?**

### **Bestandsaufnahme der PR-Beratung**

*von Maike Harm und Alissa Wedler*

#### **1. Einleitung**

In der modernen pluralistischen Gesellschaft ist es für Unternehmen existenziell mit ihren Produkten und Leistungen in den Köpfen der Menschen präsent zu sein. Dabei kommt es in erster Linie auf die Vermittlung eines positiven Images an. Vertrauen in das Unternehmen und Glaubwürdigkeit seiner Kommunikation sind hierbei von herausragender Bedeutung. Nur so kann eine Organisation bei ihren Anspruchsgruppen Akzeptanz erlangen und langfristig handlungsfähig bleiben. Um dieses Ziel zu erreichen, empfiehlt sich oftmals die Zusammenarbeit mit einer PR-Agentur. Diese sollen durch Einsatz verschiedener Kommunikationskanäle und -maßnahmen eine Vertrauensbasis zu den Stakeholdern der Organisation schaffen.

Besonders in Zeiten, in denen die wirtschaftliche Situation ungünstig ist, kann externe Beratung einen wichtigen Beitrag für Unternehmen und Organisationen leisten, um sich trotz der veränderten Bedingungen am Markt zurechtzufinden. So kann das Fortbestehen einer Unternehmung auch trotz der außergewöhnlichen Anforderungen unterstützt werden. Die derzeitige Wirtschaftskrise stellt sich als besonders folgenreich dar. Auch die PR-Beratungsbranche bleibt von ihren Auswirkungen nicht verschont. Doch jede Krise birgt auch Chancen. Nutzen die PR-Schaffenden die Wirtschaftskrise zu ihrem Vorteil oder lassen sie sich von ihr zurückwerfen? Befindet sich die PR-Beratungsbranche demnach in diesen Tagen im Aufwind oder im Abstieg? Ziel der Arbeit ist es, ebendiese Frage zu beantworten und ein Stimmungsbild der Branche während der Finanz- und Wirtschaftskrise zu zeichnen. Als Grundlage hierfür dient der theoretische Teil der Arbeit, in dem Funktionen, Leistung und Struktur der PR-Beratungsbranche analysiert werden.

Um sich der Beantwortung der Leitfrage anzunähern, wird in der vorliegenden Arbeit zunächst der Begriff Beratung eingehend erläutert (Kapitel 2). Hiermit soll die Grundlage für die spätere Abgrenzung der PR-Beratung von einer anderen Beratungsform, der ihr verwandten Unternehmensberatung, geschaffen werden. Um das Feld der PR-Beratungsbranche näher darzustellen, wird anschließend gesondert auf verschiedene Aspekte und Besonderheiten der Branche eingegangen. Nach Anführung der Funktionen der PR-Beratung, sowie einem Überblick über

die verschiedenen Rollenkonstellationen, die bei der Ausübung der Beratertätigkeit auftreten können, wird außerdem die Zusammenarbeit zwischen Agentur und Unternehmen ausgeführt. Mit Hilfe dieser Ausführungen kann ein Bild der PR-Beratungsbranche gezeichnet werden. Im Anschluss wird die ihr verwandte Unternehmensberatungsbranche anhand derselben Merkmale vorgestellt, um die Branche der PR-Beratung deutlich von anderen Formen der Beratung abzugrenzen. Um das Bild zu vervollständigen schließt sich im darauf folgenden Kapitel ein Einblick in die unterschiedlichen Marktstrukturen der Branchen an (Kapitel 3). Im zweiten Teil der vorliegenden Arbeit wird nach einer Erläuterung der Branchensituation im Vorfeld der Wirtschaftskrise, eine empirische Studie vorgestellt, die im Sommer 2009 von den Autorinnen durchgeführt wurde (Kapitel 4). Hierbei sollte der Einfluss der Krise in die PR-Beratungsbranche untersucht werden. Zu diesem Zweck wurden PR-Agenturen in ganz Deutschland gebeten, bei einer qualitativen Befragung teilzunehmen. Diese Vorgehensweise ermöglicht einen eventuellen Auf- oder Abstieg der PR-Beratungsbranche in Folge der Krise nachzeichnen zu können. Nach der Darstellung der Ergebnisse und deren Interpretation schließt die Arbeit mit einer Zusammenfassung und dem Fazit (Kapitel 5).

## **2. Definition und Abgrenzung der PR-Beratung**

### **2.1. Grundzüge von Beratung**

Der Begriff der Beratung wird vielfältig verwendet und begegnet einem nahezu in jedem Berufsgebiet. Beratung ist jedoch nicht gleich Beratung, deshalb lohnt sich genaueres Hinsehen. Wie sich das Prinzip dieser Interaktionsbeziehung generell zusammensetzt, wird im Folgenden erläutert. Somit wird die Grundlage für die Analyse der PR-Beratungsbranche geschaffen, die in den nächsten Abschnitten folgt.

Nach Lippit kann Beratung folgendermaßen definiert werden: „Das Beratungsverhältnis ist eine freiwillige Beziehung zwischen einem professionellen Helfer (Berater) und einem hilfsbedürftigen System (Klient), in welchem der Helfer versucht dem Klienten bei der Lösung laufender und potenzieller Probleme behilflich zu sein; die Beziehung wird von beiden Seiten als zeitlich befristet angesehen; außerdem ist der Berater ein Außenstehender, d. h. er ist nicht Teil des hierarchischen Machtsystems, in welchem sich der Klient befindet.“ (Schwan/Seipel 2002: 10). Mit Hilfe dieser Definition lässt sich Beratung von anderen Interaktionsbeziehungen zwischen zwei Parteien abgrenzen. Im Sinne der Definition nach Lippit soll der Begriff Beratung auch in der vorliegenden Arbeit verwendet werden.

Allgemein kann von drei typischen Situationen ausgegangen werden, in welcher eine Organisation Beratung in Anspruch nehmen möchte: Die erste typische Situation wäre eine solche, in der Organisationen Schwierigkeiten haben, sich in einer komplexen oder neuen Umwelt zurechtzufinden (vgl. Boland 1993: 1). Die Orientierung in der vielschichtigen Medienlandschaft und der Umgang mit den Medienschaffenden sind hier beispielsweise anzuführen. Des Weiteren kann die Notwendigkeit von Beratung auch dann entstehen, wenn eine Organisation in einer spezifischen Situation keine Handlungsmöglichkeit erkennt, die für zufriedenstellend gehalten wird (vgl. a.a.O.). Hier empfiehlt es sich für das Unternehmen, die Expertise einer Unternehmensberatung in Anspruch zu nehmen, um ihr Wertschöpfungspotenzial zu steigern. Eine dritte Situation, in der Beratung für notwendig gehalten werden kann, ist das Fehlen bestimmter Kenntnisse und Informationen in einer Organisation. Nur durch externes Know-how kann dies ausgeglichen werden (vgl. Boland 1993:1). Hier kann die Inanspruchnahme der Leistungen eines Steuerberaters genannt werden.

Im nächsten Abschnitt wird näher auf die PR-Beratungsbranche eingegangen, die neben der eben genannten Steuerberatung oder der bereits angeführten Unternehmensberatung eine Unterkategorie der allgemeinen Beratung ist.

## 2.2. PR als Beratung

Die Bedeutung von PR hat in allen gesellschaftlichen Bereichen zugenommen. Die PR-Branche ist aus diesem Grund dynamisch gewachsen und hat sich in der Beratungsbranche zunehmend etabliert. Im Zuge der gesellschaftlichen Ausdifferenzierung wird sich das Berufsfeld auch in Zukunft vergrößern (vgl. O. V. 2004: DPRG Berufsbild). Was sich allerdings hinter dem Begriff Public Relations, oder synonym verwendet Öffentlichkeitsarbeit, verbirgt, ist außerhalb der Branche den Wenigsten explizit geläufig. Die PR-Theorie bietet eine Vielzahl von möglichen Definitionen an, von denen an dieser Stelle die Definition nach Bentele herangezogen wird:

*„Öffentlichkeitsarbeit oder Public Relations sind das Management von Informations- und Kommunikationsprozessen zwischen Organisationen einerseits und ihren internen und externen Umwelten (Teilöffentlichkeiten) andererseits. Funktionen von Public Relations sind Information, Kommunikation, Persuasion, Imagegestaltung, kontinuierlicher Vertrauenserwerb, Konfliktmanagement und das Herstellen von gesellschaftlichem Konsens.“ (Bentele 1997: 22)*

Public Relations kann sowohl durch organisationsinterne PR-Abteilungen als auch durch externe PR-Agenturen bzw. durch Einzelberater geleistet werden.

