

Simone Huck



Glaubwürdigkeit: Erfolgsfaktor für die Unternehmenskommunikation

Ergebnisse einer qualitativen Befragung
von Kommunikationsverantwortlichen

*Kommunikation &
Management*

*Band 6
ISSN 1612-3492*

Impressum

Glaubwürdigkeit: Erfolgsfaktor für die Unternehmenskommunikation
(Kommunikation und Management, Band 6)

Herausgeber

Prof. Dr. Claudia Mast

Universität Hohenheim

Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik

Fruwirthstrasse 49

70599 Stuttgart

Autorin

Dr. Simone Huck

unter Mitarbeit von:

Daniel Mücke

Agnes Malinowski

Helena Stehle

Layout/Satz

Rainer Bluthard

Druck

Universität Hohenheim

ISSN 1612-3492

© Dr. Simone Huck, Universität Hohenheim,
Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Journalistik, Stuttgart 2006

Simone Huck

Glaubwürdigkeit: Erfolgsfaktor für die Unternehmenskommunikation

Ergebnisse einer qualitativen Befragung von 22 Kommunikationsverantwortlichen in Groß- und mittelständischen Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und PR-Agenturen

Inhalt

Vorwort	3
1 Bausteine glaubwürdiger Unternehmenskommunikation	7
1.1 Glaubwürdigkeit als roter Faden der Kommunikationsarbeit	7
1.2 Transparenz, Wahrhaftigkeit und Authentizität	8
1.3 Konsistenz von Reden und Handeln	11
1.4 Glaubwürdigkeit als wichtigste Basis der Non-Profit-PR	13
2 Wie Glaubwürdigkeit entsteht: Erfolgsfaktoren glaubwürdiger Unternehmenskommunikation	16
2.1 Interne und externe Rahmenbedingungen	16
2.2 Prinzipien glaubwürdiger Kommunikationsarbeit	21
2.2.1 <i>Oberste Maxime: Ehrlichkeit</i>	21
2.2.2 <i>Persönliche und organisationale Glaubwürdigkeit verbinden</i>	23
2.2.3 <i>Unangenehme Wahrheiten aktiv ansprechen</i>	24
2.2.4 <i>Regelmäßigkeit, Verlässlichkeit und Langfristigkeit</i>	25
2.2.5 <i>Einklang von Handwerk und Management</i>	27
2.3 Das Drei-Schichten-Modell von Glaubwürdigkeit	28
3 Wie Glaubwürdigkeit entwickelt werden kann: Glaubwürdigkeit als Prozess	35
3.1 Kreislauf glaubwürdiger Unternehmenskommunikation	35
3.2 Glaubwürdigkeit als Leitgröße im Kommunikationsprozess	39
3.2.1 <i>Glaubwürdigkeit als implizite Größe der Planungsphase</i>	39

3.2.2	<i>Glaubwürdig kommunizieren in der Umsetzungsphase</i>	41
3.2.3	<i>Glaubwürdigkeit systematisch messen: Evaluationsphase</i>	47
3.3	Kommunikationsverantwortliche als interne Berater und Gatekeeper.....	50
4	Bezugsgruppen und ausgewählte Aufgabenfelder	52
4.1	Beziehungspflege zu Journalisten	52
4.1.1	<i>Massenmedien als Glaubwürdigkeitsführer und -verstärker</i>	52
4.1.2	<i>Persönliche Kommunikation als Königsweg</i>	55
4.1.3	<i>Professionelle Distanz zwischen PR und Journalismus</i>	58
4.2	Mitarbeiter zu glaubwürdigen Botschaftern machen	59
4.3	Führungskräfte und Unternehmenssprecher als Kommunikatoren	61
5	Zwischen Anspruch und Wirklichkeit	65
	Abbildungsverzeichnis	73
	Liste der befragten Kommunikationsexperten	74

Vorwort

„Ackermann, Raffke & Co.“, „Unethisch, na und!“ oder „Glaubwürdigkeit verspielt“ – so und ähnlich lauten viele der Schlagzeilen, die die Unternehmensberichterstattung in den vergangenen Monaten prägten. Ob Deutsche Bank, VW oder DaimlerChrysler, zunehmend erschüttern Skandale und Enthüllungen die Glaubwürdigkeit einzelner Unternehmen oder ganzer Branchen. Umfragen haben gezeigt, dass das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Wirtschaft kontinuierlich sinkt. Lediglich 22 Prozent der Bundesbürger sind davon überzeugt, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter und die Öffentlichkeit offen und wahrheitsgemäß informieren. Damit belegen Unternehmen den vorletzten Platz der Glaubwürdigkeitsskala. Lediglich die Politik ist in den Augen der Deutschen noch weniger glaubwürdig.

Für Unternehmen sind solche Umfragewerte alarmierend. Denn Glaubwürdigkeit bildet das Fundament jeder Unternehmenstätigkeit und -kommunikation. Als ein fragiles Produkt, das vor allem durch Transparenz, Konsistenz von Reden und Handeln und Authentizität von Kommunikation entsteht, liegt Glaubwürdigkeit dem meist über Jahre hinweg aufgebauten Vertrauenskapitel eines Unternehmens zu Grunde. Vor allem die Unternehmenskommunikation hat dabei die Aufgabe, vertrauensvolle Beziehungen zu allen relevanten Stakeholdern zu pflegen. Welche Rolle spielt die Glaubwürdigkeit im Rahmen von Unternehmenskommunikation? Welche Faktoren sind es, die über Glaubwürdigkeit oder Unglaubwürdigkeit von Unternehmenskommunikation bestimmen? Wie kann Glaubwürdigkeit systematisch aufgebaut und gestärkt werden? Diese Fragen stehen im Vordergrund eines zweijährigen Forschungsprojekts, das derzeit am Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft und Journalistik durchgeführt wird. Ziel ist es herauszufinden, wie Glaubwürdigkeit *durch* und *von* Unternehmenskommunikation erreicht werden kann.

Der vorliegende Ergebnisbericht dokumentiert die Ergebnisse einer Befragung von Kommunikationsverantwortlichen aus dreizehn Groß- und mittelständischen Unternehmen sowie drei Non-Profit-Organisationen und von Geschäftsführern von sechs Kommunikationsagenturen. Basierend auf einer bewussten Auswahl wurden von Juni bis August 2005 persönliche bzw. telefonische Leitfadengespräche von etwa einer Stunde Dauer geführt. Dabei standen folgende Fragen im Vordergrund, die in den folgenden Kapiteln des Ergebnisberichts beantwortet werden sollen:

- Was verstehen die befragten Kommunikationsverantwortlichen unter dem Begriff der Glaubwürdigkeit?
- Welche Bedeutung kommt Glaubwürdigkeit im Rahmen von Unternehmens- bzw. Organisationskommunikation zu?
- Wie entsteht Glaubwürdigkeit nach Meinung der befragten Kommunikationsverantwortlichen? Welche Faktoren unterstützen bzw. verhindern glaubwürdige Kommunikation?
- In welchem Spannungsfeld bewegen sich Kommunikationsverantwortliche in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen in Zusammenhang mit Glaubwürdigkeit?

Mein Dank gilt den 22 Kommunikationsverantwortlichen, die uns einen Einblick in ihr Verständnis von Glaubwürdigkeit und in ihre Kommunikationsarbeit erlaubt haben. Sie haben durch ihre Bereitschaft, unsere Fragen offen zu beantworten, wesentlich zu einem tieferen Einblick in die Materie beigetragen.

Darüber hinaus danke ich der Landesstiftung Baden-Württemberg, die das Forschungsprojekt „Glaubwürdigkeit – Schlüssel zum Vertrauen“ im Rahmen des Eliteprogramms für Postdoktorandinnen und Postdoktoranden auf zwei Jahre fördert. Sie ermöglicht es, dass ich in den nächsten Monaten auf die Seite der Bezugsgruppen blicken und der Frage nachgehen kann, was Mitarbeiter, Journalisten oder auch Kunden nun tatsächlich als glaubwürdige Unternehmenskommunikation wahrnehmen.

Auch dem Universitätsbund Hohenheim e. V. und Prof. Dr. Claudia Mast gilt ein herzliches Dankeschön, die durch die Finanzierung der Reisekosten die Durchführung persönlicher Leitfadengespräche überhaupt erst möglich gemacht haben.

Last but not least danke ich Daniel Mücke, Agnes Malinowski und Helena Stehle, die durch ihre Begeisterung für das Thema und ihr Engagement einen großen Beitrag für die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Leitfadengespräche und die Erstellung des vorliegenden Ergebnisberichts geleistet haben.

Stuttgart, im Dezember 2005

Simone Huck

Glaubwürdigkeit – ein Begriff mit vielen Facetten

„Voraussetzung für Glaubwürdigkeit ist im Grunde – um es simpel mit einer etwas altmodischen Formulierung auszudrücken – anständiges Handeln nach innen und außen. Und das muss man vermitteln.“

Heiner Springer, Leiter Konzernkommunikation, Bayer AG

„Das ist diese alte Geschichte zwischen Wahrheit und Offenheit. Glaubwürdigkeit in der Profession PR: Da reicht es völlig aus, wenn man wahrhaftig ist. Man muss sich aber nicht jedem gegenüber komplett öffnen.“

Joachim Klewes, CEO, komm.passion GmbH

„Auf die Unternehmenskommunikation bezogen hat Glaubwürdigkeit die höchste Priorität, weil sie da auch am ehesten spürbar wird, wenn Sie wirklich kritische Situationen zu meistern haben.“

Norbert Gelse, Leiter Unternehmenskommunikation, Hewlett Packard GmbH

„Ich glaube, Glaubwürdigkeit ist besonders da wichtig, wo es um die Zusage von festgesetzten Zielen geht.“

Ulrich Lissek, Leiter Unternehmenskommunikation, Deutsche Telekom AG

„Glaubwürdigkeit? Da denke ich spontan daran, dass das, was wir sagen, übereinstimmen sollte mit dem, was wir tun.“

Kurt Bangert, Leiter Bereich Öffentlichkeitsarbeit, World Vision e. V.

„Zu den Erfolgsfaktoren einer glaubwürdigen Kommunikation zählen die Orientierung an den Fakten und der Realität sowie die Bereitschaft, Fehlentwicklungen zu benennen und einzuräumen – und vor allem über Fehler zu sprechen.“

*Manfred Harnischfeger, Direktor Konzernkommunikation,
Deutsche Post World Net AG*

„Die glaubwürdigste Form der Kommunikation ist die Dialogkommunikation. Die Kommunikation zwischen Menschen ist durch nichts zu überbieten.“

Ralf Hering, Geschäftsführender Gesellschafter, Hering Schuppener GmbH

„Ich bin überzeugt davon, dass es das Wichtigste ist, dass Kommunikatoren bzw. Sprecher eines Unternehmens authentisch und wahrheitsgetreu kommunizieren – gleich mit wem, gleich mit welchem Tool, gleich in welcher Situation.“

Uta-Micaela Dürig, Leiterin Unternehmenskommunikation, Robert Bosch GmbH

„Never lie to the press. Ich denke, dass ist eine ganz zentrale Aussage, die erstaunlicherweise sehr oft von Kommunikatoren von Unternehmen nicht eingehalten wird.“

*Eckhard Marten, Leiter Unternehmenskommunikation,
Allianz Lebensversicherungs-AG*

„Neben allen übergeordneten Zielen ist es existenziell für die Arbeit von Unternehmenskommunikation, glaubwürdig zu sein.“

Thomas Mickleit, Leiter Unternehmenskommunikation, Volkswagen AG

1 Bausteine glaubwürdiger Unternehmenskommunikation

In der Fachliteratur zu Unternehmenskommunikation, Kommunikationsmanagement und Public Relations finden sich unzählige Hinweise auf die besondere Bedeutung der Glaubwürdigkeit. Sie spielt eine wesentliche Rolle unter anderem für den Aufbau von dauerhaften, stabilen Beziehungen zum Beispiel zwischen Pressesprechern und Journalisten, aber auch für die erforderliche Vertrauensbasis zwischen Unternehmen und Mitarbeitern, Kunden, Investoren und anderen wichtigen Bezugsgruppen. Bei einem tieferen Blick in die Fachliteratur wird der interessierte Leser jedoch meist enttäuscht: Wie Glaubwürdigkeit im Rahmen der Kommunikationsarbeit erreicht werden kann, bleibt meist offen. Auch die grundsätzliche Frage, welche Rolle sie für die Praxis der Unternehmenskommunikation überhaupt spielt, ist weitgehend unbeantwortet.

1.1 Glaubwürdigkeit als roter Faden der Kommunikationsarbeit

Die Gespräche mit den Kommunikationsverantwortlichen haben gezeigt, dass Glaubwürdigkeit als ein ausgesprochen wichtiger Wert der Unternehmenskommunikation gilt. So wird ihr eine „ganz entscheidende“ Bedeutung für das Unternehmen attestiert. Sie sei „absolut zentral“ und spiele dementsprechend eine „fundamentale“ und „immens wichtige Rolle“ in der Kommunikation. Peter Caspar Hamel, Leiter Unternehmenskommunikation der Degussa AG, versteht Glaubwürdigkeit als „die Grundlage, auf der wir uns als Unternehmen und Kommunikatoren bewegen“. Ralf Hering, Geschäftsführender Gesellschafter der Hering Schuppener GmbH, betont: „Ich glaube, dass Glaubwürdigkeit immer da besonders wichtig ist, wo der Unternehmenserfolg oder -misserfolg betroffen ist“. Auch Thomas Mickleit, Leiter Unternehmenskommunikation der Volkswagen AG, bestätigt die besondere Bedeutung von Glaubwürdigkeit, wenn er sagt: „Neben allen übergeordneten Zielen ist es existentiell für die Arbeit von Unternehmenskommunikation, glaubwürdig zu sein.“

Die Gründe für diese besondere Bedeutung der Glaubwürdigkeit sind vielfältig. So ist Glaubwürdigkeit eine wichtige Basis für das Zustandekommen von Vertrauen und damit eine auf langfristige Interaktion und Bindung angelegte Kommunikationsarbeit. Sie trägt auch dazu bei, den Handlungsspielraum einer Organisation zu sichern und zahlt in besonderem Maß auf die Reputation eines Unternehmens ein. Glaubwürdigkeit stellt zugleich ein wesentliches Fundament für die zwischenmenschliche Interaktion dar. Wird ein Kommunikator als nicht glaubwürdig wahrgenommen, wird er seine Position in der Regel auch nicht durchsetzen. Auf der Glaubwürdigkeit basieren weitergehende Bindungen wie etwa

Goodwill, Vertrauen oder eine stabile Bindung: „Wenn wir uns privat kennen würden und Sie hätten das Gefühl, dass alles, was ich im privaten Umgang sage, eher meiner Phantasie, meinem Wunschenken entspricht oder gelogen ist, dann kann ich ein noch so brillanter Redner sein. Ich würde bei Ihnen keine wirklichen Erfolge erzielen im Bezug auf die Inhalte meiner Kommunikation“, ist Heiner Springer, Leiter Konzernkommunikation der Bayer AG, überzeugt.

Deutlich wird die Rolle glaubwürdiger Kommunikation auch mit Blick auf persönliche Interaktionen zwischen Kommunikationsfachleuten¹ und einzelnen Stakeholdern. Nimmt man zum Beispiel den Kontakt zwischen Pressesprecher und Journalist, so ist oft von einem partnerschaftlichen Umgang miteinander die Rede – dass dieser Umgang auf Glaub- und Vertrauenswürdigkeit basiert, steht außer Frage. „Wir haben auch insofern eine gewisse Macht, indem wir Journalisten, wenn wir bössartig wären, bewusst in die Falle laufen lassen könnten“, sagt Eckhard Marten, Leiter Unternehmenskommunikation der Allianz Lebensversicherungs-AG, und betont im selben Atemzug, wie wichtig deshalb ein auf professionellen Maßstäben beruhender Umgang mit Journalisten sei.

Eine glaubwürdige Unternehmenskommunikation ist für nahezu alle befragten Kommunikationsfachleute ein zentraler Bestandteil des PR-Handwerks. Glaubwürdigkeit wird in diesem Kontext als *instrumentelle Größe* gesehen, die als roter Faden alle Handlungen ebenso wie die Kommunikation von PR-Fachleuten bestimmen sollte. Glaubwürdigkeit sollte aber auch auf der *strategischen Ebene* der Kommunikation angelegt sein. Als weicher Faktor wird sie dann zum Leitprinzip und gleichzeitig zu einem langfristig aufzubauenden Ziel: „Im Endeffekt ist Glaubwürdigkeit das, worum sich Unternehmen permanent bemühen müssen“, fasst Andreas Steinert, Geschäftsführender Partner der Pleon Kohtes Klewes GmbH, zusammen. Weiter gedacht kann Glaubwürdigkeit als ein Ziel verstanden werden, dass allen anderen Zielen eines Unternehmens implizit zugrunde liegt, „weil Unternehmen viel Zeit, viele Ressourcen und viel Geld in die Unternehmenskommunikation investieren“, so Klaus Weise, Managing Director der Weber Shandwick Deutschland GmbH. „Wenn Ihnen am Ende des Tages aber nicht geglaubt wird, könnte man es eigentlich auch sein lassen“.

1.2 Transparenz, Wahrhaftigkeit und Authentizität

Die Glaubwürdigkeit ist ohne Frage ein wichtiger Aspekt von und für Unternehmenskommunikation. Was aber ist Glaubwürdigkeit genau? Aus welchen Aspekten setzt sich dieses zunächst einmal abstrakte Konstrukt zusammen? Fragt man

¹ Der Einfachheit halber wird nachfolgend im Singular durchgängig die männliche Form des Singulars verwendet.

Kommunikationsverantwortliche aus Unternehmen, Agenturen und Non-Profit-Organisationen nach ihrem Verständnis von glaubwürdiger Unternehmenskommunikation wird sehr schnell klar, dass Glaubwürdigkeit eine Vielzahl unterschiedlicher Facetten aufzuweisen hat. Glaubwürdigkeit ist eines der wichtigsten Fundamente für die Unternehmenskommunikation. Zugleich ist sie aber auch ein zentrales Ziel, das durch die Kommunikationsarbeit erreicht werden soll. Und dennoch greifen beide Betrachtungsweisen zu kurz, weil Glaubwürdigkeit für die Unternehmenskommunikation weitaus mehr ist als bloßes Fundament und Ziel.

Um dem Geheimnis glaubwürdiger Unternehmenskommunikation auf die Spur zu kommen, ist ein Blick auf das Konzept der Glaubwürdigkeit selbst hilfreich. In den Gesprächen mit den Kommunikationsexperten zeigten sich fünf wesentliche Aspekte von Glaubwürdigkeit, die in zwei verschiedene Kategorien aufgeteilt werden können. Das Fundament einer glaubwürdigen Unternehmenskommunikation bilden die Faktoren Transparenz, Wahrhaftigkeit und Authentizität:

- *Transparenz* ist dabei die offenkundigste Komponente von Glaubwürdigkeit, geht man nach der Häufigkeit der aktiven Nennung dieses Aspektes. Über die Hälfte der Befragten (13)² ist der Meinung, dass eine transparente und offene Kommunikation für die langfristige Glaubwürdigkeit eines Unternehmens bzw. einer Organisation unabdingbar ist. Sie sei letztlich eine Voraussetzung dafür, dass für die Rezipienten eine gewisse Berechenbarkeit des Unternehmenshandelns entstehen kann. Gleichzeitig trägt eine offene Kommunikation zur Zurechenbarkeit von Handlungen bei.

- Die Hälfte der befragten Experten ist der Meinung, dass *Wahrhaftigkeit* der Schlüssel zur Glaubwürdigkeit ist. Ein Verhalten nach dem Grundsatz „Never lie to the press“ sei daher Pflicht. Ehrlichkeit sollte also eine Grundvoraussetzung für Kommunikation sein. Anders ausgedrückt:

Reden und Handeln verschmelzen im Idealfall zu einer untrennbaren Einheit, die im Zeitverlauf über verschiedene Themen und die einzelnen Kommunikationsinstrumente hinweg konsistent gehalten wird.

Was gesagt wird, muss wahr sein. Für Volkmar Krämer, Leiter Presse und PR der Flughafen Stuttgart GmbH, etwa bedeutet Glaubwürdigkeit in erster Linie „verlässliche, belastbare und ehrliche Informationen“ zu geben.

- Als dritter Faktor, der direkt auf die Glaubwürdigkeit einwirkt, wurde die *Authentizität* genannt. Sie bezieht sich auf die Art und Weise, wie Botschaften übermittelt werden. „Dass man authentisch bleibt, dass man sich nicht verbiegt“, fasst

² Wenn an dieser Stelle von 13 Nennungen des Begriffs der Transparenz die Rede ist, bedeutet das, dass 13 Kommunikationsfachleute diesen Begriff von sich aus im Zusammenhang mit glaubwürdiger Kommunikation genannt haben. Dies soll aber nicht heißen, dass die anderen neun Befragten diesen Aspekt für eine glaubwürdige Unternehmenskommunikation als nicht bedeutsam ansehen – sie haben diesen ihn lediglich nicht aktiv selbst angesprochen, sondern andere Aspekte stärker betont.

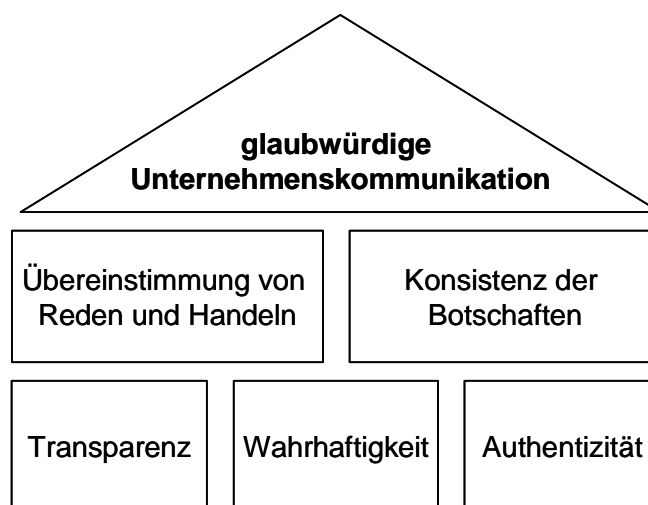
Uta-Micaela Dürig, Leiterin Unternehmenskommunikation bei der Robert Bosch GmbH, den Kerngedanken authentischer Kommunikation zusammen.

Neben diesen grundsätzlichen Faktoren wirken nach Meinung der befragten Kommunikationsverantwortlichen zwei weitere Aspekte auf die Glaubwürdigkeit ein. Sie beziehen sich auf die Konsistenz der Außendarstellung eines Unternehmens und rücken damit eher den Blickwinkel der Zielgruppen in den Vordergrund, indem sie darauf abzielen, wahrnehmbare Diskrepanzen zwischen Reden und Handeln auf der einen Seite und zwischen unterschiedlichen Kommunikationsbotschaften auf der anderen Seite zu vermeiden:

- Neun der 22 Kommunikationsfachleute sehen die *Übereinstimmung von Reden und Handeln* als wichtigen Bestandteil von Glaubwürdigkeit an. Getreu dem Motto „walk the talk“ ist nur derjenige glaubwürdig, der konsistent handelt und redet. Wird von diesem Grundsatz abgewichen, entstehen bei den Stakeholdern Irritationen, die im Ergebnis zu einem Vertrauensverlust führen können.
- Auch die *Konsistenz der Botschaften* wird als wichtiges Merkmal für die Entstehung von Glaubwürdigkeit genannt. Dabei handelt es sich einerseits um die Abstimmung von Kommunikationsinhalten im Zeitverlauf, andererseits aber auch über Abteilungsgrenzen, Zielgruppen und Themenfelder hinweg.

Abbildung 1 zeigt die Bausteine einer glaubwürdigen Unternehmenskommunikation im Überblick. Den beiden letztgenannten Dimensionen liegt in besonderem Maß das Kriterium der *Langfristigkeit* zu Grunde. Der Aufbau von Glaubwürdigkeit ist ein langfristiger Prozess, in den systematisch investiert werden muss. Als eine Art intervenierende Größe wirkt sich der *Kontext der Kommunikation* auf die Glaubwürdigkeit einer Organisation und deren Kommunikation aus.

Abbildung 1: Bausteine einer glaubwürdigen Unternehmenskommunikation



In Zeiten des Erfolgs kann eine Botschaft als glaubwürdig wahrgenommen werden, der in Zeiten des Misserfolgs oder der Krise mit Skepsis begegnet wird. Auch der historische Kontext kann als eine Art Filter fungieren, der alle oben genannten Einflussfaktoren relativieren oder auch verstärken kann. Die Geschichte einer Organisation ist letztendlich das Ergebnis aller oben genannten Bausteine. Kommunikation erfolgt schließlich nicht im luftleeren Raum. Vielmehr beurteilen Mitarbeiter, Journalisten oder Kunden eine Organisation und ihre Kommunikation auf Basis deren gewachsener Reputation, ihren Vorerfahrungen und der Beobachtung des Handelns über einen längeren Zeitraum hinweg.

Damit wirkt also neben der Langfristigkeit und Verlässlichkeit auch der Kontext auf die Entstehung von Glaubwürdigkeit ein. Hinzu kommt die Tatsache, dass Glaubwürdigkeit schlussendlich im Auge des Betrachters liegt: Die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation entscheiden darüber, wie glaubwürdig das Unternehmen ist. Glaubwürdigkeit, so heißt es in der Fachliteratur, entsteht durch die *Attribution* auf Seiten der Rezipienten. Unternehmenskommunikation kann also noch so glaubwürdig angelegt sein – wenn sie Journalisten, Mitarbeiter, Kunden und andere Zielgruppen nicht davon überzeugen kann, dass sie offen, wahrheitsgemäß und authentisch kommuniziert, wird sie von diesen wohl kaum als glaubwürdig wahrgenommen werden. Glaubwürdigkeit, so betonen vier der Befragten, sei „nichts Objektives“, das bei jedem Rezipienten auf die gleiche Weise entstünde. Über die Attribution ist sie eine subjektive Wahrnehmung und damit von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Glaubwürdigkeit ist also auch und gerade eine Frage der Wahrnehmung.

1.3 Konsistenz von Reden und Handeln

„Die professionelle Aufgabe der Kommunikationsverantwortlichen liegt darin, die Kommunikation eines Unternehmens so zu gestalten, dass sie glaubwürdig ist. Sonst wird das Unternehmen in der gesellschaftlichen Diskussion scheitern“, ist Heiner Springer (Bayer) sicher. Die Bausteine glaubwürdiger Unternehmenskommunikation betonen den Aspekt der Konsistenz in besonderem Maß, indem sie die Übereinstimmung von Reden und Handeln als einen wesentlichen Bestandteil in den Vordergrund rücken. Was sich auf den ersten Blick so selbstverständlich und einfach anhört, ist in den vielfältigen Spannungsfeldern der Praxis alles andere als leicht umzusetzen. Einerseits muss Unternehmenskommunikation in sich glaubwürdig sein, andererseits soll sie auch im Zusammenspiel mit dem Handeln der Organisation stimmig sein.

Somit stellt sich die Frage: Wie groß ist der Beitrag, den Unternehmenskommunikation überhaupt für die Gesamtglaubwürdigkeit der Organisation leisten kann?

Eine Quantifizierung des Beitrags der Kommunikation zur gesamten Glaubwürdigkeit ist – wie in so vielen anderen Bereichen der Kommunikationsarbeit ebenfalls – kaum möglich. Eckhard Marten, Leiter Unternehmenskommunikation der Allianz Lebensversicherungs-AG, bringt dies zum Ausdruck, wenn er sagt: „Den Beitrag der Unternehmenskommunikation zum unternehmerischen Gesamterfolg zu quantifizieren ist schwierig, weil wir Kommunikatoren natürlich leicht dazu neigen, unsere Bedeutung zu überschätzen, während in Unternehmen selbst manchmal wiederum die Bedeutung der Kommunikation unterschätzt wird – also genau das Gegenteil.“ Neben das Quantifizierbarkeitsproblem tritt auch die Schwierigkeit, dass Glaubwürdigkeit als implizites Ziel der Unternehmenskommunikation verstanden und damit im Arbeitsalltag eher selten aktiv reflektiert wird. Trotz der Zurückhaltung der Befragten zeigen die Gespräche deutlich, dass der Kommunikation ein recht großer Gestaltungsspielraum gerade bei der Glaubwürdigkeit zugeschrieben wird.

