



SERVICE

Nr. 13 Eine Publikationsreihe des
Bundesverbandes deutscher Pressesprecher

REPUTATIONSMANAGEMENT ZIELE, STRATEGIEN UND ERFOLGSFAKTOREN



Bundesverband
deutscher
Pressesprecher



Dr. Steffen Burkhardt

Dr. Steffen Burkhardt ist an der Hamburg Media School für den universitären Masterstudiengang Journalismus verantwortlich. Der Kommunikationswissenschaftler referiert als international gefragter Experte für Reputations- und Skandalmanagement u. a. bei der UNESCO (Paris), an der Columbia School of Journalism (New York) und der London School of Economics and Political Science (LSE).

Inhalt:

- 01 Der gute Ruf
- 02 Reputation als Managementaufgabe
- 03 Soziales Kapital, Konflikte und Krisen
- 04 Ziele des Reputationsmanagements
- 05 Handlungsfelder
- 06 Reputationsanalyse
- 07 Skandale als Kernproblem des Reputationsmanagements
- 08 Erfolgsfaktoren in der Praxis
- 09 Literatur

s.burkhardt@hamburgmediaschool.com

01 Der gute Ruf

Die Erfolgsgeschichte des Reputationsmanagements beginnt mit einem tödlichen Unfall: Am 29. Oktober 1906 sprang auf einer Brücke bei Atlantic City an der amerikanischen Ostküste ein vollbesetzter Zug der Pennsylvania Railroad Company aus den Gleisen und stürzte 50 Meter in die Tiefe. Zwei Waggons versanken im Meer, ein dritter zerschellte auf einem Brückenpfeiler. Ein Eisenbahnunglück wie dieses mit 57 Toten war damals keine Seltenheit. Fast monatlich kamen Zugreisende ums Leben. Die Eisenbahngesellschaften reagierten darauf bis zu jenem Tag mit einer höchst restriktiven Informationspolitik. Je weniger bekannt wurde, so dachten die Bahnmanager, desto weniger könne ihr Ruf beschädigt werden. Der Bahnmagnat William Vanderbilt brachte diese Haltung mit seinem Ausspruch „The public be damned!“ („Die Öffentlichkeit soll sich zum Teufel scheren!“) auf den Punkt und meinte mit „the public“ vor allem die investigativen Journalisten. Diese „Muckraker“, wie Theodore Roosevelt sie schimpfte, recherchierten über die Korruption von Wirtschaft und Politik. Sie warfen der Bahnindustrie vor, sie investiere nicht in die Sicherheit, weil ihr das Leben der Passagiere nicht viel wert sei. Und den Politikern unterstellten sie, aufgrund finanzieller Abhängigkeiten von den Eisenbahnunternehmern nichts gegen die fahrlässigen Qualitätsstandards

zu unternehmen. Vor hundert Jahren, der Blütezeit der Boulevardpresse in den USA, verging kaum ein Tag, an dem Journalisten nicht Verflechtungen zwischen Industriellen und Politikern auf Kosten der Bevölkerung skandalisierten. Durch die Berichte wurde die Reputation von Unternehmen und Unternehmern mitunter irreparabel beschädigt – mit finanziell desaströsen Folgen für die Betroffenen.

Der junge Wall-Street-Reporter Ivy Ledbetter Lee erkannte das Missverhältnis zwischen öffentlichem Informationsinteresse und unternehmerischer Informationsverweigerung, das die aggressive Beziehung zwischen Journalismus und Wirtschaft bis dato geprägt hatte. Im Auftrag der Pennsylvania Railroad sollte er im Sommer 1906 als Puffer zwischen dem Unternehmen und der Öffentlichkeit die Missstände verschleiern. Doch Lee entschied sich – gegen den Willen seiner Auftraggeber – für einen anderen Weg: Statt die Journalisten zu bestechen, einzuschüchtern oder in ihrer Arbeit zu behindern, gab er ihnen das, was sie für ihre Arbeit benötigten: hard facts. Am Abend des 29. Oktober 1906 versendete er an alle wichtigen Zeitungsredaktionen eine Pressemitteilung, in der sich die Informationen zu dem Bahnunfall von Atlantic City befanden. Sie gilt als erste Pressemitteilung der Welt (Hiebert 1966). Am nächsten Tag ging er noch einen Schritt weiter und lud Fotografen und Reporter

ein, damit sie sich ein Bild von den Rettungsarbeiten machen konnten. Lee hatte erkannt, dass er, um einen guten Ruf für das Unternehmen herstellen zu können, zunächst das Vertrauen der Medien gewinnen musste. Diese frühe Erkenntnis markiert ein für damalige Verhältnisse radikales Umdenken in der Wirtschaft und neues Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit, mit der Lee die Reputation als zentrale Aufgabe der Unternehmenskommunikation definierte.

Mit seiner Informationspolitik für die Pennsylvania Railroad hatte er nachhaltigen Erfolg. Als auf einer Strecke eines Konkurrenzunternehmens wenige Wochen später ein Zug verunglückte und dessen Manager eine Informationssperre verhängten, kochte die Presse vor Wut und lobte ausdrücklich die Kooperationsbereitschaft von Pennsylvania Railroad. Zum ersten Mal seit Jahren hatte das Unternehmen eine positive Wahrnehmung durch die Medien und eine Reputationsplattform, die Lee ausbauen konnte. Während andere Bahngesellschaften zunehmend rote Zahlen schrieben, verbuchte sein Auftraggeber Gewinne – trotz identischer Produkte.