Während große Organisationen in der Regel über eine interne PR-Abteilung verfügen, bietet es sich gerade für mittelständische und kleinere Organisationen an, die Hilfe von externen Beratern in Anspruch zu nehmen.

PR-Berater sind in Anlehnung an die Definition von Lippit vor allem als Dienstleister anzusehen (vgl. Schwan/Seipel 2002: 10). Sie sind für Personen und Organisationen beratend tätig und verfolgen das Ziel, die Kommunikationsprozesse ihrer Klienten mit deren Bezugsgruppen in der Öffentlichkeit zu planen, zu steuern und zu implementieren (vgl. O. V. 2004: DPRG Berufsbild).

### *Funktionen der PR-Beratung*

Im Wesentlichen erfüllt die externe PR-Beratung drei Funktionen, die nachfolgend näher erläutert werden. Nach Röttger und Zielmann liegt eine erste Funktion externer PR-Berater „in der Befähigung ihrer Klienten zur Reflexivitätssteigerung“ (Röttger/Zielmann 2008: 13). Die externen Berater können der zu beratenden Organisation also neue Blickwinkel eröffnen und darüber hinaus im Verlauf der Zusammenarbeit Impulse für innovative Denkanstöße setzen. Dies lässt sich mit Hilfe der systemtheoretischen Perspektive auf die PR begründen: „Die beratende Organisation ist in Organisationsberatungsprozessen als Beobachter zweiter Ordnung gefragt, um der beratenden Organisation ihre blinden Flecken zugänglich zu machen“ (Saam 2008: 19). Konkret kann also die externe Beratung der Organisation dazu verhelfen, die Umweltbeziehungen zu den wichtigsten Anspruchsgruppen neu zu gestalten (vgl. Röttger/Zielmann 2008: 13).

Langfristig gesehen ist die zweite Funktion der externen Beratung weiterhin die Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild der Organisation herzustellen (vgl. a.a.O.). Besteht eine Divergenz zwischen dem angestrebten Bild einer Unternehmung bei ihren Stakeholdern und dem tatsächlich vorhandenen, so kann die externe Beratung Maßnahmen empfehlen und durchführen, die jene Diskrepanz verringern.

Außerdem kann die externe Beratung in einer dritten Funktion dabei helfen, Arbeitsprozesse zu optimieren und so die Handlungsfunktionalität ihres Klienten steigern (vgl. Röttger/Zielmann 2008: 13). So kann beispielsweise durch Coaching der Mitarbeiter des Unternehmens ihre Fähigkeit im Umgang mit den Medien gesteigert werden.

Im nächsten Abschnitt wird auf die möglichen Rollenkonstellationen in der Interaktionsbeziehung Beratung eingegangen.

### *Arten und Ausprägungen von Rollenkonstellationen*

Beratung kann grundsätzlich in vier verschiedenen Konstellationen auftreten. Dabei kann man von jeweils zwei Gegensatzpaaren ausgehen (vgl. Röttger/Zielmann 2008: 9). Hier sind auf der einen Seite die Expertenberatung und die Prozessberatung zu nennen und auf der anderen Seite befinden sich die konzeptionelle und die umsetzungsorientierte Beratung. Die Expertenberatung kennzeichnet sich in erster Linie dadurch, dass ein Problem des Klienten an den Experten delegiert wird und von diesem ein konkreter Lösungsvorschlag erwartet wird (vgl. Riedl 2007: 3). Die Prozessberatung hingegen kann eher als begleitende Beratungsform angesehen werden. Das Hauptmerkmal ist die ununterbrochene Interaktionsbeziehung zwischen dem Berater und seinem Klienten. Im Gegensatz zur Expertenberatung wird die Lösung gemeinsam erarbeitet. Der Berater gibt also insbesondere Hilfe zur Selbsthilfe (vgl. a.a.O.). Die umsetzungsorientierte Beratung geht vor allem praxisorientiert vor. Der Lösungsvorschlag, der durch den Berater oder auch in Interaktion mit dem Klienten erarbeitet wird, soll vor allem praktikabel sein (vgl. a.a.O.: 4). Der Ansatz der konzeptionellen Beratung legt hingegen verstärkt Wert auf die Analyse des Problems, das mit Hilfe des Beraters gelöst werden soll. Der wesentliche Unterschied liegt darin, dass der umsetzungsorientierte Berater lösungsorientiert an das Problem herangeht, während der konzeptionelle Berater eine problemorientierte Vorgehensweise wählt (vgl. a.a.O.). Je nach Problemstellung empfiehlt sich einer der angeführten Beratungsansätze. Vermutlich werden in der Praxis Mischformen von den PR-Beratungsagenturen angewandt.

### *Zusammenarbeit von PR-Agentur und Unternehmen*

Häufiger kommt es vor, dass Unternehmen PR-Agenturen mit einzelnen kleineren Projekten beauftragen (vgl. Leciejewski 1996: 102). Gerade wenn noch keine Zusammenarbeit zwischen Agentur und Unternehmen stattgefunden hat, wird dies oft als Möglichkeit gewählt, um die Zusammenarbeit mit der Agentur an diesem Projekt im Sinne eines Probeauftrags zu testen (vgl. Hanstein 2002).

Das klassische Auswahlverfahren, das PR-Agenturen durchlaufen müssen um einen Auftrag zu akquirieren, ist der Pitch. Im Vorfeld des Pitch werden die Agenturen – in der Regel sind dies drei bis fünf – durch den Auftraggeber gebrieft. Im Briefing werden Aufgabenstellung, Ziele und Zielgruppen, die der Auftraggeber mit Hilfe von Öffentlichkeitsarbeit erreichen möchte, genannt. Sofern schon PR-Aktivitäten durchgeführt wurden, wird außerdem über den Status quo der bisherigen Unternehmens-PR informiert. Fakten zum Unternehmen sowie das Budget und der Zeitrahmen für den zu vergebenden Auftrag sollten genannt werden. Das Briefing sollte klar und präzise formuliert sein, da auf dieser Grundlage die Agenturen ihre Lösungsvorschläge erarbeiten. Je präziser und klarer das Briefing formuliert ist, desto zielgerichteter können Agenturen die Aufgabenstellung bearbeiten und im Ergebnis präsentieren. Üblich ist es außerdem ein De-Briefing

mit den ausgewählten Agenturen zu vereinbaren. In diesem Rahmen können noch offene Fragen geklärt werden (vgl. Hanstein 2002). Nach den Informationsgesprächen findet dann der Pitch, also die Ergebnispräsentation der Agenturen, statt. Die Agenturen stellen dem potentiellen Auftraggeber anhand einer PR-Konzeption ihren Lösungsvorschlag vor (vgl. a.a.O.). Auf der Grundlage dieser Ergebnispräsentation entscheidet sich das Unternehmen für eine PR-Agentur, deren Lösungskompetenz sie am höchsten beurteilt. Nach Festsetzung eines Agenturvertrags folgt die Umsetzung der Konzeption durch die Agentur (vgl. Leciejewski 1996: 104f.).

Abschließend ist noch anzumerken, dass sich die Zusammenarbeit zwischen der Agentur und dem Unternehmen entweder projektbezogen oder etatzbezogen gestalten kann. Im ersten Fall endet die Beziehung nach Abschluss des Projekts. Im anderen Fall wird die Zusammenarbeit meist mindestens ein Jahr durchgeführt. Je nach Ergebnis der Zusammenarbeit entscheidet dann der Auftraggeber über die Fortführung derselben (vgl. Knobel 2006: 19).