Einen großen Beitrag könne Kommunikation vor allem dann leisten, wenn sie es schaffe, Glaubwürdigkeit zum obersten Ziel des unternehmerischen und kommunikativen Handelns zu machen. „Das unternehmerische Handeln und die Unternehmenskommunikation, die müssen zusammenpassen“, ist Helmut von Stackelberg, Geschäftsführer der Sympra GmbH, überzeugt. Diejenigen der Befragten, die den Gesamtbeitrag der Kommunikation eher zurückhaltend beurteilen, führen

„Grundsätzlich kann offene Kommunikation Glaubwürdigkeit nur verstärken. Wo keine Glaubwürdigkeit existiert, kann sie auch nicht durch Kommunikation allein hergestellt werden“, so Peter Caspar Hamel, Leiter Unternehmenskommunikation, Degussa AG.

vor allem die große Bedeutung des Handelns im Vergleich zum Reden als Argument an. Kommunikation kann ihrer Ansicht nach lediglich die unmittelbaren Erfahrungen, die Mitarbeiter, Kunden, Investoren oder andere Zielgruppen mit dem Unternehmen und seinen Produkten ma-

chen, unterstreichen. Eine glaubwürdige Kommunikation hänge deshalb zum Großteil von dem tatsächlichen Handeln der Organisation ab. Während zuverlässiges Handeln auch ohne eine gute Kommunikation zum Erfolg führen kann, könne Kommunikation ohne entsprechende unterstützende Handlungen allenfalls kurzfristig „übertünchen“.

Wichtig ist vielen Kommunikationsverantwortlichen jedoch zu betonen, dass Kommunikation lediglich unterstützen kann: Glaubwürdiges Handeln kann durch Kommunikation vermittelt und somit in der Wahrnehmung der Zielgruppen gestärkt werden. Ist die Glaubwürdigkeit jedoch nicht vorhanden oder zerstört, so kann sie durch Kommunikation allein nicht (wieder) aufgebaut werden. Unternehmenskommunikation hat also selbst glaubwürdig zu sein; mit Blick auf die Gesamtglaubwürdigkeit der Organisation übernimmt sie jedoch ausschließlich

eine unterstützende Funktion. Eine pauschale Antwort auf die Frage, wie groß der Anteil der Kommunikation an der gesamten Glaubwürdigkeit eines Unternehmens ist, gibt es jedoch nicht. Der Anteil hängt von der jeweiligen Situation, den internen und externen Rahmenbedingungen und den Einstellungen und Erfahrungen der jeweiligen Bezugsgruppe ab. Reden und Handeln verschmelzen im Idealfall zu einer untrennbaren Einheit, um die Konsistenz zu gewährleisten und damit durch und durch glaubwürdig zu wirken. Dabei kommt der Kommunikation eine entscheidende Unterstützungsfunktion für einen glaubwürdigen Unternehmensauftritt zu. Joachim Klewes, CEO der komm.passion GmbH, bringt diese Relevanz wie folgt auf den Punkt: „Jedes Handeln ist Kommunikation, zumindest im Unternehmen selbst.“

1.4 Glaubwürdigkeit als wichtigste Basis der Non-Profit-PR

Für Non-Profit-Organisationen spielen die Konsistenz von Reden und Handeln und die Verlässlichkeit der Kommunikation eine ebenso wichtige, wenn nicht noch wichtigere Rolle als für private Unternehmen. Die drei befragten Kommunikationsverantwortlichen von Non-Profit-Organisationen geben an, Faktoren wie Wahrheit, Offenheit und Transparenz seien Teil ihrer Existenzberechtigung. Diese Faktoren müssten in größtmöglichem Ausmaß umgesetzt werden, so dass sie als oberste Maxime der Non-Profit-Kommunikation gelten könnten.

Non-Profit-Organisationen müssten allein schon aufgrund ihres moralischen Auftrags größtmögliche Transparenz sicherstellen. Haben sie dabei einen Startvorteil in Sachen Glaubwürdigkeit? „Es gibt sicher Institutionen, die einen Vorsprung haben“, ist Stephan Heigl, Leiter Kommunikation und Marketing bei Dekra e.V., überzeugt. „Wenn ich Pressesprecher bei Amnesty International wäre, dann hätte ich sicher einen sehr, sehr großen Vertrauensvorsprung – allein schon durch die Organisation, für die ich spreche.“ Adrian Teetz, Bereichsleiter Kommunikation und Marketing beim Deutschen Roten Kreuz, bestätigt diese Einschätzung, wenn er sagt, „dass wir bei Multiplikatoren wie Journalisten oder in der Öffentlichkeit eher einen Glaubwürdigkeitsbonus haben. Allerdings geht damit natürlich auch eine besondere Verantwortung einher.“ Nur durch eine kompromisslos wahre, offene und transparente Kommunikation seien die erforderlichen Spendenerfolge zu erreichen. „Gerade weil die Arbeit, die wir tun, einen so hohen moralischen, ethischen Anspruch hat, glaube ich, ist auch ein höheres Maß an kommunikativer Glaubwürdigkeit und Wahrhaftigkeit gefragt“, sagt Kurt Bangert, Leiter Bereich Öffentlichkeitsarbeit bei World Vision e. V., und fügt hinzu: „Das beste Mittel für ein glaubwürdiges Auftreten ist immer noch, das Richtige zu tun. Wenn ich zu jeder Zeit und kontinuierlich das Richtige und das Gute tue, dann muss ich mir

keine großen Gedanken über die Glaubwürdigkeit machen und dann wird sich das auch zwangsläufig durchsetzen und herumsprechen.“

Gegenüber Unternehmen haben Non-Profit-Organisationen einen entscheidenden Vorteil: Gerade weil sie meist (mehr oder weniger) altruistische, das heißt gemeinwohlorientierte Ziele verfolgen, haben sie bei breiten Teilen der Bevölkerung einen Vertrauensbonus. Die Beziehung zwischen Organisation und Spender ist deshalb vermutlich auch deutlich enger als beispielsweise die zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden. Vor dem Hintergrund der „guten Sache“ und der besonders hohen Notwendigkeit, (finanzielle) Unterstützer zu gewinnen, kommt der Kommunikation eine entscheidende Bedeutung bei. Wie eng Handeln und Kommunikation hier in Sachen Glaubwürdigkeit verbunden sind, bringt Klaus-Henning Groth, Leiter der Abteilung Kommunikation und Politik der Umweltstiftung WWF, zum Ausdruck: „Kommunikation ist nicht alles, aber ohne Kommunikation ist alles nichts. Wenn wir still unseren Job machen würden und darüber schwiegen, wären wir nicht glaubwürdig.“

Losgelöst von der Arbeit der Non-Profit-Organisationen könnte man diese Beobachtungen auch in dem folgenden Grundsatz formulieren: Je höher der moralische bzw. ethische Anspruch einer Organisation ist, desto wichtiger, aber auch anfälliger ist die Glaubwürdigkeit. Da Glaubwürdigkeit hier einen zentralen, expliziten Wert darstellt, wird die Kommunikation insofern erleichtert, als es primär darauf ankommt, das Gesagte mit dem Getanen in Übereinstimmung zu bringen. So bemerkt Klaus-Henning Groth (WWF): „Wir kommunizieren keine leeren Worthülsen. Wir kommunizieren nur das, was wir tatsächlich auch leisten und tun.“ Da Non-Profit-Organisationen meist von einem hohen Bekanntheits- und Vertrauensgrad in der breiten Öffentlichkeit abhängen, um Unterstützer zu finden (z. B. Spender, ehrenamtliche Mitarbeiter), müssen sich ihre Kommunikatoren insbesondere darum bemühen, die Aufmerksamkeitsschwelle der Massenmedien zu überwinden. Während Non-Profit-Organisationen in der Regel bereits aufgrund ihres Tätigkeitsbereichs gesellschaftlich legitimiert sind, müssen privatwirtschaftliche Unternehmen ihr Handeln permanent legitimieren oder gar rechtfertigen. Glaubwürdigkeit ist deshalb in der Non-Profit-Kommunikation eher ein professionelles Werkzeug zur Erreichung der Ziele und weniger ein explizit verfolgter Wert. „You can fool some of the people all of the time and all of the people some of the time, but you cannot fool all the people all of the time“, bringt Kurt Bangert (World Vision) den Grundsatz seiner Kommunikation auf den Punkt.

Zusammenfassung

Glaubwürdigkeit ist sowohl die Basis als auch ein wichtiges Ziel von Unternehmenskommunikation. Als abstrakte Größe wird sie von Kommunikationsfachleu-

ten auf fünf zentrale Bestandteile herunter gebrochen: Transparenz, Wahrhaftigkeit, Authentizität, Übereinstimmen von Reden und Handeln und Konsistenz der Aussagen. Diese Bestandteile stellen somit auch die Bausteine einer glaubwürdig angelegten Unternehmenskommunikation dar. Ob das Unternehmen und seine Kommunikation bei den Stakeholdern tatsächlich als glaubwürdig gelten, entscheidet sich jedoch erst in der Wahrnehmung der Rezipienten. Glaubwürdigkeit sollte Basis und Ergebnis des gesamten Unternehmenshandelns sein. Als roter Faden zieht sie sich als Leitprinzip durch Kommunikation und Handeln, will eine Organisation eine dauerhafte vertrauensvolle Beziehung zu ihren Bezugsgruppen aufbauen. Gerade weil sie den für Organisationen wichtigen Handlungsspielraum sichert, das Fundament für die Entstehung von Vertrauen bildet und auf die Reputation lädt, sollte die Unternehmenskommunikation systematisch in Glaubwürdigkeit investieren.

2 Wie Glaubwürdigkeit entsteht: Erfolgsfaktoren glaubwürdiger Unternehmenskommunikation

Glaubwürdigkeit sei „*das* Ziel per se“. So bringt es Andreas Steinert (Pleon Koh-tes Klewes) auf den Punkt. Wie aber kann dieses Ziel erreicht werden? Welche Determinanten treiben, welche erschweren oder verhindern den Aufbau und die Pflege von Glaubwürdigkeit? Die Entstehung von Glaubwürdigkeit hängt von einer Vielzahl unterschiedlicher Faktoren ab. Neben allgemeinen internen und externen Rahmenfaktoren spielen situative und zielgruppen- bzw. medienspezifische Faktoren eine Rolle. Im Rahmen der Gespräche konnten zudem Erfolgsfaktoren glaubwürdiger Unternehmenskommunikation identifiziert werden.

2.1 Interne und externe Rahmenbedingungen

Der Beitrag, den Kommunikation zur Glaubwürdigkeit der Organisation leisten kann, bestimmt sich unter anderem durch die grundlegenden internen und externen Rahmenbedingungen. Betrachtet man die *externen Rahmenbedingungen* näher, so zeigen sich in den Leitfadengesprächen zahlreiche, teilweise breit gefächerte Aspekte. Sie sollen im Folgenden in Form einer Auflistung dargestellt werden, ohne dass sie zu übergeordneten Faktorendimensionen komprimiert werden könnten:

- Die befragten Kommunikationsverantwortlichen nennen in diesem Kontext zum Beispiel die grundsätzliche Glaubwürdigkeit der Branche, die auf die Glaubwürdigkeit des einzelnen Unternehmens abfärben kann. Die Wahrnehmung eines Unternehmens in der Öffentlichkeit hänge „von dem ganzen Umfeld ab. Wenn ich jetzt in einer Branche tätig bin, in der gelogen wird, dass sich die Balken biegen, dann färbt das immer auf mich ab“, so Klaus Weise (Weber Shandwick Deutschland).
- Auch die Performanz eines Unternehmens wird als ein Einflussfaktor dafür genannt, wie glaubwürdig Kunden, Investoren oder Journalisten ein Unternehmen wahrnehmen. Dabei spielen die Produkte und Leistungen eines Unternehmens und ihr Erfolg eine wesentliche Rolle. Eine gleich bleibend hohe Qualität und die Stimmigkeit des Verhältnisses von Preis und Leistung sind zum Beispiel Aspekte, die die Glaub- und Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens beeinflussen können. „Es wirken meistens die Unternehmen besonders glaubwürdig, die erfolgreich sind“, glaubt Heiner Springer (Bayer). Ralf Hering (Hering Schuppener) bestätigt: „Unternehmen, die lange Jahre sehr erfolgreich und konsequent sind, haben tendenziell eine sehr hohe Glaubwürdigkeit.“
- Auch die Unternehmensform und -größe werden von einigen Befragten als relevante Determinanten für die Glaubwürdigkeit verstanden. Einige Befragte, vor allem Vertreter der Dax30-Unternehmen, sind davon überzeugt, dass der deutsche

Mittelstand per se eine höhere Glaubwürdigkeit habe als viele Großunternehmen. Die Verwurzelung in der Region, die leichtere Überschaubarkeit der Unternehmensstrukturen und die häufig persönliche Art der Unternehmensführung und -darstellung seien hierbei wesentliche Startvorteile gegenüber Großunternehmen. Des Weiteren betont Volkmar Krämer (Flughafen Stuttgart), dass Presse und Öffentlichkeit auf Grund der Organisationsform nicht von Investor Relations beherrscht seien und es daher nicht darum gehe, „nur positive Meldungen zu verkaufen, sondern eine faire und realistische Berichterstattung zu erreichen“. Joachim Klewes (komm.passion) fasst zusammen, „dass es kleinere Unternehmen in ihrer weniger komplex strukturierten Umwelt leichter haben, Glaubwürdigkeit zu entfalten“ als Großunternehmen.

Neben die externen Rahmenbedingungen treten interne Faktoren, die das Ausmaß der Glaubwürdigkeit in Reden und Handeln beeinflussen können. Einige der Faktoren können für jegliche Form von Unternehmenskommunikation genannt werden. Die Einstellung des Managements gegenüber offener, transparenter Kommunikation oder die Prägung durch die Unternehmenskultur, die in diesem Kontext an Bedeutung gewinnen, sind grundsätzliche Aspekte. Hinzu kommen jedoch spezifische Faktoren, die mit Blick auf die Frage der Glaubwürdigkeit eines näheren Blicks bedürfen:

- Strategie und Kultur eines Unternehmens haben nach Meinung einiger Befragter ein besonderes Gewicht, wenn es um die Außenwirkung der Organisation geht. Die „Grundgesinnung“ eines Unternehmens sei „eine wichtige Orientierungslinie, an der man sich ethisch und moralisch ausrichtet. Das gilt nicht zuletzt auch für den kommunikativen Auftritt“, so Heiner Springer (Bayer). Eine „Kultur der Ansprechbarkeit oder der Erreichbarkeit“, wie Manfred Harnischfeger (Direktor Konzernkommunikation, Deutsche Post World Net AG) es bezeichnet, scheint ein weiterer wichtiger Rahmenfaktor für die Entstehung von Glaubwürdigkeit zu sein. Sie ermutige interne wie externe Zielgruppen (z. B. Journalisten, Mitarbeiter, interessierte Dritte) dazu, mit der Organisation in Kontakt zu treten.
- Neben einem Gespür für gesellschaftspolitische Trends und deren Integration in die unternehmenseigene Strategie spielt nach Meinung der Kommunikationsexperten auch die lokale Verwurzelung eine entscheidende Rolle für die glaubwürdige Wahrnehmung eines Unternehmens. Die räumliche, aber auch die empathische, über Kommunikation erzeugte Nähe zu wichtigen Stakeholdern ist nach Meinung einiger Befragter ein wichtiger Vorteil für die Entstehung von Glaubwürdigkeit. Daher haben insbesondere auch die Mitarbeiter und allen voran die Unternehmensführung und deren Verhalten einen immensen Einfluss auf das Bild eines Unternehmens in der Öffentlichkeit. Insbesondere bei gemeinnützigen Verbänden und Organisationen stellen Mitarbeiter ein zentrales Glaubwürdigkeitskapital dar. Als Menschen, „die die Welt verbessern wollen“, werde ihnen in besonderem Maß Glauben geschenkt. „Das hat eine hochgradige Glaubwürdigkeits-

komponente“, so Andreas Steinert (Geschäftsführender Partner, Pleon Kohtes Klewes).

- Ein weiterer Punkt, der in diesem Kontext mehrfach genannt wurde, ist die Abhängigkeit der Kommunikationsarbeit vom Verhalten der Führungskräfte. Zerstört etwa ein CEO durch sein Handeln die Glaubwürdigkeit einer Organisation, dann kann die Kommunikation nur eine Art Reparaturfunktion übernehmen. Trägt ein CEO hingegen zu einem authentischen und konsistenten Erscheinungsbild bei, so kann die Kommunikation dies nutzen und unterstützend wirken. Hartwin Möhrle, Geschäftsführender Gesellschafter, Ahrens & Bimboese GmbH, sagt: „Es spielt eine ganz wichtige Rolle für die Glaubwürdigkeit, dass Personen und Entscheidungen, dass Personen und Verhaltensweisen, dass Personen und Prozesse ein möglichst konsistentes Bild ergeben.“

Neben diesen grundsätzlichen Faktoren spielen Kontext- oder *situative Faktoren* der Unternehmenskommunikation eine Rolle. In emotionsgeladenen Situationen etwa gewinnt eine transparente, wahrhaftige und konsistente Kommunikation an Bedeutung. Sind elementare Güter wie etwa der eigene Arbeitsplatz, die Gesundheit oder die Umwelt gefährdet, so steigt der Beitrag, den Kommunikation zur Glaubwürdigkeit des Unternehmens leisten kann, nach Meinung vieler Befragter deutlich an. Herrscht zudem eine hohe Medienaufmerksamkeit, so sind die Anforderungen an eine glaubwürdige Kommunikation um ein Vielfaches höher. Kleinste Unstimmigkeiten in Reden und Handeln oder innerhalb verschiedener Aussagen selbst können dazu führen, dass Offenheit und Wahrheit von Aussagen in Zweifel gezogen werden.

Als vierter Block treten neben interne und externe Rahmenbedingungen sowie Faktoren der spezifischen Kommunikationssituation *zielgruppen- und medienspezifische Faktoren* von Glaubwürdigkeit. Sie sind eng an die Kommunikationsarbeit gebunden und tragen dem Aspekt der Attribution von Glaubwürdigkeit besondere Rechnung. So sind nahezu alle Befragte davon überzeugt, dass der Beitrag der Kommunikation zur wahrgenommenen Glaubwürdigkeit des Unternehmens auch stark von den Erfahrungen abhängt, die die jeweiligen Zielgruppen in anderen Kontexten mit dem Unternehmen oder seinen Angeboten machten. Ein Kunde etwa könne auf zahlreiche persönliche Erfahrungen zum Beispiel mit dem Produkt eines Unternehmens zurückgreifen, so dass die Kommunikation für ihn nur ein kleines Mosaiksteinchen im Gesamtbild sei. Andere Zielgruppen hingegen, die keine unmittelbaren persönlichen Erfahrungen mit der Organisation haben, erhalten ihr Vorstellungsbild von der Organisation nahezu ausschließlich über die Massenkommunikation – je glaubwürdiger dann die Unternehmenskommunikation sei, desto positiver könne auch das Image in dieser Teilöffentlichkeit sein.

Bestehende Erfahrungen der Öffentlichkeit mit einem Unternehmen bilden den Ausgangspunkt für die Kommunikationsarbeit. „Erfahrung heißt, man hat Worte und Taten miteinander verglichen, und dieses Ergebnis aus der historischen Betrachtung heraus ist dann sozusagen das Gütesiegel für die Glaubwürdigkeit des Absenders“ (Heiner Springer, Bayer). Hinzu kommen Erinnerungen an vergangene Kommunikation und ein bestimmtes Image, so dass Kommunikation immer auf früheren Interaktionen mit Stakeholdern und deren Assoziationen zu Werten und Kompetenzen des Unternehmens aufsetzt. „Wir fangen ja nicht auf der grünen Wiese an“, betont Christian Schubert, Leiter Corporate Communications der BASF AG. „Wir bauen immer auf 140 Jahren Kommunikation des Unternehmens mit der Öffentlichkeit auf. Dieser schwer erarbeitete Grad an Glaubwürdigkeit ist für uns eine Verpflichtung, ein Schatz, den wir bewahren, aber auch mehren wollen.“ Glaubwürdigkeit kann demnach als ein „intangible asset“ verstanden werden, bei dem es darum geht, ganz gezielt ein Glaubwürdigkeitskapital aufzubauen.

Damit ist zugleich die Bedeutung medienspezifischer Faktoren für die Entstehung von Glaubwürdigkeit angesprochen. Medien als Multiplikatoren und Mittler von Meinungen, Emotionen und Werten sind für die Unternehmenskommunikation von besonderer Bedeutung. Damit sie diese Funktion erfüllen können, müssen sie selbst glaubwürdig sein. Medien verleihen einer Unternehmensbotschaft eine Art externe Glaubwürdigkeit, so dass sie diese im Rahmen ihrer Gatekeeper- und Bearbeitungsfunktion in den Augen der Öffentlichkeit durch Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit anreichern. Für die Unternehmenskommunikation sind die Massenmedien ein etablierter und bis heute dominanter Vermittlungskanal. Vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen steht jedoch die Unabhängigkeit und damit Glaubwürdigkeit journalistischer Medien zunehmend in der Diskussion. Nicht zuletzt mit Blick auf die Notwendigkeit einer Anreicherung von Unternehmensnachrichten durch die Glaubwürdigkeit Dritter ist eine starke, unabhängige Medienlandschaft eminent wichtig.

Das Verhältnis zwischen PR und Journalismus ist deshalb mehr denn je von einem Spagat gekennzeichnet, der die Glaubwürdigkeit beider erhalten sollte. Die starke Fokussierung auf die Massenmedien

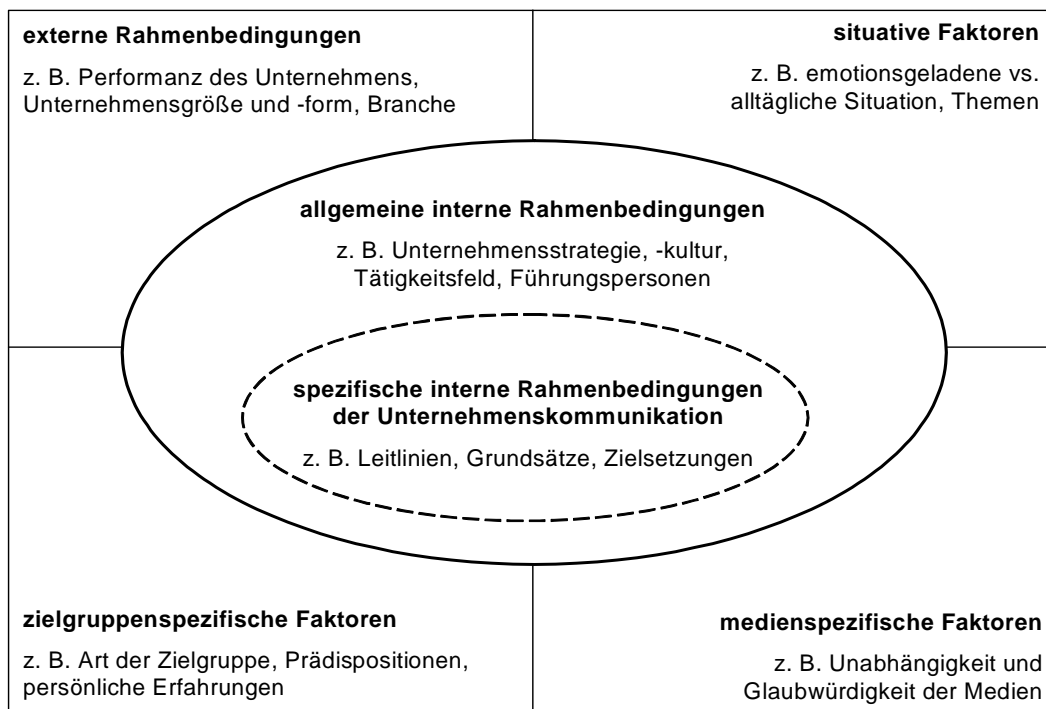
Glaubwürdige Medien, die unabhängig und soweit möglich objektiv über Unternehmen berichten, sind ein wichtiger Vermittler von Inhalten der Unternehmenskommunikation. Deshalb liegt es auch im Interesse der Pressearbeit, dass sich journalistische Medien ihre Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit erhalten.

scheint vor dem Hintergrund glaubwürdiger Unternehmenskommunikation zwar verständlich, sicherlich jedoch nicht der einzige Weg für die Unternehmenskommunikation zu sein. Ulrich Ott, Leiter Unternehmenskommunikation und Pressesprecher der ING-DiBa AG, merkt im Interview an, dass man darüber nachdenken müsse, „ob man nicht zu stark auf die Medien fokussiert ist, sondern auch andere

Kanäle, also gerade auch das Internet und Foren, andere Formen von Verbraucherportalen“ einbeziehen sollte.

Auf dem Weg zum Publikum werden vor allem auch unabhängige Dritte als Möglichkeit der externen Glaubwürdigkeitszuschreibung genannt. „Nachhaltige Meinungsführerschaft basiert immer auf einem soliden und erkennbaren Fundament von Glaubwürdigkeit“, so Hartwin Möhrle (Ahrens & Bimboese), da dieses den Aussagen und Botschaften eines Unternehmens zusätzliche externe Validität verleiht. 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 der 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 Kohtes Klewes). Abbildung 2 zeigt die von den Befragten genannten Determinanten glaubwürdiger Unternehmenskommunikation im Überblick.

Abbildung 2: Determinanten von Glaubwürdigkeit – eine Auswahl



2.2 Prinzipien glaubwürdiger Kommunikationsarbeit

Gibt es bestimmte Erfolgsfaktoren für glaubwürdige Unternehmenskommunikation? Worauf kommt es bei einer auf Glaubwürdigkeit ausgelegten Kommunikationsarbeit an? An erster Stelle steht nach Ansicht der Befragten die Umsetzung der oben bereits genannten Bausteine glaubwürdiger Kommunikation: Wahrhaftigkeit, Offenheit, Transparenz und Konsistenz gelten als die grundlegenden Anforderungen für die Anlage von Glaubwürdigkeit.

2.2.1 Oberste Maxime: Ehrlichkeit

Wahrhaftigkeit und Wahrheit sind zwei Begriffe, die im Rahmen der Interviews genannt werden. Aspekte wie Offenheit und Transparenz lassen sich mit dem Begriff der Wahrhaftigkeit zusammenfassen. Peter Caspar Hamel (Degussa) ist überzeugt: „Man muss insofern langfristig ehrlich und damit auch berechenbar werden oder sein, indem man Transparenz bietet und dieser Transparenz dadurch Rechnung trägt, dass man den verschiedenen Kommunikationszielgruppen in der Öffentlichkeit Antworten gibt, die das rechtfertigen.“ Insbesondere eine Offenlegung von Interessen, Zielen und Motiven des Unternehmens sowie eine verständliche und belegbare Argumentation tragen wesentlich zur Wahrnehmung von Glaubwürdigkeit bei, sind die Befragten überzeugt. Damit ist die Wahrhaftigkeit eng an die von den Zielgruppen wahrgenommene Konsistenz gekoppelt.

