



Wolfgang Griepentrog

unter Mitwirkung von Birger Ortwein

Das Glaubwürdigkeitsprinzip

Vorbild Ehrbarer Kaufmann –
ein Ratgeber für erfolgreiche Kommunikation

Das Glaubwürdigkeitsprinzip

Vorbild Ehrbarer Kaufmann –
ein Ratgeber für erfolgreiche Kommunikation

Wolfgang Griepentrog

unter Mitwirkung von

Birger Ortwein

mit Expertenbeiträgen aus
Wirtschaft und Gesellschaft

Das Glaubwürdigkeitsprinzip

Vorbild Ehrbarer Kaufmann –
ein Ratgeber für erfolgreiche Kommunikation

Autor und Herausgeber:

Dr. Wolfgang Griepentrog
unter Mitwirkung von Dr. Birger Ortwein

Leichlingen (Rheinland) 2010
© Copyright Dr. Wolfgang Griepentrog
In der Meie 12, 42799 Leichlingen
Alle Rechte vorbehalten.

Gestaltung:
Christoph Plamper
christoph@plamper.info

Druck und Verlag:
epubli GmbH, Berlin, www.epubli.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-86931-951-3

www.glaubwuerdigkeitsprinzip.de

Inhalt

Teil I	9
Vorwort	9
Wie und warum dieses Buch entstand	9
Was will dieses Buch erreichen?	11
Warum dieser Titel?	12
An wen richtet sich das Buch?	13
Glaubwürdigkeit und Verantwortung: eine persönliche Einstimmung	15
Der Verlust an Glaubwürdigkeit	16
Ein nötiger Impuls	18
Es geht um Wirkung und Effizienz, aber auch um Verantwortung	18
Eine schwierige Diskussion	20
Warum so zurückhaltend?	20
Konfliktlinien	21
Miteinander ins Gespräch kommen	24
Ein verbindliches Leitbild?	24
Kommunikation, Glaubwürdigkeit und eine Welt im Wandel	27
Ein Paradox	27
Ein ganz spezifisches Unbehagen und seine Folgen	30
Eine gefährliche Entwicklung	32

Ursachen und Gründe	36
Was macht Kommunikation glaubwürdig? Wie Glaubwürdigkeit entsteht und durch Orientierung am Ehrbaren Kaufmann gefördert wird	55
Kongruenz als Grundbedingung	55
Zehn grundlegende Faktoren, die zu glaubwürdiger Kommunikation führen	58
Wie tragfähig ist das Glaubwürdigkeitsprinzip in der Praxis?	75
Studien und Erhebungen rund um das Thema Glaubwürdigkeit	80
Teil II	94
<hr/>	
Briefing	95
Glaubwürdigkeit und Vertrauen in der Politik (<i>Dr. Edgar Piel</i>)	97
Von Schildkröten und Kolibris: Glaubwürdigkeit durch Strategie und Leistung (<i>Mathias Bucksteeg</i>)	114
Gedanken über Glaubwürdigkeit in der professionellen Kommunikation aus unternehmensethischer Sicht (<i>Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum</i>)	122
Der ehrbare Kaufmann als Veränderungsmanager (<i>Dario Schuler</i>)	136
Wirtschaftliche Freiheit und gesellschaftliche Verantwortung als Einheit denken (<i>Thomas Voigt</i>)	153

Kommunikationsberatung im Spannungsfeld von Ethik und Interessen: Wie trägt sie zur glaubwürdigen Kommunikation der Kunden bei? <i>(Dr. Wolfgang Griepentrog)</i>	170
Die Wahrheit ist eine furchtbare Waffe Oder: Glaubwürdigkeit in der professionellen Kommunikation <i>(Bernd M. Michael)</i>	189
Glaubwürdigkeit ist keine Image-Politur <i>(Kai Falk)</i>	195
Glaubwürdigkeit und Markterfolg im Handel – Wie aktuell ist das Vorbild des Ehrbaren Kaufmanns unter den heutigen Rahmenbedingungen? <i>(Dr. Wolfgang Griepentrog)</i>	201
Kommunikation in der Finanzkrise <i>(Siegfried Guterma)</i>	216
Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns im öffentlichen Bereich – eine Spurensuche <i>(Harald Plamper)</i>	226
Auf der Suche nach Orientierung: Zur Renaissance des „Ehrbaren Kaufmanns“ im Zeitalter der Globalisierung <i>(Dr. Birger Ortwein)</i>	246
„... ohne Falsch, wie die Tauben“ – Herausforderungen an die Kommunikation der Diakonie: ein Statement aus der Sicht der Diakonie über Glaubwürdigkeit <i>(Klaus-Dieter K. Kottnik)</i>	264
Glaubwürdigkeit als Basis für Ehrlichkeit in der Kommunikation <i>(Prof. Dr. Peter Steinacker)</i>	271
Zur Glaubwürdigkeit der Medien – ein „provisorischer“ Beitrag	300

„Anstand vor Auflage und Qualität vor Quote: Glaubwürdiger Journalismus ist eine Frage der Haltung“
(Interview mit Bijan Peymani)

304

Überlegungen im Nachgang

311

Glaubwürdigkeit und Verantwortung: eine persönliche Einstimmung

Eine Gesellschaft braucht Kommunikation. Sie ist notwendig und unverzichtbar – ein Lebenselixier. Das gilt auch zunehmend für die professionelle Kommunikation. In ihren vielfältigen Ausprägungen und Spielarten ist sie längst zu einem selbstverständlichen Teil des gesellschaftlichen Lebens geworden und trägt nicht unwesentlich zum Funktionieren und zur Lebendigkeit einer modernen Gesellschaft bei. Ob interne oder externe Kommunikation von Organisationen oder Unternehmen, ob Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations, Werbung und Marketingkommunikation, oder der Auftritt von Top-Managern, Politikern und anderen Entscheidern – auf diesen Spielfeldern wird heute intensiv, engagiert und mit professionellem Nachdruck kommuniziert. Ohne diese Spielfelder ist eine moderne Gesellschaft kaum noch vorstellbar.

Tatsächlich ist dieser Bereich der Kommunikation weltweit zu einem selbstverständlichen Teil des Alltagslebens geworden, das dadurch auf vielfältige Weise geprägt wird. Darüber hinaus ist er für gar nicht so wenige Menschen auch Beruf. Gerade die Profis wissen allerdings auch, mit welchen Irritationen, Problemen, ja Widrigkeiten die professionelle Kommunikation zu kämpfen hat. Vor allem wissen sie, wie groß das Misstrauen inzwischen ist, mit dem die Öffentlichkeit ihrer Arbeit begegnet. Ob Politiker oder Top-Manager, Pressesprecher oder PR-Verantwortlicher, ob Kommunikationsberater, Werbe- oder

Marketingprofi – sie alle stehen zunehmend in der Kritik und haben mit einem mehr oder weniger zweifelhaften Ruf zu kämpfen.

Der Verlust an Glaubwürdigkeit

Offensichtlich gibt es ein weitverbreitetes, oftmals diffuses gesellschaftliches Unbehagen an der professionellen Kommunikationskultur, das sich in wachsender Skepsis, innerer Distanz und Kritik manifestiert. Warum ist das so? Warum gibt es gerade in einer hochkomplexen und eng vernetzten Gesellschaft, die auf professionelle Kommunikation nicht verzichten kann, ein derart massives, wachsendes Störgefühl in der Bevölkerung? Warum gehen Vertrauen und Akzeptanz der Menschen gegenüber professioneller Kommunikation zurück, wie immer wieder neue Rankings belegen? Warum betrachten die Medien das Verhalten einzelner Manager und ihrer Organisationen oftmals kritisch? Wie ist es möglich, dass plötzlich abenteuerliche Diskussionen in der PR-Branche auftauchen und ernsthaft über die angebliche sogar naturgegebene Verlogenheit von Pressesprechern debattiert wird? Was ist passiert?

Um hier Antworten zu finden, muss man sich mit dem Wert auseinandersetzen, der für das Zusammenleben der Menschen und ihre Kommunikation von zentraler Bedeutung ist, der aber offensichtlich keine Selbstverständlichkeit darstellt. Es ist ein Wert, der die Menschen berührt und bewegt, aber bisweilen auch als Spielball missbraucht wird: Ich meine die Glaubwürdigkeit. Gerade weil sie so wichtig, ja unverzichtbar ist, müsste ausnahmslos eine Maxime gelten, die Alfred Herrhausen präzise formuliert hat:

„Wir müssen das, was wir denken, sagen. Wir müssen das, was wir sagen, tun. Wir müssen das, was wir tun, dann auch sein.“

So sollte es sein, wer wollte widersprechen. Die Realität sieht aber häufig anders aus. Ich kenne keinen anderen Aspekt des sozialen Miteinanders, bei dem Anspruch und Wirklichkeit so weit auseinander klaffen, wo Selbst- und Fremdeinschätzung so wenig zur Deckung kommen wie hier. Wer sich im Management oder bei der Kommunikationsarbeit eine dicke Haut zugelegt hat, mag sich durch diese Diskrepanz nicht stören lassen und mit einem Achselzucken zur Tagesordnung übergehen. Genau eine solche Reaktion zwischen Gleichgültigkeit und Zynismus ist fatal, kontraproduktiv und zudem auch unprofessionell. Denn was sich hier zeigt, ist alles andere als nur eine kleine Störung, die man getrost vernachlässigen dürfte. Es ist ein gesamtgesellschaftliches Problem, in besonderem Maße aber eine Herausforderung für diejenigen, die sich mittelbar oder unmittelbar der Kommunikation bedienen und für sie stehen.

Warum ist das so? Warum ist eine glaubwürdige und wertorientierte Kommunikation in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft so wichtig? Die Antwort lautet schlicht: Weil Glaubwürdigkeit eben nicht nebensächlich, sondern von zentraler Bedeutung ist. Auch wenn manche ihre Bedeutung gerne relativieren würden, nüchtern betrachtet ist sie die entscheidende Voraussetzung dafür, dass auf Dauer erfolgreich kommuniziert werden kann.

Professionelle Kommunikation ohne Glaubwürdigkeit führt ins Leere – und unglaubwürdige Kommunikation ist nicht professionell.