### 2.3. Definition und Abgrenzung der Unternehmensberatung

„Der PR-Berater ist Unternehmensberater in Sachen Kommunikation.“ (Leciejewski 1996: 99) So beschreibt Leciejewski das Verhältnis der genannten Branchen und weist damit auf Gemeinsamkeiten der beiden Beratungszweige hin.

Im bisherigen Teil der vorliegenden Arbeit wurde die PR-Beratungsbranche näher dargestellt und erläutert. Darüber hinaus soll sie nun einer ihr verwandten Branche, der Unternehmensberatungsbranche, gegenüber gestellt werden, um das Berufsbild eines PR-Beraters zu konkretisieren.

Ein grundsätzliches Problem im Bereich der Unternehmensberatung und der PR-Beratung ist es, dass prinzipiell jeder die Möglichkeit hat, eine solche Beratertätigkeit auszuüben. Die Bezeichnung ist weder standesrechtlich geschützt, noch existiert ein staatlich anerkanntes Ausbildungsprofil. Dementsprechend heterogen sind demzufolge auch die genannten Beratungsbranchen (vgl. Dyllick-Brenzinger 2008: 6). Mit den folgenden Ausführungen wird daher das Ziel verfolgt, die PR-Beratungsbranche von der Unternehmensberatung abzugrenzen, um sie so deutlicher nachzeichnen zu können.

Nach Niedereichholz wird Unternehmensberatung

*„[...] als höherwertige persönliche Dienstleistung definiert, die durch eine oder mehrere unabhängige qualifizierte Person(en) erbracht wird. Sie hat zum Inhalt, Probleme zu identifizieren, zu definieren und zu analysieren, welche die Kultur,*

*Strategien, Organisationen, Prozesse, Verfahren und Methoden des Unternehmens des Auftraggebers betreffen. Es sind Problemlösungen (Sollkonzepte) zu erarbeiten, zu planen und im Unternehmen umzusetzen.“ (Niedereichholz 2004: 1)*

Anhand der Definition wird deutlich, worin der Hauptunterschied zur PR-Beratung festzumachen ist. Während PR-Beratung hauptsächlich in Bezug auf die Umweltbeziehungen des Unternehmens beratend tätig ist, berät die Unternehmensberatung vor allem im Hinblick auf interne betriebswirtschaftliche Problemstellungen.

Der Einsatz einer Unternehmensberatung kann für eine Organisation grundsätzlich aus mehreren Gründen sinnvoll sein (vgl. Leciejewski 1996: 125). Unternehmen profitieren von dem speziellen Know-how, das sich Beratungsgesellschaften im Laufe der Zeit angeeignet haben (vgl. a.a.O.: 124). Im Zuge der Zusammenarbeit mit Unternehmensagenturen werden dem Klienten durch den Einsatz von spezialisiertem Personal weitere Ressourcen zugeführt. Dadurch kann die Wettbewerbsfähigkeit des zu beratenden Unternehmens gesteigert werden (vgl. a.a.O.: 125). Darüber hinaus können externe Berater Prozesse innerhalb des Unternehmens beschleunigen. Da sie nicht in interne Machtkämpfe involviert sind, ist es ihnen möglich, rationaler zu arbeiten und notwendige Veränderungen schneller durchzusetzen als die Führungskräfte des Unternehmens (vgl. a.a.O.). Die mögliche Verantwortungsverlagerung auf externe Berater stellt einen weiteren Vorteil von Unternehmensberatung dar. Durch ihren Einsatz wird die Entscheidungsverantwortung von den Führungskräften der Unternehmung auf das beratende Haus gelenkt. Auf diese Weise können Führungskräfte möglichen Widerständen seitens des Betriebsrats oder der Gesellschafter entgegen (vgl. Leciejewski 1996: 125). Unternehmensberater können, wie auch PR-Berater, nach verschiedenen Beraterrollen kategorisiert werden. Der Ansatz von Nees und Greiner unterscheidet zwischen fünf Rollenkonstellationen (vgl. Niedereichholz 2004: 7f.):

- Der mental adventurer analysiert globale Fragestellungen und entwirft vor allem langfristige Szenarien.
- Der strategic navigator arbeitet für seinen Klienten einen generellen und wenig individualisierten Strategievorschlag aus. Dieser Berater-Typ lässt sich vor allem durch umfassende Branchenkenntnis charakterisieren.
- Der management physician lässt sich in erster Linie durch seine Einsicht in die unternehmensinternen, dynamischen Vorgänge kennzeichnen. Er vernachlässigt im Gegensatz zu dem strategic navigator eher die objektive Sichtweise, um individuell zugeschnittene Lösungen anbieten zu können.
- Der system architect wirkt dagegen vor allem durch das Neu- bzw. Umgestalten von Prozessen im Unternehmen. Dieser Beratungs-Typ lässt sich außerdem durch enge Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern charakterisieren.

▫ Der friendly co-pilot letztlich verhält sich bei Ausübung seiner Tätigkeit ähnlich wie ein Moderator. Er bringt seine Meinung als unabhängiger Experte ein und vermittelt zwischen verschiedenen Parteien im Unternehmen (vgl. Niedereichholz 2004: 7f.).

Die dargestellte Kategorisierung nach Nees und Greiner dient also der Unterscheidung verschiedener Berater-Typen in der Unternehmensberatung. In der Praxis werden vermutlich, ähnlich wie in der PR-Beratung, Mischformen auftreten.

Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensberatung und Unternehmen gestaltet sich in ihrer Abfolge ähnlich der PR-Beratung. Zunächst betreiben Beratungsunternehmen Auftragsakquise und stellen ihrem potentiellen Auftraggeber dann mögliche Lösungsvorschläge in Form eines Proposals vor. Erhält die Unternehmensberatung den Auftrag, so beginnt die eigentliche Ausübung der beratenden Tätigkeit, gefolgt von der Implementierung der Maßnahmen innerhalb des Unternehmens (vgl. Leciejewski 1996: 132ff.).

Nachfolgend werden die Marktstrukturen der vorgestellten Beratungsbranchen dargestellt. Auch hier lassen sich Unterschiede zwischen den Branchen feststellen.

### **3. Aufriss über die Marktstrukturen der vorgestellten Beratungsbranchen**

#### **3.1. Marktstruktur der PR-Branche**

Die PR-Branche wird als eine ‚junge Branche‘ angesehen, hat sich aber inzwischen fest etabliert. Derzeit sind rund 50.000 bis 55.000 Menschen hauptberuflich im Kommunikationsbereich Public Relations in Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und Agenturen angestellt oder arbeiten selbstständig (vgl. Pfeffer 2005).

Die Beschäftigten in der PR-Beratungsbranche lassen sich in drei Kategorien unterteilen, wobei die Agenturgröße im Folgenden das charakteristische Merkmal sein soll. In Deutschland existieren rund 25 Agenturen, die über 50 Mitarbeiter beschäftigen; außerdem 450 Agenturen mittlerer Größe, bei denen je bis zu 50 Mitarbeiter angestellt sind. Letztlich machen, neben den rund 1000 kleinen Agenturen mit bis zu fünf Mitarbeitern, die 2000 Einzelberater den größten Anteil in der PR-Beratungsbranche aus (vgl. a.a.O.).

Als älteste berufsständische Organisation (vgl. a.a.O.) ist die DPRG (Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V.) zu nennen, die im Jahr 2008 rund 2700 Mitglieder zählte (vgl. O. V. 2008: Struktur der DPRG). Die Organisationsbereit-

schaft in der Branche ist demnach nicht sehr groß. Auch die GPRA (Gesellschaft der Public Relations Agenturen e.V.), der PR-Wirtschaftsverband, zählt nur 27 Agenturen als Mitglieder (vgl. Pfeffer 2005). Im vergangenen Jahr setzte die Branche ca. 438,43 Mio. EUR um, was einem Wachstum von 8,7 % gegenüber dem Vorjahr entspricht (vgl. Friedrichsen 2005).