Bedeutet dies, dass PR die Wahrheit und nichts als die Wahrheit zu sagen hat? Fragt man die Kommunikationsverantwortlichen, was wahrhaftig für sie bedeute und ob sie wahr kommunizieren, so sind die Antworten durchaus gespalten: Einige Befragte antworten mit der Gegenfrage, was Wahrheit eigentlich genau sei und philosophieren darüber, ob es die eine Wahrheit schlechthin überhaupt geben könne. Wahrheit sei relativ, so die Überzeugung. Heiner Springer (Bayer) etwa merkt an: „Es ist in der Regel die Wahrheit aus der Sicht des Unternehmens. Und diese Wahrheit muss nicht unbedingt der Sicht einer Zielgruppe entsprechen.“

Die Mehrzahl der Befragten gibt an, Wahrheit sei ein zentraler Grundsatz ihrer Unternehmenskommunikation. Eine wesentliche Einschränkung wird jedoch von vielen vorgenommen: Der Begriff der Wahrheit wird frei nach dem Grundsatz „Alles, was man sagt, sollte wahr sein, aber nicht alles, was wahr ist, sollte gesagt werden“ (Klaus-Henning Groth, WWF) gelebt. Stephan Heigl (Dekra), bringt dies wie folgt zum Ausdruck: „Sie können auf keinen Fall die Unwahrheit sagen. Was ich zulässig finde, ist, nicht alles zu erzählen. Sie sagen auf jeden Fall die Wahrheit, sonst sind Sie in Schwierigkeiten. Aber Sie überlegen sich genau, was Sie sagen.“ Darüber hinaus gibt es nach Ansicht von Uta-Micaela Dürig (Robert Bosch) durchaus Situationen, in denen eine Auskunft nicht gegeben wird, „weil

man sagen muss, ‚ich kann zum jetzigen Zeitpunkt dazu keine Auskunft geben‘. Aber auch dann bleibt man glaubwürdig“, denn: „Das gläserne Unternehmen gibt es ja nicht“, sagt auch der Leiter Unternehmenskommunikation der Deutschen Telekom AG, Ulrich Lissek. „Das Unternehmen hat Betriebsgeheimnisse und

Wahrheit ist die Maxime einer guten Unternehmenskommunikation, auf normativ-ethischer Ebene ebenso wie unter handwerklichen Gesichtspunkten. Dabei gilt der Grundsatz: Alles was man sagt, sollte wahr sein, aber nicht alles, was wahr ist, muss gesagt werden.

unterliegt börsenrechtlichen Regularien. Daher kann man nicht alles jederzeit nach außen geben.“ Die Aussagen der Befragten machen deutlich, wie eng die einzelnen Bestandteile von Glaubwürdigkeit in der Praxis miteinander verwoben sind. Der Aspekt der Wahrheit scheint untrennbar mit Fragen der Transparenz verbunden. Die Wahrheit wird sowohl vor dem

Hintergrund des normativ-ethischen Selbstverständnisses als auch unter Gesichtspunkten des Kommunikationshandwerks als absolute, (weitgehend) unverrückbare Größe gesehen. Peter Caspar Hamel (Degussa): „Ganz schrecklich für die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens ist, wenn irgendwann erwiesen sein sollte, dass man der Öffentlichkeit gegenüber entweder falsche Dinge erzählt hat, sie also schlichtweg belogen hat, oder aber Dinge nicht vollständig berichtet hat, so dass durch das Zurückhalten von Teilinformationen ganz gezielt ein falscher Eindruck über die Materie erzielt worden ist.“

Zwei der befragten Kommunikationsfachleute deuten jedoch zumindest an, dass sich die Maxime der Wahrheit in der Praxis durchaus einmal als hehres, nicht zu leistendes Kommunikationsprinzip entpuppen könne. In der Natur der Unternehmenskommunikation liegt es, Interessen zu vertreten und Organisationen so positiv wie möglich darzustellen. Gerade in Krisenzeiten ist dies jedoch alles andere als einfach, wenn sich Emotionalität, öffentliche Aufmerksamkeit und Handlungsdruck in besonderem Maß miteinander verweben. Ist es legitim, sich die Wahrheit in äußersten Notfällen zurechtzubiegen? Ein Gewissenskonflikt ist leicht konstruiert: Was ist, wenn ein Journalist in der Pressestelle anruft und den Pressesprecher zum Beispiel mit einem Gerücht zu einer bevorstehenden Fusion konfrontiert? Gesetzt den Fall, das Gerücht trifft zu, eine vorschnelle Veröffentlichung dieser Nachricht würde jedoch zum Verlust von 1000 Arbeitsplätzen führen – was tun? Der Hinweis „kein Kommentar“ kommt ohnehin einer Bestätigung des Gerüchts gleich. Freilich behaupten fast alle Kommunikationsfachleute, die im Zuge der Diskussion über Wahrheit und Wahrhaftigkeit dieses Dilemma aufbringen, sie würden sich garantiert für die wahre Antwort oder die „Kein Kommentar“-Lösung entscheiden. Zwei der Befragten geben jedoch – überraschend offen – zu, dass sie in einem solchen Fall tatsächlich eine Grundsatzentscheidung treffen müssten und die kategorische Orientierung an der Wahrheit nicht beschwören möchten. In Ausnahmefällen, wenn das Wohl vieler Menschen innerhalb oder

auch außerhalb der Organisation betroffen sei, gelte es, zwischen dem Wert der individuellen Glaubwürdigkeit und dem Wohl vieler abzuwägen – ein Fall, von dem jeder der Befragten sicherlich hofft, dass er ihn oder sie in der eigenen Berufslaufbahn niemals erwarten möge.

2.2.2 Persönliche und organisationale Glaubwürdigkeit verbinden

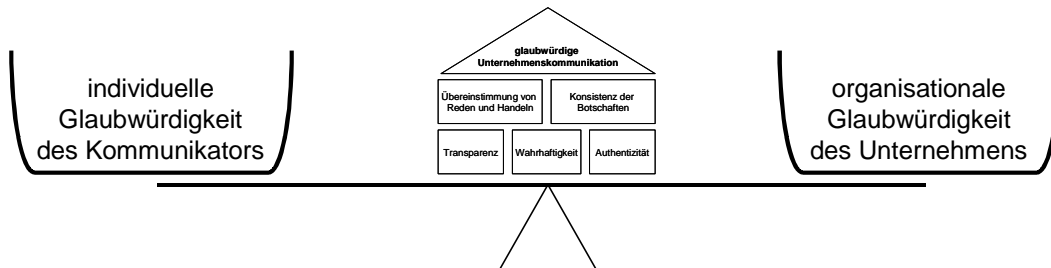
Lügen als Gegenstück zu einer im Idealfall absolut wahren Kommunikation haben den entscheidenden Nachteil, dass sie kurze Beine haben. „Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht, und wenn er auch die Wahrheit spricht“, zitiert Heiner Springer, Leiter Konzernkommunikation der Bayer AG, den Volksmund. Ist die persönliche Glaubwürdigkeit eines Kommunikators erst einmal beschädigt, so wird ihm ein wichtiger Teil seines persönlichen Kapitals entzogen. In vielen der Gespräche wurde dieser Punkt besonders deutlich. „Wenn ich nicht mehr mit meiner Glaubwürdigkeit draußen akzeptiert werde, bin ich in meinem Beruf tot. Dann bin ich berufsunfähig“, so das Urteil von Ulrich Lissek (Deutsche Telekom).

Die befragten Kommunikationsverantwortlichen sind sich also durchaus darüber im Klaren, dass es neben der Glaubwürdigkeit ihrer Organisation auch eine individuelle Glaubwürdigkeit des einzelnen Kommunikators gibt. „Um glaubwürdig zu sein, muss man natürlich auch die richtigen Leute in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit haben, die das leben“, sagt Volkmär Krämer (Flughafen Stuttgart). „Die persönliche Glaubwürdigkeit ist eine Voraussetzung. Dazu muss man als Unternehmenssprecher eine bestimmte Persönlichkeit haben“, merkt Thomas Mücke (Volkswagen) an. Als Kommunikator, so betont Ulrich Lissek (Deutsche Telekom), „muss ich zeigen, dass ich mein Handwerk verstehe“. Je höher die Glaubwürdigkeit zum Beispiel eines Pressesprechers ist, desto eher wird seine Glaubwürdigkeit auch auf die der gesamten Organisation „abfärben“. Ähnlich wie im Sponsoring kann somit von einem Glaubwürdigkeitstransfer gesprochen werden. Zugleich bedeutet das, dass sowohl die individuelle Glaubwürdigkeit des Kommunikators, also zum Beispiel des Pressesprechers oder des CEOs, als auch die Glaubwürdigkeit der Organisation so hoch wie möglich sein sollten, damit Botschaften als glaub- und vertrauenswürdig wahrgenommen werden. Abbildung 3 zeigt diese beiden Glaubwürdigkeitsarten der unterschiedlichen Ebenen in Form einer Waage – ist eine der beiden gering ausgeprägt, so hat dies eine Verschiebung für die wahrgenommene Glaubwürdigkeit des gesamten Unternehmens zur Folge.

Die individuelle Glaubwürdigkeit von Unternehmenssprechern ist dabei eine Art „Gütesiegel“ für den Wert einer Information, die übermittelt wird. Uta-Micaela Dürig (Robert Bosch) betont diesen Aspekt: „Ich glaube schon, dass man als Journalist genauer hinschaut, woher eine Information kommt und dann unterscheidet, wie sehr man der jeweiligen Information vertraut.“ Damit ist neben der

individuellen Glaubwürdigkeit des Pressesprechers auch die Glaubwürdigkeit der jeweiligen Organisation, die er vertritt, gemeint. Dass beide im Idealfall miteinander verschmelzen und in ihrer Summe eine neue Bedeutung für das Verhältnis zwischen Public Relations und Journalismus begründen, wird ebenfalls deutlich.

Abbildung 3: Glaubwürdigkeit als individuelles und organisationales Gut



2.2.3 Unangenehme Wahrheiten aktiv ansprechen

Was für die zwischenmenschliche Kommunikation gilt, trifft auch auf die Unternehmenskommunikation zu: Das Aussprechen einer unangenehmen Wahrheit, die Bereitschaft, Fehlentwicklungen zu benennen und sie im Folgenden dann zu beseitigen, trägt wesentlich zu einer glaubwürdigen Kommunikation in der Wahrnehmung der Zielgruppen bei. Unschöne Wahrheiten zuzugeben oder gar aktiv anzusprechen, kann einer Organisation ganz klar Bonuspunkte bringen. Besonders der proaktive Umgang auch mit kritischen Themen trägt zu einem Glaubwürdigkeitsgewinn bei, wie Volkmar Krämer (Flughafen Stuttgart) betont: „Wir arbeiten proaktiv. Wir versuchen, die Baustellen zu erkennen bevor sie aufgehen“.

Dementsprechend liegt ein klassischer Problempunkt nach Meinung der befragten Kommunikationsexperten in der „Schönwetter“-Kommunikation. Gemeint ist

„Voraussetzung für Glaubwürdigkeit ist im Grunde – um es simpel mit einer etwas altmodischen Formulierung auszudrücken – anständiges Handeln nach innen und außen. Und das muss man vermitteln“, sagt Heiner Springer, Leiter Konzernkommunikation, Bayer AG.

damit ein Kommunikationsverhalten, bei dem es heißt: „Wenn ich keine guten Botschaften habe, dann sage ich nichts mehr. Dieses Schweigen ist deshalb so schwierig und falsch, weil es die Phantasie fördert und man sich

dann die Fakten noch viel schlimmer ausmalt, als sie wirklich sind. Wenn ich aber über problematische Dinge rede, habe ich die Chance, diese zu erklären. Wenn ich einfach nichts sage, dann habe ich diese Chance vertan“, sagt Klaus Weise (Weber Shandwick Deutschland). „Dass Unternehmen verschlossen sind, dass man sich einkapselt und daher intransparent wirkt“, ist aus Sicht von Uta-Micaela Dürig (Robert Bosch) ebenso problematisch wie „Schönwetter“-Kommunikation.

Für eine glaubwürdige Unternehmenskommunikation gewinnt neben der aktiven Ansprache auch kritischer Themen eine offene und transparente Information an Bedeutung. Einen klassischen Verhinderer von Glaubwürdigkeit sehen die befragten Kommunikationsfachleute in der „Salami-Taktik“, das heißt der Veröffentlichung von Teilinformationen zu verschiedenen Zeitpunkten. „Ganz schlimm wird es, wenn ein Unternehmen durch scheinbar schrittweise Veröffentlichung der Tatsachen zum Getriebenen der Medien wird“, ist Christian Schubert (BASF) überzeugt. Auch wenn Offenheit und Transparenz „nicht kategorisch als Allheilmittel“ angesehen werden können, wie einer der Befragten betont, so stellen die Einheit und Stimmigkeit von Reden, Auftreten und Handeln eines Unternehmens ein Kernelement glaubwürdiger Kommunikation dar. So sollte beispielsweise die Ankündigung von Geschäftsentwicklungen, die Abgabe von Prognosen, Planungen und Zielen der anschließenden Umsetzung und dem faktischen Unternehmensfortgang entsprechen – es sollte also der Einklang von Voraussage und Ergebnis angestrebt werden. Es geht in erster Linie darum, Divergenz zwischen Kommunikation und Handeln und insbesondere sich widersprechende Fakten zu vermeiden. Widersprüchlichkeiten im Auftritt sorgen bei den Zielgruppen für Fragezeichen, die leicht in eine wahrgenommene Unglaubwürdigkeit umschlagen können.

Nach Ansicht von Andreas Steinert (Pleon Kohtes Klewes) ist offenkundig, dass „die Divergenz zwischen Reden und Handeln die größte Glaubwürdigkeitsfalle“ ist. Daher sollte nicht zu offensiv und euphorisch kommuniziert werden, aber auch zu viel Pessimismus bezüglich Prognosen und Aussagen schadet nach Ansicht der Experten. „Man sollte nicht zu offensiv mit allzu positiven Prognosen umgehen. Das ist Teil des Handwerkszeugs eines Kommunikators bei der Beratung seines Chefs: nicht zu viel Euphorie, auf der anderen Seite aber auch nicht zuviel Pessimismus“, empfiehlt Peter Caspar Hamel (Degussa). „Es ist immer völlig unglaubwürdig, wenn etwas kurz nachdem man es der Öffentlichkeit kommuniziert hat, widerlegt wird.“ Daher sollte es „Ziel der Kommunikation sein, uns so gut darzustellen, wie wir auch tatsächlich sind“, so Kurt Bangert (World Vision) – weder schlechter noch besser.

2.2.4 Regelmäßigkeit, Verlässlichkeit und Langfristigkeit

Als weitere Bestandteile einer professionellen Arbeit können darüber hinaus Forderungen der Experten nach Regelmäßigkeit, Kontinuität und Konsistenz der Kommunikation genannt werden. „Professionelle Kommunikation funktioniert nur mit einer gewissen Regelmäßigkeit“, betont Joachim Klewes (komm.passion). „Wenn ich nur einmal im Jahr kommuniziere, kann ich keine Glaubwürdigkeit aufbauen, weil ich es nicht schaffe, eine Relation dadurch aufzubauen und die Leute mich in der Zwischenzeit schlicht und ergreifend vergessen haben.“ Die beiden ersten Begrifflichkeiten beschreiben damit eine langfristig angelegte und dauerhafte Kommunikationsarbeit, die nicht dem Irrtum unterliegt, „dass man

quasi U-Boot spielt: Wenn die Luft oben rein ist, dann taucht es auf, und wenn es oben stürmt, dann taucht es wieder ab“, so Eckhard Marten (Allianz Lebensversicherungs-AG). Und es ist dann auch nicht immer einfach, „das eigene Haus davon zu überzeugen, dass es Sinn macht, oben zu bleiben. Vielleicht das Rohr ein bisschen einzuziehen, aber nicht insgesamt weg zu sein“.

Die Maxime der Konsistenz enthält dagegen mehrere Facetten: Neben der Abstimmung von interner und externer Stakeholder-Ansprache benennen die Experten darüber hinaus eine One-voice-policy sowie die Homogenität der Botschaften und Aussagen eines Unternehmens über einen gewissen Zeitraum hinweg als wichtige Bausteine auf dem Weg zur Glaubwürdigkeit. Der Kongruenz von Reden und Handeln komme dabei eine besondere Bedeutung zu, so die befragten Kommunikationsverantwortlichen. Insbesondere die Zurechenbarkeit wird von rund der Hälfte der Befragten als wichtiger Erfolgsfaktor glaubwürdiger Unternehmenskommunikation verstanden. Einer der größten Zerstörer von Glaubwürdigkeit ist demzufolge nach Meinung von Norbert Gelse, Leiter Unternehmenskommunikation Hewlett Packard GmbH, „wenn die handelnden Personen letztlich nicht die Versprechen bzw. die Erwartungen einlösen, die man ihnen anträgt“ – vor allem in ethischen und moralischen Fragen.

Die Aspekte der wahrnehmbaren Präsenz, Erreichbarkeit und Nähe zu den Zielgruppen wurden bereits im Kontext der Rahmenfaktoren genannt. Sie runden die Liste der Förderer von Glaubwürdigkeit im Zuge der Regelmäßigkeit und Verlässlichkeit ab:

„Es wird gelogen, es wird abgetaucht und das Unternehmen handelt nicht so, wie es kommuniziert“, bringt Stephan Heigl, Leiter Kommunikation und Marketing bei Dekra e.V., die größten Fehler der Unternehmenskommunikation bei der Herstellung von Glaubwürdigkeit auf den Punkt.

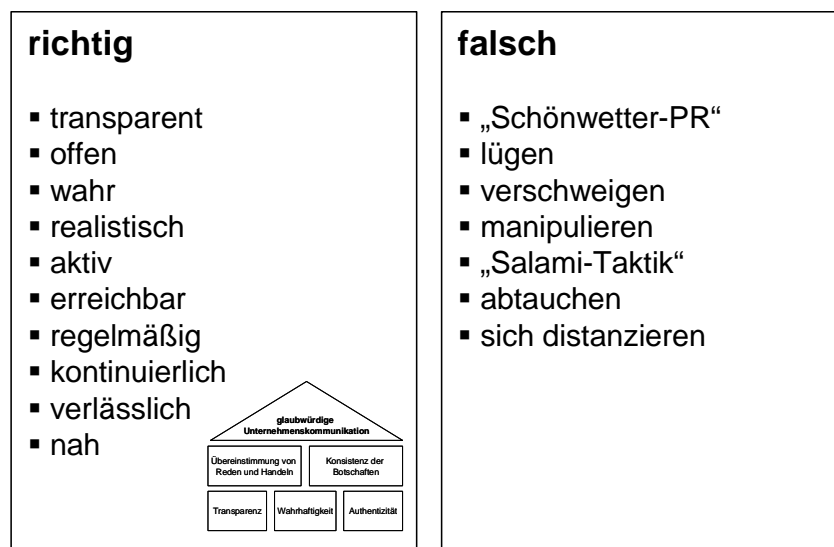
lichkeit ab: „Ein weiteres Problem ist die Unverständlichkeit: Wenn ich nicht beachte, wie meine Zielgruppen ticken, wie meine Zielgruppen denken, wie sie verstehen wollen, und ich wähle eine Kommunikationsform, eine Sprache oder auch

Kommunikationskanäle, die für diese Zielgruppen nicht geeignet sind, dann ist das für die Glaubwürdigkeit ein Riesenproblem“, so Helmut von Stackelberg (Sympra). Unverständliche Botschaften und eine mangelhafte Zielgruppenorientierung der Kommunikation sollten daher ebenfalls vermieden werden, damit die Basis für die Entstehung von Glaubwürdigkeit bei den Stakeholdern überhaupt erst bereitet ist. Denn: „Wer Rätsel aufgibt in seinem Handeln, wer nicht nachvollziehbare Dinge tut, generiert damit Irritationspotenzial in seinem Umfeld“, ist Hartwin Möhrle (Ahrens & Bimboese) überzeugt.

2.2.5 Einklang von Handwerk und Management

Abbildung 4 stellt die genannten Leitlinien glaubwürdiger Kommunikation und ihre potenziellen Verhinderer einander gegenüber. Sie zeigt sehr deutlich, dass es sich in weiten Teilen um handwerkliche Aspekte von Unternehmenskommunikation handelt, durch die Glaubwürdigkeit gefördert oder erschwert werden kann. Wahre, offene und transparente Kommunikation, die die Realität oder einen Sachverhalt in seinen positiven wie möglicherweise kritischen Bestandteilen schildert, spielt eine wichtige Rolle. Auch die Erreichbarkeit im faktischen wie übertragenen Sinne und regelmäßige und kontinuierlich-langfristige Kommunikation gehören zum Handwerk.

Abbildung 4: Leitlinien und Grundsätze glaubwürdiger Unternehmenskommunikation



Zugleich zeigen sich mit der Forderung nach einer aktiven oder gar proaktiven Kommunikationspolitik und mit der Zielgruppenorientierung, die in der nahen, verlässlichen Kommunikation zum Ausdruck kommt, zwei Ansatzpunkte, die eher auf der strategisch-planerischen Ebene von Kommunikation angesiedelt sind. Glaubwürdige Kommunikation ist demnach nicht nur ein Gut auf individueller und organisationaler Ebene, sondern muss sowohl auf der strategisch-planerischen als auch der handwerklichen Ebene angelegt und umgesetzt werden. An eine auf Glaubwürdigkeit ausgelegte Kommunikationsarbeit werden also hohe Anforderungen gestellt, wie die Liste der Leitlinien und Grundsätze in Abbildung 4 deutlich macht. Hinter jedem der genannten Begriffe verbirgt sich ein Bündel weiterer Aspekte, die es zu seiner Realisierung bedarf. Christian Schubert (BASF) ist überzeugt: „Der Glaubwürdigkeitskiller ist nicht notwendigerweise, dass etwas Dramatisches passiert. Der wahre Killer ist sehr häufig die Art und Weise, wie ein Unternehmen kommunikativ mit einem Thema umgeht.“

2.3 Das Drei-Schichten-Modell von Glaubwürdigkeit

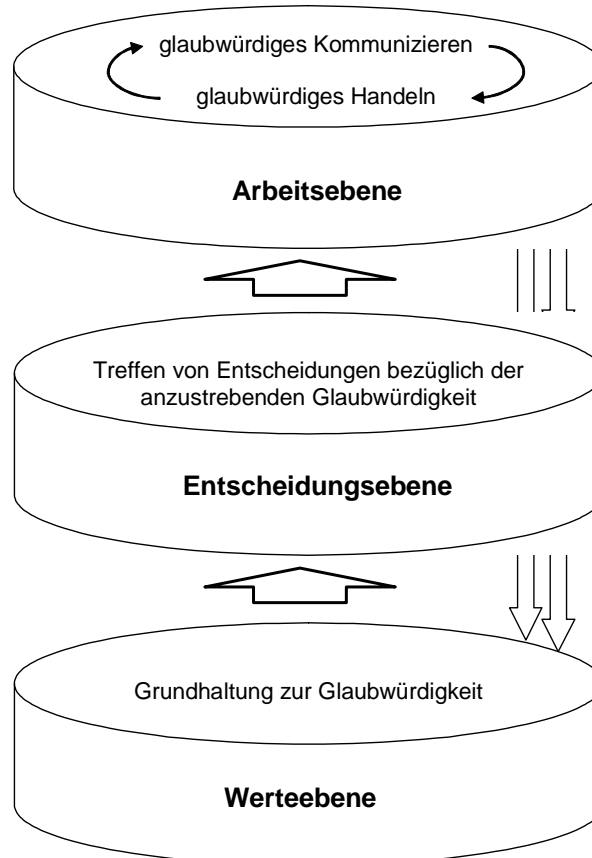
Glaubwürdigkeit setzt sich aus fünf zentralen Bausteinen zusammen, die sich in den Leitlinien für die Kommunikationspraxis explizit oder implizit ausformen. Werden diese Leitlinien erfolgreich implementiert, so fördern sie die Entstehung von Glaubwürdigkeit in der Wahrnehmung des Unternehmens durch Stakeholder – zumindest nach der Überzeugung der befragten Kommunikationsverantwortlichen. Werden sie missachtet oder nicht ausreichend umgesetzt, so können sie die Entstehung von Glaubwürdigkeit verhindern. An verschiedenen Stellen wurde betont, dass glaubwürdige Unternehmenskommunikation von vielen Befragten als Teil des professionellen Handwerkszeugs gesehen wird. Ist es aber tatsächlich so einfach? Muss lediglich „richtig“ kommuniziert und gearbeitet werden, damit Glaubwürdigkeit entstehen kann?

Im vorigen Abschnitt war von der besonderen Bedeutung der individuellen Glaubwürdigkeit die Rede und davon, wie weit der Einzelne seine individuelle Glaubwürdigkeit zum Wohl der Organisation aufs Spiel setzen würde. Dieser Aspekt macht deutlich, dass neben der handwerklichen Ebene eine weitere Ebene mit im Spiel ist: die Werteebene. Vielen Praktikern nicht bewusst, wirkt sie sich als Grundannahme oder Grundeinstellung zum eigenen Kommunikationsverhalten indirekt auf die Kommunikationsarbeit des Einzelnen aus. Glaubwürdigkeit kann damit als Plattform oder Wertebasis verstanden werden, auf der weitere, konkrete Ebenen aufbauen: „Glaubwürdigkeit ist ein ständiger Begleiter im Kommunikationsprozess“ und damit „eine Voraussetzung, weil sie sozusagen eine Ausgangsplattform ist“, meint einer der befragten Kommunikationsverantwortlichen. Glaubwürdigkeit ist auf dieser Werteebene als zentraler Grundwert, das heißt als Komponente der Berufsethik, angelegt.

Diese Werteebene – und damit auch die Grundhaltung des jeweiligen Kommunikationsexperten zu Fragen der Glaubwürdigkeit – liegt sämtlichen Entscheidungen, Handlungen und der Kommunikation des Einzelnen zu Grunde. Auf dieser Werteebene setzt damit eine Entscheidungsebene auf. Sie bildet den Rahmen für die Entscheidungen, die in Zusammenhang mit Reden und Handeln der Unternehmenskommunikation und gegebenenfalls weiterer Unternehmensbereiche getroffen werden. „Zunächst einmal muss die Bereitschaft zur Ehrlichkeit vorhanden sein“, betont Ralf Hering (Hering Schuppener). Aus den Entscheidungen resultiert dann das konkrete Verhalten, das von der Grundhaltung zur Glaubwürdigkeit indirekt über die Entscheidungsebene, aber auch in einer unmittelbaren Rückkopplung zur Werteebene geprägt ist. Wenn Botschaften kommuniziert werden, „muss Kommunikation mit der Glaubwürdigkeit beginnen – und zwar mit dem Überprüfen glaubwürdiger Botschaften, mit dem harten Hinterfragen: Ist das, was wir zu

den Kernthemen unseres Unternehmens sagen, wirklich das, was wir nicht nur jetzt, sondern auch noch in zwei, drei oder vier Jahren sagen werden? Und das muss in Kommunikationsstrategien und -maßnahmen übersetzt und von konsequentem Handeln gefolgt werden“ (Ralf Hering, Hering Schuppener). Abbildung 5 verdeutlicht die drei schematischen Einfluss- und Wirkungsebenen der Glaubwürdigkeit graphisch.

Abbildung 5: Schichtenmodell glaubwürdigen Handelns und Kommunizierens



Die Glaubwürdigkeit ist damit eine in weiten Teilen an den jeweiligen Kommunikator gebundene Größe, die jedoch durch die Grundhaltung im Unternehmen zu Offenheit, Transparenz, Wahrheit usw. beeinflusst wird. Sie dringt von der individuellen Werte- über die Entscheidungsebene bis auf die Arbeitsebene durch – jene Ebene, die von den befragten Kommunikationsfachleuten als Handwerk bezeichnet wird und in ihrer Wahrnehmung präsent und am greifbarsten ist. Im Idealfall entsteht als Ergebnis dieses ständigen Rückkopplungsprozesses zwischen den Ebenen eine eindeutige, wiedererkennbare Identität von Handeln und Reden, die den Kommunikator zu einem verlässlichen Partner im Kommunikationsprozess werden lässt (siehe Abschnitt 2.2.4).