Denn wenn Botschaften nicht mehr als glaubwürdig wahrgenommen werden, erreichen sie weder ihr Ziel noch ihre Zielgruppen. Sie erfüllen nicht mehr ihren genuinen Auftrag und können damit auch nicht mehr zum wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Erfolg beitragen. Dann wird die Botschaft rasch zum Bumerang: Sie fällt auf ihren Sender zurück und entwickelt eine schwer kalkulierbare Zerstörungskraft – oftmals mit fatalen Folgen für künftige kommunikative Bemühungen.

Ein nötiger Impuls

Weil das so ist, ist es wichtig, sich intensiv mit dem Themenkomplex Glaubwürdigkeit/Glaubwürdigkeitsverlust zu beschäftigen. Nicht zuletzt angesichts des weitverbreiteten Unbehagens an unserer Kommunikationskultur in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft kann man nicht einfach zur Tagesordnung übergehen; eine vertiefte Reflexion über die Glaubwürdigkeit des eigenen Kommunikationsverhaltens ist dringend notwendig – das gilt für den Vorstandsvorsitzenden ebenso wie für seinen PR-Chef, für den Kirchenrepräsentanten, den Politiker, den Stadtrat oder den Aktivist der lokalen Bürgerbewegung. Sie alle sollten dem Unbehagen in der Bevölkerung begegnen mit der Frage: Was macht mich glaubwürdig?

Es geht um Wirkung und Effizienz, aber auch um Verantwortung

Kommunikation muss wirkungsvoll sein, sowohl die persönliche Kommunikation des CEO und der Führungskräfte als auch die Marketing- und Unternehmenskommunikation. Die Wirtschaft und die gesellschaftlichen Organisationen wenden jährlich gigantische Budgets dafür auf, um Botschaften zu vermitteln, Kommunikations- und Unternehmensziele zu erreichen und Zielgruppen langfristig an sich zu binden. Wenn aber Kommunikation erfolglos ist, weil sie nicht als glaubwürdig wahrgenommen wird, werden die Ressourcen nicht effizient, weil nicht zielführend eingesetzt. Sie werden verschwendet. Das fällt dann auf die Verantwortlichen zurück. Weil jeder Kommunikator, ob Pressesprecher oder Top-Manager, letztlich direkt oder indirekt an seiner Kommunikationseffizienz, am Verhältnis von Kosten und Nutzen gemessen wird, liegt es in ihrem ureigensten Interesse, das Thema Glaubwürdigkeit wirklich ernst zu nehmen und hier nicht fünf gerade sein zu lassen. Wer sich um Glaubwürdigkeit bemüht, handelt professionell und stärkt die Effizienz der Kommunikationsaktivitäten. Dies liegt im ureigenen Interesse, um welche Branche es sich auch handelt.

Sich um Glaubwürdigkeit zu bemühen, zeigt aber auch gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein.

Hier muss vor allem die Kommunikationsbranche selbst hohe Ansprüche an sich stellen. Kommunikationsprofis haben, wie auch Journalisten, die zentrale Mittlerrolle in der Gesellschaft inne. Sie haben eine wichtige Brückenfunktion als Vermittler von

Informationen und Botschaften zwischen Organisationen, Unternehmen, Institutionen einerseits und den Bürgern oder einzelnen Bevölkerungsgruppen andererseits. Beide, Kommunikatoren wie auch Journalisten, sind für die Verständigung, also für das Funktionieren der vielfältigen Kommunikationsprozesse verantwortlich, auch wenn sich die Vermittlungsrolle beim grundlegenden Wandel der Mediengesellschaft dramatisch verändert hat. Die Menschen sind auf die Integrität der „Kommunikationsvermittler“ angewiesen; sie sind darauf angewiesen, ihnen vertrauen zu können. Darin liegt die große Verantwortung professioneller Kommunikation und die Reflexion darüber ist wichtig.

Es geht nicht nur um Wirkung und Verantwortung, sondern um den Erfolg und gesellschaftlichen Leistungsbeitrag von guter Kommunikation. Das Bemühen um Glaubwürdigkeit beleuchtet daher auch den Wert und die Bedeutung der Kommunikationsbranche selbst.

Eine schwierige Diskussion

Die Herausforderungen in der Diskussion über Glaubwürdigkeit habe ich skizziert. Bei diesem Thema bleibt man gerne in der Deckung. Im Management und in den Kommunikationsbereichen gibt es trotz aller Professionalität und allen Engagements immer wieder schwierige Konstellationen, verfehlte Strukturen und Misserfolge, über die man nur ungern und am liebsten gar nichts berichten möchte.

Warum so zurückhaltend?

Bei der Suche nach den Beweggründen erhält man interessante Einblicke in die komplexen Befindlichkeiten und Konflikte im gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Rollenspiel. Das wäre Stoff für eine eigene Abhandlung. Diese würde zeigen, wo die spezifischen Schwierigkeiten und Probleme liegen, wo sich Ungereimtheiten und Konflikte verbergen, wo es unge löste, unproduktive Spannungen gibt, die es mitunter schwer machen, mit der nötigen Offenheit zu reden.

Wer redet schon gerne über schwierige Konstellationen in der Zusammenarbeit zwischen Kommunikationsabteilung und Vorstand, über fehlende Einflussmöglichkeiten des Pressesprechers (auf den mancher CEO nie hört), über gescheiterte oder aussichtslose Projekte und über kontraproduktive Strukturen, wenn es darum geht, erfolgreich und stimmig zu kommunizieren – und die dennoch fortbestehen? Im Übrigen: Wer spricht gerne offen Probleme an, wenn er befürchten muss, dass genau diese von Wettbewerbern gegen ihn selbst oder das Unternehmen verwendet werden können?

Konfliktlinien

Betrachten wir einmal genauer solch einen typischen Konflikt: Wichtige gesellschaftliche Institutionen wie die großen Volksparteien, die Gewerkschaften, aber auch die Kirchen erleben seit einiger Zeit, dass ihre Bindungskraft nachlässt. Sie haben weniger als früher eine richtungsgebende und Orientierung stiftende Funktion, weil die Interessen in der Gesellschaft so vielfäl-

tig geworden sind und weil die Kernkompetenz der genannten Institutionen für viele Menschen nicht mehr spürbar ist. Kommunikationsmanager und Repräsentanten stehen dabei oft an einer Konfliktlinie zwischen eigenen Überzeugungen und dem, was man für vermittelbar hält. Diese Konfliktlinien verlangen oft schwierige Kompromisse. Den Akteuren ist bewusst, dass hierbei auch ihre Glaubwürdigkeit auf dem Prüfstand steht. Man ist dann besonders angreifbar und verwundbar, weil der Vorwurf der Unglaubwürdigkeit vom politischen oder ideologischen Gegner oder Wettbewerber häufig als Waffe instrumentalisiert wird. Auch (öffentlich) eingestandene Fehler werden oftmals vorgehalten und als angeblicher Beweis der Unglaubwürdigkeit angeführt.

Weil auch in Unternehmen solche Konfliktlinien normal sind, ist die Diskussion über glaubwürdige Kommunikation im wirtschaftlichen Kontext ähnlich schwierig. Manches Unternehmen sieht sich zum Beispiel mit der nachlassenden Bindungskraft seiner Produktmarken und daraus resultierenden weitreichenden Konsequenzen konfrontiert. Unter Umständen kann die Diskussion über Glaubwürdigkeit Widersprüche im Unternehmensprofil oder Unstimmigkeiten in der Wertschöpfungskette erkennbar werden lassen, die nicht gerne beleuchtet werden. Verschärft wird das Problem, wenn die Erwartungen von Kunden und anderen Stakeholdern bereits über längere Zeit nicht erfüllt wurden.

Ist beispielsweise ein Telekommunikationsunternehmen, das sich als besonders kundenorientiert positioniert, auch dann noch glaubwürdig, wenn die Erfahrungen der Kunden jahrelang ganz andere waren? Und wie glaubwürdig ist es, wenn dieses Unternehmen im Zuge einer großen Kommunikationskampagne plötz-

lich ein gesellschaftliches Engagement als Good Corporate Citizen in den Vordergrund rückt? Wie schwer fällt es einem großen Autobauer nach zahlreichen Mängeln in einer Baureihe samt Rückrufaktionen und teuren unternehmensstrategischen Fehlern, den Kunden noch glaubwürdig zu vermitteln, dass seine Produkte Premiumqualität besitzen und einen Preisaufschlag rechtfertigen? Wenn die Glaubwürdigkeit von Produkt- und Unternehmensmarken von der Öffentlichkeit insgesamt oder von einzelnen Zielgruppen – ob gerechtfertigt oder ungerechtfertigt – in Frage gestellt wird, bedeutet dies aus Unternehmenssicht den GAU. Verständlich, dass nur wenig darüber gesprochen wird.

Ein weiterer, kultureller und organisatorischer Aspekt erschwert die Diskussion: Welche Bedeutung, welcher Einfluss und Verantwortungsrahmen wird grundsätzlich der Kommunikation in Unternehmen beigemessen? Wie weit können Kommunikationsmanager überhaupt eine Unternehmensstrategie, ein Geschäftsmodell oder den Marketingauftritt des Top-Managers beeinflussen? Wie weit werden die Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die Glaubwürdigkeit, auf das Vertrauen und die Akzeptanz in der Öffentlichkeit berücksichtigt – besonders in Krisen und Veränderungssituationen? Die Möglichkeiten, um glaubwürdige Kommunikation nach innen und außen sicherzustellen, sind in manchem Unternehmen eng begrenzt. Hinzu kommt, dass der Kommunikationsauftrag in unterschiedlichen Unternehmensbereichen liegen kann: Mal ist es Chefsache, mal alleinige Aufgabe der Unternehmenskommunikation, mal macht es sich die Personalabteilung zu Eigen, mal der Rechtsbereich im Kontext von Compliance und Corporate Governance. Nur wenige

Unternehmen definieren darüber hinaus Glaubwürdigkeit als ein oberstes Unternehmensprinzip.

Eine weitere Konfliktlinie kann schließlich auch durch die Erwartungen der Öffentlichkeit oder einzelner Stakeholdergruppen entstehen. Sie sind oft widersprüchlich und ändern permanent. Von diesen Erwartungen aber hängt ab, ob Worte und Taten als stimmig und zusammen als glaubwürdig betrachtet werden.