### 3.2. Marktstruktur der Unternehmensberatung

Im Vergleich zur PR-Beratungsbranche realisierte die Branche der Unternehmensberatungen im Vorjahr einen Umsatz von rund 18,2 Mrd. EUR. Dies entspricht einem Wachstum von 10,7 % gegenüber 2007. Die Zuwächse innerhalb der beiden Branchen sind demnach ähnlich (vgl. O.V. 2009: 1). Im Bereich der Unternehmensberatungen sind insgesamt rund 86.000 Menschen hauptberuflich tätig (vgl. a.a.O.: 2). 13.000 von ihnen sind Mitglied in der ältesten berufsständigen Organisation, der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (vgl. O.V. 2009: Der BDU).

Auf den ersten Blick weisen die Marktstrukturen der beiden Branchen strukturell keine eklatanten Unterschiede auf. Dies soll jedoch nicht über die Tatsache hinwegtäuschen, dass die Branche der Unternehmensberatung weitaus etablierter ist. Dies wird durch höhere Beschäftigungszahlen, größere Organisationsbereitschaft und das höhere Umsatzvolumen belegt.

## 4. Im Aufwind oder Abstieg? Auswirkungen der Krise

### 4.1. Branchenanalyse

Im folgenden Abschnitt wird zunächst ein Bild der PR-Beratungsbranche vor dem Einsetzen der Wirtschaftskrise gezeichnet, um einen eventuellen Auf- oder Abstieg aufgrund der Krise feststellen zu können. Hierzu wird die qualitativ empirische Studie „Wandel der Kommunikationslandschaft – Wandel der PR? Neue Herausforderungen für Kommunikationsagenturen“ herangezogen. Diese führten Ansgar Zerfaß und Mark-Steffen Buchele von der Universität Leipzig in Kooperation mit der GPRA im Jahr 2007 anhand von Leitfadengespräche durch, um die „vielfältigen Facetten der PR-Praxis in Deutschland“ (Zerfaß 2008: 3) zu beleuchten. Nachfolgend sollen Auszüge der Ergebnisse kurz zusammengefasst werden.

Die Branchensituation war im Jahr 2007 sehr positiv (vgl. a.a.O.: 5). Die guten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen führten in der PR noch mehr als in der klassischen Werbung und anderen Disziplinen dazu, dass Budgets, Etats und Personalressourcen fast überall stiegen. Es wurde außerdem angenommen, dass es 2008

ähnlich weitergehen werde (vgl. a.a.O.). Dennoch zeichnete sich zu dieser Zeit ein „Strukturwandel der Kommunikation“ (a.a.O.) ab. Die Suche der Rezipienten nach Informationen, vor allem über das Internet, intensivierte sich zusehends. So würde das bisherige Geschäftsmodell der Public Relations gefährdet, das von einem Überangebot an Informationen ausgehe, in dem es die nötige Orientierung bieten möchte (vgl. a.a.O.: 6). Es ist allerdings nicht mehr so, dass es eine Masse von Empfängern gibt, das sich einer kleinen Anzahl von Sendern gegenüber gestellt sieht. Die strukturellen Eigenschaften der Mediengesellschaft haben sich in den letzten Jahren stark verändert (vgl. a.a.O.). Die Rezipienten sind es, die nach Informationen suchen. Dabei verlassen sie sich mitnichten auf redaktionelle Gatekeeper oder Markenkommunikation. Gerade die ‚digital natives‘, die sich einer völlig neuen Art der Mediennutzung bedienen, fordern in Web-Blogs oder audiovisuellen Plattformen Auskünfte aller Art an, „weil sie mehr wissen wollen, als Journalisten im etablierten Zusammenspiel mit Unternehmens-Pressestellen ihnen bieten können oder wollen“ (a.a.O.).

Für PR-Berater kündigt die oben gezeichnete Entwicklung einen bedeutenden Einschnitt in ihr bisheriges Betätigungsfeld an. Es gilt, sich der neuen Kommunikationsformen zu bedienen und den bisherigen Arbeitsablauf völlig zu überdenken. Als Leitideen dienen hier z. B. „die kommunikative Vertretung von Interessen über alle Medien und Kanäle hinweg oder die individualisierte und personalisierte Ansprache heterogener Zielgruppen“ (Zerfaß 2008: 7). Notwendig sind klare Orientierungen und Strategien (vgl. a.a.O.). Zwar wird prognostiziert, dass die Leistungen in der Onlinekommunikation, gerade im Bereich Social Media (Weblogs, Wikis, Social Bookmarking, Podcasting, etc.), oder in der Zusammenarbeit mit Onlinejournalisten überproportional an Bedeutung gewinnen werden. Doch dürfen auch bewährte Kommunikationsformen wie die Pressearbeit aufgrund ihrer hohen Glaubwürdigkeit und Reichweite auf keinen Fall vernachlässigt werden (vgl. a.a.O.: 16ff.). Darüber hinaus gewinnt auch die Face-to-Face-Kommunikation mit den Stakeholdern an Bedeutung, vor allem im Business-to-Business-Bereich (vgl. a.a.O.: 12). Diese dient dem Erreichen einer Integration der Kommunikationsstrategien durch die Verständigung mit den jeweils verantwortlichen Mitarbeitern und als Gegenpol zur Onlinekommunikation (vgl. a.a.O.: 13ff.).

Der Wandel der Kommunikationslandschaft eröffnet der PR demnach neue Möglichkeiten, die die klassischen Instrumente allerdings nicht verdrängen (vgl. a.a.O.: 16). Grundkonsens ist, dass offene und transparente Kommunikation mit klarem Absenderbezug künftig unabdingbar sind (vgl. a.a.O.: 18). „Die derzeit dominanten Geschäftsmodelle vieler PR-Agenturen im Bereich von Pressearbeit, Corporate Publishing und Events funktionieren zwar noch, bergen aber kaum neue Phantasien“ und sollten somit erweitert werden, empfiehlt Zerfaß (vgl.

a.a.O.: 25). Das Wunschbild der zukünftigen PR-Agentur stellt sich aus Unternehmenssicht also folgendermaßen dar: Agentur und Unternehmenskommunikation werden eng miteinander verzahnt werden; es geht um ein Idealverhältnis auf Augenhöhe, in dem die Agentur eine Art Sparringspartner darstellt, der als zusätzlicher Spezialist fungiert (vgl. a.a.O.). Es wird eine „Alles-aus-einer-Hand“-Dienstleistung“ (a.a.O.) gewünscht, die den Anforderungen der neu entstandenen Kommunikationssituation gerecht werden kann. Übertragen auf die im zweiten Kapitel vorgestellten Beraterrollen bedeutet dies, dass eine Kombination aus Experten- und Prozessberatung gefordert wird (vgl. S. 6). Der Wandel der Strukturen der gesellschaftlichen Kommunikation ist insofern Herausforderung und Chance zugleich (vgl. a.a.O.:27).

Mit der vorangegangenen Darstellung wurde die Branche vor dem Einsetzen der Finanz- und Wirtschaftskrise näher beschrieben. Wie sich die PR-Beratungsbranche angesichts der veränderten Bedingungen schlägt, wird im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit analysiert.

#### 4.2. Die empirische Analyse

Im bisherigen Teil der vorliegenden Arbeit wurde die PR-Beratungsbranche umfassend erläutert und von der Unternehmensberatung abgegrenzt. Weiterhin wurde der Markt analysiert und ein Bild der Branche vor der Krise gezeichnet. Im Folgenden wird nun der Blick auf die PR-Beratung zum Zeitpunkt der Wirtschaftskrise gerichtet. Es schließt der empirische Abschnitt der Arbeit an.

##### *Das Untersuchungsdesign und der Fragebogen*

Um zu untersuchen, ob und inwieweit die PR-Berater tatsächlich von der Wirtschaftskrise betroffen sind, wurde eine qualitative Online-Umfrage gewählt. Die Grundgesamtheit besteht aus allen PR-Agenturen in Deutschland; die Stichproben wurden willkürlich ausgewählt. Es wurden hierbei den Marktstrukturdaten entsprechend drei Kategorien gebildet, um eventuell Unterschiede in den Antworten, die aus der Agenturgröße herrühren, feststellen zu können.

