
Kommunikative Grenzen des Krisenmanagements

Olaf Hoffjann

Zusammenfassung

Vertrauen ist der Schlüssel zum Verständnis der Möglichkeiten und Grenzen strategischer Kommunikation in Krisensituationen. Überspitzt formuliert: Ohne Vertrauen kann PR in Krisensituationen auf die Veröffentlichung von Selbstbeschreibungen gänzlich verzichten, während sie mit Vertrauen Krisen nahezu alleine managen kann. In dem Beitrag wird (fehlendes) Vertrauen bzw. Vertrauens(un)würdigkeits-zuschreibungen als unabhängige Variablen verstanden und untersucht, was PR-Beschreibungen in Krisen mit und ohne Vertrauen in PR leisten können. Für den Fall, dass in PR-Beschreibungen in Krisen vertraut wird, soll zudem herausgearbeitet werden, welche Handlungsfreiheiten sich PR mit einer Lügenstrategie bzw. dualisierenden Wirklichkeitsstrategie verschaffen kann.

Selten werden die Möglichkeiten und Grenzen strategischer Kommunikation so sichtbar wie in Krisen. Die Grenzen lernen in solchen Situationen zumeist große Konzerne kennen: Sie dringen mit ihren Botschaften im Gegensatz zu Routinesituationen kaum mehr durch (vgl. Barth und Donsbach 1992). Journalisten und die Mehrheit der Bevölkerung entziehen ihren Mitteilungen mitunter sehr schnell das Vertrauen. Oft bleibt ihnen dann nur noch der geordnete Rückzug und ein Schuldeingeständnis – selbst wenn sie auch hinter geschlossenen Türen keine eigene Schuld erkennen können. Zugleich zeigen sich in vielen Krisen auch die Möglichkeiten strategischer Kommunikation: Wenn dem bad guy „global agierender Konzern“ der good guy „NGO“ gegenüber steht, darf diese sich meist darüber freuen, dass ihren Veröffentlichungen Vertrauen geschenkt wird. Überspitzt formuliert: Ohne Vertrauen kann PR in Krisensituationen auf die Veröffentlichung

O. Hoffjann (✉)

Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel,
Karl-Scharfenberg-Str. 55/57, 38229 Salzgitter, Deutschland
e-mail: o.hoffjann@ostfalia.de

von Selbstbeschreibungen gänzlich verzichten, während sie mit Vertrauen Krisen nahezu alleine managen kann.

Vertrauen scheint der Schlüssel zum Verständnis der Möglichkeiten und Grenzen strategischer Kommunikation in Krisensituationen zu sein. Diese Annahme ist in der Praktiker- wie der wissenschaftlichen Literatur zur Krisenkommunikation weitgehend konsentiert. So konstatieren Bentele und Janke (2008, S. 112): „Wie Organisationen Krisen kommunikativ bewältigen und ob sie solche Situationen überhaupt bewältigen können, ist auch eine Frage des Vertrauens“. Johanssen konstatiert aus der Praktiker-Perspektive: „Wichtigstes Ziel der Krisenbewältigung ist der Erhalt des Vertrauens der Stakeholder oder dessen Wiedergewinnung. Vertrauen ist die Voraussetzung für den Erfolg jeden unternehmerischen Handelns.“ (Johanssen und Dujic 2008, S. 200). Und noch grundsätzlicher: „Krisen in Wirtschaftsunternehmen sind – diese Feststellung gilt generell – Vertrauenskrisen.“ (Lambeck 1992, S. 9) Da überrascht es nicht, dass neben Vertrauen auch verwandte Konstrukte wie Reputation, Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit in der Praktiker- wie der wissenschaftlichen Literatur zur Krisenkommunikation als zentrale Kategorien genannt werden (z. B. Baumgärtner 2005; Coombs 2010; Thießen 2011).