Miteinander ins Gespräch kommen

Die Zurückhaltung der Profis ist durchaus verständlich. Aber gerade deshalb will dieses Buch Mut machen und eine offene und ehrliche Diskussion anstoßen, die uns weiterbringt. Dabei kann es nicht darum gehen, einen moralischen Appell zu formulieren und einfach „mehr Glaubwürdigkeit, mehr Ehrlichkeit, mehr Mut zu Offenheit“ zu fordern. Solche Appelle verpuffen meist schnell und lassen nur Desillusionierung, Langeweile und Enttäuschung zurück.

Es geht darum, zu verstehen, dass der zu Recht beklagte Glaubwürdigkeitsverlust primär das Ergebnis von individuellem Fehlverhalten ist, also die Folge von Unachtsamkeit, Nachlässigkeit oder moralischem Versagen der Verantwortlichen. Er hat aber auch mit problematischen Entwicklungen und mit schwierigen, mitunter widersprüchlichen Kommunikationsbedingungen zu tun, die oft genug das Bemühen um Vertrauensbildung und Glaubwürdigkeit unterlaufen.

Die Konsequenz heißt dann: Den eigenen moralischen Anspruch ernst nehmen und die Dinge so zu verändern, dass es leichter wird, glaubwürdig zu kommunizieren. Dabei stellt sich die Frage nach einem Leitbild als Orientierungshilfe.

Ein verbindliches Leitbild?

Braucht professionelle Kommunikation ein verbindliches Leitbild? Vielleicht! Im Fokus einer immer wieder auflebenden öffentlichen Debatte stehen das Verhalten und die erwartete Vorbildfunktion von Top-Managern. Beklagt werden gravierende gesellschaftliche Veränderungen wie der Wertewandel sowie der fortschreitende Glaubwürdigkeitsverlust der sogenannten Eliten. Diese Debatte hat bisher zu keinem abschließenden Ergebnis geführt. Selbst nach der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise, die ja im Kern eine Vertrauenskrise war, ist es fraglich, ob wir künftig eine stärkere Rückbesinnung auf traditionelle, Vertrauen fördernde Werte in der Gesellschaft insgesamt und insbesondere im Verhalten der Eliten erleben werden.

Viele Menschen wenden sich von der Wirtschaft und der Politik ab, aber auch von großen gesellschaftlichen Institutionen. Bei der Frage, an welchem Leitbild sich Top-Manager in Wirtschaft und Politik orientieren sollen, um ihrer Führungsfunktion und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden, wird häufig der Ehrbare Kaufmann genannt, der zur Zeit eine Renaissance erlebt. Ich verweise auf die – beim Start dieses Buchprojekts noch recht neue, inzwischen umfangreich ausgebaute – Internetseite www.der-ehrbare-kaufmann.de. Hier sind unter anderem auch Managerprofile aufgeführt, die durch Werte

des Ehrbaren Kaufmanns geprägt sind. Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns hat seinen Ursprung in der ehrwürdigen Hamburger Handels- und Bürgergesellschaft. Es umfasst Charaktereigenschaften und moralische Koordinaten, die gleichermaßen zu unternehmerischem Erfolg und hoher Glaubwürdigkeit beitragen können. Das Leitbild ist aktuell, nicht zuletzt angesichts der Forderung an Unternehmen, ganz bewusst gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Das Leitbild ist deswegen so attraktiv, weil es gleichermaßen für eine gute Unternehmensführung *und* für den Erfolg im Wettbewerb steht.

Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns sollten sich nicht nur Spitzenkräfte in Wirtschaft und Politik als Richtschnur für das eigene Verhalten akzeptieren, es könnte auch speziell in der Kommunikation als Orientierungshilfe dienen. Wir wollen deswegen versuchen, die Bedingungen glaubwürdiger und wertorientierter professioneller Kommunikation in dem praxisorientierten Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns abzubilden.

Wie dies im Einzelnen möglich ist und welche Impulse das Leitbild für die nachhaltige Verbesserung der Kommunikation liefern kann, ist der zentrale Gegenstand dieses Buches. Dabei werden auch die Standpunkte externer Experten berücksichtigt, die mit ihren ganz eigenen Erfahrungen und Beobachtungen für eine vertiefte Auseinandersetzung mit unserem Anliegen stehen.

Das vorgeschlagene Leitbild steht unter der Prämisse, dass Glaubwürdigkeit entscheidend von der Haltung *und* der Professionalität derjenigen geprägt wird, die für Kommunikation ver-

Vorbild Ehrbarer Kaufmann – ein Ratgeber für erfolgreiche Kommunikation

verantwortlich sind. Als Orientierungshilfe sind alle Aspekte des Leitbilds auf diese beiden Koordinaten hin ausgerichtet.

Kommunikation, Glaubwürdigkeit und eine Welt im Wandel

Wir leben in einer ausgesprochenen Kommunikationsgesellschaft: Ob Politik, Wirtschaft oder Gesellschaft – noch nie ist so viel, so intensiv und auf so vielen unterschiedlichen Ebenen und Kanälen kommuniziert worden wie heute. Noch nie gab es so viele Medien und Möglichkeiten, um Dinge, Überzeugungen, Anliegen – oder einfach sich selbst! – der (virtuell globalen) Öffentlichkeit zu präsentieren. Und noch nie war es für Politik und Wirtschaft so wichtig, genau dieses erfolgreich zu tun.

Ein Paradox

Dabei zeigt sich ein bemerkenswertes Paradox: Zu kommunizieren wird einerseits immer leichter, andererseits immer schwerer.

Es wird leichter, weil uns – dank des permanenten technischen Fortschritts – ganz neue Medien und mit ihnen neue Kommunikationsmöglichkeiten und Kommunikationsangebote zur Verfügung stehen. Das inzwischen schon klassische Beispiel ist das Web 2.0, das revolutionäre Veränderungen etwa in den Bereichen Informationsbeschaffung, Kundenansprache oder soziale Vernetzung markiert. Dass die hier liegenden Möglichkeiten inzwischen täglich milliardenfach genutzt werden, hat nicht zuletzt damit zu tun, dass die eben noch bestehenden technischen und finanziellen Hürden der Internetwelt inzwischen so niedrig sind, dass einer massenhaften Verbreitung und intensiven Nut-

zung nichts mehr im Wege steht. Diese Entwicklung erlaubt es, immer schneller, immer direkter und unkomplizierter zu kommunizieren und z.B. ganz gezielt spezifische Zielgruppen zu erreichen. Aber das ist nur die eine Seite der Medaille.

Die andere heißt: Es wird immer schwerer, zu kommunizieren und das erfolgreich zu vermitteln, was einem wichtig ist. Das liegt an einer Reihe ganz unterschiedlicher Faktoren. Die Stichworte dazu lauten:

- Zunehmende Komplexität und Unübersichtlichkeit, die zu einer höheren Störanfälligkeit unseres kommunikativen Handelns führen: Aufgrund zu vieler heterogener, ungeordneter und unverarbeiteter Informationen und falscher Erwartungen kommt es zwangsläufig zu mehr und gravierenderen Missverständnissen.
- Neue Formen der Vernetzung von Themen und Akteuren in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.
- Neue Kommunikationskanäle (genau genommen handelt es sich nicht um neue Kanäle, sondern um eine neuartige, intensive Nutzung bestehender Kanäle durch Communities) und Zielgruppen, die in den Fokus rücken und die in ihren Besonderheiten, in ihren Chancen, aber auch Risiken erst nach und nach begriffen werden. So könnte sich z.B. die Unbekümmertheit, mit der heute selbst intimste persönliche Details in sozialen Netzwerken wie Facebook oder studiVZ ausgebreitet werden, als schwere kommunikative Hypothek erweisen. Etwa dann, wenn

sie aufgrund schlechter Erfahrungen in Abschottung und Misstrauen umschlägt.

- ◉ Das immer schnellere Entstehen immer neuer Themen, die immer rascher eine große mediale Wirkung entfalten und national oder international Bedeutung gewinnen – und die wegen ihrer schier Fülle, ihrer Vielfalt, ihres Ausbreitungstempos und ihrer Komplexität kaum noch überschaubar sind und deshalb auch nicht mehr angemessen verarbeitet werden können.
- ◉ Kommunikative Inflationierung und das Umschlagen von Quantität (sprich: Reiz- und Informationsüberflutung) in negative Qualität: Noch nie war die Gefahr so groß, in einer regelrechten „Flut“ an Informationen, Meinungen, Fragen und Appellen den Überblick und die Orientierung zu verlieren.
- ◉ Ein permanentes Grundrauschen als Folge dieser sehr spezifischen Form von Inflation in einer immer bunteren, lautereren und aufdringlicheren Medienwelt. Es ist dieses Grundrauschen, das immer öfter zu Ablenkung und Mangel an Konzentration, Abstumpfung und Desinteresse führt und das unzählige Botschaften übertönt und regelrecht zum Verschwinden bringt. Und das, obwohl immer mehr Informationen und Botschaften gezielt emotional aufgeladen werden, was zu einem weiteren Paradox führt:
- ◉ Die zunehmende Emotionalisierung soll zwar die Nachhaltigkeit und den Erfolg der Kommunikation steigern,

führt aber letztlich zum Gegenteil: Es kommt weniger an, weil sich die Empfänger abschnitten, um sich so vor permanenter Überforderung zu schützen.

Ein ganz spezifisches Unbehagen und seine Folgen

Zu den Faktoren, die Kommunikation nachhaltig erschweren, gehört auch ein ganz spezifisches Unbehagen an unserer politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kultur, das sich wie Mehltau über unsere Gesellschaft und ihr Kommunizieren legt. Dieses Unbehagen manifestiert sich nicht zuletzt in wachsender Distanzierung und Skepsis, ja in Misstrauen und Zynismus gegenüber Politik, Medien und Wirtschaft. Nicht zuletzt ist es ein massiver Glaubwürdigkeitsverlust, der in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens spürbar ist und der erfolgreiches Kommunizieren zunehmend erschwert und behindert.