In drei Wellen wurden zwischen Juni und August 2009 95 PR-Agenturen und Einzelberater per E-Mail angeschrieben. Hier wurden, wenn möglich, die Geschäftsführer adressiert, oftmals lag allerdings nur eine Kontaktadresse je Agentur vor. Auf ein wiederholtes Anschreiben ein und derselben Agentur wurde verzichtet. Darunter waren 20 Agenturen mit mehr als 50 Mitarbeitern, 52 Agenturen mit bis zu 50 Mitarbeitern und 23 Agenturen mit bis zu fünf Mitarbeitern. Die Agenturgröße wurde entweder über eine Recherche auf der Agentur-Homepage oder durch Anrufe abgesichert. Leider haben viele kleine Agenturen keinen oder einen

nur wenig aussagekräftigen Internetauftritt, daher war nur ein geringer Stichprobenanteil im Bereich der Kleinagenturen möglich.

Der Fragebogen wurde recht kurz gehalten, um dem knappen Zeitbudget der Befragten Rechnung zu tragen und einen möglichst hohen Rücklauf zu erzielen. Die Fragen wurden offen formuliert, um Äußerungen zu erhalten, die tatsächlich im Einstellungsrahmen der Befragten verankert und in keiner Weise von Antwortmöglichkeiten beeinflusst sind. Zuerst wurde in der Eingangsfrage eine persönliche Einschätzung erbeten, inwiefern die PR-Beratungsbranche von der Wirtschaftskrise betroffen sei. Im Zuge dessen sollte eine auf die Branche bezogene Entwicklungsprognose für das laufende und das kommende Jahr abgegeben werden. Das Ziel war hier, verschiedene Sichtweisen auf die Gesamtsituation der Branche zu erhalten. Anschließend wurde der Fokus auf die konkrete Agentur gelegt und die Frage nach dem Einfluss der Wirtschaftskrise gestellt. Im Folgenden sollten die Leistungen näher untersucht werden, die besonders in der Wirtschaftskrise von Kunden nachgefragt werden und ob sich diese von den zuvor geforderten Leistungen unterscheiden. Insbesondere wurde hier danach gefragt, ob Agenturen gar ihr Angebotspektrum angepasst bzw. verändert haben. Zum Schluss konnten in einem Sonderabschnitt noch freie Kommentare abgegeben werden.

#### *Der Rücklauf*

Es liegen in der Literatur leider keine Aussagen über eine durchschnittliche Rücklaufquote bei einer zufälligen Online-Umfrage per E-Mail ohne Anreiz zur Teilnahme vor. Daher kann keine Bewertung der vorliegenden Quote erfolgen. Der Rücklauf von korrekt ausgefüllten Fragebögen im Falle der hier durchgeführten Befragung beläuft sich auf acht Antworten (8,4 %). Im Bereich Kleinagenturen und Einzelberater lag der Rücklauf bei zwei Antworten (8,7 %), bei Agenturen mit bis zu 50 Mitarbeitern bei drei Antworten (5,8 %) und bei den großen Agenturen ebenfalls bei drei Antworten (15 %). Von den 30 umsatzstärksten PR-Agenturen beteiligten sich drei, d.h. 10 % an der Befragung.

#### *Das Ergebnis*

Zur Auswertung der Ergebnisse wurden die Antworten der Agenturmitarbeiter verglichen und grob klassifiziert. Sie können als Trendaussagen für die PR-Beratungsbranche in Deutschland eingeschätzt werden. Ein Anspruch auf Repräsentativität wird nicht erhoben. Nachdem die Rückläufe in absoluter Zahl eher gering waren, war eine umfassende Codierung im Sinne einer Klassifikation nicht notwendig. Möglich war eine sinngemäße Zusammenfassung von Einzelmeinungen, um so ein Abbild aller Auskünfte darstellen zu können. Zu Zwecken der Illustration werden einzelne Zitate wiedergegeben.

Im Folgenden werden die Angaben aus den Fragebögen nach Kategorien zusammengefasst vorgestellt. Die Antworten wurden auf Wunsch der Teilnehmer anonymisiert. Auch wörtliche Zitate werden im Folgenden lediglich mit einem anonymisierten Verweis auf die Agentur angeführt werden.

#### *Agenturen mit über 50 Mitarbeitern*

Die drei Teilnehmer der Umfrage aus großen Agenturen mit 50 oder mehr Mitarbeitern sahen die PR-Branche natürlich von der Wirtschaftskrise betroffen, da ihre Dienstleistungen in Abhängigkeit von Unternehmen ständen. Allerdings müsse man das differenziert betrachten. Es käme „ganz auf die Agenturen und deren spezifisches Leistungsangebot an“, so der Geschäftsführer von Agentur 1a. Laut Geschäftsführer der Agentur 1c ist die Auftragslage der Agenturen auch nach Aussagen der PR-Verbände schlechter als erwartet. Besonders betroffen seien vielfach Kunden und Projekte im Bereich Automotive oder Finanzdienstleistungen, aber auch andernorts würden Budgets gestrichen oder verschoben. Trotzdem gehe es generell weiter und es gebe in manchen Bereichen auch erhöhten Bedarf. Krisenkommunikation, Change- und Transformationskommunikation seien gefragt, da sich viele Unternehmen neu ausrichten, umbauen und nachhaltig verändern wollen. Es entstünden auch neue Aufgabenfelder durch die Krise, wie z. B. Insolvenz begleitende Kommunikation. Generell wird eine Marktbereinigung erwartet. Man vermutet hier, dass es kleine Spezialagenturen und große Netzwerkagenturen weniger stark treffen werde als das breit aufgestellte Mittelfeld. Der Befragte aus Agentur 1c merkt hier an, dass Stellenabbau bei vielen Unternehmen „aufgrund der relativen Intransparenz der Branche“ nicht umfassend an die Öffentlichkeit gelange. Die Entwicklung sei laut dem Teilnehmer von Agentur 1b insgesamt schwer zu prognostizieren, da die Unternehmen derzeit „noch nicht wieder zu größeren Investitionen, auch im Bereich Marketing, Werbung und PR“ bereit wären.

Für die eigene PR-Agentur konnten die Mitarbeiter der großen Player eine klare Tendenz formulieren: Keiner fürchtet einen Rückgang des Umsatzes. Zwar würden Budgets gekürzt und es fänden Kundenabgänge statt, doch im Gegenzug würden neue Kunden gewonnen und die Budgetkürzungen blieben im Rahmen. Eine Agentur verhing bereits im vergangenen Jahr einen Gehalts- und Einstellungsstopp – eine frühzeitige Reaktion, die sich nach Ansicht des Geschäftsführers von Agentur 1a bewährt hat. Die Nachfrage nach Leistungen, wie beispielsweise dem Verfassen von Pressemitteilungen oder nach Pitches, ging zwar eher zurück oder Dienste würden in-House bei den Unternehmen geregelt, doch die Einschätzungen bezüglich der eigenen Agentur gehen von Stabilität bis zu Wachstum. Kein Befragter gab an, einen Rückgang des Umsatzes zu erwarten. Durch Kostendisziplin, Innovation und Verlässlichkeit könnten Kunden gehalten und auch für die Zu-

kunft gebunden werden. Obgleich Vorbereitungen für eine mögliche Verschärfung der Krise getroffen wurden, überwiegt in allen Antworten die Zuversicht.

Auch bei den von Kunden geforderten Leistungen zeigte sich ein recht einheitliches Bild. Durchweg wurde betont, dass gerade in der Krise Erfahrung, Kompetenz, Spezialwissen und Krisenfestigkeit gefragt sind. Die Anforderungen an die Beratung stiegen allgemein. Die Senior-Berater würden den Junioren vorgezogen, erfahrene Expertise schlage „nette Junior Berater mit frechen Ideen“ (Agentur 1a). Unterstützung sei besonders in den Bereichen Sales und Produkt PR gefragt. Zusätzlich gebe es eine hohe Nachfrage nach unternehmerisch unterstützender Kommunikation. Neben den schon seit drei bis vier Jahren stärker geforderten Themen wie Online-Interactive oder Corporate Social Responsibility würden neuerdings verstärkt auch komplexere Dienstleistungen wie Employer Branding, Issues Management und Krisenkommunikation nachgefragt. Lediglich Agentur 1c gab explizit an, keine spürbare Zunahme von Krisen- oder Changemandaten zu erleben.