Der PR-Pionier bezeichnete seine Erfolge als die Kunst der „Human Relations“ und beschrieb damit ein zentrales Aufgabengebiet von Öffentlichkeitsarbeit, Kunden- und Mitarbeiterkommunikation

sowie Investor Relations: das Managen von „Beziehungen zu Menschen“. Diese Gestaltung von sozialen Beziehungen zum Reputationsvorteil eines Individuums (z. B. Unternehmer, Politiker, Vorstandsvorsitzender) oder einer Organisation (z. B. Unternehmen, Verband, NGO) ist eine kommunikative Herausforderung, die als Reputationsmanagement bezeichnet wird. Gerade in gesättigten Marktsegmenten mit ähnelnden Konkurrenzprodukten kann es entscheidende Wettbewerbsvorteile schaffen. Eine hohe Reputation, die mit einem „guten Ruf“

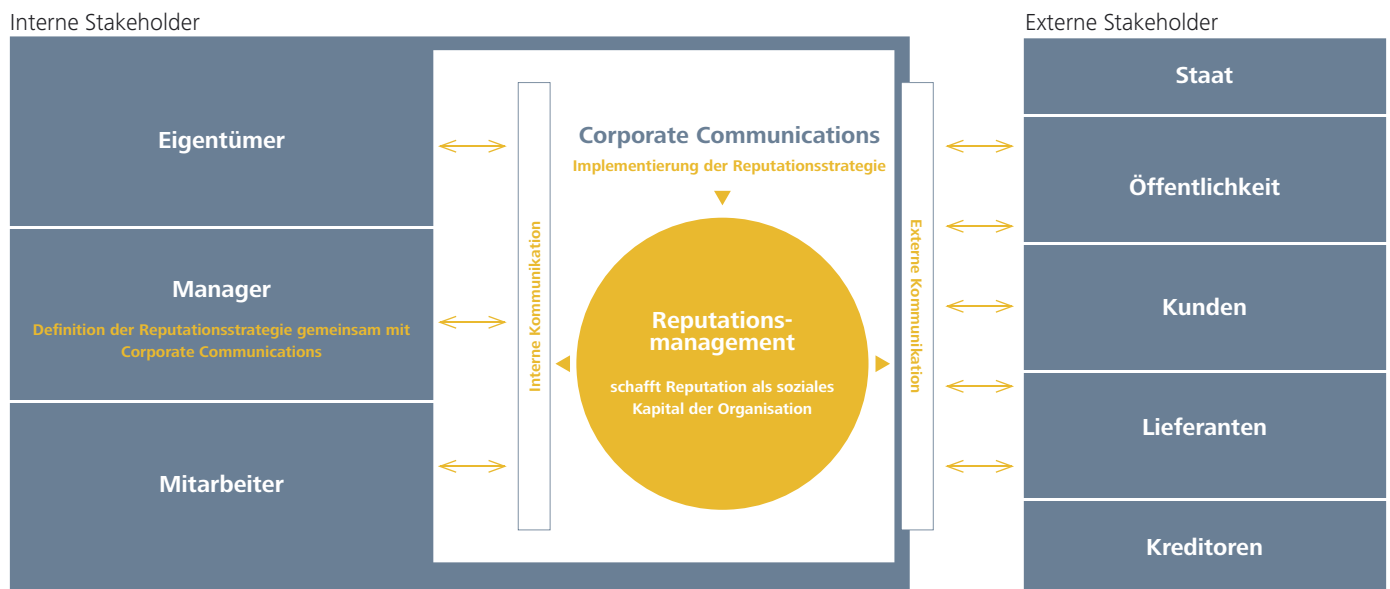
gleichgesetzt wird, hat sich dank Ivy Lee zum wichtigsten immateriellen Gut im Bewusstsein von Unternehmen entwickelt. Nicht zuletzt sehen Führungskräfte in ihr ein zentrales Erfolgskriterium (Fombrun/van Riel 2008). Trotz der erkannten Relevanz zeigen sich in der Praxis – insbesondere in Krisensituationen – häufig noch erhebliche Defizite beim Management von Reputation. Die vorliegende Publikation skizziert daher die Grundlagen, Einsatzgebiete, Handlungsfelder, Implementierungsschritte und Instrumente des Reputationsmanagements und will so Im-

pulse für seinen erfolgreichen Einsatz in der Kommunikationspraxis geben.

02 Reputation als Managementaufgabe

Die Reputation von Individuen, Unternehmen oder anderen Organisationen – seien es die Bahn, eine Behörde, eine Stadt oder ein Land – umfasst die unterschiedlichen Perzeptionen durch ihre Interessengruppen im Hinblick auf direkte oder indirekte Erfahrungen (in Vergangenheit und Gegenwart) und Erwartungen (in Gegenwart und Zukunft). Reputation ist

Abbildung 1: Schnittstellen des Reputationsmanagement



damit ein Produkt der kognitiven und emotionalen Prozesse der Informations- und Wahrnehmungsverarbeitung in sozialen Systemen. Der Begriff bezieht sich, abgeleitet vom lateinischen *reputatio* (Berechnung), auf die soziale Berechenbarkeit. Sie ist eine wertneutrale soziale Beziehungskategorie und beschreibt die Erwartungshaltung der Gesamtheit von Personen an ein Individuum oder an eine Organisation (und deren Produkte). Reputation hilft also, besser zu kalkulieren und abzuschätzen, wie sich jemand in Zukunft verhalten wird. Diese Berechenbarkeit vereinfacht und erleichtert Entscheidungsfindungen auf Basis von Distinktionskriterien wie Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Verantwortung.