Das gilt für die *Politik*, die bei immer mehr Bürgern einen schweren Stand hat und für die es deshalb immer schwieriger wird, die Menschen zu erreichen, geschweige denn zu überzeugen, zu motivieren und (etwa in Richtung Wahlurne) zu bewegen. Sie steht in der Kritik, u.a. weil sie sich angeblich von den Menschen und ihren Problemen entfernt hat („abgehoben“) und sich angeblich gleichzeitig allzu selbstverständlich üppige Privilegien gewährt (vom Dienstwagen rund um die Uhr bis hin zu den Politikerpensionen).

Das gilt für die *Medien*, denen z.T. eine Tendenz zum Sensationsjournalismus und zum Boulevard mit seiner Lust an Voyeurismus, Übertreibungen und Skandalen vorgeworfen wird und

die deshalb ein bevorzugter Gegenstand kulturkritischer Anmerkungen sind.

Das gilt für die *Wirtschaft*, die (nicht erst in diesen Krisenzeiten) von vielen als ungerecht, krisenanfällig und letztlich zerstörerisch empfunden wird. Wie Umfragen immer wieder zeigen, hat die Soziale Marktwirtschaft in Deutschland schon seit längerem einen schweren Stand, und zwar trotz ihrer unbestreitbaren Erfolge. Der populäre Vorwurf richtet sich an Manager („Abzocker“) genauso wie an Unternehmen, denen oftmals reine Profitorientierung, fehlende soziale Verantwortung und zynisches Kalkül vorgeworfen wird.

Wie wir noch sehen werden, ist diese Kritik zwar nicht völlig aus der Luft gegriffen, insgesamt aber doch viel zu pauschal, um noch angemessen und gerecht erscheinen zu können. Hier wird ein verzerrtes Bild entworfen, das nur noch sehr bedingt die tatsächlichen Verhältnisse widerspiegelt. Die Sachlage ist jeweils viel komplexer und komplizierter als es die populären, oftmals recht holzschnittartigen Vorwürfe im Allgemeinen unterstellen.

So hat etwa der Glaubwürdigkeitsverlust der Politik keinesfalls nur mit Politikereskapaden, Skandalen oder allzu üppigen Privilegien zu tun, die nicht mehr in die Zeit passen. Er hat vielmehr auch und vor allem mit schrumpfenden Gestaltungsmöglichkeiten nationaler Politik im Zeitalter der Globalisierung zu tun und mit problematischen, zum Teil völlig illusionären und deshalb unerfüllbaren Erwartungen der Bürger. Statt endlich die nicht immer angenehmen Realitäten knapper öffentlicher Finanzressourcen, anspruchsvoller wirtschaftlicher und schwieriger

ger demografischer Rahmenbedingungen und einer nicht mehr finanzierbaren Rundumversorgung durch den Staat anzuerkennen, bestrafen die Wähler eher eine ehrliche und transparente Politik (die diese Bedingungen aufzeigt) mit Liebesentzug und Politikverdrossenheit.

Auch wenn man bei der genauen Analyse der Ursachen des Vertrauensverlustes zu einem viel komplexeren Bild und einer differenzierteren Bewertung kommt, bleibt zunächst die Tatsache eines massiven Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverlustes, der das Verhältnis der Menschen zu Politik, Medien und Wirtschaft zunehmend belastet. Und das ist keine unproblematische Entwicklung, im Gegenteil.

Eine gefährliche Entwicklung

Dieser Glaubwürdigkeitsverlust ist schon deshalb fatal, weil in einer zunehmend unübersichtlicheren Welt das Prinzip Vertrauen immer wichtiger wird. Tatsächlich ist die Welt inzwischen so komplex und ihre Entwicklung so vielfältig und rasant, dass es heute immer weniger möglich ist, einzelne Sachverhalte und Entwicklungen so zu überprüfen, wie wir das gerne täten (um ganz sicher zu gehen). Um aber unseren Alltag gestalten und noch handeln zu können, müssen wir immer wieder ungeprüft anderen vertrauen. Ohne Vertrauen blockieren wir vor allem eines: uns selbst. Das ist die eine Seite.

Dass es auf der anderen Seite vielen von uns aus unterschiedlichen Gründen immer schwerer fällt, das nötige Vertrauen aufzubringen, ist eine gefährliche Entwicklung, für die *Politik*

ebenso wie für *Unternehmen* und *Organisationen*, aber auch für jeden *Einzelnen*. Demokratie lebt schließlich nicht von Misstrauen und Resignation, von Distanzierung und Desinteresse, sie lebt von Engagement und Vertrauen, Leidenschaft und Interesse. Wie kann eine Demokratie auf Dauer funktionieren und lebendig bleiben, wenn sich die Bürger am Ende – desillusioniert und voller Zynismus – von der Politik abwenden, sich dem Gemeinwohl nicht mehr verpflichtet fühlen und nicht einmal mehr zur Wahl gehen?! Politikverdrossenheit, niedrige Wahlbeteiligung und das Gefühl, ohnehin nichts bewirken zu können, verstärken sich wechselseitig und führen zu einer immer größeren Entfremdung zwischen Staat und Politik auf der einen und den Bürgern auf der anderen Seite.

Die Distanz nimmt zu. Ein wachsender Teil der Bürger pflegt sein Desinteresse und seinen Frust – und die Politik wird aus dieser Perspektive noch mehr zum „Raumschiff“, das sich von der Lebenswirklichkeit und der Vorstellungswelt der Bürger abkoppelt (und sich hinter vorgehaltener Hand über die da „draußen im Lande“ ärgert, die sie nicht mehr verstehen). Eine Politik aber, die nicht mehr geerdet ist, läuft Gefahr, ins Leere zu laufen und viel weniger umsetzen zu können, als tatsächlich möglich wäre.

Damit wäre grob die Wahrnehmung von Staat und Politik bei einem maßgeblichen Teil der Bevölkerung umrissen. Ähnlich problematisch ist diese Entwicklung aber auch für die Medien und die Wirtschaft insgesamt.

Bei den Nachrichten-*Medien* liegt es auf der Hand: Sie leben von ihrer Seriosität, Glaubwürdigkeit und dem grundsätzlichen

Vertrauen, das man ihnen entgegen bringt. Ein Journalismus, der aus welchen Gründen auch immer seine Glaubwürdigkeit aufs Spiel setzt, verspielt die Grundlage, auf der seine ganze Arbeit ruht: sein journalistisches Ethos, seine journalistische Identität. Die sogenannten Hitler-Tagebücher gingen zwar nicht in die Weltgeschichte, wohl aber in die deutsche Mediengeschichte ein und wurden zum Fall Stern – ein tiefer Fall. Über dem missglückten Coup geriet die führende Illustrierte in Deutschland ins Straucheln, litt Jahre lang unter dieser Geschichte und verlor mit der eigenen Glaubwürdigkeit auch Respekt und Auflage.

Was für die Informationsmedien im Besonderen gilt, gilt auch für die *Wirtschaft* im Allgemeinen. Wie kann man Produkte vermarkten, Kunden überzeugen und langfristig an sich binden, wenn Glaubwürdigkeit verloren gegangen ist und es ein grundsätzliches Misstrauen gegenüber dem Unternehmen und seinen Produkten gibt? Kritisch ist es, wenn Kunden den Eindruck gewinnen, nicht wirklich das zu erhalten, was ihnen versprochen wird. Kritisch ist es, wenn Kunden die Preiswürdigkeit und das Preis-/Leistungsverhältnis von Produkten in Frage stellen. Kritisch ist es auch, wenn Unternehmen nicht als seriöser Partner der Kunden betrachtet werden, etwa weil sie in der Kundenwahrnehmung nicht ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung gerecht werden oder weil die Orientierung an bestimmten Werten nicht spürbar ist.

Wie wichtig Glaubwürdigkeit auch für den ökonomischen Erfolg ist, zeigt sich besonders am Erfolg von Markenprodukten, die sich naturgemäß durch ein spezifisches Qualitäts- und Leistungsversprechen auszeichnen. Wenn solche Markenversprechen bei-

spielsweise durch Produktmängel und minderwertige Qualität gebrochen werden, reagieren die Kunden mit Enttäuschung. Vertrauen und Glaubwürdigkeit in die Marke und in das Unternehmen werden auf diese Weise beschädigt und dadurch die Kundenbeziehung gefährdet.

Der Verlust an Vertrauen und Glaubwürdigkeit belastet aber nicht nur den Markenauftritt und die Kundenbeziehungen, sondern kann auch das Verhältnis zwischen Unternehmen und Mitarbeitern und damit das Image und die Attraktivität als Arbeitgeber beeinträchtigen. Mitarbeiter suchen Unternehmen, die ihnen ein gutes Einkommen, einen sicheren Arbeitsplatz, Aufstiegschancen und ein angenehmes Betriebsklima bieten. Daneben suchen sie aber auch Unternehmen mit einer starken Unternehmenskultur und einem attraktiven Markenimage. Die Identifikation mit ihrem Unternehmen fällt Mitarbeitern leichter, wenn es nach außen wie nach innen überzeugend vermitteln kann, dass es sich an Werten wie Seriosität, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit und Fairness orientiert und diese Werte nicht nur proklamiert, sondern auch tatsächlich umsetzt und lebt. Glaubwürdigkeit und Werteorientierung machen Unternehmen für engagierte und motivierte Mitarbeiter attraktiv.

In der Personalarbeit, vor allem beim Gewinnen neuer Mitarbeiter, spielen diese Faktoren eine zunehmend wichtige Rolle. Glaubwürdigkeit und Werteorientierung werden angesichts des durch die demografische Entwicklung knapper werdenden Potenzials an Arbeitskräften immer stärker die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beeinflussen.

Ursachen und Gründe

Woher rührt das spezifische „Unbehagen“, die problematische Entwicklung hin zu Misstrauen und Skepsis gegenüber Politik und Unternehmen, der Verlust von Vertrauen und Glaubwürdigkeit, der erfolgreiches Kommunizieren so erschwert? Die Antworten sind vielfältig und haben sowohl mit gesellschaftlichen Strukturen als auch mit Personen, ihrer Haltung, ihren Erwartungen und teilweise auch mit konkretem (Fehl-) Verhalten zu tun.