Als implizite Größe leitet die Glaubwürdigkeit damit sowohl das persönliche Verhältnis zu den Stakeholdern als auch die professionelle und gute PR, wodurch wiederum die Glaubwürdigkeit selbst verstärkt wird. Im Arbeitsalltag unterliegt der Einzelne jedoch zahlreichen Einflüssen – das Spannungsfeld, in dem sich Unternehmenskommunikation und damit auch ihr Grad an Glaubwürdigkeit bewegt, wurde bereits in Abschnitt 2.1 thematisiert. Somit sind Kommunikationsfachleute einer Vielzahl von Einflüssen ausgesetzt, die die Wirksamkeit der Werteebene für die Entscheidungs- und Handlungsebene beeinflussen. Variiert der Grad an Glaubwürdigkeit je nach Thema oder Botschaft, die kommuniziert werden? Oder gibt es vielleicht Zielgruppen, die die Glaubwürdigkeit von Kommunikation in besonders kritischem Maß beäugen? Den befragten Kommunikationsverantwortlichen gilt Glaubwürdigkeit im Allgemeinen als weicher Faktor, der ihrer Arbeit zu Grunde liegt. Unter welchen Bedingungen wird sie zur obersten Priorität erhoben?

Der Rang, den die Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation einnimmt, kann durchaus variieren. Eine klare Trennung nach Themen, Situationen

Krisen sind der Lackmustest für die Glaubwürdigkeit: Je emotionsgeladener eine Situation und je konflikthaltiger das Umfeld des Unternehmens, desto höher sind die Anforderungen, die an Glaubwürdigkeit von Unternehmenskommunikation gestellt werden. Auch wenn es um konkrete Zusagen geht, deren Einhaltung von den Zielgruppen überprüft werden kann, ist Glaubwürdigkeit die Richtgröße schlechthin.

und Zielgruppen mag kaum einer der Befragten bestätigen. Zielgruppen etwa seien alle gleich bedeutsam, meinen nahezu alle befragten Kommunikationsverantwortlichen, so dass der Anspruch an eine glaubwürdige Kommunikation durchgängig hoch sei. Von klassischen Einflussfaktoren

für das Ausmaß an Glaubwürdigkeit kann also nicht gesprochen werden; vielmehr soll im Folgenden von „Verstärkern“ die Rede sein, die intern oder extern auftreten können und die Anforderungen an den Aspekt der Glaubwürdigkeit erhöhen.

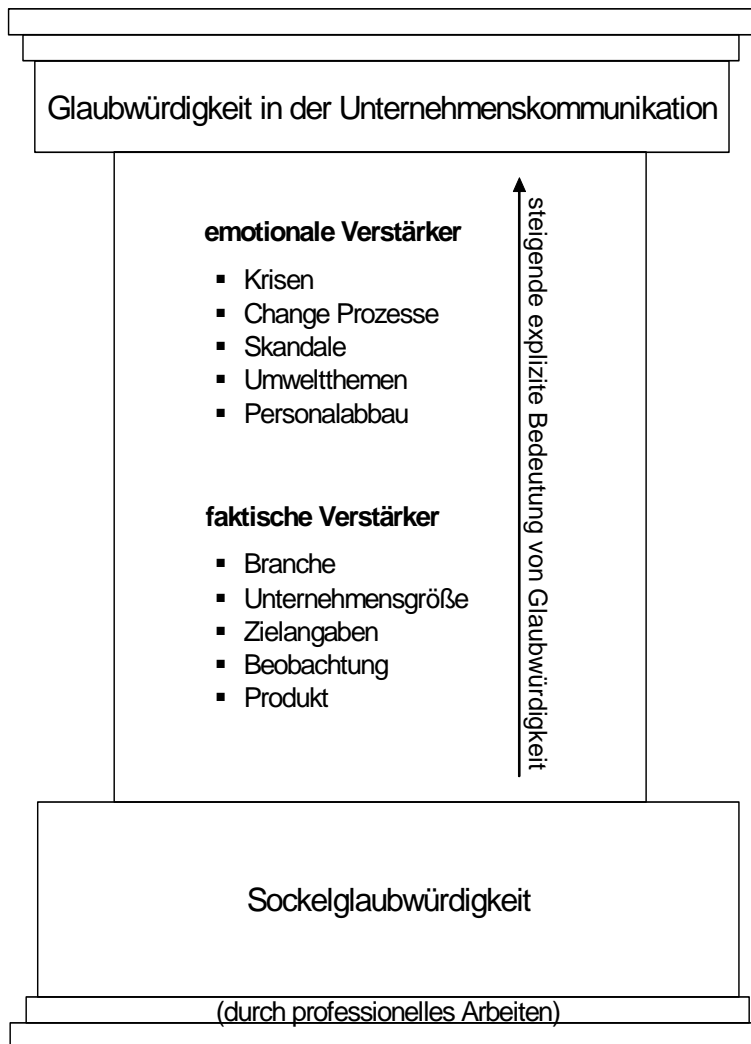
Auch wenn Glaubwürdigkeit immer ein zentraler Faktor in der Unternehmenskommunikation ist, so wird sie in schwierigen Situationen, vor allem in Krisenzeiten, von Kommunikatoren besonders sorgfältig beobachtet. Neun der fünfzehn Befragten, die über diesen Themenkomplex sprachen, betonen die besondere Fragilität von Glaubwürdigkeit in Krisenzeiten. „Die Krise ist der Lackmustest für den Grad der Glaubwürdigkeit eines Unternehmens“, glaubt Ulrich Ott (ING-DiBa). Norbert Gelse (Hewlett Packard) sagt: „Auf die Unternehmenskommunikation bezogen hat Glaubwürdigkeit die höchste Priorität, weil sie da auch am ehesten spürbar wird, wenn sie wirklich kritische Situationen zu meistern haben.“ Die Bedeutung von Glaubwürdigkeit steigt immer dann, wenn Situationen emotional aufgeladen sind oder Skandalpotenzial aufweisen. In diesem Kontext nennen zwei der Interviewpartner eine gesteigerte Bedeutung von Glaubwürdigkeit vor

allem bei gesellschaftspolitischen Themen wie der Sicherheit oder beim Rechtsschutz. „Ich glaube, Glaubwürdigkeit ist besonders da wichtig, wo es um die Zusage von festgesetzten Zielen geht“, sagt Ulrich Lissek (Deutsche Telekom). Mit dem Aspekt der Zusage von Zielen geht einher, dass Zusagen konkret und damit in der Regel auch überprüfbar sind. Im Sinne der Konsistenz von Reden und Handeln müssen sie deshalb eingelöst werden.

Das Ausmaß, in dem Glaubwürdigkeit von einer impliziten zu einer expliziten Größe im Kommunikationsprozess wird, bestimmt sich auch durch weitere Umweltkontexte der Organisation. Häufig genannt wird die Branche; vor allem in der Lebensmittel-, Gesundheits- oder auch Chemiebranche spielen die Glaubwürdigkeit per se eine wichtigere Rolle, sagen einige der Befragten, da diese Branchen in besonderem Maß von der Öffentlichkeit beobachtet werden. Indirekt wird die Prominenz von Glaubwürdigkeit als Zielgröße der Unternehmenskommunikation damit aber auch vom Produkt bzw. der Dienstleistung der Organisation beeinflusst. Was für krisengeschüttelte Branchen gilt, kann dabei auch auf Non-Profit-Organisationen übertragen werden, wenn auch aus ganz anderen Gründen. Auch hier werden häufig „Produkte“ innerhalb einer „Branche“ angeboten, die stark emotional geprägt sind (Hilfe für Menschen, Tiere, usw.) und in besonderem Maß auf Vertrauen beruhen. Glaubwürdigkeit wird damit zu einem expliziten Wert, den es zu erreichen gilt – zu einer Art existenziellen Ziel von Kommunikation und Aktion. Glaubwürdigkeit spielt demnach vor allem dann eine Rolle als bewusste Zielgröße, wenn es um emotional angelegte Themen geht. „Und zwar sind das immer Themen, bei denen die Nerven der Empfänger blank liegen“, so Andreas Steinert (Pleon Kohtes Klewes), so beispielsweise bei Umweltthemen oder Personalfragen, aber durchaus auch bei Naturkatastrophen.

Glaubwürdigkeit spielt aber auch in solchen Situationen eine Rolle, in denen eine Organisation ein Versprechen gibt, das zu einem späteren Zeitpunkt von den Zielgruppen überprüft werden kann oder dessen Zielerreichung sogar messbar ist. Dabei kann es sich um die Dividende eines börsennotierten Unternehmens, um das Versprechen einer Verhaltensänderung nach einer Krise oder um öffentliche Arbeitsplatzzusagen handeln. Ganz allgemein gesprochen sind damit solche Situationen gemeint, „in denen das Unternehmen unter besonderer Beobachtung steht“ (Joachim Klewes, komm.passion), beispielsweise durch die Massenmedien, und seine Handlungen an seinen Versprechen messen lassen muss. Im internen Bereich gehören hierzu auch Change Prozesse wie Personalabbau, Integrations- oder Restrukturierungsprozesse. Hier entstehen Unsicherheiten oder Ängste, hier werden Zusagen gemacht oder zurückgehalten. „Glaubwürdigkeit ist in jeder Situation, in der das Unternehmen oder die Organisation etwas will, etwas braucht oder etwas benötigt, besonders wichtig“, betont Joachim Klewes (komm.passion).

Abbildung 6: Verstärker von Glaubwürdigkeit



Die Quelle einer Krise oder einer für die Organisation schwierigen Zeit ist dabei im Grunde irrelevant. Ob es sich also um ein Gerücht handelt, oder um das tatsächliche Verfehlen eines Ziels: Glaubwürdigkeit wird immer dort wichtig, wo es darum geht, das Gesagte oder Versprochene mit dem Handeln zu vergleichen. Aus diesem Grund weisen sechs Interviewpartner darauf hin, dass trotz der genannten Faktoren Glaubwürdigkeit immer bereits als Fundament vorhanden sein muss. „Wenn Glaubwürdigkeit die Basis ist, auf der die gesamte Kommunikation eigentlich ausgerichtet ist, dann gibt es nicht die eine bestimmte wichtigste Situation“, sagt einer der befragten Kommunikationsverantwortlichen. „In der Krise zeigt sich aller Erfahrung nach die Stabilität des Fundaments, das man hoffentlich im Laufe der Jahre gelegt hat“, betont Ulrich Ott (ING-DiBa). Tritt eine schwierige Situation auf, ist es bereits zu spät, erst an dieser Stelle an die Glaubwürdigkeit zu denken. Der notwendige Glaubwürdigkeitsvorschuss, um eine Krise kommunikativ meistern zu können, muss bereits in der alltäglichen Arbeit aufgebaut

worden sein. Peter Caspar Hamel (Leiter Unternehmenskommunikation, Degussa) bringt dies wie folgt zum Ausdruck: „Es ist nicht so, dass Glaubwürdigkeit existiert oder nicht. Glaubwürdigkeit muss man sich erarbeiten und sorgfältig pflegen.“ Und weiter könnte man formulieren: Glaubwürdigkeit ist eine Frage der Kontinuität und Konsequenz.

Glaubwürdigkeit als implizite Größe ist in Alltagssituationen grundsätzlich wichtig und kann als zum Handwerkzeug zugehörig verstanden werden. Zunehmend explizit tritt Glaubwürdigkeit in den Vordergrund, wenn sich das Unternehmen mit selbst- oder von anderen geschaffenen Fakten konfrontiert sieht, wie zum Beispiel einem Zielversprechen, das auf seine Erreichbarkeit hin überprüft werden kann. Noch wichtiger wird Glaubwürdigkeit in emotional aufgeladenen Situationen, so zum Beispiel bei Change Prozessen und in der Krise, in denen die befragten Kommunikationsverantwortlichen Glaubwürdigkeit explizit eine große Rolle zuschreiben. Geht es also um die Frage der bewußten Fokussierung auf die Glaubwürdigkeit als Ziel von Unternehmenskommunikation, dann kann zwischen den formalen und damit faktischen Verstärkern auf der einen und emotionalen Verstärkern auf der anderen Seite unterschieden werden (Abbildung 6). Je mehr dieser Faktoren vorhanden sind, desto eher orientieren sich Kommunikationsfachleute an der Glaubwürdigkeit als bewusste und gezielt anzustrebende Größe von Kommunikationsarbeit. Je nachdem, welche Verstärker bei einem Unternehmen zutreffen und wie zahlreich diese sind, kann anhand der Matrix in Abbildung 7 die Bedeutung von Glaubwürdigkeit für das eigene Unternehmen ermittelt werden.

Abhängig vom Vorhandensein und der unterschiedlichen Kombination von faktischen und emotionalen Verstärkern lässt sich eine Glaubwürdigkeitsmatrix entwickeln. Sie ermöglicht Hinweise darauf, in welchem Ausmaß Kommunikationsfachleute Glaubwürdigkeit als bewusstes Ziel ihrer Kommunikation verfolgen, anstelle sie – wie im normalen Arbeitsalltag üblich – ausschließlich als impliziten Wert zu verstehen, der sich bei der „richtigen“ Handhabung des Handwerkszeug und bei Berücksichtigung professioneller Standards nahezu von selbst einstellt. Sind etwa wenig faktische und emotionale Verstärker vorhanden, so hat Glaubwürdigkeit eine geringe Bedeutung als bewusster Faktor und wird eher als impliziter Aspekt der Kommunikationstätigkeit gesehen. Sind dagegen entweder faktische oder emotionale Verstärker ausgeprägt, so erhält Glaubwürdigkeit als Ziel eine etwas höhere explizite Bedeutung. Sind in beiden Dimensionen die Verstärker ausgeprägt, wie beispielsweise in der oben ausführlich diskutierten Krisensituation, so wird Glaubwürdigkeit zu einem eminent wichtigen Ziel. Wie jede Matrix ist diese Glaubwürdigkeitsmatrix, die sich entlang der Verstärker aufspannt, schematisch zu verstehen. Sie zeigt dennoch, wie Bedeutung und Qualität von Glaubwürdigkeit im Rahmen der Unternehmenskommunikation systematisch von internen und externen Kontexten beeinflusst werden können.

Abbildung 7: Glaubwürdigkeitsmatrix: Glaubwürdigkeit als explizites Ziel

viele	erhöhte explizite Bedeutung von Glaubwürdigkeit	sehr hohe explizite Bedeutung; Glaubwürdigkeit wird zu einem wichtigen Ziel
emotionale Verstärker	Glaubwürdigkeit als impliziter Faktor der Unternehmenskommunikation	erhöhte explizite Bedeutung von Glaubwürdigkeit
wenige		
	wenige	faktische Verstärker
		viele

Zusammenfassung

Lüge, Verschleierung, Manipulation und Missinformation – diese vier Aspekte sind nach Meinung von knapp der Hälfte der Befragten die größten Verhinderer von Glaubwürdigkeit in der Organisationskommunikation. Zusammenfassend stellt Stephan Heigl (Dekra), zu den größten „Glaubwürdigkeitskillern“ der Unternehmenskommunikation fest: „Es wird gelogen, es wird abgetaucht und das Unternehmen handelt nicht so, wie es kommuniziert.“ Dabei handelt es sich in weiten Teilen um die Antonyme der Erfolgsfaktoren: Offen, transparent und wahr sollte die Kommunikation sein, zugleich aber auch konsistent, nicht zu sehr geschönt und langfristig, konsistent und verlässlich angelegt. Glaubwürdigkeit vollzieht sich dabei über eine handwerkliche sowie eine strategisch-planerische Ebene (aktive Kommunikationspolitik, Langfristigkeit und Verlässlichkeit, Zielgruppenorientierung). Auf der Ebene des Kommunikationsexperten wirkt sie als individuelle Glaubwürdigkeit über drei Stufen: von der Werteebene über die Entscheidungs- bis hin zur Arbeitsebene. Beeinflusst wird dieser Dreiklang nicht nur vom Kontext der organisationalen Glaubwürdigkeit, sondern auch von den Spannungsfeldern und Rahmenbedingungen des Umfeld bzw. der Kommunikationssituation. Als faktische und emotionale Verstärker wirken sie auf den Grad ein, zu dem Glaubwürdigkeit als eine explizite, das heißt von Kommunikationsfachleuten bewusst verfolgte Größe wird. Daraus abgeleitet wurde eine Glaubwürdigkeitsmatrix, die die Prominenz der Glaubwürdigkeit als Entscheidungsmaxime klassifiziert.

3 Wie Glaubwürdigkeit entwickelt werden kann: Glaubwürdigkeit als Prozess

Glaubwürdigkeit ist die Basis, aber auch das Ergebnis von Unternehmenskommunikation. Dieser Aspekt wurde in den Leitfadengesprächen besonders deutlich. Nahezu alle Befragten sind der Überzeugung, dass beide Dimensionen im Kontext der Unternehmenskommunikation – zu Recht – zu finden seien. Volkmar Krämer (Flughafen Stuttgart), bringt dies wie folgt zum Ausdruck: „Glaubwürdigkeit ist die Voraussetzung *und* das Ergebnis guter PR. Gute PR heißt für mich immer glaubwürdige PR.“ Einen einseitigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der Form, dass sich Glaubwürdigkeit erst aus Kommunikation entwickle, wiesen alle Befragten zurück. Unternehmenskommunikation setze immer bereits auf der vorhandenen Sockelglaubwürdigkeit einer Organisation auf, so dass Kommunikation zugleich im Kontext der bestehenden Glaubwürdigkeit stattfinde. Glaubwürdigkeit und Kommunikation bedingen sich demnach gegenseitig, wenn die Kommunikation entsprechend angelegt ist.

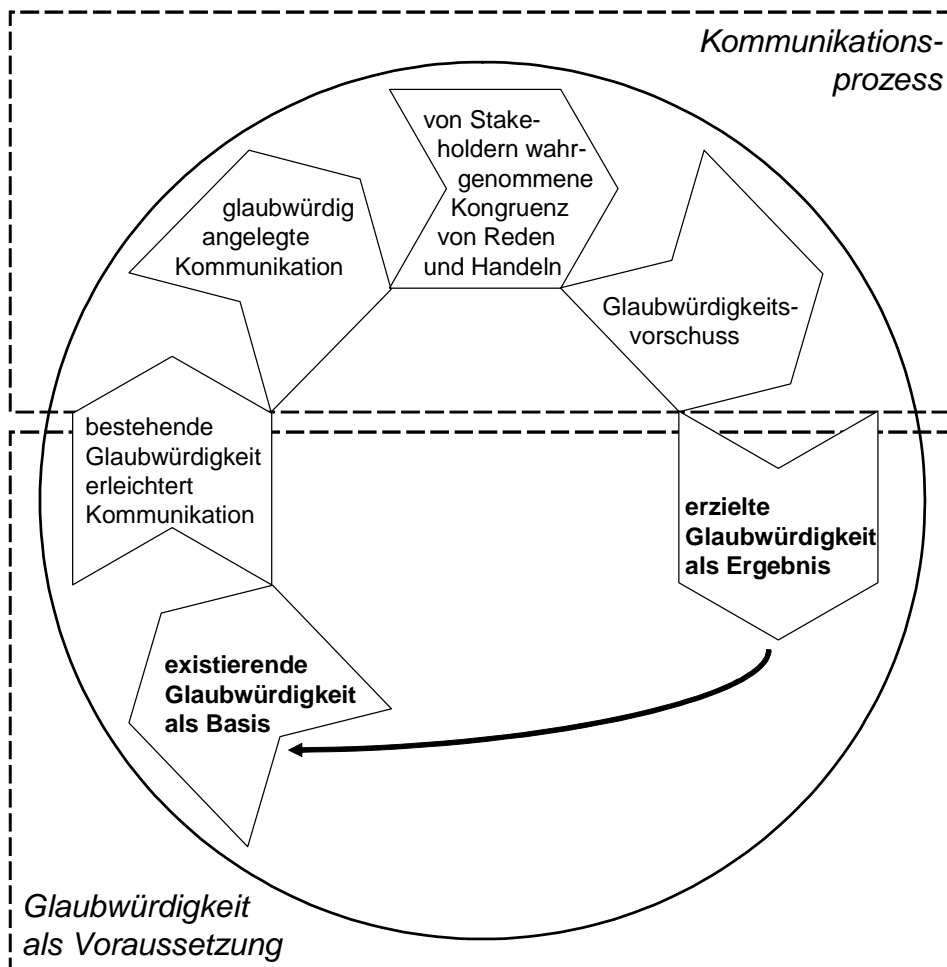
Was aber heißt das für das Kommunikationsmanagement? „Der gesamte Kommunikationsprozess muss sehr gezielt, sehr durchdacht, sehr strategisch angelegt sein“, betont Klaus Weise (Weber Shandwick Deutschland). Kommunikationsmanagement als systematische Abfolge der Prozessphasen Analyse, Planung, Durchführung und Evaluation ist damit auch beim Aufbau von Glaubwürdigkeit von entscheidender Bedeutung, strategisches und wohlüberlegtes Handeln unerlässlich. Kann Glaubwürdigkeit systematisch geplant und implementiert werden? Und wie sieht es im Rahmen der Evaluation aus? Wird Glaubwürdigkeit von den befragten Organisationen und Agenturen überhaupt explizit gemessen?

3.1 Kreislauf glaubwürdiger Unternehmenskommunikation

Wird Glaubwürdigkeit als Basis gesehen, dann hat sie einerseits eine normativ-ethische Funktion und andererseits eine praktische Handlungsfunktion. Diese Dichotomie, die sich zu einem gemeinsamen Ganzen zusammenfügt, wurde bereits mehrfach angesprochen. Das Ebenenmodell stellte die Werte-, Entscheidungs- und Handlungsebene als drei eng miteinander verwobene Ebenen dar. Während Glaubwürdigkeit als moralisch-ethische Größe die Bereitschaft zu glaubwürdigem Handeln abbildet, zeigt sich die Rolle der Glaubwürdigkeit auf der Handlungsebene in erster Linie in der Beherrschung des Handwerkszeugs. Zugleich finden sich auf dieser Ebene auch die Bausteine glaubwürdiger Unternehmenskommunikation, wie in Kapitel 1 beschrieben. Wird nach innen und außen professionell kommuniziert, dann kann Glaubwürdigkeit langfristig dadurch aufgebaut werden, dass Glaubwürdigkeit immer wieder durch Handeln unter Beweis gestellt wird.

In dieser Betrachtungsweise kann die Beziehung zwischen Glaubwürdigkeit und Kommunikation als interdependenter Prozess verstanden werden, als „Alpha und Omega, der Anfang und das Ende“ (Ulrich Ott, ING-DiBa) oder anders ausgedrückt als ein geschlossener Kreislauf. Vermittlungsebene innerhalb dieses Kreislaufes ist die Entscheidungsebene, die die normativ-ethische Werteebene mit der handwerklich-professionellen Arbeitsebene verbindet.

Abbildung 8: Glaubwürdigkeit und Kommunikation als Kreislauf



Denkt man den Kreislauf glaubwürdiger Kommunikation konsequent weiter, so stellt sie sich als Prozess dar (Abbildung 8). Glaubwürdigkeit ist eine Voraussetzung für das Zustandekommen von Kommunikation zwischen Organisation und Zielgruppen, eine historisch gewachsene (positive oder auch negative) Basis, auf der die Unternehmenskommunikation aufsetzt und zugleich auch ein Ergebnis, wenn sie durch Kommunikation und Handeln gestärkt oder geschwächt wird. Glaubwürdigkeit dient im Kommunikationsprozess zunächst als Basisvoraussetzung im Rahmen der Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholder. Ist diese bei den Stakeholdern – durch die bisherige Kommunikation der Organisation

und Vorerfahrungen zur Konsistenz von Reden und Handeln – hoch, so hat die Organisation einen Glaubwürdigkeitsvorschuss, der in die Zukunft hinein ragt. Ist die Glaubwürdigkeit (z. B. durch vorangegangene Krisen) gering, so ist eine geringe Glaubwürdigkeitsbasis ein durchaus kritischer Ausgangspunkt für den Kommunikationsprozess, muss doch in besonderem Maß in den (Neu-)Aufbau von Glaubwürdigkeit und Vertrauen investiert werden. Eine unter anderem auf die systematische Stärkung der Glaubwürdigkeit angelegte Unternehmenskommunikation baut somit auf dem bereits existierenden „Glaubwürdigkeitspolster“ früherer Aktionen und Kommunikation auf.

Einer glaubwürdig gestalteten Kommunikation nach innen und außen folgt in einem nächsten Schritt die Rezeption durch die angesprochenen Bezugsgruppen. Mitarbeiter, Journalisten, Kunden, Investoren, Anwohner und zahlreiche weitere Bezugsgruppen prüfen die Botschaften einer Organisation auf ihre Vertrauenswürdigkeit hin, so vermuten die befragten Kommunikationsfachleute, und gleichen in der Folge die Versprechungen der Organisation mit den tatsächlichen Handlungen ab. Der Begriff des Versprechens erfasst dabei eine breite Palette an Botschaften und Kommunikationsinhalten, die zum Beispiel auf die Organisation selbst (z. B. Gewinnerwartungen, Geschäftsfelder, soziales Engagement), Organisationsmitglieder (z. B. CEO, Personalpolitik) oder Produkte bzw. Dienstleistungen (z. B. Produktmerkmale, -qualität) bezogen sein können.

Damit entsteht erst auf Seiten der Rezipienten jene Glaubwürdigkeit, die Kommunikationsfachleute oder Sprecher eines Unternehmens als Absender von Botschaften angelegt haben. Wenn Handeln und Sprechen als in Einklang stehend wahrgenommen wurden, dann erst entsteht bei den relevanten Bezugsgruppen ein Glaubwürdigkeitsvorschuss. Er dient seinerseits als Ausgangsbasis für die Kommunikation, wie sie zu Beginn des Prozesskreislaufs beschrieben wurde. Diese Glaubwürdigkeitsbasis auf Seiten der Rezipienten erleichtert wiederum die Kommunikationsarbeit auf der operativen Ebene, die im Idealfall eine die Glaubwürdigkeit stärkende Spirale in Gang setzt. „Mit jedem öffentlich wahrnehmbaren Beispiel für glaubwürdiges unternehmerisches Handeln, das Sie generieren, schaffen Sie gleichzeitig einen Glaubwürdigkeitsvorschuss für zukünftige Situationen, die möglicherweise in der Öffentlichkeit kritisch bewertet werden“, sagt Hartwin Möhrle (Ahrens & Bimboese). „Dieser Vorschuss bedeutet zunächst einmal eine strategisch bessere Position.“ Aus einem Glaubwürdigkeitsvorschuss kann sich ein Glaubwürdigkeits- und in der Folge ein Vertrauenskapital entwickeln, das positive Auswirkungen auf Image, Reputation und Goodwill haben kann. Im negativen Fall vermuten einige der Befragten einen negativen Kreislauf in dem Sinne, dass eine auf Seiten der Bezugsgruppen empfundene Dissonanz zwischen Reden und Handeln in eine erhöhte Sensibilität für die Glaubwürdigkeit des Unternehmenshandlens mündet. Bei wiederholter Enttäuschung entsteht dann – ver-

gleichsweise schnell – ein Glaubwürdigkeitsverlust, der sich kumulieren und in der Folge zu einem tief sitzenden Misstrauen führen kann. Das Unternehmen startet dann mit einem Misstrauensvorschuss, der für die Entstehung von Glaubwürdigkeit eine hohe Hürde bildet.

Aus dem Verständnis von Glaubwürdigkeit als Prozess lassen sich drei zentrale Erkenntnisse ableiten, die als Zwischenfazit aus den Leitfadengesprächen gelten können:

- Unternehmenskommunikation kann noch so glaubwürdig angelegt werden von Seiten der Organisation. Glaubwürdigkeit entsteht erst, wenn Handeln und Kommunikation auch auf Seiten der Stakeholder als glaubwürdig wahrgenommen werden. Glaubwürdigkeit ist somit eine Größe, die sich von Seiten des Unternehmens bzw. der Abteilung für Unternehmenskommunikation nur bedingt steuern lässt. Wichtig ist, wahr, offen, transparent, konsistent und verlässlich zu agieren und zu kommunizieren; wird das von den Bezugsgruppen in dieser Konsequenz wahrgenommen, so sind die Chancen für die Attribution von Glaubwürdigkeit gut.
- Sollen Unternehmenshandeln und Unternehmenskommunikation glaubwürdig wahrgenommen werden, so müssen sich die Entscheider der Organisation an den Erwartungen, Einstellungen und Interessen der wichtigsten Stakeholder orientieren.