Reputationsmanagement im Sinne des Managements von Unternehmensreputation ist die strategische Planung, Durchführung, Kontrolle und Steuerung der Reputation bei den Stakeholdern und zielt auf eine langfristige und nachhaltige Unternehmenspolitik ab (Fombrun 1996). Es umfasst vor allem kommunikative Maßnahmen, da sich soziale Beziehungen in erster Linie durch Kommunikation konstituieren (-> Abbildung 1). Aufgrund seiner strategischen Bedeutung ist dieser Aufgabenbereich an der Schnittstelle von Unternehmensführung sowie interner und externer Kommunikation angesiedelt. Verantwortlich für

die Definition der Reputationsstrategie ist das Management gemeinsam mit der Leitung der Unternehmenskommunikation. Sie ist für die Implementierung der Strategie und für das Reputationsmanagement verantwortlich und steht dabei in engem Austausch mit Mitarbeitern in Unternehmenskommunikation, Public Relations, Marketing, Human Resources, Investor Relations, Corporate Strategy und Risk Management. Übergeordnete Funktion des Reputationsmanagements ist die Maximierung des sozialen Kapitals im Unternehmen durch Reputationssteigerung bei internen Stakeholdern (wie Eigentümern/Aktionären, Management/Mitarbeitern) und externen Stakeholdern (wie Staat/Öffentlichkeit, Kunden, Lieferanten, Kreditoren).

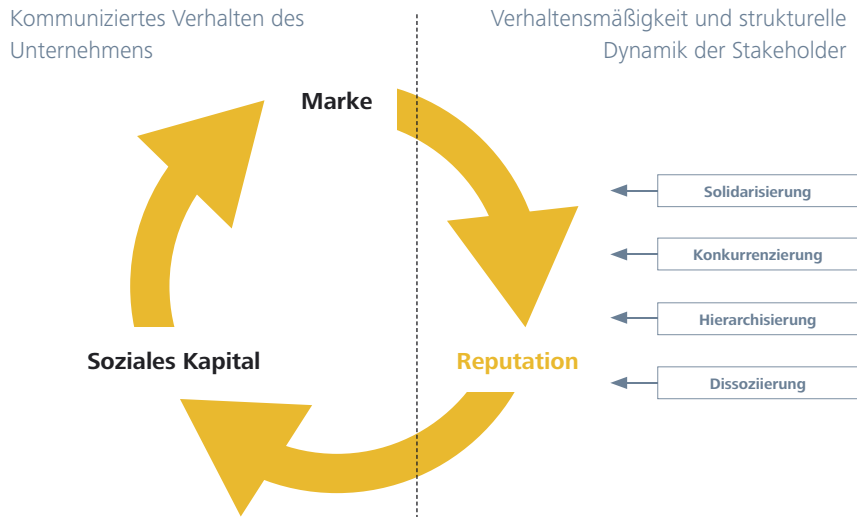
03 Soziales Kapital, Konflikte und Krisen

Marken sind distinktive Wettbewerbsversprechen von Unternehmen. Durch das Einlösen dieser Versprechen bei den Stakeholdern entsteht die Unternehmensreputation. Während die Marke in den Köpfen der Stakeholder als Assoziationsnetz existiert und dem Unternehmen gehört, befindet sich seine Reputation bei den Stakeholdern. Durch die Reputation entsteht für das Unternehmen soziales Kapital, das die Wahrnehmung der Marke beeinflusst (-> Abbildung 2). Soziales Kapital bezeichnet die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit der

Teilhabe am Netz sozialer Beziehungen gegenseitigen Kennens und Anerkennens verbunden sein können. Im Gegensatz zum Humankapital bezieht es sich nicht auf natürliche Personen an sich, sondern auf die Beziehungen zwischen ihnen (Lin 2001). Soziales Kapital entscheidet letztlich über Erfolg unter Konkurrenz (Burt 2005) und leistet in Konflikt- und Krisensituationen einen wichtigen Beitrag zur Stabilisierung der Marke.

Durch Reputationsmanagement kann die Unternehmenskommunikation einen gezielten Einfluss auf den Ausbau und den Erhalt des Unternehmenswerts nehmen. Kommuniziertes Verhalten (KV) bildet dabei die Basis für die Beziehung zwischen Organisation und Stakeholdern. Es beschreibt Situationen, Aktionen und Prozesse von Veränderung, die als solche wahrgenommen werden. Für die Konstitution von Reputation als Voraussetzung von Kapitalbildung ist Verhaltensmäßigkeit (VR) der entscheidende Faktor erfolgreich kommunizierten Verhaltens. Stakeholder berechnen den Stabilitätsgrad von Verhaltensmäßigkeiten auf Basis des ihnen kommunizierten Verhaltens. Während ökonomische Verhaltensregelmäßigkeiten durch das wiederholte Produzieren und Tauschen von Gebrauchswerten entstehen, wird Reputation durch das wiederholte Engagieren und Investieren in Beziehungen gebildet. Durch die Verhaltensregel-

Abbildung 2: Marke, Reputation und Kapitalbildung



mäßigkeiten entstehen Erwartungen. Sie lassen sich ökonomisch als Tauschwerte wie Geld oder Waren und sozial als Beziehungen konkretisieren. So wie die Unternehmensführung bei der Bildung von ökonomischem Kapital durch das Verteilen von Geld und Waren agiert, nimmt die Unternehmenskommunikation einen entscheidenden Part bei der Bildung sozialen Kapitals ein. Sie stellt Informationen zur Verfügung, die die Positionierung von Individuen und Organisationen durch die Steuerung von Beziehungsrechten und -pflichten in sozialen Netzwerken reguliert. Auf diesen Steuerungsprozess

wirken vier unterschiedliche Strukturdynamiken ein, die im Reputationsmanagement eine wichtige Größe darstellen: Solidarisierung, Konkurrenzierung, Hierarchisierung und Dissoziierung.