Das Verhalten der Eliten in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit

Erwiesenermaßen spielt hier das individuelle Fehlverhalten der Eliten in Politik, Wirtschaft und Medien eine Rolle und die Frage, wie dieses in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Wer könnte sie nicht aufzählen, all die großen und kleinen Skandale, all die Geschichten von Fehlern und Verfehlungen der Spitzenpolitiker und Manager, die einen großen medialen Wirbel verursachen und regelmäßig für eine entsprechend große Empörung beim Publikum sorgen. In vielen Fällen ist das unerwartete Abweichen eines Menschen von dem, was ihm als Kernkompetenz zugemessen wird, die Ursache der öffentlichen Empörung. Das reicht vom Seitensprung des christlich-konservativen Spitzenpolitikers (Kernkompetenz: „christlich“, das heißt unter anderem eheliche Treue und Schutz der Familie) bis hin zur Dienstwagen-Affäre einer sozialdemokratischen Ministerin (Kernkompetenz: „sozial-demokratisch“, das heißt besonders sozial ausgerichtet im Denken und Handeln), von der Millionen-Abfindung für gescheiterte Spitzenmanager (Kernkompetenz des Spitzenmana-

gers: „außergewöhnliche Leistung“) bis hin zu den Steuervergehen ehemaliger Vorzeigemanager (Kernkompetenz des Vorzeigemanagers: „Verantwortungsbewusstsein“, dies umfasst auch die besondere gesellschaftliche Verantwortung als Entscheider und Multiplikator sowie als Vorbild).

Ein Kernproblem liegt in der erwarteten Vorbildfunktion der Eliten im Bereich ihrer jeweiligen Kernkompetenz. Die Erwartungen der Bürger an die Eliten entsprechen dabei nicht immer den allgemein verbreiteten Einstellungen oder dem gewöhnlichen Verhalten der Bevölkerung. So sind Steuerhinterziehung und Schwarzarbeit eindeutig strafbare Handlungen, gleichwohl sind sie so verbreitet und werden von vielen Bürgern als Kavaliersdelikt betrachtet, sodass in Deutschland der Schwarzmarkt zu einem der größten Wirtschaftsbereiche überhaupt angewachsen ist. Mit 370 Mrd. Euro umfasst das geschätzte Volumen der Schattenwirtschaft in etwa das der gesamten Einzelhandelsbranche. Steuerhinterziehung ist also einerseits ein weitverbreitetes Phänomen, dessen Priorität im persönlichen Umfeld bisweilen gering angesetzt wird, bezogen auf die Eliten wird sie jedoch als ausgesprochen unsoziales und schmarotzerhaftes Verhalten zu Lasten der Allgemeinheit verstanden. Mechanik und Ursachen dieser spezifischen Doppelmoral müssten zwar kritisch hinterfragt werden, für die Einschätzung einer Person als glaubwürdig oder unglaubwürdig ist aber allein die Wahrnehmung in der Bevölkerung oder bei den jeweiligen Zielgruppen entscheidend. Da die Eliten in der Regel Profis sind, ist es unverständlich, warum die kritische, professionelle Einschätzung, wie man in der Gesell-

schaft wahrgenommen wird oder werden könnte (im Falle eines bewussten Fehlverhaltens), so oft aus dem Blickfeld gerät.

Dass Worte und Taten der Eliten ihrer jeweiligen Kernkompetenz entsprechen, ist folglich ein wesentliches Kriterium für ihre Glaubwürdigkeit. Und dieser Grundsatz wird nicht erfüllt, wenn – um dieses Beispiel nochmals aufzugreifen – ein führender Repräsentant eines konservativen familienpolitischen Ideals selbst von eben diesem Ideal abweicht und offensichtlich anders lebt als es die Prinzipien seiner Partei vorsehen. Würde dieser Mensch eine andere politische Partei repräsentieren, in der kein konservatives familienpolitisches Ideal vorherrscht, hätte er vermutlich keine Probleme in puncto Glaubwürdigkeit. Eine Diskrepanz zwischen Worten und Taten akzeptiert man leichter im eigenen Leben, von Personen in herausgehobener wirtschaftlicher oder gesellschaftlicher Funktion wird – bei aller Toleranz – Prinzipientreue ebenso erwartet wie Gesetzestreue und die Einhaltung gesellschaftlicher Normen.

Für die Glaubwürdigkeit der Eliten ist dabei nicht das rechtlich einwandfreie Verhalten entscheidend, sondern die Frage, ob ein Verhalten als angemessen und gerechtfertigt wahrgenommen wird. So tut beispielsweise der Spitzenmanager, der sich trotz gescheiterter Mission nach einem halben Jahr mit einer Millionen-Abfindung zurückzieht, nichts Illegales, er verstößt aber gegen das gegen das moralische Prinzip „viel Geld für viel Leistung“, das seine Kernkompetenz markiert. In diesem Fall wird eine weit verbreitete gesellschaftliche Haltung (nämlich alles mitzunehmen, was vertraglich vereinbart ist, auch wenn keine direkte Leistung dahinter steht) den Eliten nicht zugebilligt.

Der Vorwurf unglaubwürdigen Verhaltens von Eliten ist zweifellos oft ungerechtfertigt oder überzogen. Fraglich ist es zum Beispiel, um einen Fall aus dem Jahr 2009 aufzugreifen, ob die Nutzung eines Dienstwagens im Urlaub bei Politikern wirklich exemplarisch für die Verschwendung von Steuergeldern angeführt werden kann. In der Wirtschaft ist dies ein ganz normaler Vorgang, daher gibt es hier eigentlich wenig Raum für eine Skandalisierung. Schließlich bedarf auch die Kernkompetenz „soziale Politik“ eines professionellen Managements, zu dem in heutiger Zeit auch die Nutzung eines angemessenen Dienstwagens gehört. Ob der Grad der öffentlichen Erregung aber angemessen ist oder nicht, ändert nichts an der Tatsache, dass die Wahrnehmung von Top-Repräsentanten in der Öffentlichkeit darüber entscheidet, ob sie als glaubwürdig gelten. Bereits an dieser Stelle zeigt sich, warum Glaubwürdigkeit vorrangig das Spielfeld guter Kommunikation ist. Wem es gelingt, in Konfliktsituationen, ein von erwarteten Prinzipien oder Erwartungen abweichendes Verhalten, gut zu begründen oder gegebenenfalls auch Fehler einzugestehen, kann sein Image als glaubwürdiges gesellschaftliches Vorbild eher wahren.

Typisch für viele der angedeuteten (vermeintlich) skandalösen Geschichten ist die Schnelligkeit, in der öffentliche Entrüstung und Erregung hoch kocht und kurz darauf wieder abflaut. Heute Medien-Hype, morgen schon aus dem medialen Fokus verschwunden: dies ist typisch für den Alltag in unserer Kommunikationsgesellschaft. Häufig ist schon wenige Wochen später unklar, was genau im Einzelfall eigentlich der Grund für die öffentliche Empörung war. Manch ein Skandal erscheint in der Rück-

schau sogar banal, und andere Fälle erweisen sich als viel komplexer und weniger eindeutig.

Trotz des raschen Vergessens einzelner Vorfälle und wegen der Häufigkeit kleiner und großer Skandale besteht die Gefahr, dass sich ein schleichender Gewöhnungseffekt bei den Bürgern einstellt, der leicht zu einer allgemeinen Skepsis gegenüber den führenden Köpfen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, zu einem Grundmisstrauen und zu einer pauschalen Einschätzung als unglaubwürdig führen kann. Vertrauen und Orientierung gehen so in einem schleichenden Gewöhnungsprozess verloren.

Die neue Unübersichtlichkeit

Zu dem verbreiteten Unbehagen in der Bevölkerung tragen viele verschiedene Faktoren bei. Neben dem wahrgenommenen Verhalten der Eliten spielt die Unübersichtlichkeit im Zeitalter von Globalisierung und Individualismus eine bedeutende Rolle. Wirtschaftliche und gesellschaftliche Zusammenhänge und damit auch die Lebensbedingungen im Alltag werden in der global vernetzten Welt zunehmend komplexer und komplizierter, kleinteiliger, hektischer und verändern sich mit großer Dynamik. Viele Menschen erleben die Welt als unübersichtlich, unpersönlich, anonym und insgesamt wenig beeinflussbar.

Diese Rahmenbedingungen machen es schwer, Vertrauen entstehen zu lassen oder zu bewahren. Vertrauen braucht Nähe und überschaubare Verhältnisse, Konsistenz und Wertorientierung, Konstanz und Zeit. Die Möglichkeit, die Rahmenbedingungen der globalisierten Welt im eigenen Lebensumfeld ein Stück weit selbst gestalten und beeinflussen zu können, spielt für die

Vertrauensbildung in einer Gesellschaft eine nicht unwesentliche Rolle. Es ist wohl kein Zufall, dass Vertrauensverlust und Politikverdrossenheit in Ländern mit direkter Demokratie wie der Schweiz deutlich weniger ausgeprägt sind als dort, wo sich die demokratische Partizipation zunehmend auf den Gang zur Wahlurne alle paar Jahre beschränkt.

Diese zunehmende Unübersichtlichkeit wirkt auch für Wirtschaftsunternehmen Probleme auf, die zu einem Verlust an Glaubwürdigkeit führen können. So finden sich viele Konsumenten im Dickicht eines übergroßen Angebots zunehmend schwerer zurecht und verlieren oft auch das Gefühl für den angemessenen Preis. Viele Verbraucher können den Unterschied zwischen Produkten (oder Vertriebsmarken) und ihren spezifischen Werten nicht erkennen. Erschwerend kommt hinzu, dass die Konsumgewohnheiten und Prioritäten der Verbraucher rasch wechseln und widersprüchlich sind. Die moderne Konsumgesellschaft muss immer extremere Bedingungen aushalten – den Überfluss an Wahlmöglichkeiten ebenso wie den Überfluss an Informationen, Marketing- und Werbebotschaften und Kaufanreizen, der aus einem verstärkten globalen Wettbewerb resultiert. Der Erfolg der Lebensmitteldiscounter, die neben einem einfachen Preis-/Leistungsverhältnis vor allem rasche Orientierung in einem eng begrenzten Warensortiment bieten, ist auf diese Überflussbedingungen ebenso zurückzuführen wie die Renaissance oder das Auftreten von betreuungsintensiven, werteorientierten und für den Kunden begreifbaren Nischenkonzepten à la Tante Emma.