Glaubwürdige Unternehmenskommunikation kann durch eine transparente, wahre, authentische und konsistente Unternehmenskommunikation systematisch angelegt werden – ob sie jedoch auf Seiten der Bezugsgruppen tatsächlich entsteht, hängt von deren Erwartungen, Einstellungen und Interessen ab. Dabei können unterschiedliche Bezugsgruppen unterschiedliche bis hin zu gegenläufige Verständnisse davon haben, was glaubwürdig ist und was nicht.

Da sich deren Interessen durchaus voneinander unterscheiden können, wird auch die Wahrnehmung von Glaubwürdigkeit variieren. Jeder Mensch hat eine eigene Vorstellung von Glaubwürdigkeit, jeder Mensch legt andere Kriterien zur Beurteilung der Glaub-

würdigkeit einer Organisation an. „Da kann ich genau so gut das Wetter planen“, meint Ulrich Lissek (Deutsche Telekom) pointiert, als diese Problematik zur Sprache kommt. „Ich muss Glaubwürdigkeit leben“ (Ulrich Lissek, Deutsche Telekom). Die Glaubwürdigkeit an sich muss also über alle Zielgruppen hinweg auf einem gleich hohen Niveau gepflegt werden. Während ein Personalabbau trotz höherem Gewinn für Investoren durchaus positiv und damit auch glaubwürdig sein kann, ist eine derartige Entscheidung für Mitarbeiter oder auch die breite Öffentlichkeit unter Umständen ethisch fragwürdig und kostet das Unternehmen Vertrauenspunkte. Glaubwürdigkeit ist also keine konstante Größe, die über alle Bezugsgruppen hinweg identisch wahrgenommen und attribuiert wird – (Un-)

Glaubwürdigkeit kann von unterschiedlichen Bezugsgruppen unterschiedlich, manchmal gar gegenläufig wahrgenommen werden.

- Glaubwürdigkeit muss langfristig aufgebaut werden, damit sie zu einem stabilen Vertrauensverhältnis zwischen einem Unternehmen und seinen Zielgruppen führt. Einerseits ist sie eine Größe, die nur über einen längeren Zeitraum hinweg durch zahlreiche Erfahrungen der Stakeholder mit der Organisation und deren wiederholter Bestätigung entstehen kann. Andererseits muss sie als dauerhafter Wert in der Kommunikationsarbeit umgesetzt werden. Auch wenn Glaubwürdigkeit von Seiten der Organisation nicht systematisch im Sinne einer Ursache-Wirkungs-Relation gesteuert werden kann – soweit möglich sollte sie als strategischer Wert auf der Kommunikatorseite „gemanagt“, das heißt systematisch geplant, implementiert und evaluiert werden.

3.2 Glaubwürdigkeit als Leitgröße im Kommunikationsprozess

Damit Unternehmenskommunikation die fünf zentralen Bausteine zur Entstehung von Glaubwürdigkeit berücksichtigen kann, sollte die Zielgröße Glaubwürdigkeit Bestandteil eines systematischen Kommunikationsmanagements sein. So lautet eines der zentralen Ergebnisse der Umfrage, auch wenn der Grad der Berücksichtigung von Glaubwürdigkeit im Planungsprozess von Organisation zu Organisation deutlich variiert. Inwiefern beziehen die befragten Kommunikationsfachleute Glaubwürdigkeit im Zuge ihrer Kommunikationsplanung mit ein? Wird Glaubwürdigkeit systematisch geplant oder entsteht sie eher als „Nebenprodukt“ professioneller Kommunikation? Welche Faktoren müssen im Zuge der operativen Kommunikation gegeben sein, damit die Befragten ihre Kommunikation als glaubwürdig bezeichnen? Gibt es bestimmte Instrumente und Maßnahmen, durch die sich Glaubwürdigkeit am besten erreichen lässt? Und wie kann man überhaupt feststellen, wie glaubwürdig die Kommunikation nun von den relevanten Bezugsgruppen tatsächlich wahrgenommen wurde?

3.2.1 Glaubwürdigkeit als implizite Größe der Planungsphase

Ist Glaubwürdigkeit eine wichtige Zielgröße im Planungsprozess von Unternehmenskommunikation? Die Antwort der befragten Kommunikationsverantwortlichen könnte klarer nicht sein: Glaubwürdigkeit ist *kein* Wert, der im Planungsprozess bewusst berücksichtigt oder systematisch diskutiert würde. Für keinen Einzelnen der Befragten spielt die Glaubwürdigkeit in der Planungsphase eine explizite Rolle. „Es ist nicht so, dass ich an der gegenüberliegenden Wand in meinem Büro ein Schild hängen hätte: Denk an die Glaubwürdigkeit“, sagt Heiner Springer (Leiter Kommunikation, Bayer) stellvertretend für alle Befragten. „Glaubwürdigkeit ist die Basis unseres täglichen Handelns.“ Damit betont er aber auch, wie wichtig die Glaubwürdigkeit für die Kommunikation als solche dennoch ist. Dass

die Glaubwürdigkeit im Planungsprozess nicht explizit aufgegriffen wird, heißt also nicht, dass sie für Unternehmen, Agenturen und Non-Profit-Organisationen keine Rolle spielt. Im Gegenteil: Kapitel 2 hat deutlich gemacht, dass sie als Wertebasis auf Entscheidungen und Handlungen von Kommunikationsfachleuten einwirkt und somit indirekt, quasi in Form einer Prämisse, auf den Kommunikationsprozess Einfluss nimmt. Dass über Glaubwürdigkeit im Planungsprozess nicht explizit nachgedacht wird, bedeutet also keine Abwertung dieses Aspekts. Für die befragten Kommunikationsverantwortlichen ist Glaubwürdigkeit ein so selbstverständlicher Teilaspekt ihrer täglichen Arbeit, dass sie sie in der Planungsphase implizit berücksichtigt wissen. Glaubwürdigkeit ist für die Experten demnach ein integraler Bestandteil ihrer Arbeit, der keine separate Planung erfordert. Ulrich Lissek (Deutsche Telekom) etwa sieht Glaubwürdigkeit als „conditio sine qua non“, als wesentliches Fundament für eine erfolgreiche PR-Arbeit. Fehlt Glaubwürdigkeit als Basis der Kommunikationsarbeit, betont Heiner Springer von Bayer, „dann muss ich gar nicht weitermachen“. Glaubwürdigkeit schwingt als Basic also in der Kommunikation immer mit. Viele der Experten betrachten die Glaubwürdigkeit ihrer Kommunikation als einen strategischen Kernwert ihrer Unternehmung, der sich direkt aus dem Leitbild ableitet. Es darf also nicht vor jeder Maßnahme darüber nachgedacht werden müssen, ob die Kriterien für glaubwürdige Kommunikation erfüllt sind. Glaubwürdigkeit müsse sich vielmehr als roter Faden durch alle Aktivitäten ziehen. „Glaubwürdigkeit ist per se immer eine Kategorie von Unternehmenskommunikation. Man kann sie nicht mal kurz abschalten und mal wieder dazufügen“, unterstreicht Hartwin Möhrle (Ahrens & Bimbose).

Aus Sicht der Experten kann es jedoch notwendig sein, die Art der Kommunikation entsprechend des Gegenstands zu differenzieren: In der Produktkommunikation etwa stehe die

Glaubwürdigkeit ist ein so selbstverständlicher Aspekt der täglichen Kommunikationsarbeit, dass die befragten Kommunikationsfachleute sie nicht explizit in der Planungsphase des Managementprozesses berücksichtigen. „Glaubwürdigkeit ist per se immer eine Kategorie von Unternehmenskommunikation. Man kann sie nicht mal kurz abschalten und mal wieder dazufügen“, unterstreicht Hartwin Möhrle, Geschäftsführender Gesellschafter, Ahrens & Bimboese.

Glaubwürdigkeit nicht so sehr im Vordergrund, hält einer der Befragten fest. Glaubwürdigkeit werde in diesem Zusammenhang nur dann zu einem Faktor, wenn sie verletzt wird. Anders sieht es mit der Glaubwürdigkeit von

Unternehmen oder Organisationen als Ganzes aus. Die Steigerung oder Erhaltung von Glaubwürdigkeit stehe dann als „Metakategorie“ ganz oben auf der Zielliste der Unternehmenskommunikation, so Joachim Klewes (komm.passion). Dadurch könne es gelingen, einen Glaubwürdigkeitsvorschuss für Krisenzeiten aufzubauen.

Für Non-Profit- und Verbraucherschutzorganisationen stellt Glaubwürdigkeit die Existenzgrundlage schlechthin dar, wie in anderem Zusammenhang bereits dargestellt wurde. Angewiesen auf Spenden oder immaterielle Unterstützung wirkt sich ein Glaubwürdigkeitsverlust hier noch verheerender als in einem marktwirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen aus. Trotz dieser exponierten Stellung von Glaubwürdigkeit wird auch in Non-Profit-Organisationen im Planungsprozess nicht explizit auf Glaubwürdigkeit eingegangen. Man ist sich zwar der Bedeutung bewusst, versteht Glaubwürdigkeit aber als Hintergrundvariable bei allen Aktivitäten. Nach Meinung von Adrian Teetz (Deutsches Rotes Kreuz) genießen Non-Profit-Organisationen auf Grund ihrer gemeinnützigen Arbeit ohnehin einen Glaubwürdigkeitsbonus. Diesen Bonus gilt es aber in der täglichen (Kommunikations-)Arbeit immer wieder zu bestätigen und zu stärken.

Wenn Glaubwürdigkeit also nicht explizit geplant wird: Wie kann dann sichergestellt werden, dass eine Bezugs- oder Zielgruppe möglichst so angesprochen wird, dass sie die Organisation als glaubwürdig wahrnimmt? Gibt es unterschiedliche Strategien der Zielgruppenansprache in Sachen Glaubwürdigkeit? Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die unterschiedlichen Bezugsgruppen durchaus unterschiedliche Kriterien zur Beurteilung der Glaubwürdigkeit anlegen könnten, gewinnt diese Frage im Rahmen der Umsetzungsphase an Bedeutung.

3.2.2 Glaubwürdig kommunizieren in der Umsetzungsphase

Alle neun Interviewpartner, mit denen über diesen Fragenblock gesprochen wurde, verstehen Glaubwürdigkeit als ein absolutes, integratives Ziel, das über alle Zielgruppen hinweg konstant umgesetzt werden muss. „Keiner wird gerne angelogen. Keiner bekommt gerne unzureichende Informationen“, bringt es Volkmar Krämer (Flughafen Stuttgart) anschaulich auf den Punkt. Bei der Ansprache der verschiedenen Stakeholder-Gruppen muss Glaubwürdigkeit demnach über alle Gruppen hinweg auf demselben – hohen – Niveau angestrebt werden. Unternehmen und Organisationen mit einer Vielzahl von Anspruchsgruppen „wären schlecht beraten, sich ein Glaubwürdigkeits-Prioritätenraster zu geben“, so Heiner Springer von Bayer. „Glaubwürdigkeit ist ein hohes Gut, das man bei allen Kommunikationsanstrengungen von vorneherein auf demselben Level berücksichtigen muss.“

Mit Blick auf die Zielgruppenansprache gewinnt damit auch die Konsistenz von Botschaften *über Zielgruppen hinweg* an Bedeutung. „Für uns sind alle Zielgruppen gleichgewichtig, denn wir leben eigentlich von allen“, sagt Helmut von Stackelberg (Sympra). Klaus-Henning Groth (WWF) unterstreicht diese Überzeugung: „Wir sprechen unsere Zielgruppen unterschiedlich an, aber wir wollen nicht unterschiedliche Glaubwürdigkeit bei verschiedenen Zielgruppen erreichen“. Glaubwürdigkeit, so betonen alle Befragten, könne in heutiger Zeit lediglich

durch eine konsistente Ansprache aller Zielgruppen gesichert werden – in Zeiten schneller, in weiten Teilen frei zugänglicher Bereitstellung von Informationen im Internet und in den Massenmedien müssten dieselben Botschaften wenn möglich zeitgleich zum Beispiel an Mitarbeiter, Journalisten und Investoren gegeben werden. Drei Befragte betonen in diesem Kontext jedoch, dass die Ansprache der unterschiedlichen Zielgruppen und die jeweilige Informationstiefe dabei durchaus variieren können, dies der Entstehung von Glaubwürdigkeit zuträglich sei, aber: „grundsätzlich muss ich immer den gleichen Grad an Wahrhaftigkeit haben“. Es gelte, die Kommunikation möglichst optimal an den Bedürfnissen der Zielgruppen auszurichten, gerade um ein möglichst hohes Ausmaß an Glaubwürdigkeit bei allen Zielgruppen erreichen zu können. Es geht also darum, die Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen zu erkennen, damit die Botschaften zielgruppengerecht aufbereitet werden können. „Ich glaube, gerade beim Thema Glaubwürdigkeit ist extrem wichtig, dass ich ein sehr feines Sensorium dafür habe, was die Öffentlichkeit über mein Unternehmen denkt, dass ich also ein Gespür dafür entwickle, welche Erwartungen an mich gestellt werden“, so Helmut von Stackelberg (Sympra). In diesem Kontext ist auch der Hinweis eines Befragten zu sehen, dass es durchaus von Stakeholder zu Stakeholder unterschiedliche Toleranzschwellen gibt, wenn es um Verstöße gegen die Glaubwürdigkeit geht. Vor allem der Kapitalmarkt sei eine höchst empfindliche Zielgruppe, die am frühesten einen Ausschlag im Kontext von Glaubwürdigkeitsschwankungen zeige.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die Bedürfnisse der unterschiedlichen Zielgruppen entscheiden darüber, was kommuniziert wird. Wie sie jedoch angesprochen werden und welche Informationstiefe den Botschaften dabei zu Grunde liegt, kann je nach Bezugsgruppe deutlich variieren. Für den Alltag bedeutet dies, nach folgender Maxime zu handeln: Dieselben Argumente verwenden, diese jedoch in jeweils zielgruppenspezifischer Aufbereitung präsentieren. Die Argumente sollten dabei so formuliert sein, dass der jeweiligen Bezugsgruppe die Inhalte verständlich und die Relevanz deutlich gemacht werden. So unterschiedlich der Weg zur Glaubwürdigkeit von Zielgruppe zu Zielgruppe auch sein kann, das Ziel bleibt gleich. Welche Faktoren sind es nun aber, die die Zielgruppenadäquatheit glaubwürdiger Unternehmenskommunikation in der Phase der Implementation steuern?

„Es kommt sehr darauf an, was Sie wollen, in welchem Zeitraum Sie etwas wollen, von wem Sie etwas wollen. Ich denke, das ist die Kunst oder das Handwerk der Kommunikatoren, aus dem Werkzeugkasten der Kommunikationsinstrumente immer diejenigen herauszusuchen, die passen. In der Regel ist es eine Kombination aus mehreren Instrumenten, bei der mal das eine, mal das andere stärker betont wird: Mal brauchen Sie die Zange, mal den Schraubenzieher, das ist unterschied-

lich. Aber in der Regel brauchen Sie mehrere Instrumente, um einen Schadensfall zu beheben oder etwas aufzubauen“ (Eckhard Marten, Allianz Lebensversicherungs-AG).

Rund ein Fünftel der Befragten nennt als wichtigen Aspekt der operativen Umsetzung das *Timing* von Kommunikation. Für eine glaubwürdige Kommunikation sei es besonders wichtig, „zum richtigen Zeitpunkt“ zu kommunizieren. Damit ist in erster Linie eine zeitliche Nähe zum Ereignis selbst gemeint: „Ich glaube, dass man nicht zeitverzögert kommunizieren sollte. Man sollte, wenn möglich, nicht ganz bewusst erst nach Stunden oder Wochen sagen ‚Es gab da etwas‘“, meint Uta-Micaela Dürig (Robert Bosch). Auch Christian Schubert (BASF) betont den Zeitfaktor, der zusätzlich zu den Anforderungen aus den Bausteinen glaubwürdiger Unternehmenskommunikation zum Tragen kommen müsse: „Wenn es um Themen geht, bei denen ein Unternehmen in der Kritik steht, dann müssen all diese Kriterien – Transparenz, Offenheit, Ehrlichkeit – auch unmittelbar sichtbar werden. Es kommt dann noch der Zeitfaktor mit hinzu.“

Neben dem *Timing* spiele auch die Wiedererkennbarkeit der Organisation eine Rolle. Eine One-Voice-Policy beispielsweise, die den einheitlichen Auftritt eines Unternehmens in der Öffentlichkeit sicherstellt, stärkt nach Meinung einiger Befragten die Wiedererkennbarkeit und hilft Missverständnisse und Unklarheiten zu vermeiden – ein wichtiger Aspekt glaubwürdiger Unternehmenskommunikation. Wiedererkennbarkeit und Klarheit sollten jedoch auch in der Gestaltung der Botschaften zum Tragen kommen. Besonders die *Nachvollziehbarkeit* ist in den Augen der Befragten wichtig.

„In der Gesamtwahrnehmung eines Unternehmens gibt es immer den Punkt der Wahrheit, an dem eine Aktivität, das Ergebnis, ein Erfolg oder auch manchmal ein Misserfolg im Kontext des Unternehmens nachvollziehbar sein muss. Ob das dann der Öffentlichkeit gefällt oder nicht, ist die Frage. Aber wenn es nachvollziehbar ist, dann ist zumindest eine Voraussetzung dafür geschaffen, dass das Unternehmen bei den Partnern und bei den Öffentlichkeiten, mit denen es arbeiten muss, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, einen Glaubwürdigkeitsvorsprung hat gegenüber Konkurrenten – oder eben nicht“ (Hartwin Möhrle, Ahrens & Bimboese).

Eng mit der Nachvollziehbarkeit ist auch die *Nachprüfbarkeit* der Kommunikation sinhalte verbunden. Die Eindeutigkeit und Vollständigkeit von Aussagen sowie deren Zurechenbarkeit zu einer Quelle erleichtern es Bezugsgruppen, die jeweilige Information aufzunehmen und zu verstehen, so dass sich auch die Chance auf Glaubwürdigkeitszuschreibung erhöht. „Ich erlebe Glaubwürdigkeit immer dann,

wenn jemand eine Position vertritt, die ich sofort verstehe“, sagt Stephan Heigl (Dekra) aus Sicht des Rezipienten. „Wenn jemand eine Erklärung abgibt und ich denke mir im selben Moment: ‚Der, mit seiner Vorgeschichte, mit diesem Thema und dieser These – ja, so ist es‘. Wenn ich lange darüber nachdenken muss, wird es schwierig.“ Hartwin Möhrle (Ahrens & Bimboese) unterstreicht diese Einschätzung, wenn er sagt, es gehe darum, strategische Entscheidungen einer Organisation operativ „so darzustellen, dass das Motiv, der Weg, der eingeschlagen wird, und das Ziel erkennbar und verständlich werden“. Dazu müssen Prozesse erklärt und die eigenen Interessen offen gelegt werden. Insofern kann als weiterer Punkt die *Verständlichkeit* von Inhalten für die jeweilige Zielgruppe genannt werden. „Das Sprechen muss aber dann so erfolgen, dass die Stakeholder es verstehen“, meint Andreas Steinert (Pleon Kohtes Klewes). „Und dann muss ich auch wissen: nicht nur, was die Stakeholder verstehen, sondern auch wo sie eigentlich sind, also wo und wie ich sie erreiche.“ Der Aspekt der zielgruppenadäquaten Kommunikation verweist immer auch auf eine Zielgruppenorientierung, also die Notwendigkeit, „sich wirklich in die Köpfe derer hineinzudenken, mit denen man kommunizieren möchte“ (Andreas Steinert, Pleon Kohtes Klewes) – dieser Faktor ist nach Meinung der Befragten unerlässlich, um glaubwürdig kommunizieren zu können. Dazu gehört auch eine gezielte Informationsselektion durch die Abteilung Unternehmenskommunikation im Vorfeld der Kommunikation. Denn, so Eckhard Marten (Allianz Lebensversicherungs-AG), „wir müssen nicht unbedingt alles draußen haben. Aber ich will, dass wenn wir etwas draußen haben, es dann sozusagen der Mercedes unter den Pressemitteilungen ist, dass der Journalist das zumindest anschaut“.

Bewährt hat sich in diesem Kontext auch der Versuch, die *emotionale Nähe* zu den Zielgruppen zu betonen, so einige der Befragten aus Dax30-Unternehmen. Darunter fällt auch „das Anbieten von Transparenzsignalen, also von Rückkanälen, von Vertiefungsinformationen, von ‚Third Parties‘, bei denen man sich vergewissern kann. Also alles das, was es erlaubt, die eigene Information in einen Kontext zu stellen“, drückt Joachim Klewes (komm.passion) die Bedeutung der emotionalen Nähe aus. Begleitet wird sie gegebenenfalls durch die *Personalisierung* des Unternehmens, die eine weitere Möglichkeit dargestellt, Unternehmenskommunikation glaubwürdig zu implementieren, „da große Institutionen immer sehr stark distanziert erscheinen. Deshalb wollen wir emotionaler kommunizieren, wollen Distanz abbauen. Durch Beispiele schaffen wir nicht nur Transparenz darüber, was wir tun, wir machen unser Unternehmen auch (be-)geifbarer“, lautet die Einschätzung von Christian Schubert (BASF). Personalisierung kann dabei ein probates Mittel zur Herstellung von Emotionalität und Nähe sein. „Das gelingt nur über die handelnden Personen“, ist sich Christian Schubert sicher. Denn: „Menschen glaubt man viel leichter und viel stärker als anonymen Organisationen. Wenn ich also mit der Kommunikation ein Gesicht verbinde, dann ist das immer

hilfreich“ (Joachim Klewes, komm.passion). Schließlich ist Glaubwürdigkeit ein Wert, den man stark mit Personen verknüpft, und der ungleich schwerer für ein Unternehmen aufzubauen ist. Andererseits gibt es auch hier kritische Stimmen, die vor einer Zuspitzung der kommunikativen Maßnahmen auf eine Person aus Gründen der Abhängigkeit warnen und explizit den Auftrag haben, „multipersonal zu fahren, also immer mehrere Vorstände einzusetzen“ (Eckhard Marten, Allianz Lebensversicherungs-AG). Denn, so Manfred Harnischfeger (Deutsche Post World Net): „Personen verlassen das Unternehmen, das Unternehmen aber wird weiterhin bestehen. Insofern ist es ein bisschen fahrlässig, auf einzelne Personen zu bauen. Dem Grunde nach, wenn man das grundsätzlich betrachtet, muss die Managementarbeit darauf ausgerichtet sein, dass sie jeder ausfüllen kann und dass sie weitergereicht werden kann.“

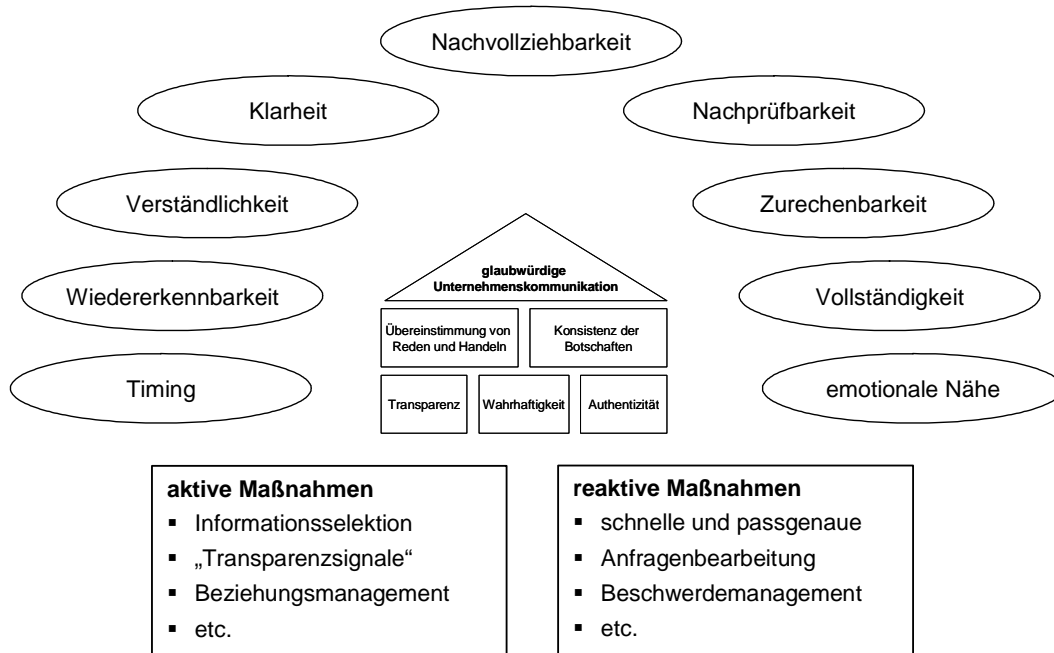
Eine weitere Möglichkeit zum Aufbau von Glaubwürdigkeit durch Kommunikation liegt nach Meinung der Befragten in der für die Öffentlichkeit wahrnehmbaren Dokumentation der eigenen Arbeit, aber auch in eventuell vorhandenen Corporate Social Responsibility-Aktivitäten. ‚Tue Gutes und rede darüber‘ – dieser oft zitierte Grundsatz der Public Relations kann von Unternehmen wie Non-Profit-Organisationen genutzt werden. So baut beispielsweise World Vision Glaubwürdigkeit auf, „indem wir erstens berichten, was wir Gutes tun, indem wir zweitens sagen, warum wir das tun und was uns motiviert, und indem wir drittens dokumentieren, dass wir das erfolgreich tun“ (Kurt Bangert, World Vision).

Darüber hinaus gibt es ohne Frage zahlreiche weitere Möglichkeiten, Unternehmenskommunikation so anzulegen und zu gestalten, dass sie möglichst glaubwürdig ist. Die oben genannten Einflussgrößen (vgl. Abbildung 9) sind lediglich diejenigen, die den befragten Kommunikationsfachleuten während der Gespräche als die wesentlichsten erschienen. Bei all diesen Faktoren handelt es sich um Aspekte einer mehr oder weniger aktiven Kommunikationsarbeit. Ergänzt wird sie durch reaktive Maßnahmen wie zum Beispiel eine schnelle und passgenaue Anfragenbearbeitung sowie ein systematisches Beschwerdemanagement. Die oben bereits angesprochene „Kultur der Ansprechbarkeit oder der Erreichbarkeit“ (Manfred Harnischfeger, Deutsche Post World Net) auf Unternehmensebene setzt sich damit kommunikativ fort.

Schwierig gestaltet sich die Frage, welche Maßnahmen und Instrumente geeignet sind, Glaubwürdigkeit zu gestalten. Für keinen der 22 befragten Experten gibt es ein bestimmtes Instrument oder einen bestimmten Instrumentemix, der eine besondere Glaubwürdigkeit verspricht. Viel wichtiger dagegen erscheint folgende Tatsache: „Ich bin überzeugt davon, dass es das Wichtigste ist, dass Kommunikatoren bzw. Sprecher eines Unternehmens authentisch und wahrheitsgetreu kommunizieren“, betont Uta-Micaela Dürig (Robert Bosch). „Gleich mit wem, gleich

mit welchem Tool, gleich in welcher Situation.“ Anders ausgedrückt: Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation ist keine Frage von Maßnahmen und Instrumenten selbst, sondern eine Frage der „richtigen“ Anwendung einzelner Instrumente und ihrer Kombination.

Abbildung 9: Operative Umsetzung einer glaubwürdigen Unternehmenskommunikation



Eine Tatsache wird jedoch explizit betont, geht es um die Steigerung der Glaubwürdigkeit eines Unternehmens: Meinungsführern und unabhängigen Experten kommt eine wichtige Bedeutung zu, weil sie einer Organisation durch ihre herausragende Position im Meinungsbildungsprozess bzw. durch ihre Neutralität einer Organisation zusätzliche Glaubwürdigkeit verleihen können. „Einen Beitrag zur Steigerung der Glaubwürdigkeit können oft gerade die Maßnahmen leisten, bei denen Sie nicht wirklich der Urheber sind – denken Sie an spontane Äußerungen im Kollegenkreis über die Servicequalität einer Fluggesellschaft oder die positive Darstellung des sozialen Engagements eines Unternehmens in einem Sachbuch über Wirtschaftskunde“, sagt Helmut von Stackelberg (Geschäftsführer, Sympra). Aussagen neutraler Dritter verleihen den Inhalten eine wesentlich höhere Glaubwürdigkeit als eigene Aussagen, denen immer das eigene Interesse und damit der Aspekt der Beeinflussung anhaftet. Aus diesem Grund arbeiten viele Unternehmen mit Non-Profit- oder Verbraucherschutz-Organisationen zusammen, um einen Transfer deren Glaubwürdigkeit auf eigene Aussagen, Projekte und Inhalte zu erreichen.