Solidarisierung beschreibt die Bildung neuer Beziehungen und sozialer Verhaltensregelmäßigkeiten. Konkurrenzierung meint die Austragung von Konflikten um Kapitalwerte auf dem Markt. Hierarchisierung ist die Modifikation der symbolischen Ordnung. Dissoziierung umfasst alle Dynamiken zur Destruktion von Kapitalstrukturen und Verhaltens-

mäßigkeiten. Besonders in Skandalen wird der Einfluss dieser Beziehungseinflüsse deutlich: Durch die negative Berichterstattung verliert das skandalisierte Unternehmen als Beziehungspartner an Attraktivität (Hierarchisierung) und es verliert soziales Kapital (Dissoziierung), indem die Stakeholder neue Beziehungen (Solidarisierung) zu konkurrierenden Unternehmen (Konkurrenzierung) aufbauen. Reputationsmanagement findet daher nicht in einem künstlich isolierten Raum statt, sondern muss die Dynamiken des Marktes berücksichtigen.

04 Ziele des Reputationsmanagements

Ziel des Reputationsmanagements ist die Steigerung des Unternehmenswerts durch die Maximierung des sozialen Kapitals und die daraus resultierende Stärkung der Marke. Aus dieser Zielsetzung ergibt sich eine Reihe von Zwischenzielen für die interne und externe Kommunikation. In jedem Unternehmen existieren kleinere und größere Probleme. Sind die Probleme gelöst, entstehen neue Probleme. Im Sinne von sozialer Verhaltensmäßigkeit ist es daher die Aufgabe des Reputationsmanagements, den internen wie externen Stakeholdern die Kontinuität zu vermitteln, mit der die Organisation durch Innovationen Lösungen für existierende und potentielle Probleme (z. B. in der Produktentwicklung) findet.

Dabei greifen zwei unterschiedliche Kommunikationsprinzipien ineinander. In der Außenkommunikation muss die Storyline der Formel „alles ist gut“ folgen, auch wenn alles nur gut scheint. Aufgabe des Reputationsmanagements ist es nicht, die Probleme (die nie gut sind), sondern die Ergebnisse von Lösungen (die gut sind) zu kommunizieren. Innerhalb einer Organisation ist der Einblick in die Probleme größer. Aufgrund der Nähe zu den Problemen und der Dissoziationsdynamik in Systemen erscheinen die Probleme aus Mitarbeiterperspektive häufig größer als sie sind. Die interne Kommunikation muss der Überbewertung durch ein positives Agenda Setting entgegenwirken. Die Storyline folgt hier der Formel „was alles gut ist“. Dabei muss die Strategie des Reputationsmanagements faktenorientiert und auf die Interessen der Stakeholder ausgerichtet sein.

Aus der Fokussierung auf erstens Stakeholder und zweitens Fakten ergeben sich mehrere untergeordnete Ziele des Reputationsmanagements. Zunächst müssen die Interessen und Wahrnehmungen des Unternehmens durch die Stakeholder verstanden und Stakeholder Performance Targets definiert werden. Nur wer weiß, wie er wahrgenommen wird, kann seine Reputation optimieren. Insbesondere der Auswirkung von Medienberichten auf die Reputation bei den unterschiedlichen Stakeholdern muss dabei Rechnung

getragen werden. Das Reputationsmanagement muss die Quantität und Qualität aller existierenden und potentiellen Reputationsrisiken erfassen. Die Leitung der Unternehmenskommunikation, die für das Reputationsmanagement verantwortlich ist, muss dabei insbesondere Worst-Case-Szenarien wie Skandale im Unternehmen (in unterschiedlichen Unternehmensbereichen) einplanen. Reputation Tools helfen, Skandalisierungen adäquat zu begegnen. Im Gegensatz zum Handeln auf Basis von Bauchgefühlen basiert das Reputationsmanagement auf präzise definierten und operationalisierbaren Maßnahmen, die zwischen der Kommunikationsleitung und dem Unternehmensmanagement abgestimmt werden, bevor ihr Einsatz akut wird. Dazu bedarf es der Erstellung eines separaten Kommunikationsorganigramms mit Bericht- und Entscheidungsstrukturen für das Reputationsmanagement von Skandalen.

05 Handlungsfelder

Reputationsmanagement ist Chefsache. Um eine Reputationsstrategie zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen, ist es wichtig, dass das Top-Management gemeinsam mit der Leitung Unternehmenskommunikation den Handlungsrahmen für die kommunikativen Maßnahmen definiert. Als Ausgangspunkt dient die

Klärung von folgenden Leitfragen:

1. Wer sind Ihre Stakeholder?
2. Wie denken und was sagen sie über Ihr Unternehmen bzw. Ihre Organisation?
3. Welchen Aspekten messen sie die größte Bedeutung bei?
4. Welche Reputationsgefahren gibt es in Ihrem Unternehmen?
5. Was kommunizieren Sie auf Basis welcher Strategie wann an wen?
6. Was schreiben die Medien darüber?
7. Wie können Sie für Ihre Stakeholder wichtiger werden?

Das Abstecken dieser Rahmendaten bildet Ihren Reputationssockel, auf dem Sie aufbauen können. Das Reputationsmanagement vollzieht sich auf verschiedenen Handlungsfeldern, deren konkrete Aufgaben in fünf aufeinander folgenden Arbeitsphasen gelöst werden müssen (-> Abbildung 3).