Der Wertewandel

Der Diskurs über glaubwürdige Kommunikation ist ein Wertediskurs. Dabei geht es einerseits um die Werte, an denen sich die Kommunizierenden orientieren und die im Rahmen des Glaubwürdigkeitsprinzips zur Diskussion gestellt werden, und andererseits um die in der Gesellschaft als wichtig erachteten Werte, die maßgeblich die Rezeption von Kommunikation beeinflussen. Letztere sollen hier ins Blickfeld gerückt werden.

Wertewandel ist ein kontinuierlicher gesellschaftlicher Prozess. Immer dann, wenn es besonders tiefgreifende Veränderungen der Wertvorstellungen der Menschen meist im Kontext wesentlich veränderter Lebensbedingungen gibt, tritt eine intensive öffentliche Wertediskussion ein – so zum Beispiel in den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts, als die technische Revolution des Internetzeitalters und die Globalisierung in beeindruckendem Tempo das Alltagsleben der Menschen und die weltweiten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen veränderten. Dies erhöhte den Veränderungsdruck auf die Menschen und führte zur Auseinandersetzung mit alten und neuen Lebensmustern und mit Werten. Allerdings hatten sich schon in den Jahrzehnten zuvor die Werte und Lebensstile vor allem in der westlichen Konsumgesellschaft mit großer Dynamik gewandelt.

Während beispielsweise in der Nachkriegszeit in Deutschland traditionelle Werte wie Disziplin, Pflichtbewusstsein, Recht und Ordnung die Gesellschaft zusammenhielten, traten mit zunehmendem Wohlstand materielle Werte und die Sicherung ei-

nes guten Lebensstandards in den Vordergrund. Die 68er markierten den Aufbruch in die postmaterielle Welt, in der herkömmliche gesellschaftliche Normen in Frage gestellt wurden und Werte wie Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung in den Vordergrund traten. Später, in den 80er und 90er Jahren wurde der Aspekt der Lebensqualität und der Erlebnisorientierung wichtiger („Erlebnisgesellschaft“). Die Erlebniswelten wurden dabei immer breiter und vielfältiger: Der Begriff der Multioptionalität, also der Möglichkeit, gleichzeitig zwischen vielen Möglichkeiten und Lebensstilen wählen zu können, wurde zum zentralen, gesellschaftsprägenden Begriff, der sich quer durch die verschiedensten Lebensbereiche zog und noch immer zieht. Der Tendenz zum übermäßigen Genuss standen dabei auch eine zunehmende Risikobereitschaft gegenüber, beispielsweise zum Risiko, die eigene Gesundheit zu schädigen oder auch zum persönlichen finanziellen Risiken durch spekulative Geldgeschäfte. Die gesellschaftlichen Umgangsformen der Bürger wurden individualistischer, egoistischer, ruppiger, aggressiver und das Zusammenleben kälter. Viele Menschen, vor allem in den Städten, empfinden beispielsweise den Rückzug von nachbarschaftlichem Gemein Sinn oder die sinkende Akzeptanz von Vereinen als Verlust an Menschlichkeit. Egoismus als eine Kehrseite des Individualismus zeigt sich andererseits auch im allgemein weit verbreiteten Beharren auf dem eigenen Recht und den eigenen Interessen. Auf den eigenen Vorteil bedacht zu sein, hat seither oft höchste Priorität – der eigene Vorteil ist dann oft wichtiger als Solidarität oder als die gesellschaftliche, politische oder unternehmerische Verantwortung. Nach dem Platzen der Internetblase, nach den Anschlägen des 11. September und ausgelöst durch viele Kata-

strophen und Konfliktfälle mit globaler Wirkung sowie den spürbaren Verlust der gewohnten sozialen Sicherung verstärkte sich der Wunsch nach mehr Sicherheit sowie nach Orientierung und Vertrauen. Damit begann auch eine verstärkte Reflexion über das Leben in der immer unüberschaubareren, globalisierten Welt. So gibt es beispielsweise immer mehr Verbraucher, die sich über die Konsequenzen ihres eigenen Konsumverhaltens, über globale ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Zusammenhänge Gedanken machen und ihr Konsumverhalten darauf ausrichten. Soziale Werte wie Gemeinschaft, Familie, Verantwortungsbewusstsein, Vertrauen gewinnen wieder an Bedeutung.

Dieser grob skizzierte Wertewandel ist eine Ursache dafür, dass sich die Einstellung vieler Menschen zur Wirtschaft, zu den Unternehmen und ihren Leistungs- und Produktversprechen, also zu den Treibern der Konsumgesellschaft, sowie zur Politik und zu gesellschaftlichen Leitbildern gewandelt hat. Gleichzeitig hat sich damit auch die Wahrnehmung der professionellen Kommunikation wesentlich geändert. Botschaften (von der Werbebotschaft über Presse- und PR-Botschaften bis hin zum öffentlichen Auftritt von führenden Managern) und allgemein das mediale Verhalten werden immer häufiger kritisch, distanziert und mit gesundem Misstrauen wahrgenommen. Der Wunsch nach hoher Glaubwürdigkeit und damit nach hoher Vertrauenswürdigkeit von Botschaften und Kommunikatoren ist auch Ausdruck des gesellschaftlichen Wertewandels hin zu mehr Berechenbarkeit und Sicherheit – zumindest bei einem Teil der Bevölkerung. Die jüngste globale Wirtschafts- und Vertrauenskrise hat nicht nur die Renaissance traditioneller Werte verstärkt, sondern erklärt

auch die Renaissance des Leitbilds des Ehrbaren Kaufmanns. Mit diesem wird nämlich genau das Maß an Berechenbarkeit, Verlässlichkeit und Orientierungskraft assoziiert, das die Menschen im unübersichtlichen wirtschaftlichen Umfeld brauchen.

Diese Erkenntnis führt zu einem scheinbaren Widerspruch. Die genannten traditionellen Werte, also Sicherheit, Orientierung, Vertrauen, die unmittelbar auch mit dem Respekt gegenüber dem Anderen, gegenüber der Umwelt und den Mitmenschen zusammenhängen, beschreiben nämlich nur einen Teil der aktuell geltenden Wertewelt. Daneben hat ein ganz anderer Wert schon seit langer Zeit eine extrem große gesellschaftliche Bedeutung: der Erfolg. Wichtig sind zum einen der berufliche Erfolg und zum anderen der individuelle Erfolg in Bereichen mit hoher gesellschaftlicher Aufmerksamkeit wie Sport oder Musik. Bei Unternehmen wird unternehmerischer Erfolg erwartet. Ein sozial engagiertes, aber erfolgsschwaches Unternehmen steht gewöhnlich nicht hoch im Kurs.

Die erstaunliche Popularität des Erfolgsmenschen Dieter Bohlen, der sich selbst gerne als „Kotzbrocken“ inszeniert und der trotzdem (oder gerade deshalb?) für viele zum Vorbild geworden ist, sagt ebenfalls eine ganze Menge über unsere Gesellschaft und ihre Erfolgsorientierung aus. Bohlen steht für beruflichen und damit wirtschaftlichen sowie medialen Erfolg – aber er kokettiert gern mit der Ablehnung von Werten wie Respekt oder Fairness, Höflichkeit und Rücksichtnahme, die sonst Vertrauen schaffen. Als Phänomen der Unterhaltungsbranche erreicht Bohlen auf diese Weise ein großes Publikum und ist möglicherweise eine Art Leitbild, weil Erfolg und Unterhaltungswert stimmen.

Wäre er Politiker, Unternehmer oder Journalist, würde er mit dieser spezifischen Werteorientierung vermutlich erfolglos bleiben und weder Vertrauen noch Glaubwürdigkeit genießen. Das Publikum legt also je nach Person oder Institution unterschiedliche Kriterien an; manchmal zählen Erfolg und unterhalterischer Mehrwert höher als traditionelle Werte.

Die Medien und der auf ihnen lastende Druck, im veränderten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld Leser und Hörer zu begeistern

Das beschriebene Unbehagen ist nicht nur das Ergebnis gesellschaftlichen Wandels, zu dem die neue Unübersichtlichkeit und der Wertewandel beigetragen haben. Auch die Medien spielen eine wichtige Rolle. Struktur und Selbstverständnis sowie die gesellschaftliche Funktion der Medienbranche erfahren seit längerem einen tiefgreifenden Wandel, weil Internet und Web 2.0 die Gesellschaft und die Kommunikationsprozesse verändert haben. Dabei haben die traditionellen Massenmedien ihre exklusive Vermittlerfunktion zu einem Teil verloren. Sie sorgen aber weiterhin für eine gigantische und kaum noch erfassbare Fülle an Nachrichten und Informationen, Einschätzungen und Kommentaren. Die Orientierung der Bürger in der ausufernden Flut an (oftmals redundanten) Nachrichten und Berichten über die Ereignisse in der Welt wird durch die große Zahl von Medien und ihre Produkte schwer gemacht; daran ändert auch die massive Konsolidierung des Medienmarktes im Zuge der Wirtschaftskrise nichts.

Verstärkt wird diese Entwicklung durch eine Medienberichterstattung, die teilweise zu einseitigen und pauschalisierenden Urteilen neigt und sich dabei gerne auf Negativbeispiele konzentriert. Die prominenten Negativbeispiele sind inzwischen so zahlreich und so medienbeherrschend, dass sich die Öffentlichkeit daran gewöhnt hat. Insofern müssen wir auch hier einen schleichenden, kumulativen Glaubwürdigkeitsverlust durch viele einzelne Vorkommnisse unterstellen.

Verstärkt wird diese Entwicklung außerdem durch die Lust am Skandal, die in unserer Gesellschaft (und nicht nur in den Medien) gut ausgeprägt ist. Die notorische Tendenz zur Skandalisierung von Verfehlungen Einzelner durch manche Medien und ihre gezielte, fast schon genussvolle mediale Dauer-Ausbreitung befriedigt ein doppeltes Interesse (von einem echten „Bedürfnis“ kann wohl kaum die Rede sein): zum einen die voyeuristische Lust der Öffentlichkeit an möglichst pikanten, skandalösen Geschichten und Geschichtchen; zum anderen das Interesse der Medien, damit Aufmerksamkeit und Interesse zu erregen und damit die Auflage bzw. die Quote zu erhöhen.