Bezüglich einer Veränderung des Angebotsspektrums der Agenturen oder neu entstandener Schwerpunkte sind sich die großen Agenturen ebenfalls weitestgehend einig: Es wird wenig von Mitbewerbern gehalten, die versuchen in der Krise auf den Zug der Change- und Krisenkommunikation aufzuspringen. Konkret heißt es bei Agentur 1a: „Profis bleiben unter sich und die Mächtigen-Change- und Krisenberater werden zügig nach Hause geschickt.“ Alle befragten großen Agenturen gaben an, generell einen breiten Servicekatalog anzubieten und die Leistungen, die in der Krise besonders gefragt seien, von Haus aus im Angebot zu haben. Die Agenturen verstehen sich dauerhaft und schon seit langem als Treiber neuer Angebote, die sich ständig und konsequent weiterentwickeln. Gerade beispielsweise in den Bereichen Produkt- oder Corporate-PR und bei Serviceangeboten auf verschiedensten Gebieten wie Innovations- und Technologiekommunikation oder Corporate Social Responsibility werde seitens der Kunden „auch in Vorbereitung auf die Zeiten nach der Krise“ (Agentur 1c) nachhaltig investiert. Es würden aktuell also eventuell leicht veränderte Produkte oder Leistungen gekauft, doch die bisherigen Strategien erführen eine konsequente Fortsetzung.

Zusätzlich wurde abschließend betont, dass allein die Qualität der Leistungen über ein Überleben am Markt entscheide. Agentur 1b gab an, aktiv und gezielt in die Mitarbeiter zu investieren, da Förderung und Bindung guter Mitarbeiter gerade in Krisenzeiten das wichtigste Zeichen in der Branche sei.

#### *Agenturen mit bis zu 50 Mitarbeitern*

Mancher der drei Teilnehmer der Umfrage aus Agenturen mit bis zu 50 Mitarbeitern sah die PR-Branche schon deutlicher von der Wirtschaftskrise betroffen.

Zwar gab es kein einheitliches Bild, doch hatte ein Befragter sogar Minuswachstum und abnehmende Beschäftigungszahlen zu beklagen und bestätigte einen starken Einfluss der Wirtschaftskrise in der Branche. Die Entwicklung verlaufe, wie auch schon im vorangegangenen Abschnitt erfasst, entlang Kompetenzen und Branchen. Der Automobil- und der Finanzsektor beispielsweise seien im Gegensatz zum öffentlichen Sektor stark betroffen; genauso gebe es einen Unterschied zwischen der stark beeinflussten Produkt-PR und der sogar stärker nachgefragten Krisenkommunikation. Mit kurzfristigen Einsparungen werde laut Agentur 2a permanent gerechnet, eine Stabilisierung des Abwärtstrends würde erst 2010 erwartet und „eine Umkehr scheint [...] unwahrscheinlich“.

Trotz alledem gehe es der PR aber im Vergleich zu anderen Segmenten der Kommunikationsbranche noch gut. Auch weil einige Unternehmen ihre von Haus aus eher weniger großen PR-Budgets aufstockten und dafür „auf kostspielige Marketing-Auftritte“ (Agentur 2c) verzichteten. An anderer Stelle allerdings wird als Konsequenz der Wirtschaftskrise lediglich eine gezieltere Auswahl bzw. eine Umgestaltung der Maßnahmen genannt. „Prognose: 2010 Umsatzsteigerung, wie auch in 2009“ (Agentur 2b).

Für die an der Umfrage teilnehmenden PR-Agenturen ist wieder eine klare Tendenz erkennbar. Waren die Agenturen schon vor der Krise im Bereich Risiko- und Krisenkommunikation aktiv, können sie nun in diesem Bereich glänzen. So würden zum einen Verluste in anderen Bereichen wieder aufgefangen, zum anderen könnte so den veränderten Budgets Rechnung getragen werden. Es werden in Agentur 2a sogar „dramatische Shifts innerhalb der Themen und Kompetenzen“ beobachtet. Die Kunden setzten in der Tendenz „weiterhin auf eine qualifizierte Beratungsleistung“ (Agentur 2c).

Welche Agenturleistungen erwarten die Kunden nun in Folge der Krise von Agenturen mit mittlerer Größe? Das Wichtigste sei, dass alle Maßnahmen eingeleitet werden, um negative Schlagzeilen und Konsequenzen zu vermeiden und um Vertrauens- und Imageverlusten aus dem Weg zu gehen. Dies gelinge laut Agentur 2b nur mit einer „transparente(n), schnelle(n) und effiziente(n) Arbeitsweise“. Durch Glaubwürdigkeit und Vertrauen werde ein kontinuierlicher und kompetenter Dialog mit den Redaktionen, Multiplikatoren und Meinungsbildnern geführt. Explizit werden an dieser Stelle die Bewertung von neuen Trends und Situationen, die Risikoabwehr und -minimierung und die Vermittlung der neuen Situation an die internen Stakeholder als Maßnahmen genannt, um die Unsicherheit bei Kunden zu nehmen und die Krisensituation zu meistern. Ehrlichkeit und Qualität seien das oberste Gebot der Kunden.

Eine Veränderung im Angebotsspektrum der Agenturen gab es in unterschiedlichem Ausmaß: Zum einen wurde eine Veränderung verneint, zum anderen wurde mehrfach das neue Betätigungsfeld Social Media Relations und Online Public Relations genannt. Es werde hier gezielt nach dem Dialog mit den Zielgruppen gesucht, um zu informieren, Botschaften zu positionieren, Gesprächsstoff zu liefern, Neugier und Emotionen zu wecken und zu einer Reaktion zu verleiten. Die Kunden verlangten außerdem durchweg die Integration der Kommunikationsstrategien. „Es reicht nicht mehr, nur klassische PR anzubieten“ (Agentur 2c).

#### *Agenturen mit bis zu fünf Mitarbeitern*

Die zwei Teilnehmer der Umfrage aus Agenturen mit bis zu fünf Mitarbeitern sahen die PR-Branche am wenigsten von der Wirtschaftskrise betroffen. Zum einen wird der Einfluss abhängig von Agenturgröße und Kundenstruktur gesehen, zum anderen wird die Beeinträchtigung im Vergleich zur Werbung gesehen. Da die PR langfristiger ausgerichtet und oft weniger kostenintensiv sei, würden hier allenfalls Budgetkürzungen vorgenommen, keinesfalls jedoch Budgetstopps. Es werden sogar erste Anzeichen der Entspannung entdeckt. Der Befragte aus Agentur 3b prognostiziert: „Mit zunehmender Zahl der möglichen Erfolgsmeldungen wird 2009/2010 auch die Nachfrage nach PR wieder steigen.“

Die kleinen Agenturen können für sich selbst keine Auswirkungen der Krise erkennen, solange sie mit ihren Auftraggebern nicht erkennbar betroffen sind. Es wird sogar erwartet, dass zukünftig eine ganze Anzahl an Unternehmen neue Agenturen suchen dürften, um Marktchancen zu realisieren und ihre Marke zu stärken. Und „davon dürften vor allem kleine und mittlere Agenturen profitieren“ (Agentur 3b), so die Hoffnung.

Die Leistungen, die Kunden gerade in der Krise von den kleinen Agenturen erwarteten sind vor allem „Priorisierung der Aktivitäten“ (a.a.O.). Die Budgets seien kleiner, dennoch solle effektiv kommuniziert werden. Besondere Aktivitäten würden einerseits nicht nachgefragt, an anderer Stelle werden die Bereiche Corporate PR und Innovationskommunikation gestärkt, wohingegen Recruiting und klassische Produkt-PR eher einen Rückgang erlitten.