Der Prozess des Reputationsmanagements beginnt mit einer Reputationsanalyse (Phase 1). Sie bedarf der Erstellung detaillierter Stakeholder-Profile (Art der Beziehung zum Unternehmen, Motivation für die Beziehung, Informations- und Mediennutzungsgewohnheiten, Kommunikationsverhalten etc.). In dieser ersten Phase wird ebenfalls ein Reputationsprofil für die Organisation erstellt, das die speziellen Erwartungen an die Verhaltensregelmäßigkeiten und

das kommunizierte Verhalten des Unternehmens systematisiert. Eine multivariante Diskursanalyse (quantitativ und qualitativ) auf Basis der Kategorien des Reputationsprofils gibt genaue Auskunft über den Status Quo der Unternehmensreputation.

Die Entwicklung einer Reputationsstrategie (Phase 2) nimmt explizit Bezug auf die Unternehmensdefizite und Reputationsrisiken. Auf dem strategischen Handlungsfeld müssen die Ziele präzise definiert und eine Hauptbotschaft an die Stakeholder unter Berücksichtigung der Struktur- und Dynamiken des sozialen Kapitals (Solidarisierung, Konkurrenzierung, Hierarchisierung und Dissoziation) festgelegt werden. In der Reputationsplanung (Phase 3) wer-

den ein konkreter Maßnahmenkatalog für die interne und externe Kommunikation erarbeitet, ein Arbeitsplan mit Zuständigkeiten und Milestones vereinbart und eine Deeskalations-Unit eingesetzt. Diese Taskforce für Unternehmensskandale entwirft ein Steuerungskonzept für das Reputationsmanagement auf Basis der bestehenden Handlungskataloge für die Krisenkommunikation. Die Deeskalations-Unit befasst sich also primär nicht mit den täglichen operativen Abläufen, sondern entwickelt Verhaltensmuster für Worst-Case-Szenarien aus Perspektive des Reputationsmanagements.

Die Implementierung der Maßnahmen in den beteiligten Unternehmenssparten erfolgt durch Reputationssteuerung (Phase 4).

Bei der Umsetzung der Pläne für das Reputationsmanagement muss insbesondere in der Implementierungsphase Raum für flexible Anpassungen einkalkuliert werden. Die Reputationskontrolle (Phase 5) ist ein regelmäßig durchzuführender Monitoringprozess, der mit einem geregelten Kommunikationscontrolling einhergehen sollte. Durch die permanente Beobachtung ist eine zielorientierte Anpassung des Reputationsmanagements an aktuelle Entwicklungen möglich.

06 Reputationsanalyse

Um die Reputation zu erfassen, werden im modernen Reputationsmanagement

Abbildung 3: Handlungsfelder und Phasen des Reputationsmanagements



diskursanalytische Methoden als Messinstrumente eingesetzt. Diskursanalysen (DA) untersuchen Aussagenkomplexe, in denen sich soziale Beziehungen manifestieren. Der DA-Fokus konzentriert sich im Reputationsmanagement nicht auf Einzelaussagen, sondern auf die Gesamtaussagen unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen. Um den gesamten Diskurs abzubilden, werden auf Basis multivarianter wirtschafts-, sozial- und kommunikationswissenschaftlicher Methoden unterschiedliche Diskursdispositive analysiert. Diskursdispositive sind nicht nur Texte wie interne und externe Medienberichte, Communiqués, individuelle Mitteilungen oder Protokolle von Versammlungen, sondern auch (audio)visuelle Beiträge (wie z. B. Karikaturen, Radio- und Fernsehberichte) und Produkte (wie Fan- oder Spaßartikel zum Unternehmen). Besondere Beachtung widmet die Reputationsanalyse dabei auch Internetbeiträgen in Social Communities (z. B. Xing, Facebook, StudiVZ, MySpace), in Online-Foren (z. B. von Gewerkschaften, Verbänden etc.), Internet-News-Services sowie in individuellen Blogs und Vlogs. Die Diskursanalyse arbeitet zum Erfassen von Reputation mit einer qualitativen und quantitativen Methodentriangulation aus Inhaltsanalyse, Befragungen (in Form von Fokusgruppen-Interviews, Leitfaden-Interviews und Fragebögen) sowie ikonographischen Methoden, die insbesondere im politischen Wahlkampf zu-

nehmend an Bedeutung gewinnen. Die Reputationsanalyse ist ein aufwendiges Verfahren, das für das Reputationsmanagement unverzichtbar ist. Aufgrund der unumstrittenen Relevanz des Faktors „guter Ruf“ als wichtigstes immaterielles Unternehmensgut investieren zahlreiche Top-Unternehmen zunehmend in die Evaluation ihrer Reputation (Fombrun/van Riel 2008). Bei der Durchführung der Reputationsanalyse ist eine enge Zusammenarbeit von Management, Leitung der Unternehmenskommunikation und Reputationsanalysten notwendig.

07 Skandale als Kernproblem des Reputationsmanagements

Skandale sind die Feinde des guten Rufs. Während das Reputationsmanagement dem Aufbau von sozialem Kapital dient, zielen Skandale auf seine Vernichtung. Kaum ein führendes Unternehmen kann dauerhaft auf Reputationsmanagement verzichten, wenn es seine Wettbewerbsfähigkeit ausbauen will. Gleichzeitig ist der Journalismus auf die Produktion von Skandalen angewiesen, um den Absatz seiner Produkte zu steigern (Thompson 2000). Reputationsmanagement und Skandale verhalten sich daher praktisch wie eine janusköpfige Münze, deren Wert soziales Kapital heißt. Da der Skandalisierungsdruck in der ausdifferenzierten Medienlandschaft ein fester Bestandteil geworden ist und eine zen-

trale Herausforderung für das Reputationsmanagement darstellt, muss eine De-eskalations-Unit die Mechanismen von Skandalen in den Medien und kommunikative Gegenmaßnahmen zur Deskandalisierung kennen. Grundsätzlich müssen im Reputationsmanagement drei unterschiedliche Skandaltypen unterschieden werden: Skandale, mediatisierte Skandale und Medienskandale. Skandale sind einschneidende Reputationsverluste, die sich in Teilöffentlichkeiten abspielen und große Empörung auslösen (z. B. wenn sich der Betriebsrat über einen geplanten Stellenabbau im Unternehmen auf einer Betriebsversammlung entrüftet).