3.2.3 Glaubwürdigkeit systematisch messen: Evaluationsphase

Ein systematisches Kommunikationsmanagement ist ohne die Überprüfung des Erreichten undenkbar. Manfred Harnischfeger (Deutsche Post World Net) betont gar: „Evaluation ist schwer en vogue.“ Eine Evaluation während und nach Ende

des Kommunikationsprozesses sichert wichtige Erkenntnisse über die Tatsache, ob bzw. wie gut die relevanten Zielgruppen angesprochen werden konnten – ein Aspekt, der gerade für die Entstehung von Glaubwürdigkeit eine zentrale Rolle spielt. Wenn es gelingt, die erzielte Glaubwürdig-

Eine systematische Messung der bei den Bezugsgruppen vorhandenen Glaubwürdigkeit wird von keiner der befragten Organisationen durchgeführt. Indirekte Rückschlüsse auf die Glaubwürdigkeit werden allenfalls aus Reputations-, Imagemessungen oder dem Tenor der Medienberichterstattung gezogen – ob Glaubwürdigkeit auf Seiten der Bezugsgruppen durch eine entsprechend angelegte Unternehmenskommunikation tatsächlich entsteht oder ob gar ganz andere Beurteilungsgrößen als Transparenz, Konsistenz etc. vorliegen, bleibt für die Kommunikationsfachleute ungewiss.

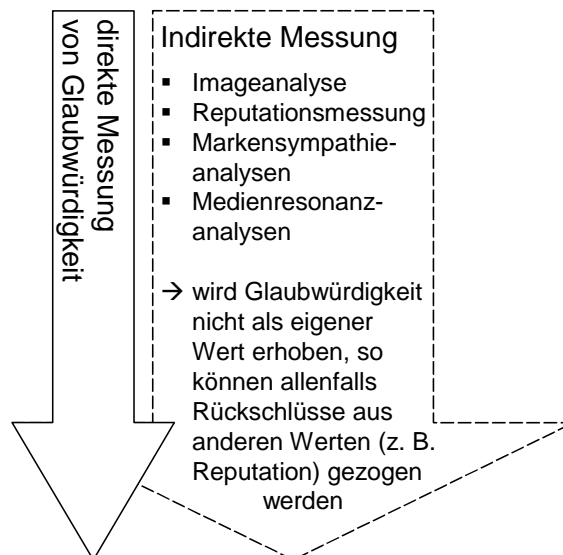
keit systematisch zu messen und im Zeitverlauf zu beobachten, so kann dieser Aspekt zur weiteren Legitimation der Unternehmenskommunikation innerhalb der Organisation, aber auch zur Anpassung und Feinjustierung einer auf Glaubwürdigkeit ausgerichteten Kommunikation dienen.

Viele Organisationen haben mittlerweile erkannt, dass die Glaubwürdigkeit in Zeiten stagnierender Märkte zu einem (wettbewerbs-)relevanten Differenzierungsmerkmal geworden ist. Vom Erkennen der Relevanz bis hin zur systematischen Evaluation ist es aber ein weiter Weg. Messen die befragten Unternehmen und Non-Profit-Organisationen ihre Glaubwürdigkeit bei ausgewählten Bezugsgruppen systematisch? Wenn ja, mit welchen Instrumenten? Da die Glaubwürdigkeit von den Befragten als implizite Basis aller ihrer kommunikativen Aktivitäten bezeichnet wird, scheint eine Messung schwierig. Hinzu kommt die Tatsache, dass Erfolgsmessung in der Praxis noch immer in einem vergleichsweise geringen Ausmaß umgesetzt wird: „Aus der Praxis heraus wissen wir, dass wir uns freuen, wenn 50 Prozent unserer Kunden bei uns eine Evaluation kaufen würden. Tun sie aber nicht. Es sind einfach viel weniger“, beschreibt Andreas Steinert (Pleon Koh-tes Klewes) die Praxis.

Die Glaubwürdigkeit wird in der Evaluation bislang nur in Ansätzen berücksichtigt, so das Ergebnis der Leitfadengespräche. Eine systematische Messung als eigene Zielgröße findet nicht statt, dafür werden über andere erhobene Werte Rückschlüsse auf das Ausmaß der Glaubwürdigkeit gezogen. Insofern erfolgt eine indirekte Messung zum Beispiel über Medienresonanzanalysen (Tenor der Me-

dienberichterstattung), Image- und Reputations- oder Markensympathieumfragen (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: Möglichkeiten der Evaluation von Glaubwürdigkeit



Viele der Befragten bedienen sich damit verschiedener Hilfsmittel und Analogien, um Hinweise auf ihre Glaubwürdigkeit zu erhalten. Eine häufig gewählte Variante dieser indirekten Messung ist der Umweg über das Image. Unterschiedliche Imageparameter lassen dabei grobe Rückschlüsse auch auf die Glaubwürdigkeit zu, ohne dass diese direkt über eigene Antwortvorgaben oder Werte erfasst würde. Das liege, so einige der befragten Kommunikationsverantwortlichen, vor allem daran, dass der Begriff der Glaubwürdigkeit zu schwammig sei. Einerseits für die Verwendung auf Seiten der Kommunikationsabteilungen selbst, andererseits auch für die befragten Rezipienten (z. B. Kunden, breite Öffentlichkeit). Neben dem Verständnisproblem von Glaubwürdigkeit wird auch noch die Attribution von Glaubwürdigkeit als Evaluationshindernis betrachtet. Als subjektive Größe spielen bei jedem Rezipienten andere Größen eine Rolle bei der Beurteilung einer Organisation, eines Produkts oder einer Person, lässt sich als Gegenargument der Messung in den Leitfadengesprächen erkennen. Diese Vielzahl an Einflussfaktoren mache die Messung von Glaubwürdigkeit zu einem kaum zu bewältigenden Problem – unabhängig davon, ob direkt oder indirekt gemessen wird.

Als mehrdimensionales Konstrukt stellt die Glaubwürdigkeit für viele der Kommunikationsexperten eine Black Box dar. Zugleich betonen sie, dass es diese Black Box in Zukunft zu öffnen gelte, um bessere Rückschlüsse auf die Kommunikationsarbeit zu erhalten und die gegenüber der Unternehmensleitung einem Mantra gleich betonte Kongruenz von Reden und Handeln mit Nachweisen stär-

ken zu können. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass Parameter wie Unternehmens- oder Markensympathie sowie Reputation erfragt werden, erscheinen Hinweise auf eine mangelnde Operationalisierbarkeit und Messbarkeit reichlich fragwürdig. Wenn abstrakte und schwammige Konstrukte wie Image oder Reputation messbar sind, so lässt sich auch Glaubwürdigkeit messen. Erforderlich ist hierfür sicherlich eine genauere Analyse der Attribution, das heißt ein Blick auf die Rezipienten von Unternehmenskommunikation.

Wann ist Unternehmenskommunikation in den Augen von Journalisten, Kunden, Mitarbeitern usw. glaubwürdig? Worauf achten sie, worauf legen sie Wert? Wie hoch ist ihre Toleranzschwelle zum Beispiel in Bezug auf Inkonsistenzen zwischen Unternehmenshandeln und Kommunikation? Die bislang fehlende Messbarkeit von Glaubwürdigkeit liegt in erster Linie daran, dass das Konstrukt vor allem als implizites Ergebnis professioneller Kommunikation gilt und von Seiten der Wissenschaft kaum untersucht wurde. Auch wenn die Messung von Glaubwürdigkeit lediglich ein kleiner Teil der gesamten Evaluation von Unternehmenskommunikation sein kann, so scheint sie vor dem Hintergrund ihrer besonderen Bedeutung für Organisationen durchaus wert, gemessen zu werden. Im Moment ist jedoch noch kein Messverfahren bekannt, das diese methodische Komplexität zu bewältigen wüsste. Daher kann ein Rückschluss aus Imageerhebungen oder Medienresonanzanalysen immer nur ein Ergebnis sein, das sich aus subjektiv gewichteten Faktoren ergibt.

In der Kommunikationspraxis bedient man sich bislang vor allem einfacheren Wegen der Glaubwürdigkeitsmessung. Dazu zählen das Feedback mittels persönlicher Gespräche oder die Nutzung der Daten aus dem Beschwerdemanagement. Für viele der Befragten ist ein direktes Feedback über die „erste Glaubwürdigkeitsprüfstelle Journalist“, so etwa Adrian Teetz (Marketing, Deutsches Rotes Kreuz), ein wichtiger Indikator für die Glaubwürdigkeit ihrer Kommunikation. Intensivinterviews mit weiteren wichtigen Kommunikationspartnern erweitern das Feedbackspektrum. Oft wird auch auf das Instrument der Mitarbeiterbefragung zurückgegriffen. Die Hewlett Packard AG erhebt alle ein bis zwei Jahre systematisch die „voice of the workforce“ (Norbert Gelse, Hewlett Packard), in der sich die Glaubwürdigkeit aus anderen Größen herleiten lässt; ähnliche regelmäßige Mitarbeiterbefragungen sind in nahezu allen großen Unternehmen an der Tagesordnung. Aus der Summe aller direkten Feedbackkanäle ergibt sich dann ein gefühltes Bild der zugeschriebenen Glaubwürdigkeit von Seiten der befragten Stakeholder.

3.3 Kommunikationsverantwortliche als interne Berater und Gatekeeper

Kommunikationsverantwortliche sind die kontinuierlichen Treiber und zugleich kritischen Prüfer von Glaubwürdigkeit. Ihre Ansprüche an eine transparente, wahre, authentische und konsistente Kommunikation vermitteln sie nicht nur innerhalb ihrer eigenen Abteilung, sondern werben für sie auch bei der Unternehmensleitung und in Fachabteilungen. Einerseits sind sie damit *interne Berater*, indem sie Ansprechpartner in vielen Fragen der Kommunikation sind. Sie vermitteln die besondere Bedeutung zum Beispiel der Übereinstimmung von Reden und Handeln, beraten aber auch in Bezug auf ein authentisches Auftreten oder die zielgruppenadäquate Aufbereitung von Kommunikation. Insofern übernehmen sie – ebenso wie die Kommunikationsexperten aus Agenturen – auch und gerade mit Blick auf die Glaubwürdigkeit eine Beratungsfunktion nach innen.

Neben der Beratungsfunktion arbeiten zahlreiche Befragte auch als hausinterne *Prüfinstanz*, wenn sie den Wahrheitsgehalt von Informationen prüfen, die zum Beispiel aus Fachabteilungen an sie herangetragen werden. Sie prüfen beispielsweise, ob die ihnen für eine Pressemitteilung angebotenen Informationen tatsächlich den Kriterien der Wahrheit und Angemessenheit entsprechen. Einer der befragten Kommunikationsverantwortlichen bringt dies stellvertretend für viele andere Befragte zum Ausdruck:

„Bevor ich etwas kommuniziere, spreche ich erstmal mit dem entsprechenden Fachbereich und lasse mir erklären, was die Geschichte ist. Da fängt Glaubwürdigkeit für mich schon an: dass ich natürlich die Glaubwürdigkeit dessen prüfe, was mir jemand erzählt. Dann formuliere ich etwas, bringe es in kommunikative Produkte, das heißt in Pressemitteilungen, in Interviewsituationen, in Vorbereitung, in Briefings, in eine Storyline etc. Dabei versuche ich eben jedes Mal, das Thema auf Glaubwürdigkeit abzuklopfen, indem ich mich in die Lage des Journalisten oder Rezipienten hineinversetze und prüfe, wie diese Geschichte bei ihm ankommen könnte.“

Versteht sich ein Kommunikationsfachmann als eine solche interne Prüfinstanz, so müssen alle internen Informationen auf ihrem Weg nach außen zuerst diesen *Glaubwürdigkeits-Gatekeeper* passieren, bevor sie an externe Gatekeeper wie etwa Journalisten weitergegeben werden. Jeder Kommunikationsexperte steht mit seiner Professionalität hinter den von ihm kommunizierten Botschaften – und bürgt damit mit seiner eigenen, persönlichen Glaubwürdigkeit für deren Wahrheit. Abbildung 11 zeigt diese drei Rollen im Überblick.

Abbildung 11: Rollen von Kommunikationsverantwortlichen im Kontext der Glaubwürdigkeit



Zusammenfassung

Glaubwürdigkeit entsteht zwar erst durch die Attribution auf Seiten der Bezugsgruppen; die Unternehmenskommunikation selbst sollte jedoch so angelegt sein und umgesetzt werden, dass sie die Entstehung von Glaubwürdigkeit fördert. Die in den vorigen Kapiteln genannten Bausteine und Erfolgsfaktoren sind hierzu wichtig, aber auch ein Kommunikationsmanagement als systematische Abfolge der Prozessphasen Analyse, Planung, Durchführung und Evaluation von Kommunikation gewinnt an Bedeutung. Glaubwürdigkeit kann nicht im Sinne einer Ursache-Wirkungs-Kette gesteuert, sie kann und sollte aber systematisch angelegt und gefördert werden. In der Planungsphase sollte dabei möglichst auf eine passgenaue Zielgruppenansprache geachtet werden, die Botschaften und Inhalte jedoch über die unterschiedlichen Bezugsgruppen hinweg konstant hält. Timing, Nachvollziehbarkeit, Nachprüfbarkeit und emotionale Nähe sind nur einige der Faktoren, die in diesem Kontext als wichtige Aspekte der operativen Umsetzung genannt werden. Eine gezielte Evaluation von Glaubwürdigkeit als einem Teilaspekt des Erreichten wird als wichtig angesehen, ein dafür brauchbares Instrument gibt es über persönliche Rückmeldungen von zentralen Kontaktpersonen hinaus (noch) nicht.

Betrachtet man die Rolle von Glaubwürdigkeit im Rahmen des Kommunikationsprozesses so fällt auf, dass die befragten Kommunikationsverantwortlichen drei zentrale Funktionen oder Rollen im Prozess glaubwürdiger Kommunikation übernehmen: Sie sind interne Berater von Unternehmensleitungen, Fachabteilungen oder ihren eigenen Mitarbeitern, wenn es um eine glaubwürdige Kommunikation geht. Sie fungieren als eine Art Prüfinstanz für den Wahrheitsgehalt und die Korrektheit von Informationen, die aus der eigenen Organisation an sie herangetragen werden. Und sie übernehmen die Rolle eines Gatekeepers, wenn es um die Weiterleitung und die Anreicherung von Botschaften mit Glaubwürdigkeit geht.

4 Bezugsgruppen und ausgewählte Aufgabenfelder

Die Glaubwürdigkeit spielt in der Ansprache aller Bezugsgruppen eine wichtige Rolle. Die befragten Kommunikationsverantwortlichen aus Unternehmen, Agenturen und Non-Profit-Organisationen betonen, wie wichtig eine möglichst konsistente Kommunikation auch über die einzelnen Zielgruppen hinweg ist. Glaubwürdigkeit könne nicht bei der einen Zielgruppe eine größere Rolle spielen als bei der anderen – die Art der Ansprache kann und sollte sich dabei jedoch durchaus unterscheiden. Während mit namentlich bekannten Journalisten auf Dauer angelegte, professionelle persönliche Kontakte gepflegt werden, spielt für die Wahrnehmung von Glaubwürdigkeit bei Mitarbeitern eher die Konsistenz von interner und externer Kommunikation eine Rolle. Aber selbst wenn diese Regeln glaubwürdiger Unternehmenskommunikation beachtet werden, ist die Entstehung von Glaubwürdigkeit nicht zwangsläufig garantiert. „Glaubwürdigkeit ist ein sehr schwer zu erreichendes Gut“, betont Ulrich Lissek (Leiter Unternehmenskommunikation, Deutsche Telekom). Nachfolgend soll entlang ausgewählter Bezugsgruppen von Unternehmenskommunikation dargelegt werden, wie die befragten Kommunikationsfachleute jeweils versuchen, eine hohe Glaubwürdigkeit in ihrer Kommunikation bzw. in der Beziehung zu den Bezugsgruppen anzulegen.

4.1 Beziehungspflege zu Journalisten

Massenmedien stellen für die Unternehmenskommunikation einen klassischen Kanal dar, um Botschaften mit vergleichsweise kleinem Aufwand und geringen Kosten in die Öffentlichkeit zu tragen. Das Feld der Medienarbeit trägt dem Rechnung und stellt eine spezialisierte Funktion im Rahmen der Unternehmenskommunikation dar. Aus zwölf Antworten wird deutlich: Medien nehmen bei der Wahrnehmung der Glaubwürdigkeit eines Unternehmens durch die Stakeholder eine zentrale Rolle ein. „Die Medien sind für uns das A und O“, so Volkmar Krämer (Flughafen Stuttgart).

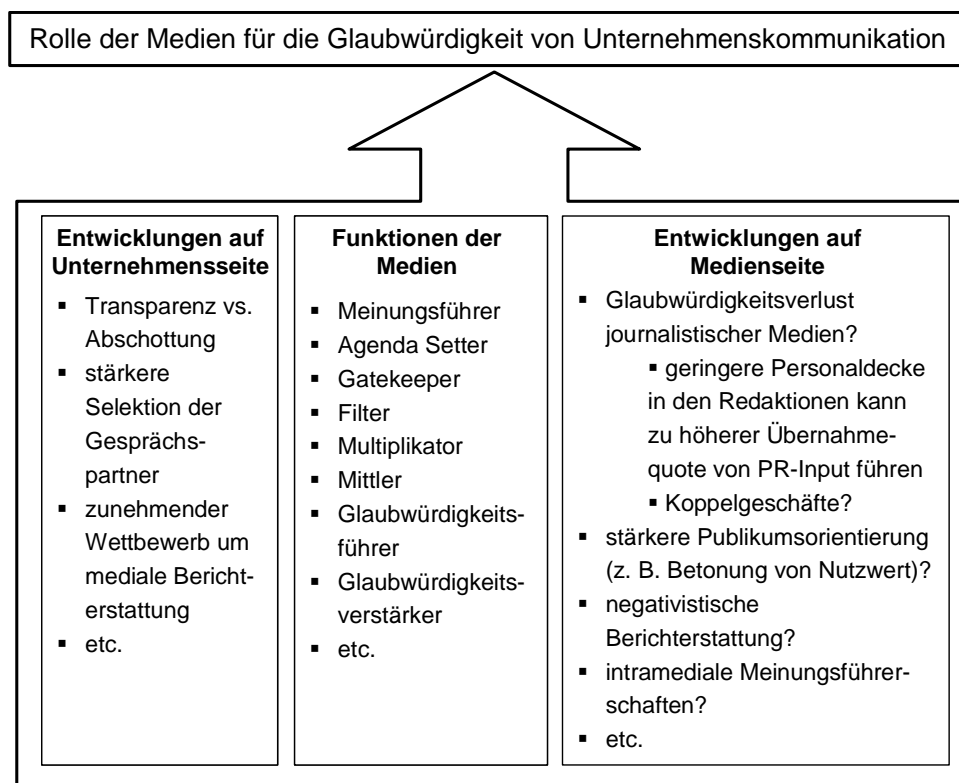
4.1.1 Massenmedien als Glaubwürdigkeitsführer und -verstärker

Es sind drei wesentliche Einflussfaktoren, die im Kontext mit der hohen Bedeutung journalistischer Medien genannt werden (Abbildung 12): Erstens die Funktionen der Medien, zweitens die aktuellen Entwicklungen auf der Unternehmensseite im Hinblick auf die Medien und schließlich auch die Entwicklungen auf der Medienseite, die für die Unternehmenskommunikation relevant werden.

Am häufigsten nennen die befragten Kommunikationsfachleute die Funktion der Medien als Meinungsführer, Gatekeeper und Vermittler. Acht der Befragten wei-

sen auf die Agenda Setting-Funktion der Journalisten und ihrer Beiträge hin, die insbesondere durch die Selektion von Nachrichten und durch eigene Interpretationen die Meinung ihrer Publika beeinflussen können. „Die besondere Problematik liegt darin, dass Journalisten durch ihre Filterrolle – und auch durch ihre eigenen Interessenspositionen – sehr stark modulierend auf die Wahrnehmung des Unternehmens als glaubwürdig oder nicht glaubwürdig einwirken können“, so Joachim Klewes (komm.passion). Mit Blick auf die Glaubwürdigkeit ist jedoch auch die Funktion der Medien als Multiplikatoren wichtig – sie kann das Ausmaß an Glaubwürdigkeit positiv oder negativ verstärken. Diese Funktion ist für Unternehmen insbesondere dann von Bedeutung, wenn es darum geht, ein Massenpublikum mit ihren Botschaften zu erreichen, wie Stephan Heigl (Dekra) betont: „Die Massenmedien transportieren Botschaften des Unternehmens oder auch die Einschätzungen der Redakteure und sind damit in der Lage, das Bild von einem Unternehmen zu prägen oder gar zu schaffen.“

Abbildung 12: Einflussfaktoren auf die Rolle der Medien in der Wahrnehmung der Glaubwürdigkeit von Unternehmen



Mit diesen Funktionen eng verknüpft stehen Entwicklungen im Zusammenspiel von Unternehmen und Medien. Einer der Befragten ist davon überzeugt, dass sich viele Unternehmen – in erster Linie deren Vorstände und Geschäftsführer – erst in den letzten Jahren gegenüber Journalisten geöffnet hätten und heute eine tenden-

ziell höhere Bereitschaft für eine offenere und glaubwürdigere Kommunikation mitbrächten. Entsprechend häufiger tauchten Mitglieder der Führungsetage heute in den Medien auf, was jedoch von Seiten der Journalisten auch entsprechend gewünscht werde. Die Personalisierung von Unternehmen liege in beiderseitigem Interesse. Die Notwendigkeit, sich den Medien gegenüber zu öffnen, hängt aber auch mit dem von einigen Befragten genannten intensiveren Kampf um Berichterstattung zusammen. Gerade mittelständische Unternehmen hätten es schwer durch die Informationsflut bis zu Journalisten durchzudringen und überhaupt in die Medienberichterstattung zu gelangen.

Auf Seiten der Medien lassen sich ähnliche Entwicklungen beobachten, die auf die Glaubwürdigkeit Einfluss nehmen können. „Es gibt aber auch auf Seiten der Unternehmen und Medien Entwicklungen zu verzeichnen, die Glaubwürdigkeit erschweren, weil sie eben Rahmenbedingungen schaffen, in denen man vielleicht nicht mehr so offen miteinander umgeht“, stellt Eckhard Marten (Allianz Lebensversicherungs-AG) fest. Während durch die immer dünner werdende Personaldecke in vielen Redaktionen Pressemitteilungen zunehmend unverändert ins Blatt gelangen, hat die Presse- und Medienarbeit durchaus ein Eigeninteresse an einem unabhängigen Qualitätsjournalismus. Werden journalistische Medien in weiten Teilen zu Verlautbarungsorganen der Unternehmenskommunikation, so leidet ihr Ruf als unabhängiger Gatekeeper und Meinungsführer empfindlich. Eine Rolle als Glaubwürdigkeitsführer und -verstärker könnten sie dann für die Unternehmenskommunikation nicht mehr übernehmen. Insofern muss es auch im Interesse der Public Relations sein, starke, unabhängige und qualitativ hochwertige Medien vorzufinden.

Neben der Frage der Unabhängigkeit thematisieren einige der Befragten aber auch Tendenzen im Journalismus, die eine stärkere Emotionalisierung und Polarisierung von Nachrichten mit sich bringen. Die Rede ist hier vom Zwang auf der Medienseite, Nachrichten mit Neuigkeitswert, also Sensationen, zu produzieren, was oft zu einer aufgebauchten Berichterstattung führe, „weil durch die Mediengesetze diese Betonung des eher Negativen dominiert und dann immer wieder einzelne Themen, Skandale, Dinge, die nicht gut sind, herausgegriffen und als repräsentativ kommuniziert werden“, wie einer der Befragten sagt. Die sich daraus ergebenden kritischeren Fragen führen einerseits zu mehr Offenheit auf der Seite der Unternehmen, aber auch zu einer stärkeren Selektion der Journalisten, zu denen eine dauerhafte, enge Beziehung unterhalten wird.

Besonders für Non-Profit-Organisationen ist die Medienarbeit wichtig. Sie ermöglicht es, die breite Öffentlichkeit relativ umfassend anzusprechen und damit bestehende und potenzielle Spender sowie immaterielle Unterstützer (z. B. ehrenamtliche Mitarbeiter) vergleichsweise günstig zu erreichen. Gerade für bestehende

Spender ist es wichtig, von der Non-Profit-Organisation in den Medien zu hören. Kurt Bangert (World Vision) ist überzeugt, dass es „einem Spender hilft, wenn er ab und zu mal etwas Positives in den Medien erfährt oder liest. Er möchte ja keine Organisation unterstützen, die völlig unbekannt ist oder die sonst in den Medien gar nicht zur Kenntnis genommen wird“. Neben der breiten Aufmerksamkeitswirkung spielt vor allem der Kostenaspekt eine Rolle. Mit Medienarbeit, so Adrian Teetz (Deutsches Rotes Kreuz), „können wir mit einem berechenbaren internen Aufwand, der sich darauf konzentriert, unsere Arbeit zu betrachten, zu akzentuieren und sauber aufzubereiten, an einem überschaubaren Kreis von Medien herantreten und damit eine maximale Wirkung entfalten“. Mit den eigenen Themen in die Medien zu gelangen, sei jedoch manchmal schwer. Gesellschaftliche Themen sind nicht immer und in allen relevanten Medien stark gefragt: „Die Medien sind manchmal auf einem Auge blind, wenn es um humanitäre Themen geht, die uns beschäftigen“, sagt Kurt Bangert (World Vision). „Wir würden uns natürlich wünschen, dass man mehr über Armutsbekämpfung, über Menschenrechte, über Konflikte und Konfliktverhütung, über Kinderrechte usw. in den Medien erfahren würde.“

4.1.2 Persönliche Kommunikation als Königsweg

Um über die Massenmedien einen Zugewinn an Glaubwürdigkeit zu erreichen, muss zunächst der Gatekeeper Journalist überzeugt werden. Die Rolle der journalistischen Medien spiegelt sich in der besonderen Bedeutung der persönlichen Kommunikation wider, die die Befragten im Kontext glaubwürdiger Unternehmenskommunikation überdurchschnittlich häufig als bevorzugten Kanal nennen. Wie immer, wenn es um Information, Argumentation und Überzeugung geht, scheint die persönliche Kommunikation der am besten geeignete Kanal zu sein. Alle Kommunikationsverantwortlichen, die nach dem besten Kanal für die Kommunikation mit Journalisten gefragt wurden, nannten die persönliche Kommunikation als wichtigstes Fundament. „Die glaubwürdigste Form der Kommunikation ist die Dialogkommunikation. Die Kommunikation zwischen Menschen ist durch nichts zu überbieten“, sagt beispielsweise Ralf Hering (Hering Schuppener). Joachim Klewes (komm.passion) bringt den Gedanken wie folgt auf den Punkt: „Die persönliche Kommunikation ist mit Sicherheit der Königsweg.“ Das begründet Christian Schubert (BASF) damit, „dass die persönliche Kommunikation ganz einfach deshalb zu mehr Glaubwürdigkeit führt, weil einem der andere unmittelbar gegenüber steht“.