Insgesamt habe sich das Angebotsspektrum der Agenturen nicht verändert. Es wird darüber hinaus betont, dass Change- und Krisenkommunikation auf Bestandskunden bezogen stets Bestandteil des Leistungsangebots sein sollten. Um Neukundengeschäft zu machen, hätte man bereits vor der Krise als Lösungsanbieter bekannt sein müssen.

*Interpretation der Ergebnisse und Kritik*

Große Agenturen haben den Vorteil, dass sie ein umfassendes Leistungsspektrum anbieten können. Somit führen die Agenturen mit mehr als 50 Mitarbeitern die momentan gefragten Services schon lange in ihrem Katalog, haben entsprechende Erfahrung und sind erste Ansprechpartner für Kunden. Bei den großen Playern können Verluste in einem Gebiet durch Zuwachs in einem anderen aufgefangen werden. Auch kann durch die Größe bewerkstelligt werden, kurzfristig neu geforderte Zusatzleistungen, wie die Insolvenz begleitende Kommunikation, in das Angebotsspektrum einzugliedern.

Durch die ausgleichenden Kräfte und die Möglichkeit zu dynamischer Leistungserweiterung, können die großen Agenturen mit 50 und mehr Mitarbeitern auf Erfahrung und Kompetenz verweisen, die es ihnen ermöglicht ohne Umsatzverluste durch die Wirtschaftskrise zu gelangen. Dementsprechend argwöhnisch werden Agenturen gemustert, die erst im Zuge der Krise und ohne entsprechende Vorkenntnisse Leistungen anbieten, mit denen Umsatzsteigerungen erzielt werden sollen. Die Antworten der Befragten aus Großagenturen sind erwartungsgemäß als durchweg zuversichtlich einzuschätzen. Kleine Agenturen, so wäre zu erwarten, sind hingegen im Nachteil. Sie können nur spezialisiert Leistungen anbieten und auch nur eine vergleichsweise geringe Anzahl an Mandaten zu gleicher Zeit übernehmen. Dementsprechend wäre vor dem Hintergrund der Ergebnisse für große Agenturen anzunehmen, dass veränderte Kundenansprüche und möglicher Wegfall von Kunden durch Insolvenz großen Einfluss auf die kleinen und daher eher unflexiblen Agenturen ausüben. Ganz entgegen dieser Vermutung beklagen die Agenturen mit bis zu fünf Mitarbeitern am wenigsten einen Einfluss der Wirtschaftskrise. Sind aktuell deren Kunden nicht von der Krise betroffen, ist es auch die PR-Agentur nicht. Zwar gibt es Kürzungen in Budgets, allerdings keine Streichungen. Vor allem im Vergleich zu Werbung wird die Einflussnahme der wirtschaftlichen Situation auf die PR gering eingeschätzt. Im Gegenteil, es wird sogar erwartet, dass kleine und mittlere Agenturen zukünftig mit neuen Kunden rechnen können. Wie die Firmen mit über 50 Mitarbeitern prognostizieren auch die kleinen Agenturen geringen Erfolg für Marktteilnehmer, die aufgrund der aktuellen Situation Change- oder Krisenkommunikation in ihren Angebotskatalog aufnehmen. Es ist allerdings, abgesehen von den hier zusammengefassten Ergebnissen, weiterhin zu vermuten, dass es Kleinagenturen gibt, die durch die momentane wirtschaftliche Entwicklung schwerwiegenden Problemen ausgesetzt sind. An der Umfrage werden v.a. jene Agenturen teilgenommen haben, die nicht um ihre Existenz fürchten müssen.

Bei den mittleren PR-Agenturen mit bis zu 50 Mitarbeitern kann aufgrund der Ergebnisse der Umfrage vermutet werden, dass der Einfluss der Wirtschaftskrise von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich ist. Die Beeinträchtigung

durch die wirtschaftliche Entwicklung der nahen Vergangenheit wird abhängig von Größe und Betätigungsfeld der Agenturen angenommen. Diese Mutmaßung wird von den Teilnehmern der Umfrage, die Agenturen mit mittlerer Größe entstammen, bestätigt. Der Einfluss der Wirtschaftskrise wird sehr unterschiedlich bewertet. Die Angaben reichen von einer starken Beeinträchtigung bis zu einer kaum spürbaren Einflussnahme auf die Unternehmenstätigkeiten. Es kann also keine eindeutige Tendenz festgestellt werden. Die Teilnehmer machten deutlich, dass unterschiedliche Kompetenzen und Branchen entscheidend für den Einfluss der Wirtschaftskrise auf die Agenturen sind. Als neue Angebote der Agenturen in der Wirtschaftskrise sind stellenweise Social Media Relations und Online Public Relations genannt worden. Darüber hinaus wurde der Wunsch der Kundschaft nach integrierten Kommunikationsstrategien angeführt. Fraglich ist allerdings, ob sich diese Entwicklung ausschließlich im Zuge der Wirtschaftskrise vollzogen hat. Wahrscheinlicher ist es, dass die Social Media Relations, wie auch die integrierte Kommunikation, schon vorher zum Thema in den entsprechenden Agenturen gemacht wurden und momentan lediglich immer gefragter werden. Diese Vermutung kann durch die bereits vorgestellte Studie von Zerfaß gestützt werden. Hier wurden die verstärkten Aktivitäten im Bereich Social Media schon im Jahr 2007 festgestellt.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse kann die These aufgestellt werden, dass die PR-Beratungsbranche weniger von der Wirtschaftskrise betroffen ist als gedacht. Zwar beklagen einige der Befragten einen mehr oder weniger negativen Einfluss der vorherrschenden wirtschaftlichen Situation, allerdings zeigte sich die Mehrheit der Teilnehmer in erträglichem Rahmen betroffen. Vor allem da auch die PR-Schaffenden selbst andere Bereiche der Kommunikationsbranche stärker betroffen sehen als die eigene, wird die Beeinflussung der Wirtschaftskrise als weniger dramatisch empfunden. Die Leistungen der Agenturen haben sich, laut Angabe der Befragten, nicht in nennenswerter Weise geändert. Die Befragten betonten an mehreren Stellen, dass vor allem Qualität, Vertrauen und Erfahrung unverzichtbare Eigenschaften darstellen, die sich die Agenturen aneignen sollten. Insbesondere in Zeiten, in denen die Kunden zunehmend beunruhigt sind.

In Zeiten der Krise verlangen die Kunden Agenturen, die Risiko minimieren, Verunsicherungen von Stakeholdern beseitigen, flexibel reagieren, effektiv und effizient arbeiten. Dieses Angebot ist nicht von der Größe der Unternehmung abhängig, doch sind die großen Player auf dem Markt der PR-Agenturen, wie oben erläutert, im Vorteil. Kleine Agenturen sind in erster Linie darauf angewiesen, dass ihre Kunden weiterhin liquide bleiben und die Notwendigkeit erkennen, auch in Krisenzeiten in Öffentlichkeitsarbeit zu investieren. Wie alle Unternehmen im Bereich des dritten Sektors, sind PR-Agenturen während der Wirtschaftskrise weitestgehend von der Gesundheit ihrer Kundschaft abhängig. Manche können Ver-

luste ausgleichen, für andere wirkt sich der Wegfall einer Mandantschaft aber auch Existenz gefährdend aus. Entscheidend für das Fortbestehen von Unternehmen während der Krise ist - und das kann wohl für die meisten Branchen angenommen werden - die Qualität der Arbeit. Ein Befragter brachte es folgendermaßen auf den Punkt: „Die Krise hat ein Gutes: Nur die Besten werden überleben“ (Agentur 1a).