Diese Skandalisierung ist übrigens nur möglich, weil es gleichzeitig den anhaltend starken Trend zur Personalisierung von Themen und Zusammenhängen gibt. Dahinter versteckt sich der verständliche Versuch, Kompliziertes zu vereinfachen und Abstraktes anschaulich und damit begreifbarer zu machen. Außerdem erlaubt sie es, Geschichten zu erzählen. Und genau die will das Publikum bzw. die Leserschaft.

All das ist nicht als Medienschelte zu verstehen, die häufig zu kurz greift und bei näherem Hinsehen bisweilen auch ungerecht ist. Zweifellos gibt es bei den Medien problematische Tendenzen. Einseitige Fokussierung auf Negativbeispiele und der Trend zur mitunter maßlosen Skandalisierung auch unerheblicher Vorkommnisse gehören dazu.

Aber das ist nur ein Teil der Wahrheit. Der andere Teil heißt: Die Medien werden ihren Aufgaben (trotz teilweise verlorener Mittlerfunktion) nach wie vor gerecht. Beispiel Nachrichtenmedien! Sie liefern Tag für Tag (wenn nicht im Minutentakt) solide Informationen und kenntnisreiche einordnende Deutung. Dass sich die Gewichte oftmals inzwischen in Richtung Infotainment verlagern, ist nicht unproblematisch, rechtfertigt allerdings keine pauschalen Verdächtigungen („alles nur wegen der Quote“).

Im Übrigen: Die Diskussion über die Quote muss differenziert geführt werden. Spiegelt sie Marktanteile oder tatsächliche Konsumentenwünsche wider? Es spricht wenig dagegen, Marktanteile zu messen, erst recht nicht dort, wo der Wettbewerb so hart ist wie bei den Medien. Inzwischen müssen viele Verlage infolge von Wirtschaftskrise und Internet-Konkurrenz um halbwegs auskömmliche Renditen kämpfen – und manche sogar ums nackte Überleben. Die Quoten-Orientierung ist oft, aber nicht immer und nicht ausschließlich Ausdruck eines exzessiven Profitstrebens, sondern die unvermeidliche Anpassung an veränderte und schwierige Marktverhältnisse.

Die Politik und der auf ihr lastende Druck, dem Bürger neue Denkansätze und Handlungsmodelle zu vermitteln

Wenn Glaubwürdigkeit verloren geht, hat das fast immer mit spezifischen Erwartungen zu tun. Werden die nicht erfüllt, sind Irritationen und Enttäuschung die Folge.

Die Politik bietet dafür genügend Anschauungsmaterial. Sie hat sich in den letzten Jahren vor allem auf dem Gebiet der Sozialpolitik zunehmend neuen Sichtweisen, Denk- und Handlungsmodellen geöffnet, die wieder stärker auf Eigenverantwortung und weniger auf sozialstaatliche Betreuung und Fürsorge setzen und dabei die Begriffe *Fördern* und *Fordern* eng miteinander verbinden.

Sie hat die ansatzweise Beschneidung des Sozialstaates (der ganz offensichtlich an „Overstretching“ leidet) durchgesetzt, was für viel Ärger gesorgt und die Politikverdrossenheit in einigen Segmenten der Bevölkerung spürbar verstärkt hat.

Die Politik hat ihre Glaubwürdigkeit verloren, empfinden nun viele und implizieren dabei natürlich, dass ihre eigenen Erwartungen an die Politik angemessen sind. Tatsächlich sind es eher überzogene Erwartungen der Bürger etwa an die Leistungsfähigkeit des (Sozial-) Staates, die erst zu Frust und Verdruss, schließlich zu Distanzierung und Vertrauensverlust führen. Dass diese Erwartungen oftmals unrealistisch sind (und deshalb enttäuscht werden müssen), wird von vielen Bürgern ignoriert. Weil sie es nicht wahrhaben wollen, machen sie die Politik für ihren Frust verantwortlich und bestrafen sie mit Liebes- und Vertrauensentzug. Andererseits wecken viele (besonders medienorien-

tierte) Politiker gerade vor Wahlen unrealistische Erwartungen, die später unerfüllt bleiben müssen. Das Motiv für die Wahl eines Politikers ist für die meisten Menschen sein Wahl-Versprechen, nicht aber die kritische Einschätzung seiner Konzepte und seines Programms (wenn er denn überhaupt eines hat).

Bei alledem übersieht man leicht, dass Politik heute, im Zeitalter der Globalisierung, mitten in einer weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise und angesichts massiver Schuldenberge in vielen Staaten (manche sind sogar zahlungsunfähig geworden), ziemlich schnell an die Grenzen ihrer Möglichkeiten und ihrer Gestaltungskraft stößt. Diese Tatsachen aber werden oft nur zögerlich, wenn überhaupt, akzeptiert. Ganz offensichtlich fällt es manchem schwer, die eigenen Wünsche und Erwartungen den veränderten Realitäten anzupassen.

Darüber hinaus ist Politik, die pragmatisch handelt, in einer zunehmend komplexen und pluralen Welt kaum mehr in der Lage, die Orientierung und Berechenbarkeit zu geben, die sich viele Menschen von der Politik, insbesondere den Parteien erhoffen.

Das gilt auch für die Zukunftsorientierung: Natürlich darf von der Politik erwartet werden, dass sie die Zukunft und deren Herausforderungen fest im Blick hat und entsprechend handelt. Dass diese berechtigte Erwartung oft enttäuscht wird, hat seine Gründe: Einer dürfte die Tatsache sein, dass die Politik heute in der Regel damit beschäftigt ist, die drängendsten aktuellen Probleme wenigstens einigermaßen in den Griff zu bekommen. Für große Zukunftsvisionen und mutige Weichenstellungen ist da zumeist kein Platz – und auch keine Kraft mehr.

Fazit: Politische Kommunikation, wenn sie als glaubwürdig wahrgenommen werden soll, muss den kurzfristigen und langfristigen Erwartungen der Bürger Rechnung tragen. Sie darf dem Bürger nicht bloß nach dem Munde reden und in den politischen Entscheidungen womöglich von den eigenen Versprechen und Ankündigungen abweichen; die große Herausforderung glaubwürdiger politischer Kommunikation liegt vielmehr darin, transparent und ehrlich die eigenen Positionen zu vertreten und in schwierigen Situationen gegebenenfalls Abweichungen zu erklären. Maßgeblich für die politische Kommunikation sollte nicht eine bestimmte mediale Wirkung sein, sondern die Einheit von Worten und Taten gegenüber dem Bürger.

Diskrepanz als Problem:

Enttäuschte Erwartungen an den Staat ziehen weite Kreise

Zu einem großen Teil resultiert der allgemeine Glaubwürdigkeitsverlust aus nicht erfüllten Erwartungen der Bürger an den Staat, das heißt aus unerfüllten Erwartungen an Politik und Verwaltungen. Ob diese Erwartungen gerechtfertigt sind, ist dabei für die Einschätzung von Amtsträgern und Institutionen als glaubwürdig und unglaubwürdig von nachrangiger Bedeutung. Maßgeblich sind allein die subjektive Wahrnehmung der Bürger und deren ganz persönliches Urteil, ob ihre Erwartungen erfüllt werden oder nicht.

Es ist genau dieser Widerspruch, der sich auch in der negativen Einstellung der Öffentlichkeit zu einzelnen Industriezweigen zeigt. Oftmals existiert eine negative Grundhaltung gegenüber Unternehmen und Branchen trotz großer gesellschaftlicher En-

gagements der Firmen und trotz guter Erfahrungen der Kunden. Das ist kein Zufall. Der Umgang der Bürger mit Politik und staatlichen Institutionen prägt das gesellschaftliche Miteinander generell und färbt auch auf das Verhältnis der Bürger zur Wirtschaft und zu Top-Managern der Unternehmen ab. Die Bürger unterscheiden oft wenig zwischen den Eliten in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, die Unterschiede werden eher verwischt und abschwächt. Begünstigt wird dies durch die wachsende gegenseitige Einflussnahme von Politik und Wirtschaft und ihre Nähe bei wichtigen gesellschaftlichen und politischen Fragen, Anliegen und Projekten. Individuelles Fehlverhalten – sei es illegal, wie im Fall der Steuerhinterziehung, oder „nur“ moralisch bedenklich – verstärkt und legitimiert die negative Einschätzung des gesellschaftlichen Führungspersonals in der öffentlichen Meinung als *un glaubwürdig*.

Die geringe Differenzierung etwa zwischen politischen und wirtschaftlichen Eliten wird auch dadurch gefördert, dass sich viele Politiker heute als Markenprodukte verkaufen und politische Kommunikation harten Marketingregeln folgt.

Wirtschaftsunternehmen tragen in mancher Hinsicht auch selbst zum Glaubwürdigkeitsverlust bei. Eine Rolle spielen dabei nicht erfüllte Erwartungen in der Konsumwelt. Die Werte und Prinzipien in der freien Konsumgesellschaft und ihre Auswirkung auf die Glaubwürdigkeit von Unternehmen sind ein eigenständiger, komplexer Untersuchungsgegenstand. Die Marketingmaschinerien der Konsumwelt arbeiten vielfach mit Übertreibungen, mit überzogenen Leistungsversprechen und behindern die freie, selbständige Konsumententscheidung. Die Verbraucher haben

sich daran gewöhnt und begegnen diesen Leistungsversprechen beziehungsweise einem solchen Marketingauftritt mit einer Grundskepsis. Werden Verbrauchererwartungen aber enttäuscht (weil ein Markenprodukt nicht das hält, was es verspricht), kann die Glaubwürdigkeit des Unternehmens rasch Schaden nehmen. Das Leistungs- oder Produktversprechen eines Unternehmens oder einer Organisation ist die Grundlage für seine Glaubwürdigkeit: Der Verbraucher misst – bewusst oder unbewusst – letztlich alle Kommunikations- und Marketingmaßnahmen einer Organisation an diesem Versprechen. Hält sie dieses originäre Versprechen nicht ein und nicht durch, wird das Bemühen um eine effiziente, glaubwürdige Kommunikation extrem erschwert.