Insbesondere die intensive Kontaktpflege und der Aufbau langjähriger Beziehungen zu Journalisten und Medien bei gleichzeitiger Wahrung der professionellen Rollendistanz werden als ein erstes operatives Mittel bei der Umsetzung genannt. „Zum Aufbau von Glaubwürdigkeit reicht die Pressemitteilung alleine nicht aus. Die Schlüsselmedien werden meist face-to-face im persönlichen Dialog infor-

miert“, beschreibt Uta-Micaela Dürig (Robert Bosch) einen Grundsatz ihrer Medienarbeit. Auch dabei kommt es darauf an, die individuelle Glaubwürdigkeit zu erhalten: Alles, was gesagt wird, muss wahr sein. Aber nicht alles, was wahr ist, muss gesagt werden. „Ich sage zu einem Journalisten auch ganz klar: ‚Ich sage Ihnen nicht alles‘. Der Journalist weiß dann, dass ich ganz bewusst nicht alles sage, was ich weiß“, erklärt Thomas Mickeleit (Volkswagen), und betont: „An dieser Stelle muss man ganz bewusst eine professionelle Distanz wahren können.“

Im Umgang mit Journalisten kommt auch der mehrfach angesprochenen Konsistenz der Botschaften über verschiedene Medien und über die Zeit hinweg eine zentrale Bedeutung zu. „Wenn sie persönliche Kontakte haben und immer glaubwürdig sind, aber in den Massenmedien klappt es überhaupt nicht, weil Sie entweder nichts tun oder das Falsche tun, dann haben sie genauso ein Problem wie

„Die glaubwürdigste Form der Kommunikation ist die Dialogkommunikation. Die Kommunikation zwischen Menschen ist durch nichts zu überbieten“, sagt Ralf Hering (Geschäftsführender Gesellschafter, Hering Schuppener). Auch Christian Schubert (Pressesprecher der BASF AG) ist überzeugt, „dass die persönliche Kommunikation ganz einfach deshalb zu mehr Glaubwürdigkeit führt, weil einem der andere unmittelbar gegenüber steht.“

andersherum“, sagt Helmut von Stackelberg (Sympra). Und so gut geeignet die persönliche Kommunikation auch ist, sie bleibt in der Regel auf einen sehr kleinen Personenkreis beschränkt. Ein Abwägen ist demnach immer wieder neu nötig, um dem Zu-

sammenspiel unterschiedlicher Einflussfaktoren gerecht zu werden. Zudem bergen beide Kanäle spezifische Chancen und Risiken, die bei der Auswahl berücksichtigt werden müssen. So ermöglicht zum Beispiel eine Jahreshauptversammlung mit den Aktionären die Chance zu persönlichem Austausch, „weil es eben Live-Kommunikation ist. Diese persönliche Kommunikation, unglaublich chancenreich, aber natürlich auch brandgefährlich. Wenn da etwas schief geht, dann war's das“, sagt Andreas Steinert (Pleon Kohtes Klewes). „Vor allem wenn dann alle – alle im Sinne von ‚die Medien‘ – noch zusehen.“ Im Grunde ist es bei der Auswahl des Kanals entscheidend, die Vor- und Nachteile persönlicher und massenmedialer Kommunikation abzuwägen, wenn es darum geht, Glaubwürdigkeit zu erlangen. Es gilt, die genannten Rahmenfaktoren in die Abwägungen mit einzubeziehen. Festzuhalten bleibt jedoch, dass eine auf nur einem Kanal aufbauende Kommunikation nicht sinnvoll ist, sondern „im Idealfall ist es immer ein Mix, ein Mix von allem“, wie Eckhard Marten (Allianz Lebensversicherungs-AG) betont.

Glaubwürdige Kommunikation mit Journalisten ist eine langfristig angelegte Kommunikation. Ziel ist es, ein Vertrauensverhältnis zwischen Pressearbeitern und Journalisten aufzubauen, ohne dass die Grenzen der professionellen Rollen verschwimmen. Eine solche Beziehung wird als Schlüssel zu einem als glaubwürdig wahrgenommenen Unternehmen in den Medien gesehen und kann nach Ansicht der Experten nur über eine professionelle Kommunikation aufgebaut werden. Diese intensiven persönlichen Kontakte beschränken sich in der Regel auf einen kleinen Kreis ausgewählter Journalisten aus Schlüsselmedien. Thomas Mückeleit von Volkswagen betont insbesondere die Notwendigkeit eines intensiven Vertrauensverhältnisses zu Standortmedien einerseits und zu den überregionalen Qualitätsmedien andererseits: „Wir reden natürlich im Prinzip mit allen Journalisten. Aber nur mit manchen reden wir intensiv, das heißt es gibt Meinungsbildner, auf die wir uns schon aus Kapazitätsgründen beschränken müssen. Mit diesen Medien habe ich allerdings persönlich fast jeden Tag Kontakt: also mit Nachrichtenagenturen, mit überregionalen Tageszeitungen, und natürlich auch mit unseren lokalen Medien hier vor Ort.“

Die intensive Kontaktpflege zu Journalisten hat mehrere Vorteile: Ein direkter Kontakt zu den für die Organisation wichtigsten Medien gewährleistet, dass PR-Fachleute ein gutes Gespür für deren Interessen und Bedarfe entwickeln können. Damit lassen sich Inhalte für die Medienarbeit noch genauer und individueller zuschneiden, was deren Chance erhöht, im Blatt, in der Sendung oder auf der Website aufgegriffen zu werden. Sie setzen einen Kontrapunkt zur Flut der Pressemitteilungen, die in Redaktionen heute tagtäglich eingehen und dort zum größten Teil ungelesen im Papierkorb landen. Gleichzeitig führt der persönliche Umgang miteinander zu einem besseren Gefühl für die Glaub- und Vertrauenswürdigkeit des Anderen, so dass eine gute professionelle Beziehung durchaus auch ein Investment für schlechte Zeiten darstellen kann.

In für das Unternehmen schwierigen Zeiten, so ein Kommunikationsprofi, könne man auf die zuvor aufgebauten Vertrauensverhältnisse hoffen und Journalisten zum Beispiel überzeugen, mit der Veröffentlichung eines für das Unternehmen negativen Beitrages etwa noch einen Tag zu warten, weitere Informationen diesbezüglich einzuholen, die eine allzu negative Sichtweise relativieren könnten, auch damit die eigene Position überhaupt angemessen abgebildet werden kann. Ein Glaubwürdigkeitsvorschuss gepaart mit einem über einen längeren Zeitraum hinweg aufgebauten Vertrauensverhältnis kann in solchen Zeiten durchaus ein gewisses Polster darstellen. Zugleich betonen viele der Befragten, dass dieses Polster insgesamt sehr dünn ist: Handelt es sich um wirkliche Unternehmenskrisen, so müssen die Medien aufgrund ihrer Funktion in Wirtschaft und Gesellschaft kritisch berichten – von einem Startvorteil durch personale und organisationale Glaubwürdigkeit könne dann kaum gesprochen werden. Hinzu kommt, dass in

Krisen häufig die Zuständigkeiten in Redaktionen wechseln. Die Kommunikationsabteilungen der Unternehmen treffen dann nicht mehr auf ihre „üblichen“ Ansprechpartner, sondern auf andere Journalisten dieser Medien. „Dann zählen diese Vertrauensverhältnisse gar nichts mehr, weil diese Ansprechpartner gar nicht mehr das Heft in der Hand haben“, sagt Thomas Mickleit (Volkswagen). In einer solchen Situation entscheidet dann für die Glaubwürdigkeit in erster Linie eine proaktive, möglichst offensive Kommunikation.

4.1.3 Professionelle Distanz zwischen PR und Journalismus

Relativiert ein intensives Arbeitsverhältnis zwischen Journalisten und Kommunikationsprofis die Rollenbilder des Gatekeepers einerseits und des Interessenvertreters andererseits in der Praxis? Persönliche Kommunikation und mit ihr vertrauensvolle Beziehungen zwischen PR und Journalismus mögen der Königsweg der Medienarbeit sein – eine professionelle Distanz zwischen beiden Disziplinen und zwischen den Rollen muss dabei immer bestehen bleiben. Erst auf Grund der professionellen Distanz wird es möglich, die Glaubwürdigkeit beider Parteien sicherzustellen. Die weitgehende Unabhängigkeit beider gehört ebenso dazu wie die Anerkennung und Achtung des jeweils anderen Rollenverständnisses.

Kann es überhaupt ein wirklich vorbehaltloses Vertrauen zwischen PR-Fachleuten und Journalisten geben? Die Antworten der befragten Kommunikationsexperten sind unmissverständlich: Ein absolutes, vorbehaltloses Vertrauen zwischen Unternehmenskommunikation und Journalismus könne es nie geben. Allein schon die unterschiedlichen Funktionen und Interessen würden dem entgegenstehen. „Wir betrachten die Medien schon als Verbündete“, betont Ulrich Ott (ING-DiBa), „aber sie sind nicht nur Verbündete. Man darf das nicht übertreiben mit den Gemeinsamkeiten. Sie sind für uns natürlich auch ein kritischer Spiegel“. Auch Thomas Mickleit (Volkswagen) hält eine professionelle Distanz für unvermeidlich: „Da gibt es eine gewisse Distanz. Also es ist nicht die unbeschränkte Kumpelhaftigkeit. Man muss schon wissen, auf welcher Seite man steht. Und wir machen das immer deutlich, damit der Journalist sich nicht korrumpiert fühlen kann.“

Gerade der Aspekt der erfahrenden Glaubwürdigkeit und des erworbenen Vertrauens sind dabei Faktoren, die eindeutig personengebunden sind. „Vertrauen zwischen einem Unternehmen und einem Journalisten ist in der Regel eine persönliche Sache“, sagt Stephan Heigl (Dekra) und betont, dass eine Übertragung dieser Vertrauensbeziehung auf andere Personen im Unternehmen (z. B. Kollegen der Presseabteilung) kaum möglich ist. Die persönliche Glaubwürdigkeit von Kommunikatoren ist also nicht nur ein individuelles Gut, sondern auch klar personengebunden. Arbeitsbeziehungen zwischen Pressesprechern und Journalisten

enden meist auch nicht durch einen Jobwechsel, sondern werden als persönliches Kapital von einem Unternehmen zum anderen mitgenommen.

4.2 Mitarbeiter zu glaubwürdigen Botschaftern machen

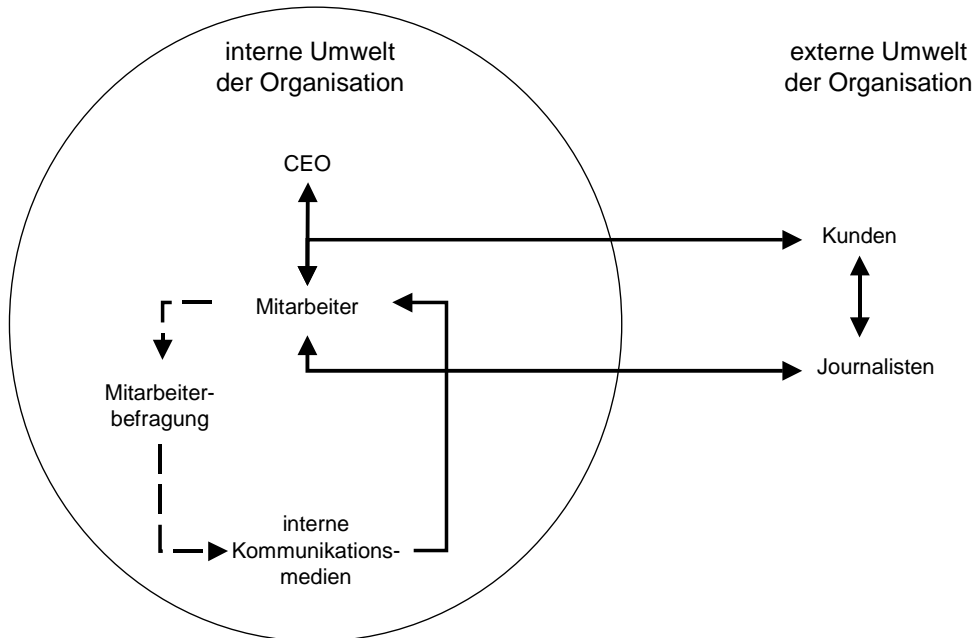
„In den letzten Jahren richtet sich der größere Teil der Kommunikate und der Kommunikationsakte jener Unternehmen, die massiv Kommunikation betreiben, an die Mitarbeiter – und die größte Aufmerksamkeit auch“, meint Joachim Klewes (komm.passion). Gerade für die Glaubwürdigkeit einer Organisation stellen Mitarbeiter wichtige Multiplikatoren dar. Alle befragten Kommunikationsfachleute haben im Laufe des Gesprächs aktiv von sich aus auf die besondere Bedeutung der Zielgruppe Mitarbeiter hingewiesen. Unternehmen sind schließlich keine in sich geschlossenen Systeme, die nach außen hin abgeschottet sind. Informationen können heute innerhalb von Sekunden aus einer Organisation herausgetragen werden. In einer Zeit, in der „jede Information zu jedem Zeitpunkt, überall auf der Welt, innerhalb von Millisekunden distribuiert ist“ (Ralf Hering, Hering Schuppener), ist der Übergang zwischen interner und öffentlicher Kommunikation fließend. Klaus Weise (Weber Shandwick Deutschland) geht noch einen Schritt weiter, wenn er sagt: „Heutzutage gibt es gar keine interne Kommunikation mehr. In dem Moment, in dem man seine Mitarbeiter informiert, dass man 200 Leute entlassen muss, schicken die Mitarbeiter das keine fünf Minuten später an ihre Freunde, Verwandten, Bekannten und an Journalisten. Und schon ist die Information draußen.“ Abbildung 13 bringt dieses Zusammenspiel von interner und externer Umwelt und die besondere Bedeutung der Mitarbeiter einer Organisation graphisch zum Ausdruck.

Im Rahmen einer auf Glaubwürdigkeit ausgerichteten Unternehmenskommunikation gewinnt die Einbindung von Mitarbeitern deshalb an Bedeutung, allein um Reden und Handeln konsistent halten zu können. Mitarbeiter sind unter zwei Gesichtspunkten für eine auf Glaubwürdigkeit ausgerichtete Unternehmenskommunikation wichtig: erstens als Produzenten und Vermittler von Glaubwürdigkeit durch ihr Handeln, zweitens als Adressaten von Unternehmenskommunikation.

Im ersten Fall sehen die Experten im Verhalten der Mitarbeiter gegenüber Kunden oder aber allgemein in ihrer Rolle als Botschafter des Unternehmens einen wesentlichen Einfluss auf die Glaubwürdigkeit des Unternehmens. Insbesondere in Dienstleistungsunternehmen hat ein Großteil der Mitarbeiter direkten Kontakt zum Kunden und macht so das Unternehmen und seine Produkte persönlich erlebbar. Eine Diskrepanz zwischen Reden und Handeln ist für Außenstehende dann vergleichsweise leicht festzustellen. „PR begins at home“, lautet auch im Rahmen einer auf Glaubwürdigkeit ausgerichteten Unternehmenskommunikation das Leit-

motiv interner Kommunikation. Im Rahmen der internen Kommunikation gelte es, eine „Vertrauenskultur“ aufzubauen, betont Norbert Gelse (Hewlett Packard).

Abbildung 13: Zusammenspiel zwischen interner und externer Umwelt



Im zweiten Fall, wenn Mitarbeiter als Zielgruppe der Unternehmenskommunikation verstanden werden, gilt es, nach innen ein glaubwürdiges Bild vom Unternehmen zu vermitteln. Das fördert die Motivation, stärkt die Identifikation mit dem Unternehmen und kann die Zufriedenheit und das Commitment erhöhen. Außerdem erleichtert es den Mitarbeitern, Botschafter des eigenen Unternehmens zu sein: Je eher ein Mitarbeiter sein eigenes Unternehmen als glaubwürdig empfindet, desto eher wird er auch dessen Position in Geschäftskontakten, im Freundes- und Bekanntenkreis usw. vertreten und verteidigen. „Wir versuchen, unseren Mitarbeitern Informationen zu geben, damit sie in der Lage sind, als Botschafter im Sinne einer glaubwürdigen Quelle zu dienen“, betont Norbert Gelse (Hewlett Packard). Acht der Befragten sehen besonders in Change Prozessen die Notwendigkeit einer glaubwürdigen Kommunikation und Vorgehensweise, auch um eine langfristige Unterstützung durch die Mitarbeiter zu ermöglichen.

Wie aber kann eine solche Vertrauenskultur aufgebaut werden? Wie können Mitarbeiter zu Botschaftern im Sinne einer glaubwürdigen Quelle gemacht werden? Wann ist interne Unternehmenskommunikation selbst glaubwürdig?

- Ein wichtiger Aspekt ist nach Meinung mehrerer Befragter in besonderem Maß das *Timing*: Mitarbeiter sollten über Entwicklungen, Themen oder Sachverhalte möglichst frühzeitig, spätestens jedoch zum selben Zeitpunkt wie externe Zielgruppen (z. B. Massenmedien) informiert werden: „Es ist aus der Forschung hin-

reichend bekannt, dass das, was nach außen gesagt wird, auch nach innen gesagt werden sollte. Idealerweise bevor es nach außen gesagt wird“, betont Eckhard Marten, Leiter Unternehmenskommunikation der Allianz Lebensversicherungs-AG. Gerade für eine glaubwürdige interne Kommunikation entwickle sich dieser Aspekt zu einem Erfolgsfaktor.

- Auch die *Innenwirkung externer Unternehmenskommunikation* wird als wichtiger Faktor eines glaubwürdigen Auftretens bei Mitarbeitern genannt. Dabei kann es sich um externe Kommunikationsmaßnahmen der Organisation selbst, aber auch um Medienberichterstattung handeln. „Zur Herstellung interner Glaubwürdigkeit dient meines Empfindens nach eine gut gelungene Imagekampagne noch weit stärker diesem Ziel, als wenn man zwei interne Kampagnen macht“, sagt Peter Caspar Hamel (Degussa). Was die Medienberichterstattung anbelangt, so wird diese nach Meinung einiger Befragten als deutlich glaubwürdiger empfunden als beispielsweise die Inhalte der Mitarbeiterzeitschrift. Manfred Harnischfeger (Deutsche Post World Net) begründet dies folgendermaßen: „Weil wir von außen her ja ohnehin unter dem Druck der Medien stehen. Intern, wo wir die totale Verfügungsgewalt über die eigene Publizistik haben, tut man sich sehr viel schwerer mit dem Thema Offenheit.“

- Ähnlich wie beim Kontakt zu Journalisten wird auch im Rahmen der Mitarbeiterkommunikation die *persönliche Kommunikation* als bester Kommunikationskanal gesehen. Gerade für den Aufbau einer Vertrauenskultur sei ein direktes Gespräch zum Beispiel zwischen Führungskraft und Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung. Auch Events oder andere interne Dialogveranstaltungen sowie eine direkte Interaktion über Telefon, E-Mail oder Intranet seien wichtige Instrumente im Rahmen einer Vertrauenskultur.

4.3 Führungskräfte und Unternehmenssprecher als Kommunikatoren

Wenn von Glaubwürdigkeit im Rahmen der Kommunikation die Rede ist, so müssen neben den Bezugsgruppen der Kommunikation, neben Kanälen und Fragen der Aufbereitung von Inhalten auch die Quellen, das heißt die Kommunikatoren selbst, näher betrachtet werden. In den vorigen Kapiteln schien diese Perspektive zum Beispiel mit der Betonung der personalen Glaubwürdigkeit bereits durch. Wie die kommunikationswissenschaftliche Forschung zeigt, ist der Absender einer Botschaft ein wichtiger Faktor für die Attribution von Glaubwürdigkeit. Wird er als glaubwürdig wahrgenommen, so ist seine Botschaft aus Sicht der Rezipienten mit wesentlich größerer Wahrscheinlichkeit glaubwürdiger als dieselbe Botschaft, wenn sie von einem als unglaubwürdig wahrgenommenen Kommunikator übermittelt wird. Lässt sich dieser Grundsatz von der zwischenmenschlichen Kommunikation auch auf die Unternehmenskommunikation übertragen? Anders

ausgedrückt: Zählt allein der Inhalt oder spielt für die wahrgenommene Glaubwürdigkeit auch der Absender eine Rolle? Welche Erfahrungen haben die befragten Kommunikationsverantwortlichen diesbezüglich gemacht? Haben sie den Eindruck, dass es einen Unterschied macht, ob zum Beispiel ein Pressesprecher oder der CEO eines Unternehmens eine Information verkündet?

Fünf der zwölf Kommunikationsverantwortlichen, die zu diesem Aspekt befragt wurden, messen der Quelle eine sehr große bis große Bedeutung bei. Joachim Klewes (komm.passion) vertritt gar die Meinung, „dass die Quelle einer Botschaft oft wichtiger ist als die Botschaft selbst.“ Insbesondere der CEO oder Geschäftsführer eines Unternehmens ist aus Sicht der Befragten einer jener Unternehmensrepräsentant, für die Glaubwürdigkeit ein essenzielles Attribut ihrer Tätigkeit darstellen muss. Er ist nach innen ebenso wie nach außen *der* zentrale Kommunikator eines Unternehmens. „CEOs haben oder sollten per se die höchste Glaubwürdigkeit haben, weil sie einem Unternehmen vorstehen und es damit herausragend repräsentieren“, betont Uta-Micaela Dürig (Robert Bosch). In acht der zwölf Antworten findet sich ein Verweis auf den Zusammenhang zwischen dem Auftreten von CEO, Vorstandsmitgliedern oder Top-Führungskräften eines Unternehmens und der innerhalb oder außerhalb des Unternehmens wahrgenommenen Glaubwürdigkeit der gesamten Organisation. Zugleich haben sie auf Grund ihres formalen Status eine höhere individuelle Glaubwürdigkeit als etwa Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion oder auch Pressesprecher: „Je höherrangig eine Person, desto größer ist ihr Glaubwürdigkeitsvorschuss, weil die meisten Zuhörer oder Empfänger dann einfach einen absoluten Grad an Informationen unterstellen“, ist Stephan Heigl (Dekra) überzeugt.

Die Glaubwürdigkeit des Unternehmens hängt also nicht zuletzt von der Glaubwürdigkeit seiner Repräsentanten ab. Wie glaubwürdig Repräsentanten wirken, wird neben ihrem formalen Status auch durch ihre Persönlichkeit und ihr Kommunikationsverhalten beeinflusst. Darunter werden sowohl die Kommunikationshäufigkeit als auch die mediale Inszenierung verstanden. Thomas Mickeleit (Volkswagen) betont diesen Aspekt der medialen Wirkung, wenn er sagt: „Es gibt

„CEOs haben oder sollten per se die höchste Glaubwürdigkeit haben, weil sie einem Unternehmen vorstehen und es damit herausragend repräsentieren“; betont Uta-Micaela Dürig, Leiterin Unternehmenskommunikation, Robert Bosch.

einen ganz klaren Trend, dass wie in der Politik nicht die eigentlichen Inhalte und Programme entscheidend sind. Maßgebend ist,

wie Menschen in den Medien wirken. Es kommt darauf an, wie man sich selbst transportiert.“ Heiner Springer (Bayer) sagt: „Gekonntes Auftreten, wie man Nachrichten verkündet, wie man seine Meinung verkündet, welche Gesten man macht, welche Krawatten man trägt, welche Anzüge man trägt – also alles, was

sozusagen zum professionellen Beratungshandwerk dazu gehört – würde ich nicht als unseriös einstufen. Das macht ja jede Privatperson in ihrem Umfeld auch“.

Drei der Befragten sehen es als ihre Aufgaben an, dem CEO die dafür erforderliche Kommunikations- und Medienkompetenz zu vermitteln bzw. ihn in seiner Außendarstellung zu beraten. Dies wird jedoch nur möglich, wie Norbert Gelse (Hewlett Packard) betont, wenn Unternehmenskommunikation nicht „als ein Top-Down Prozess, sondern eher als ein teamorientierter, interaktiver Prozess verstanden wird, bei dem es mehr um Koordination und Dialog geht“. Dass die Beratung von CEO und Vorstand nicht immer einfach ist, wird in einigen der Gespräche deutlich. Von „beratungsresistent“ ist dabei häufig die Rede, von Top-Managern, die die Bedeutung ihrer Kommunikation entweder nicht klar genug erkennen oder die die Ratschläge ihrer internen oder externen Kommunikationsberater ablehnen. Andere hingegen betonen die gute Zusammenarbeit und die Bereitschaft ihrer CEOs, sich bei ihrem kommunikativen Auftritt von den Kommunikationsfachleuten beraten und begleiten zu lassen. „Glaubwürdigkeit für ein Unternehmen über die Person des CEOs zu erreichen, ist in unterschiedlichen Unternehmen unterschiedlich leicht“, betont Peter Caspar Hamel (Degussa). „Das hängt auch sehr stark von der Persönlichkeit des Vorstandschefs ab.“

Entscheidend sind demnach ein natürliches und authentisches Auftreten, die Verlässlichkeit von Reden und Handeln und ein professioneller Umgang mit den Empfängern, hier den Medien, andererseits. Dazu gehört die Anpassung der Redesituation und der Redeweise an die Bedürfnisse der Umwelt. Besonders wichtig im Zusammenhang mit der Glaubwürdigkeit des Top-Managements ist die Einheit von Reden und Handeln. Diese Konsistenz, vereint in der Person des CEOs als oberstem Entscheider, ist eine Art Gütesiegel für seine Person – und ein wichtiges Kapital für das Unternehmen als Ganzes. Tritt ein CEO glaubwürdig auf, so kann dies der Reputation des Unternehmens ganz klar nützen.

Zusammenfassung

Glaubwürdigkeit ist eine Zielgröße, an die über alle Bezugsgruppen von Unternehmenskommunikation hinweg hohe Anforderungen gestellt werden. Ob Mitarbeiter, Journalisten, Kunden, Investoren, Anwohner oder andere Bezugsgruppen – die Befragten sind sich einig, dass Unternehmenskommunikation glaubwürdig angelegt sein muss. In der Ansprache von Journalisten geht es darum, dauerhafte, über einen längeren Zeitraum hinweg aufgebaute Vertrauensbeziehungen zu schaffen. Solche Vertrauensverhältnisse zwischen wichtigen Journalisten und den Kommunikationsfachleuten eines Unternehmens kommen der Glaubwürdigkeit vor allem im Rahmen der tagtäglichen Kommunikation zugute. Sie machen zum Beispiel eine enge Anbindung an Erwartungen, aber auch Einschätzungen von

Journalisten möglich, erhöhen die Berichterstattungswahrscheinlichkeit oder schaffen ein wichtiges, wenn auch dünnes Polster für problematische Zeiten. In der Ansprache der Mitarbeiter geht es darum, einerseits ein konsistentes Bild vom Reden und Handeln der Organisation nach innen zu vermitteln und die Mitarbeiter andererseits zu Botschaftern der Organisation zu machen. Damit können Mitarbeiter als Glaubwürdigkeitsförderer wirken, wenn sie in Geschäftskontakten oder auch im privaten Kreis als Botschafter des Unternehmens u. a. auch dessen Glaubwürdigkeit stärken. Die Glaubwürdigkeit können auch Führungskräfte stärken: Insbesondere Top-Managern, CEOs und Vorstandsmitgliedern als wichtigste Kommunikatoren und zugleich Aushängeschildern des Unternehmens kommt hierbei eine zentrale Funktion zu. Sie repräsentieren das Unternehmen nach innen und außen und verkörpern im Idealfall die Einheit von Reden und Handeln. Die Mehrzahl der befragten Kommunikationsverantwortlichen aus Unternehmen und Non-Profit-Organisationen beraten die oberste Führungs- bzw. Managementebene ihrer Organisation beim kommunikativen Auftritt, sowohl was die Form der Übermittlung als auch die Inhalte der Kommunikation selbst anbelangt.

5 Zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Transparenz, Wahrheit, Authentizität, Kongruenz von Reden und Handeln und Konsistenz der Botschaften – diese Bausteine entscheiden nach Meinung der 22 befragten Kommunikationsverantwortlichen über die Glaubwürdigkeit von Unternehmenskommunikation. Glaubwürdigkeit ist damit als komplexes, multidimensionales Konstrukt zu verstehen, das von einer Vielzahl von Kontextfaktoren beeinflusst wird und letztlich erst auf Seiten der Bezugsgruppen entsteht. Ihre Wahrnehmung und Bewertung ist es, die einer Organisation das Gütesiegel der Glaubwürdigkeit verleiht oder verweigert.