Grundsätzlich ist keine Repräsentativität der Befragung gegeben, da Stichprobe und Rücklauf zu gering sind, um eine verlässliche Aussage über den Zustand der PR-Beratungsbranche formulieren zu können. Es kann unter diesen Umständen lediglich ein grobes Bild der Branche gezeichnet werden. Auch kann vermutet werden, dass in erster Linie solche Agenturvertreter an der Umfrage teilgenommen haben, die nicht existenziell von der Krise bedroht werden. Wären mehr Zeit und Mittel zur Verfügung gestanden, dann hätte weiterhin eine Panelumfrage von Interesse sein können. Auf diese Weise hätte eine Veränderung der Stimmung in den Agenturen im Zeitverlauf festgestellt werden können und es gäbe Aufklärung darüber, ob die Krisensituation sich möglicherweise von Monat zu Monat immer weiter entschärft hat.

Das Ziel der Befragung war es, ein grobe Tendenz bzw. ein Stimmungsbild der PR-Beratungsbranche nachzuzeichnen – erste Hinweise können die Antworten der Befragten geben und somit als Forschungsgrundlage für weiterführende ausführliche Studien dienen.

## **5. Zusammenfassung und Ausblick**

Vor dem Hintergrund der Befragung kann kaum eine einheitliche Entwicklung hinsichtlich der Beantwortung der Ausgangsfrage der Arbeit festgestellt werden. Ebenso wie der Einfluss der Krise auf die PR-Agenturen, ist die Tendenz innerhalb der ganzen Branche nicht definitiv zu klären. Zwar gab es Äußerungen, die von einem Abwärtstrend zeugten, doch lässt sich diese Tendenz nicht auf die komplette Branche übertragen. Glaubt man den Angaben der Befragten, so kann im Gegenteil abschließend eher von einem moderaten Aufwind gesprochen werden. Im Gegensatz zu anderen Wirtschafts- und Kommunikationsbranchen scheint die PR-Beratungsbranche weniger von der Wirtschaftskrise tangiert. In der Befragung wurde wiederholt von einer Umsatzsteigerung gesprochen. Darüber hinaus stellte sich die Grundstimmung mehrheitlich positiv dar. Eine dementsprechende Tendenz kann der gesamten Branche unterstellt werden. Es wird davon ausgegangen, dass die PR-Beratungsbranche auch für die Zukunft gerüstet ist. Durch die Veränderung der Kommunikationslandschaft, die der Krise vorausging, sah sich die Branche bereits zum Umdenken veranlasst. Es ist daher anzunehmen, dass

dieser Beratungszweig auch in der Krise nicht an Innovationsfähigkeit und Kreativität verliert und dementsprechend auf die veränderten Anforderungen reagieren kann.

Ein umfassendes Urteil über die Entwicklung der PR-Beratungsbranche bis zum jetzigen Zeitpunkt ist jedoch im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht möglich. Daher kann das dargestellte Ergebnis keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben, jedoch Grundlage für weitere Forschung auf diesem Gebiet sein.

Die PR-Branche wird sich neuen Herausforderungen stellen müssen. Zum einen sind die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Branche denkbar ungünstig, zum anderen muss sie, vor dem Hintergrund der sich wandelnden Medienlandschaft, neue Wege beschreiten. Nur so können die PR-Agenturen weiterhin erfolgreich sein. Während bisher wenige Sender einer Vielzahl von Rezipienten gegenüberstanden, hat sich dieses Prinzip in den letzten Jahren verändert. Nunmehr erfolgt der Kommunikationsimpuls immer häufiger auch seitens der Rezipienten. Das bedeutet, dass die klassischen Kommunikationskanäle an Bedeutung verlieren und sich die PR vor allem im Bereich Social Media engagieren muss.

Ob die Branche schließlich mit nennenswertem Rückenwind aus der Finanz- und Wirtschaftskrise hervorgehen wird, bleibt abzuwarten.

## Literaturverzeichnis

Bentele, Günter (1997): Grundlagen der Public Relations. In: Donsbach, Wolfgang (Hrsg.) (1997): Public Relations in Theorie und Praxis, München.

Boland, Hermann (1993): Grundlagen der Kommunikation in der Beratung, Gießen.

Dyllick-Brenzinger, Christoph (2008): Warum brauchen wir Unternehmensberatungen?, Univ. Dipl. Mannheim.

Friedrichsen, Heike (2005): Gehaltsreport Marketing: Die Einkommen von PR-Profis und Marktforschern. Online im Internet unter: Spiegel Online. <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,341747,00.html>, [Stand: 12.05.2009].

Hanstein, Christiane (2002): Wegweiser für die (PR-)Agentursuche. Online im Internet unter: Deutsches Verbände Forum. [http://www.verbaende.com/files/fuer\\_verbaende/vr/phplib/F4563901C1D04AB4A400313936E457F4.htm?id=128](http://www.verbaende.com/files/fuer_verbaende/vr/phplib/F4563901C1D04AB4A400313936E457F4.htm?id=128), [Stand: 08.09.2009].

Knobel, Peter P. (2006): Public Relations – Agenturen führen. Für Auftraggeber und Agenturleiter, Bremen.

Leciejewski, Klaus (1996): Guter Rat von Beratern. Handbuch für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Consultants, Personalberatern und PR-Agenturen, Frankfurt a.M.

Niedereichholz, Christel (2004): Unternehmensberatung. Beratungsmarketing und Auftragsakquisition, 4. Aufl., München.

O. V. (2009): Der Markt für Managementberatung. Online im Internet unter: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. [http://www.bdu.de/docs/downloads/BDU\\_Online/Branche/Markt%20Managementberatung%202008-2009.pdf](http://www.bdu.de/docs/downloads/BDU_Online/Branche/Markt%20Managementberatung%202008-2009.pdf), [Stand: 20.05.2009]

O. V. (2009): Der BDU. Online im Internet unter: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. <http://www.bdu.de/BDU.html>, [Stand: 20.05.2009]

O.V. (2008): Struktur der DPRG. Online im Internet unter: Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V. <http://www.dprg.de/statische/itemshowone.php4?id=5>, [Stand: 19.05.2009]

O. V. (2004): Berufsbild. Online im Internet unter: Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V. <http://www.dprg.de/statische/itemshowone.php4?id=39>, [Stand: 19.05.2009]

Pfeffer, Gerhard A. (2005): Der PR-Markt in Deutschland (Zahlen - Daten - Fakten). Online im Internet unter: PR-Journal. <http://www.pr-journal.de/redaktion-aktuell/themender-zeit/1406-der-pr-markt-in-deutschland-zahlen-daten-fakten.html>, [Stand: 18.05.2009]

Riedl, Alfred (2007): Beratung – Ein kommunikativer Prozess. Online im Internet unter: Leibniz-Rechenzentrum München (LRZ). [www.lrz-muenchen.de/~riedlpublikationen/pdf/beratung2007.pdf](http://www.lrz-muenchen.de/~riedlpublikationen/pdf/beratung2007.pdf), [Stand: 19.05.2009].

Röttger, Ulrike/Sarah Zielmann (2008): Theorie der Beratung. Ein Entwurf. Online im Internet unter: Deutsche Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. <http://www.dgpuk.de/index.cfm?id=4108>, [Stand: 18.05.2009].

Saam, Nicole J. (2008): PR-Beratung – Organisationssoziologische Zugänge. Online im Internet unter: Deutsche Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. <http://www.dgpuk.de/index.cfm?id=4108>, [Stand: 18.05.2009].

Schnell, Rainer/Paul B. Hill/Elke Esser (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. völlig überarb. und erw. Aufl. München; Wien.

Schwan, Konrad und Kurt G. Seipel (2002): Erfolgreich beraten. Grundlagen der Unternehmensberatung, 2. überarb und erw. Aufl., München.

Zerfaß, Ansgar/Mark-Steffen Buchele (2008): Wandel in der Kommunikationslandschaft – Wandel in der PR? Online im Internet unter: Kommunikationsmanagement und Public Relations, Universität Leipzig. [http://www.communicationmanagement.de/fileadmin/cmgt/PDF\\_Publikationen\\_download/Studie-Wandel-UniLeipzig-GPRA-2008-Ergebnisbericht.pdf](http://www.communicationmanagement.de/fileadmin/cmgt/PDF_Publikationen_download/Studie-Wandel-UniLeipzig-GPRA-2008-Ergebnisbericht.pdf), [Stand: 10.09.2009].