Wenn diese Skandale in den Medien gemeldet werden, sprechen wir von mediatisierten Skandalen. Wenn sich die Medien aktiv an der Skandalisierung von Situationen, Aktionen oder Prozessen beteiligen, bezeichnet man das als Medienskandal (Burkhardt 2006). Die Anprangerungen der AKW-Pannenserie bei Vattenfall im Jahr 2007, der Schmiergelder bei Volkswagen in 2006 oder der Telekom-Bespitzelung in 2008 sind typische Medienskandale. Ihre Reichweite ist wesentlich höher als die einfacher Skandale oder mediatisierter Skandale. Sie können der Unternehmensreputation daher wesentlich größeren Schaden zufügen, indem sie soziales Kapital zerstören und damit ökonomisches Kapital entziehen.

Die richtige Kommunikationsstrategie zur Abwehr von Medienskandalen ist folglich ein Kernproblem des Reputationsmanagements. Ihre Konzeption und Durchführung ist mehr als Krisenkommunikation, wenn ein Unternehmen mehr möchte, als die Krise nur zu überstehen. Ziel des Reputationsmanagements ist die Sicherung des sozialen Kapitals trotz medialer Skandalisierung. Dazu bedarf es einer genauen Kenntnis der Akteure und Mechanismen von Medienskandalen.

In Medienskandalen gibt es vier unterschiedliche Akteursgruppen: Ankläger, Angeklagte, Verteidiger und Zuschauer. Während früher ausschließlich Journalisten die Rolle der Ankläger innehatten, produzieren seit dem Drudge-Report im Internet, der 1998 als erster die Clinton-Lewinsky-Affäre publizierte, zunehmend auch Blogger Skandale. Um Reputationssschäden abzuwenden, ist daher das kontinuierliche Web-Monitoring (24/7) insbesondere für Global Players unverzichtbar. In Medienskandalen erheben die Medien Anklage gegen Individuen oder Organisationen, denen sie schwere moralische Normverstöße vorwerfen. Moral ist der soziale Leitcode von Gesellschaften. Sie unterscheidet gesellschaftlich akzeptable (gute) und inakzeptable (böse) Verhaltensweisen. Skandale leben von dem Vorwurf zutiefst immoralischen Verhaltens, das soziale Ächtung erfor-

dert, unabhängig davon, ob die Vorwürfe stimmen oder nicht. Dabei können die Rollen von Ankläger und Angeklagtem sprich Held und Antiheld, wechseln (-> Abbildung 4). Einer der ersten internationalen Medienskandale, an dem sich dieser Prozess beobachten lässt, war Ende des 19. Jahrhunderts die Affäre Dreyfus, die sich über mehrere Jahre erstreckte. Dem in Frankreich öffentlich von Militärgerichten, Kirche, Politik und Medien angeklagten Juden Alfred Dreyfus wurde zu Unrecht Landesverrat vorgeworfen. Vor allem die katholische Kirche hetzte mit antisemitischen Parolen gegen ihn. Nach Feststellung der Unschuld von Dreyfus hatte die Kirche ihre Reputation verspielt und verlor in Folge des Skandals in Frankreich alle staatlichen Privilegien. Die Gesellschaft wurde radikal säkularisiert.