Glaubwürdigkeit ist sowohl die Basis als auch das Ergebnis von professioneller Unternehmenskommunikation. Die befragten Kommunikationsfachleute verstehen sie als Ergebnis einer professionellen Kommunikationsarbeit und damit vor allem als eine Frage des Handwerks. Die Wahrheit zu sagen, offen und transparent zu kommunizieren und auf die Stimmigkeit von Reden und Handeln zu achten sind das Fundament, auf dem sich Glaubwürdigkeit im Idealfall mehr oder weniger von selbst einstellt, so die Überzeugung einiger Befragter. Zugleich ist Glaubwürdigkeit jedoch auch ein Aspekt des strategischen Kommunikationsmanagement, wie die Befragung implizit deutlich gemacht hat. Eine glaubwürdige Kommunikation basiert auf einer langfristigen, auf den Aufbau von Vertrauen hin orientierten Kommunikationsarbeit, die die Zielgruppen möglichst passgenau ansprechen sollte. Glaubwürdigkeit vollzieht sich demnach über eine handwerkliche und eine strategisch-planerische Ebene. Als ausgesprochen fragiler Wert kann eine über Jahre hinweg aufgebaute Glaubwürdigkeit in wenigen Minuten zerstört sein. Lügen, Vertuschen, „Salami-Taktik“ und „Schönwetter-Kommunikation“ sind nur einige Beispiele für Kardinalfehler von Unternehmenskommunikation, wie sie die Befragten nennen.

Glaubwürdigkeitsführer:

Die nach Ansicht der 22 befragten Kommunikationsfachleute glaubwürdigsten Unternehmen (ungestützte Nennungen):

- *BMW*
- *Porsche*
- *Siemens*

Neben der organisationalen Glaubwürdigkeit des Unternehmens existiert eine personale Glaubwürdigkeit, die die Kommunikation eines jeden Kommunikators (z. B. Pressesprecher, CEO) prägt. Sie ist das persönliche Kapital von Kommunikationsfachleuten, das vor allem im Umgang mit Journalisten und anderen Multiplikatoren wichtig ist. Auf der Ebene des einzelnen Kommunikationsfachmanns zeigt sich diese individuelle Glaubwürdigkeit auf drei Stufen, die im so genannten Ebenenmodell glaubwürdiger Kommunikation zusammengefasst sind: Die unterste Ebene bildet die Werteebene, die die Grundhaltung zu den Kernaspekten der Glaubwürdigkeit (z. B. Umgang mit Wahrheit, Grad der Offenheit, usw.) steuern.

Sie wirken auf die Entscheidungs- und schließlich die Arbeitsebene ein und prägen damit letztlich Handlungen und die Kommunikation des Einzelnen. Glaubwürdigkeit ist in weiten Teilen eine implizite Größe, die dem Kommunikationsprozess als ein unbewusster Aspekt zu Grunde liegt. Je emotionaler eine Situation jedoch ist und je anspruchsvoller sich alle weiteren Kontextfaktoren der Kommunikation darstellen, desto eher bestimmt die Glaubwürdigkeit als explizite, d. h. den Kommunikationsfachleuten bewusste Zielgröße die Unternehmenskommunikation.

Beim Aufbau und der Pflege von Glaubwürdigkeit spielen nach Meinung der Experten sowohl interne als auch externe Rahmenbedingungen eine Rolle. Aspekte wie die Glaubwürdigkeit einer ganzen Branche und die Unternehmensgröße sind Punkte, die auf die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens abfärben können. Auch die Strategie und Kultur eines Unternehmens können in Fragen des Umgangs mit Glaubwürdigkeit wichtige Einflussfaktoren darstellen. Parallel dazu können sich in emotional aufgeladenen Situationen, in denen eine Organisation unter besondere Beobachtung der Massenmedien und damit der Öffentlichkeit steht, die Anforderungen und Bedingungen an eine glaubwürdige Unternehmenskommunikation verschärfen. Gerade die Medien als Multiplikator und Mittler von Meinungen, Werten und Emotionen haben eine hohe Bedeutung für die in der Öffentlichkeit wahrgenommene Bedeutung. Unabhängige Dritte, zum Beispiel Fachleute für ein Thema, haben ein ähnlich hohes Einflusspotenzial auf die Bevölkerung wie Massenmedien. Gelingt es sie einzubinden, so können diese der Organisation zusätzliche externe Glaubwürdigkeit verleihen. Eine entscheidende Rolle für die Wahrnehmung eines Unternehmens in der Öffentlichkeit spielen auch die Mitarbeiter. Sie dienen als Multiplikatoren der unternehmerischen Glaubwürdigkeit. Daher kann eine Kaskadenstrategie über den jeweiligen Vorgesetzten, die als allererstes auf interne Glaubwürdigkeit ausgerichtet ist, durchaus Sinn machen. Wird man

*Unternehmen, die im Sommer 2005 nach Ansicht der befragten Kommunikationsverantwortlichen in einer **Glaubwürdigkeitskrise** steckten (ungestützte Nennungen):*

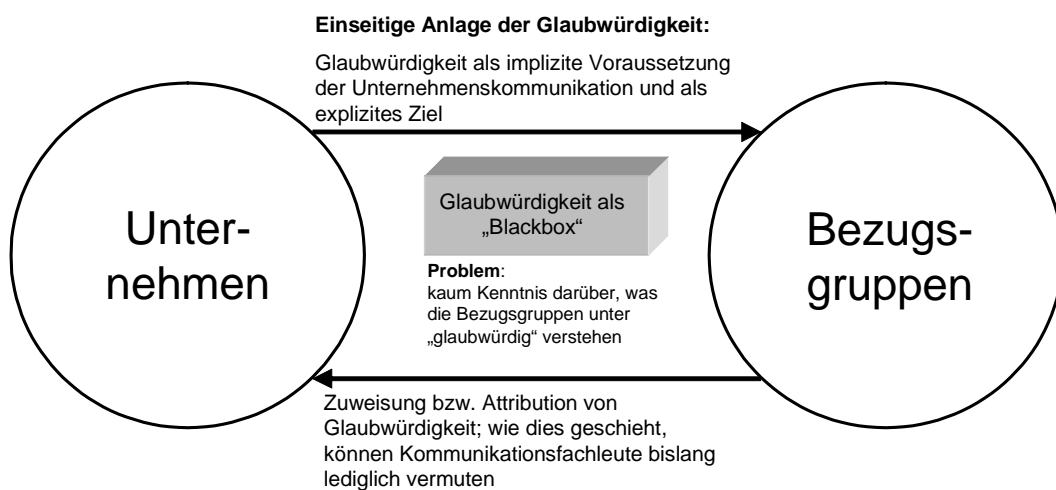
- Deutsche Bank
- DaimlerChrysler
- Volkswagen

von den eigenen Mitarbeitern als glaubwürdig wahrgenommen, tragen diese eher auch die Glaubwürdigkeit des Unternehmens nach außen, vermitteln ein glaubhaftes Bild der Organisation und können so – vor allem durch starke persönliche Kommunikation – einen immensen Beitrag zur Außendarstellung liefern. Unabhängig von der Stakeholder-Gruppe, bei der Glaubwürdigkeit er-

reicht werden soll, stellt die persönliche Face-to-Face-Kommunikation nach Meinung der befragten Kommunikationsexperten den Königsweg der Unternehmenskommunikation dar.

Die Leitfadengespräche haben deutlich gemacht: Glaubwürdigkeit wird nicht explizit geplant, implementiert oder evaluiert. Sie liegt als Leitgröße und roter Faden der gesamten Kommunikationsarbeit indirekt zu Grunde. Damit ist sie die Basis für die Planung, schwingt aber auch bei jeder Maßnahme mit und wird – wenn überhaupt – ausschließlich indirekt, d. h. über Rückschlüsse aus anderen Parametern evaluiert. Nur zwei der befragten Kommunikationsfachleute gaben an, dass sie die Glaubwürdigkeit explizit messen. Ein Messinstrument jedoch würden alle Befragten begrüßen, schließlich stellt die Glaubwürdigkeit eine zentrale Basis und ein wichtiges Ziel der Unternehmenskommunikation dar. In Zeiten, in denen die Unternehmenskommunikation zunehmend unter Legitimationsdruck in Bezug auf ihre Budgets gerät, kann eine Beobachtung des Glaubwürdigkeitsniveaus im Zeitverlauf hilfreich sein. Die Messung des Konstrukts der Glaubwürdigkeit ist derzeit kaum möglich, allein schon weil eine genaue Kenntnis über ihre Bestandteile, ihre Wahrnehmung und Bewertung auf Seiten der Rezipienten und die Attribution selbst weitgehend unerforscht und unbekannt sind. Erst wenn die „Black Box“ Glaubwürdigkeit geöffnet wird, kann ein objektiviertes und valides Messverfahren entwickelt werden. Bis jedoch die Wirkungsstärke und -richtung der einzelnen Bausteine bekannt sind, muss sich die Praxis vorerst noch Umwegen der Messung bedienen: Viele der befragten Kommunikationsexperten definieren, managen und evaluieren Glaubwürdigkeit also meistens implizit über das „Bauchgefühl“.

Abbildung 14: Glaubwürdigkeit als Handwerkzeug – status quo



Für professionelle Kommunikation ist das Ziel der Glaubwürdigkeit eine Selbstverständlichkeit. Damit wird ihr einerseits eine extrem hohe Bedeutung beigemessen, andererseits aber bleibt die Thematik meist auf einer impliziten Ebene verhaftet (Abbildung 14). Darüber hinaus erfährt Glaubwürdigkeit eine normative oder gar ethische Aufladung, da sie als Grundwert allem Handeln und Reden zugrunde liegt und eine Voraussetzung dafür darstellt, dass vertrauensvolle und dauerhafte

Beziehungen zu Stakeholdern aller Art aufgebaut und gepflegt werden können. Ohne Glaubwürdigkeit – darin sind sich alle Befragten einig – ist eine erfolgreiche Kommunikation sowohl im Alltagsgeschäft als auch in Ausnahmesituationen unmöglich.

Wie kann Unternehmenskommunikation der herausragenden Stellung der Glaubwürdigkeit in Zukunft noch besser gerecht werden? Wie wichtig passgenaue Ansprache der Bezugsgruppen ist, wurde an mehreren Stellen dieses Ergebnisberichts deutlich. Glaubwürdigkeit als Grundwert kann und darf nicht je nach Bezugsgruppe „portioniert“ werden in dem Sinne, dass ihr im Alltag lediglich eine durchschnittliche und in Krisenzeiten eine besonders große Aufmerksamkeit von Seiten der Unternehmenskommunikation geschenkt wird. Die Befragten haben klare Vorstellungen darüber, welche Aspekte für eine glaubwürdige Anlage von Unternehmenskommunikation erforderlich sind.

Die nach Ansicht der befragten Kommunikationsverantwortlichen glaubwürdigsten Organisationen Deutschlands (ungestützte Nennungen):

- Umweltorganisationen
- Hilfsorganisationen
- Kirchen

Entsprechend transparent, glaubwürdig, authentisch, konsistent und kongruent versuchen sie zu kommunizieren. Ob sich ihre Vorstellung glaubwürdiger Kommunikation jedoch mit der ihrer Bezugsgruppen deckt, bleibt weitgehend offen. Man glaubt zu wissen, was Journalisten erwarten – die Anbindung ist über die meist engen persönlichen Kontakte so gut, dass unmittelbares Feedback von Seiten der Journalisten Rückschlüsse auf deren Wahrnehmung der Kommunikationsfachleute und der Organisation erlaubt. Je diffuser die Bezugsgruppen jedoch werden und je weniger persönliche Kontakte zu ihnen bestehen, desto weniger ist über die Entstehung und Attribution von Glaubwürdigkeit bekannt.

Den befragten Kommunikationsverantwortlichen ist klar, dass sie Glaubwürdigkeit nicht gesichert steuern können. Dem steht die Tatsache entgegen, dass es sich um eine subjektive Größe handelt, die erst in der Attribution entsteht. Mit der Steuerung und dem systematischen Management von Glaubwürdigkeit ist es dementsprechend schwer, ist doch der Inhalt „Blackbox“ Glaubwürdigkeit nach wie vor unbekannt. Unternehmenskommunikation kann also nur die Voraussetzung dafür schaffen, dass die Bezugsgruppen sie als möglichst glaubwürdig wahrnehmen – allerdings ist auch hierfür eine genauere Kenntnis deren Erwartungshaltungen erforderlich. Sind es wirklich Transparenz und Wahrheit, die aus Sicht von Mitarbeitern, Journalisten, Investoren und anderen Bezugsgruppen über die Glaubwürdigkeit entscheiden? Können diese solche Faktoren aus externer Warte überhaupt beurteilen? Gibt es vielleicht andere oder weitere Aspekte für die Glaubwürdigkeit von Unternehmenskommunikation, die von Kommunikationsverantwortlichen bislang überhaupt nicht bedacht worden sind? Und ist es tatsäch-

lich so, dass alle Bezugsgruppen eine identische Vorstellung von Glaubwürdigkeit und Unglaubwürdigkeit haben? Oder variieren die Glaubwürdigkeitsfaktoren nicht vielmehr entlang der jeweiligen Interessen unterschiedlicher Bezugsgruppen?

Durch eine einseitige Inside-Out-Perspektive wird es nicht gelingen, die Bedürfnisse der Stakeholder noch stärker als bislang zu berücksichtigen. Ein Perspektivenwechsel hin zu einer Outside-In-Sicht scheint notwendig, um die Entstehung von Glaubwürdigkeit stärker als bislang zu fördern. Die Analyse des aktuellen Umgangs mit dem Thema Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation hat gezeigt: Je stärker Glaubwürdigkeit als selbstverständlich und damit als implizit mitlaufende Variable angesehen wird, desto größer ist tendenziell auch die Gefahr, ihre Grundsätze in der täglichen Kommunikationsarbeit zu vernachlässigen. Glaubwürdigkeit sollte deshalb als explizites und kontinuierlich zu verfolgendes Ziel formuliert werden. Nur wenn das Ausmaß der attribuierten Glaubwürdigkeit beim Rezipienten in regelmäßigen Abständen erfasst wird, können Rückschlüsse auf die Glaubwürdigkeit des eigenen Handelns und Redens gezogen werden. Und nur auf Basis eines rezipientenseitigen Feedbacks kann der Managementprozess von Glaubwürdigkeit diesbezüglich optimiert werden.

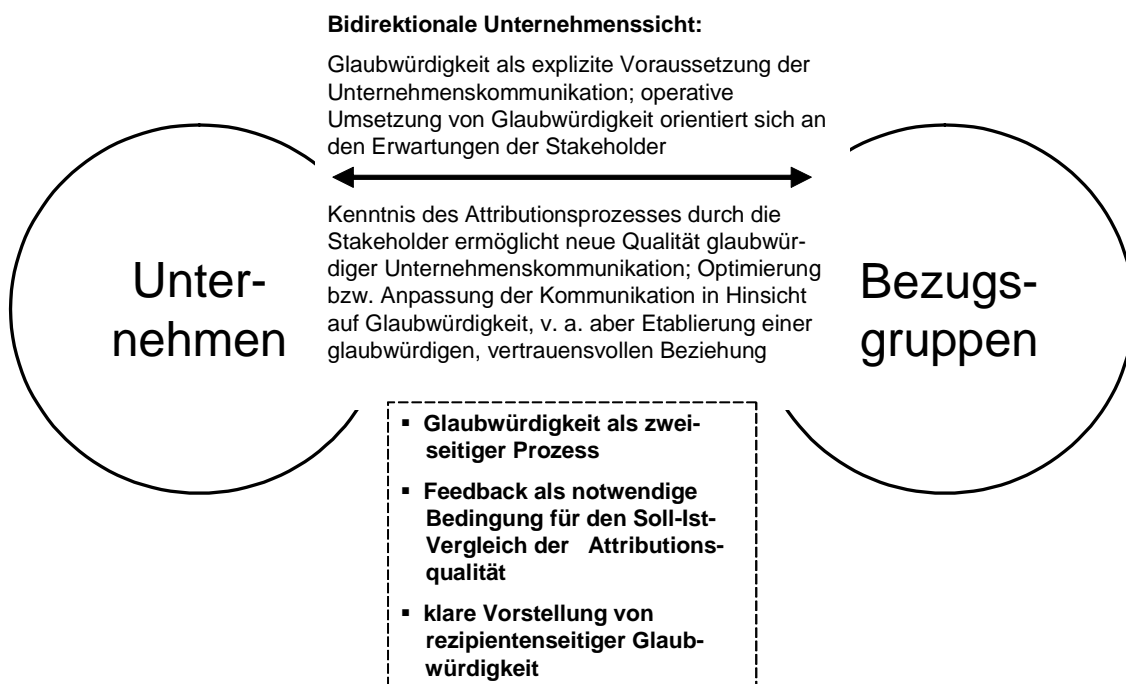
Aus einer expliziten Zuwendung zur Glaubwürdigkeit können eine Vielzahl von Vorteilen für die Unternehmenskommunikation realisiert werden:

- Kommunikationsverantwortliche kennen die Vorstellungen und Erwartungen der wichtigsten Stakeholder-Gruppen und können ihre Unternehmenskommunikation gezielt darauf ausrichten, die Glaubwürdigkeit zu erhöhen.
- Kommunikationsfachleute kennen diejenigen Aspekte, die aus Sicht der Bezugsgruppen über die wahrgenommene Glaubwürdigkeit entscheiden. In Verbindung mit ihren eigenen Wertevorstellungen über eine glaubwürdige Unternehmenskommunikation sind Erfolgsfaktoren und Zielvorgaben klar definiert.
- Aus einer genaueren Kenntnis des Attributionsprozesses können Ziele und Strategien passgenauer als bislang entwickelt werden, um Glaubwürdigkeit zielgruppengenaue ausrichten und gestalten zu können.
- Die Unternehmenskommunikation verfügt damit schließlich auch über ein Kontroll- und Evaluationsinstrument, das das Ausmaß an Glaubwürdigkeit bei den Bezugsgruppen messen und Veränderungen zeitnah zeigen kann. Mittels Langzeitmessungen können dann ex-post Hinweise auf den Erfolg von Kommunikationsmaßnahmen und auf die Einflüsse sich verändernder Kontextfaktoren gewonnen werden.

Ein komplexes, vielfältiges Konstrukt wie die Glaubwürdigkeit muss für eine Messung auf einige zentrale Aspekte reduziert werden und kann selbst dann nicht umfassend gemessen werden. Dieses Problem stellt sich jedoch in gleicher Weise

für Konstrukte wie Image oder Reputation. Nichtsdestotrotz trägt eine solche Operationalisierung bereits dazu bei, dass sich Kommunikationsfachleute über die aus Sicht der Bezugsgruppen entscheidenden Faktoren von Glaubwürdigkeit klarer werden. Versucht man diese Ausführungen graphisch zu verdeutlichen so ergibt sich folgendes Bild (Abbildung 15): Die befragten Kommunikationsverantwortlichen verstehen Glaubwürdigkeit in erster Linie als ein Produkt aus Profession und der Beherrschung des Handwerkszeugs. Der Fokus bleibt jedoch trotz der schon aufgezeigten Erkenntnis, dass Glaubwürdigkeit eine Frage der Attribution auf Seiten der Rezipienten ist, stark auf der Kommunikatorseite verhaftet.

Abbildung 15: Glaubwürdigkeit als strategische Planungsgröße



Auf Unternehmensebene soll Glaubwürdigkeit dabei als strategische Planungsgröße verstanden werden. Glaubwürdigkeit ist von nun an keine implizite Angelegenheit mehr, sondern vielmehr expliziter Faktor in der Unternehmenskommunikation.

Dazu benötigt der Kommunikationsverantwortliche Informationen über die Art und Weise der Wahrnehmung, der Verarbeitung und der Vorstellungen von Glaubwürdigkeit bei den Rezipienten. Diese Informationen können durch empfangende Instrumente – wie zum Beispiel Befragungen – und Feedback-Möglichkeiten generiert werden. Sie ermöglichen eine bessere Justierung des Managements von Glaubwürdigkeit, indem sie genaue Zielvorgaben in der Planungsphase, klare Umsetzungskonzepte in der Realisationsphase und valide Messinstru-

mente für die Evaluationsphase möglich machen. Ein effizienterer Ressourceneinsatz kann die Folge sein, wenn Streuverluste reduziert werden. Zugleich hat eine genauere Kenntnis der Glaubwürdigkeitsattribution den Vorteil, dass sich vertrauensvolle Beziehungen zu ausgewählten Bezugsgruppen einfacher und dauerhafter herstellen lassen können. Insofern geht es bei einer Neujustierung der Unternehmenskommunikation nicht nur um eine bessere Überzeugungsarbeit, sondern um eine qualitativ neuwertige Beziehung: Unternehmenskommunikation kann die neuen Einsichten dazu verwenden, nicht nur glaubwürdiger wirken zu wollen, sondern tatsächlich glaubwürdiger zu handeln und zu kommunizieren. Die Möglichkeit, sich an den Erwartungen der Stakeholder zu orientieren und ein gemeinsames Verständnis von glaubwürdigem Reden und Handeln zu entwickeln, bietet demnach auch neue Ein- und Aussichten für die Unternehmenskommunikation.

Dieser Notwendigkeit nach einer genaueren Kenntnis der Attribution, der Möglichkeit einer Messbarkeit der Glaubwürdigkeit eines Unternehmens und der Forderung nach einem stärkeren Management glaubwürdiger Unternehmenskommunikation soll in der nächsten Phase des Forschungsprojekts Rechnung getragen werden. Ein Perspektivenwechsel auf die Seite von Mitarbeitern, Journalisten, Investoren usw. soll zeigen, inwiefern deren Verständnis des Glaubwürdigkeitsbegriffs mit dem der befragten Kommunikationsverantwortlichen übereinstimmt. Sind die von Unternehmensseite benannten Bausteine von Glaubwürdigkeit auch für die Rezipienten entscheidende Faktoren glaubwürdiger Kommunikation oder nennen sie andere Gütekriterien? Es gilt also zu untersuchen, auf Basis welcher Faktoren einem Unternehmen und seinem kommunikativen Auftritt Glaubwürdigkeit attribuiert wird. Dieser Abgleich ist ein erster Schritt, Glaubwürdigkeit aus ihrem impliziten Dasein herauszuführen, die „Black Box“ Glaubwürdigkeit zumindest ein Stück weit zu öffnen und Kommunikationsfachleuten einen ersten Eindruck von der Entstehung und Bewertung von Glaubwürdigkeit durch ihre Bezugsgruppen zu geben. Glaubwürdigkeit soll und wird dabei jedoch ein „weicher“ Faktor bleiben, der als wichtiges persönliches und organisationales Wertekapital eine wesentliche Rolle für eine dauerhafte Beziehung zwischen Organisation und Bezugsgruppen spielt.

Der nächste Schritt im Forschungsprojekt:

Wie Glaubwürdigkeit bei Stakeholdern entsteht

- Was verstehen Stakeholder unter dem Begriff der Glaubwürdigkeit? Welche Faktoren sind es, die ihrer Ansicht nach über die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens und seiner Kommunikation entscheiden?
- Stimmen die von den Stakeholdern genannten Faktoren mit den von den befragten Kommunikationsverantwortlichen genannten Bausteinen glaubwürdiger Unternehmenskommunikation überein?
- Wie glaubwürdig nehmen diese ausgewählten Bezugsgruppen Quellen, Kanäle, Instrumente, Botschaften usw. vor dem Hintergrund der von ihnen vermuteten Intentionen wahr?
- Wie lässt sich Glaubwürdigkeit operationalisieren und messen?

Diese und weitere Fragestellungen rund um die von Bezugsgruppen wahrgenommene Glaubwürdigkeit von Unternehmenskommunikation und -handeln sollen in Form eines Kommunikationsaudits systematisch erhoben werden. Dazu werden in der zweiten Phase des Projektes im Rahmen eines Fallstudienansatzes Organisationen und Unternehmen ausgewählt, deren Glaubwürdigkeit bei unterschiedlichen Bezugsgruppen vergleichend erhoben und gemessen wird.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Bausteine einer glaubwürdigen Unternehmenskommunikation	10
Abb. 2: Determinanten von Glaubwürdigkeit – eine Auswahl	20
Abb. 3: Glaubwürdigkeit als individuelles und organisationales Gut.....	24
Abb. 4: Leitlinien und Grundsätze glaubwürdiger Unternehmenskommunikation	27
Abb. 5: Schichtenmodell glaubwürdigen Handelns und Kommunizierens	29
Abb. 6: Verstärker von Glaubwürdigkeit.....	32
Abb. 7: Glaubwürdigkeitsmatrix: Glaubwürdigkeit als explizites Ziel	34
Abb. 8: Glaubwürdigkeit und Kommunikation als Kreislauf	36
Abb. 9: Operative Umsetzung einer glaubwürdigen Unternehmenskommunikation	46
Abb. 10: Möglichkeiten der Evaluation von Glaubwürdigkeit	48
Abb. 11: Rollen von Kommunikationsverantwortlichen im Kontext der Glaubwürdigkeit.....	51
Abb. 12: Einflussfaktoren auf die Rolle der Medien in der Wahrnehmung der Glaubwürdigkeit von Unternehmen	53
Abb. 13: Zusammenspiel zwischen interner und externer Umwelt	60
Abb. 14: Glaubwürdigkeit als Handwerkzeug – status quo	67
Abb. 15: Glaubwürdigkeit als strategische Planungsgröße.....	70

Liste der befragten Kommunikationsexperten

(alphabetisch geordnet)

Kurt Bangert, Leiter Bereich Öffentlichkeitsarbeit, World Vision e. V.

Andreas Bartels, Pressesprecher, Deutsche Bank AG

Uta-Micaela Dürig, Leiterin Unternehmenskommunikation, Robert Bosch GmbH

Norbert Gelse, Leiter Unternehmenskommunikation, Hewlett Packard GmbH

Klaus-Henning Groth, Leiter Abteilung Kommunikation und Politik, Umweltstiftung
WWF Deutschland

Peter Caspar Hamel, Leiter Unternehmenskommunikation, Degussa AG

Prof. Manfred Harnischfeger, Direktor Konzernkommunikation, Deutsche Post
World Net AG

Stephan Heigl, Leiter Kommunikation und Marketing, Dekra e. V.

Ralf Hering, Geschäftsführender Gesellschafter, Hering Schuppener GmbH

Prof. Dr. Joachim Klewes, CEO, komm.passion GmbH

Volkmar Krämer, Leiter Presse und PR, Flughafen Stuttgart GmbH

Ulrich Lissek, Leiter Unternehmenskommunikation, Deutsche Telekom AG

Dr. Eckard Marten, Leiter Unternehmenskommunikation, Allianz Lebensversicherungs-AG

Thomas Mickleit, Leiter Unternehmenskommunikation, Volkswagen AG

Hartwin Möhrle, Geschäftsführender Gesellschafter, Ahrens & Bimboese GmbH

Dr. Ulrich Ott, Leiter Unternehmenskommunikation und Pressesprecher, ING-DiBa AG

Christian Schubert, Leiter Corporate Communications, BASF AG

Heiner Springer, Leiter Konzernkommunikation, Bayer AG

Helmut von Stackelberg, Geschäftsführer, Sympra GmbH

Adrian Teetz, Bereichsleiter Kommunikation und Marketing, Deutsches Rotes Kreuz e.V.

Andreas Steinert, Geschäftsführender Partner, Pleon Kohtes Klewes GmbH

Klaus Weise, Managing Director, Weber Shandwick Deutschland GmbH

Kontakt

Dr. Simone Huck
Universität Hohenheim
Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft
und Journalistik (Prof. Dr. Claudia Mast)
Fruwirthstraße 49
70599 Stuttgart
Tel.: 0711-459-3255
Fax.: 0711-450-3429
huck@uni-hohenheim.de
www.media.uni-hohenheim.de

*Glaubwürdigkeit –
Schlüssel zum Vertrauen*

Ein Projekt der


LANDESSTIFTUNG
Baden-Württemberg

Wir stiften Zukunft
www.landesstiftung-bw.de