Erschwert wird die wirkungsvolle und erfolgreiche Kommunikation in besonderem Maße oft auch dadurch, dass in kritischen Situationen, etwa bei tiefgreifenden Veränderungen oder in Krisen, zwei entscheidende Aspekte nicht berücksichtigt werden:

Zum einen müssen die Botschaften des Top-Managements, ganz gleich ob Ankündigungen, Bekenntnisse oder Einschätzungen, mit den tatsächlichen Entscheidungen übereinstimmen. Die Übereinstimmung von Kommunikation und Handeln des Top-Managements ist eine entscheidende Grundlage für die Glaubwürdigkeit des Unternehmensauftritts. Zum anderen muss die Kommunikation stets angemessen und nachvollziehbar sein. Die Beschreibung einer Sachlage durch das Unternehmen darf von der tatsächlichen Situation nicht spürbar abweichen.

Sowohl beim Leistungsversprechen, als auch bei der Kommunikation des Top-Managements und auch bei offiziellen Verlautbarungen des Unternehmens zu bestimmten Sachverhalten ist jede Art von *wahrgenommener Diskrepanz* zwischen Darstellung und Realität der Glaubwürdigkeit abträglich.

Unternehmen und Institutionen sollten folglich darauf achten, dass Kunden und anderen Stakeholder keine Diskrepanz zwischen Worten und Taten spüren – auch wenn ihre begründete Einschätzung eines Sachverhalts anders ist als die der Stakeholder. Wenn diese nämlich den Eindruck haben, dass ein Unternehmen (eine Einrichtung, eine Partei o.ä.) eher verschleiern als informieren und erklären will, wird die Glaubwürdigkeit nachhaltig beschädigt.

Je höher die Erwartungen von Kunden, Stakeholdern und Öffentlichkeit sind, je anspruchsvoller ihr Bild einer Parteien, einer Organisationen oder eines Unternehmens ist und je profiliertes das Spitzenpersonal ist, desto größer ist die Gefahr der *Diskrepanzerfahrung*. Das Fehlverhalten des ertappten „Unschuldsengels“ irritiert das Publikum nämlich mehr als das des offenkundig rücksichtslosen Machtmenschen und Karrieristen, des Filous oder des kalten Zynikers in Politik oder Management, die alle nicht gerade im Rufe stehen, sonderlich sensibel oder konsequent in Sachen Moral zu sein. So lässt es sich beispielsweise leicht nachvollziehen, warum ausgerechnet der Fall des Vorstandsvorsitzenden eines ehemaligen Bundesunternehmens so tief war: Er war es, der Jahre lang die Rolle des Vorzeigemanagers und Kanzlerberaters eindrucksvoll ausgefüllt hatte und dann ausgerechnet über ein Steuersparmodell à la Liechtenstein stolperte. Auf einer

ansonsten weißen Weste sieht man einen hässlichen Fleck sehr viel deutlicher als auf einer getragenen und verschmutzten Schürze. (Wobei die in der Öffentlichkeit gefühlte Tiefe des Absturzes auch mit einer gewissen Schadenfreude zu tun haben dürfte, die die Menschen gerne dort entwickeln, wo ein bis dato strahlendes Bild mit einem Mal tiefe Kratzer erhält.)

Was macht Kommunikation glaubwürdig? Wie Glaubwürdigkeit entsteht und durch Orientierung am Ehrbaren Kaufmann gefördert wird

Glaubwürdigkeit ist ein kostbares Gut, das nicht einfach da ist, sondern Zeit und ein ganz spezifisches Umfeld, gewissermaßen ein ethisch flankiertes bzw. beschütztes Biotop benötigt, um sich entfalten zu können. Glaubwürdigkeit ist eine Frage der Haltung und der Professionalität. Beides entsteht nicht über Nacht und muss sich mit der Zeit bewähren.

Kongruenz als Grundbedingung

Keine noch so gute und wirkungsvolle Kommunikation kann den Grundsatz in Frage stellen: Glaubwürdigkeit entsteht allein durch die Übereinstimmung von Worten und Taten, also dadurch, dass Behauptetes auch zutrifft und von der Realität gedeckt wird. Kurz- und mittelfristig reicht es, wenn die Kongruenz von Worten und Taten vom Publikum als solche *wahrgenommen und empfunden* wird; langfristig muss sie tatsächlich gegeben sein.

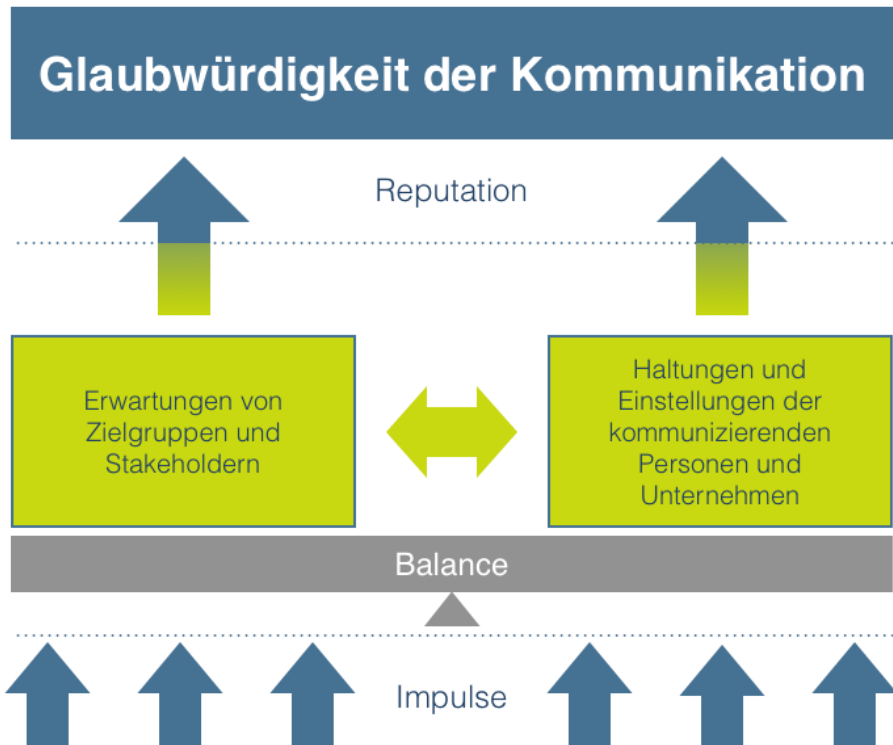
Die Wahrnehmung und die Erwartungen von Kunden, Stakeholdern oder Öffentlichkeit haben dabei einen wesentlichen Einfluss. Allerdings sind auch die Haltung des kommunizierenden Managers oder des Unternehmens sowie die Fähigkeit, die Erwartungen der jeweiligen Zielgruppen zu begreifen und zu berücksichtigen, ausschlaggebend.

Glaubwürdigkeit entsteht im Spannungsfeld zwischen Erwartungen und Haltungen, genauer: zwischen den Erwartungen von Zielgruppen und Einstellungen sowie Haltungen derjenigen, die mit diesen Zielgruppen kommunizieren. Beide Aspekte beeinflussen sich wechselseitig. Voraussetzung für gute, glaubwürdige Kommunikation ist, dass das Unternehmen über die nötige Sensibilität verfügt und ein entsprechendes Interesse an der Meinung von Zielgruppen oder Öffentlichkeit mitbringt (dies ist keineswegs überall der Fall).

Ob es gelingt, die Balance zwischen Erwartungen einerseits und erwartungsgemäßer Kommunikation bzw. Verhalten andererseits zu finden und darauf vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen, zeigt sich vor allem bei besonderen Vorkommnisse wie etwa Krisen. Sie wirken oftmals katalytisch und zeigen das Gelingen oder Nicht-Gelingen von Kommunikation, die Balance oder die Brüche zwischen Erwartungen und Kommunikation besonders deutlich.

Glaubwürdigkeit kann allerdings auch dort entstehen, wo negative Erwartungen nicht erfüllt, sondern „enttäuscht“ und konterkariert werden und dadurch Schritt für Schritt aufgebrochen und modifiziert werden. Wenn also ein Unternehmen, das in der Öffentlichkeit allgemein kritisch gesehen wird, anders spricht und handelt als zuvor und beispielsweise in besonderem Maße Transparenz oder Kritikfähigkeit demonstriert, kann dies seine Glaubwürdigkeit erhöhen (wenn seine Transparenz und Kritikfähigkeit nicht als kurzfristiges taktisches Kalkül aufgefasst werden).

Das Schaubild verdeutlicht den Mechanismus:



Um die hier ablaufenden Mechanismen und Abläufe zu verstehen, ist zu berücksichtigen, dass das, was in unserer Kommunikationsgesellschaft wahrgenommen wird, in der Regel als Geschichte kommuniziert wird, und zwar in Form von Berichten, Meldungen, Kommentaren, Hintergrunddarstellungen, Interviews usw. Ein Qualitätsvorfall, ein Unfall im Unternehmen oder

die private Verfehlung eines Top-Managers, all das wird erst dann für die Öffentlichkeit wirklich existent, wenn in den Medien (besonders auch im Internet) in irgendeiner Form darüber berichtet wird. Was die interne Öffentlichkeit eines Unternehmens angeht, so reicht in der Regel der Flurfunk.

Dabei hat die Art und Weise, wie diese Geschichten erzählt werden, einen erheblichen Einfluss sowohl auf die Wahrnehmung als auch auf die allgemeine Bewertung des Ereignisses. Sie können die Erwartungen der Menschen, die diese Geschichten hören, positiv, aber auch negativ beeinflussen. Das Spannungsfeld der Glaubwürdigkeit zwischen Erwartungen und Haltungen wird durch die besonderen Anlässe überhaupt erst lebendig. Sie schaffen die Plattform für Kommunikation.

Zehn grundlegende Faktoren, die zu glaubwürdiger Kommunikation führen

Um zu erreichen, dass die eigene Kommunikation als glaubwürdig wahrgenommen wird, bedarf es nicht nur der sensiblen Berücksichtigung von Stakeholdererwartungen und der Vermeidung von Diskrepanzerfahrung. Dies ist eher ein formales Kriterium, das der Funktion und Wirkung von Kommunikationsprozessen Rechnung trägt.

Glaubwürdige Kommunikation gelingt dort, wo weitere Faktoren mitwirken. Insgesamt sind es zehn Eigenschaften und Haltungen, die dazu beitragen.