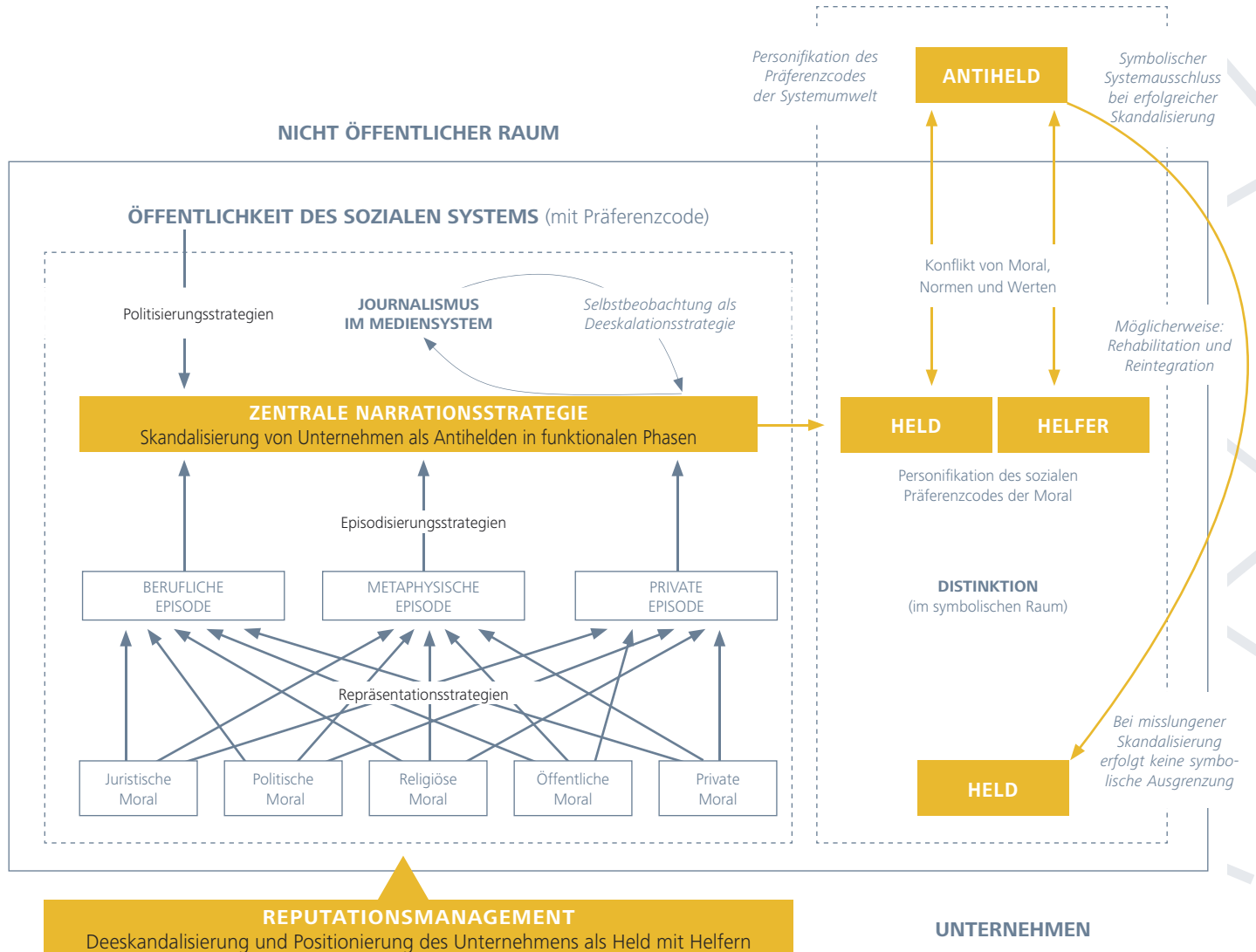
Angeklagte in Medienskandalen können sowohl Organisationen als auch Individuen sein: Ob Sportfunktionäre wie FIA-Präsident Max Mosley im März 2008 oder Wirtschaftsgrößen wie BP-Chef John Browne 2006 – in Medienskandalen kann die Vertrauenswürdigkeit von jedem Angeklagten beschädigt werden. Ob Parteien wie die CDU in der Spendenaffäre 1999 oder politische Systeme wie die Monarchie in Großbritannien 1997 aufgrund des unterkühlten Verhaltens der Königin nach dem Tod von Lady Di – Skandale machen vor keiner Orga-

nisationsform halt und es bedarf eines ausgefeilten Reputationsmanagements, um die Zuschauer von der Unschuld der Angeklagten zu überzeugen.

Pressesprecherinnen und Pressesprechern kommt damit in Medienskandalen die zentrale Rolle der Verteidigung des sozialen Kapitals zu. Um den Vertrauensverlust in dem Rollenspiel öffentlicher Entrüstung abzuwenden, muss sich die Verteidigungsstrategie strikt an der Reputationsstrategie des Unternehmens bzw. der Organisation orientieren. Kontinuität ist auch im Medienskandal die Grundvoraussetzung für den Erhalt einer Vertrauensbeziehung zwischen Stakeholdern und Unternehmen. In der Kommunikation darf auf keinen Fall der Fehler gemacht werden, die Öffentlichkeit anzulügen, um eventuelle Missstände zu verschleiern. Das Abstreiten (Transgressionen zweiten Grades) von Normverstößen (Transgressionen ersten Grades) wird wie zum Beispiel 1998 im Fall Clinton mit dem Leugnen der Lewinsky-Affäre von den Stakeholdern mit starkem Reputationsverlust sanktioniert (Thompson 2000). Lügen beschleunigen im Gegensatz zu Fehlern in sozialen Beziehungen stark die Dissoziationsdynamik.

Kernaufgabe des Reputationsmanagements im Extremfall Medienskandal ist der Beweis der sozialen Integrität des Angeklagten. Reputationsmanagement

Abbildung 4: Mechanismen von Medienskandalen



im Backoffice des schönen Scheins ist damit weit mehr als Impression Management: Es lotet die kollektiven Identitäten und Differenzen der Stakeholdergruppen aus, um die gesellschaftliche Zugehörigkeit des Angeklagten durch anerkannte Repräsentanten der unterschiedlichen Moralsphären öffentlich herzustellen. In Medienskandalen lassen sich fünf Kategorien von Moral ausdifferenzieren: juristische, politische, religiöse, öffentliche und private Leitcodes. Reputationsmanager nutzen diese Kategorien, indem sie Fürsprecher in diesen Bereichen aufbauen und die Integrität des Angeklagten in diesen Reputationsfeldern inszenieren.

Durch die Fürsprecher wird das Storytelling der Unternehmenskommunikation auch im Krisenfall in die einzelnen beruflichen, privaten und metaphysischen Episoden getragen, aus denen der Journalismus seine zentrale Narrationsstrategie entwickelt. Sie entscheidet über die Positionierung des Angeklagten als Held oder Antiheld im Diskurs. Auf die journalistische Diskursivierung wirken Politisierungsstrategien ein, denen das Reputationsmanagement durch eine Depolitisierung entgegenwirken muss. Dazu bedarf es eines guten Kontakts zu Medienjournalisten, die als Selbstbeobachter des Journalismus, korrigierend und deeskalierend intervenieren können. Gerade bei komplexen Sachverhalten muss darauf geachtet werden, dass die

Informationen gemäß den Standards der Wissenschaftskommunikation verdichtet werden (Trepte/Burkhardt/Weidner 2008). Bei der Reputationsplanung für Medienskandale muss neben den Nachrichten- und Narrationsfunktionen des Journalismus auch den funktionalen Phasenverläufen Rechnung geschuldet werden (Burkhardt 2006). Die Praxis zeigt, dass die Reputation dabei nur gesichert werden kann, wenn der moralische Diskurs der Öffentlichkeit sukzessive durch einen ethischen Diskurs ersetzt wird und zu einer Solidarisierung mit dem Angeklagten führt.

08 Erfolgsfaktoren in der Praxis

Für die Implementierung des Reputationsmanagements in die Unternehmenskommunikation ist die frühzeitige Einbindung des Top-Managements erforderlich. Es muss die Notwendigkeit der Investition in die Unternehmensreputation erkennen und durch ein klares Commitment unterstützen. Da die Reputationsplanung eine Analyse der Stärken und Schwachstellen in allen Unternehmensbereichen aus interner wie externer Perspektive voraussetzt, benötigen die Verantwortlichen einen präzisen Arbeitsauftrag und interne Rückendeckung. Um ein schnelles Scheitern an internen Widerständen auszuschließen, empfehlen sich Kickoff-Meetings mit dem Management und den Lei-

tungen der unterschiedlichen Unternehmensbereiche und -abteilungen, die von der Leitung der Unternehmenskommunikation moderiert und dokumentiert werden. In diesen Meetings sollten erstens objektive Gründe für die Projektdurchführung – wie die zunehmende Relevanz von Reputation als Alleinstellungsmerkmal, der Ausbau der Stakeholder-Beziehungen und der Schutz vor Reputationsverlust (durch Skandale) – und die Priorität des Projekts kommuniziert werden. Zweitens muss in diesen Meetings Vertrauen für die offene Kommunikation mit der Unternehmenskommunikation geschaffen werden, indem die Bedeutung brisanter Informationen erklärt wird. Drittens muss die Anonymität für alle im Rahmen der Reputationsanalyse zu erhebenden Daten zugesagt werden. Gerade internen Stakeholdern muss die Angst genommen werden, dass ihre Kritik am Unternehmen zu Sanktionen gegen sie führen könnte.

Schon zu einem frühen Zeitpunkt empfiehlt sich für die Projektverantwortlichen der Schulterschluss mit internen Schlüsselfiguren in allen relevanten Unternehmensbereichen. Reputationsmanagement lebt von dem Verständnis aktueller Diskurse, die das Unternehmen betreffen. Teil dieses Diskurses wird auch die Implementierung des Reputationsmanagements sein. Eine begleitende Projektkommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen sollte daher im Sinne

von kommunizierter Verhaltensregelmäßigkeit einen hohen Stellenwert haben und individuelle Nutzenargumente formulieren. Nur durch Transparenz lassen sich kontraproduktive Verunsicherungen, Mutmaßungen und Missverständnisse im Projektablauf vermeiden.

Der Erfolg des Reputationsmanagements ist neben seiner Integration in die Unternehmenskultur stark an einen realistischen Erwartungshorizont geknüpft. Reputationsmanagement kann keine Missstände in einem Unternehmen beseitigen, sondern den guten Ruf ausschließlich auf Basis einer öffentlich vertretbaren Unternehmensführung herstellen.

09 Literatur

Burkhardt, S. (2006): Medienskandale. Zur moralischen Sprengkraft öffentlicher Diskurse. Köln: Herbert von Halem.

Burt, R. S. (2005): Brokerage & Closure. An Introduction to Social Capital. Oxford: Oxford University Press.

Fombrun, C. (1996): Reputation. Realizing Value from the Corporate Image. Boston: Harvard Business School Press.

Fombrun, C./van Riel, C. B. M. (2008): Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations. Prentice Hall: FT Press

Hiebert, R. E. (1966): Courtier To the Crowd: The Story of Ivy Lee and the Development of Public Relations. Iowa: Iowa State University Press.

Lin, N. (2001): Social Capital. A Theory of Social Structure and Action. New York: Cambridge University Press.

Thompson, J. B. (2000): Political Scandals. Power and Visibility in the Media Age. Oxford: Blackwell Publishers

Trepte, S./Burkhardt, S./Weidner, W. (2008): Wissenschaft in den Medien präsentieren. Frankfurt a. M./New York: Campus.

BdP – Informationsmaterial

Die Servicebroschüren des BdP greifen Themen der Kommunikationsszene auf und bieten praktische Tipps in den jeweiligen Fachgebieten.



von links nach rechts:

Arbeitsrecht für Unternehmens- und Behördensprecher, Durchsuchung im Unternehmen, Rechtsfragen der Wort- und Bildberichterstattung, Agenturverträge, Informationsfreiheitsgesetz (IFG), Wissensmanagement, Headhunter, Pressesprecher im Spannungsfeld zwischen allgemeiner Unternehmenskommunikation und Ad-hoc-Publizitätspflicht, Krisensituationen im Arbeitsverhältnis, Der gute Ruf im Web 2.0, Kommunikationscontrolling, Agenturauswahl

**BESTELLUNG DER INFORMATIONSMATERIALIEN AUCH UNTER
WWW.PRESSESPRECHERVERBAND.DE**

Anwortfax 030 / 84 85 92 00

Ich möchte folgendes kostenfreies Informationsmaterial bestellen:

- Servicebroschüre Nr. 12 „Agenturauswahl“
- Terminbooklet 2009
- BdP Broschüre

Name, Vorname

Funktion / Stellung

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort



Bundesverband
deutscher
Pressesprecher

Friedrichstraße 209
D-10969 Berlin

Tel +49 (0)30 / 84 85 94 00

Fax +49 (0)30 / 84 85 92 00

info@pressesprecherverband.de

www.pressesprecherverband.de

1. Auflage März 2009