Im Mittelpunkt des Beitrages steht damit die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen strategischer Kommunikation bzw. von PR-Beschreibungen in Krisen. Wenn man (fehlendes) Vertrauen bzw. Vertrauens(un)würdigkeitszuschreibungen als unabhängige Variablen versteht, folgen daraus die nachgeordneten Fragen, was PR-Beschreibungen in Krisen mit und ohne Vertrauen in PR leisten können. Für den Fall, dass in PR-Beschreibungen in Krisen vertraut wird, soll zudem herausgearbeitet werden, welche Handlungsfreiheiten sich PR mit einer Lügenstrategie bzw. dualisierenden Wirklichkeitsstrategie verschaffen kann. Bevor diese Fragen im zweiten und dritten Kapitel beantwortet werden, muss im ersten Kapitel der theoretische Rahmen für diese Überlegungen skizziert werden. Einerseits werden PR, Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit zu definieren und zu verorten sein, andererseits muss hier die Unterscheidung von Reden und Handeln rekonstruiert werden.

1 Der Rahmen: Vertrauen, PR und Krise

Im einleitenden Kapitel sollen die Voraussetzungen zur Beantwortung der Forschungsfrage geschaffen werden. Hierzu werden einleitend die Unterschiede zwischen Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit herausgearbeitet, anschließend Vertrauen in PR, Vertrauen in PR-Beschreibungen bzw. vertrauenswürdige PR-Beschreibungen erläutert, um abschließend die grundsätzlichen Überlegungen erstmals auf den Krisenfall anzuwenden. Die folgenden Überlegungen basieren sozialtheoretisch auf einer systemtheoretischen und erkenntnistheoretisch auf einer non-dualistischen Perspektive, wie sie Mitterer (1992, 2001) entwickelt hat.

Da die non-dualistische Perspektive im Gegensatz zur systemtheoretischen in der Kommunikationswissenschaft bislang wenig Verbreitung gefunden hat, sollen die zentralen Grundannahmen kurz skizziert werden. Im Non-Dualismus wird auf diskursjenseitige

Objekte völlig verzichtet. Beschreibungen – so genannte Beschreibungen *from now on* – führen immer bereits geleistete Beschreibungen fort – so genannte Beschreibungen *so far*. Im Non-Dualismus ist eine Beschreibung nicht auf das Objekt gerichtet, sondern es geht vom Objekt der Beschreibung aus (vgl. Mitterer 1992, S. 60–61). An der Unterscheidung zwischen Objekt und Beschreibung wird auch im Non-Dualismus festgehalten: Erkenntnis ist „nach wie vor Erkenntnis von etwas, von Wirklichkeit. Nur wird das Objekt der Erkenntnis oder der Beschreibung nicht als *factum brutum* im Jenseits der Diskurse angesiedelt, sondern als bereits in irgendeiner Weise Erkanntes und Beschriebenes bestimmt.“ (Schmidt 2010, S. 95) Im Gegensatz zu dualistischen Ansätzen nähern sich in einer non-dualistischen Perspektive Beschreibungen damit nie dem beschreibungsverschiedenen Objekt an. Es gibt keine beschreibungsverschiedenen Objekte mehr. Damit verzichtet eine non-dualistische Perspektive auf eine beschreibungsverschiedene Wirklichkeit – sie leugnet sie nicht.

Welche Konsequenzen hat dies für erkenntnistheoretische Kernbegriffe? *Wirklichkeit* ist die Summe aller Beschreibungen *so far*, also der jeweils letzte Stand der Dinge (vgl. Mitterer 1992, S. 110). Jede neue Beschreibung ändert die Wirklichkeit um eben diese Beschreibung. Wenn Beschreibungen weitgehend konsensuell sind – also nicht mehr oder kaum noch ernsthaft hinterfragt werden –, wird aus ihnen so etwas wie eine neutralistische Ausgangsbasis bzw. ein Basiskonsens für weitere Beschreibungen (vgl. ebd., S. 71–75). Dies kann auch als *Wahrheit* bezeichnet werden. Dazu zählen Auffassungen, „die wir vertreten müssen, um in unserer Gesellschaft überleben zu können“ (ders. 2001, S. 106). Hinsichtlich *Wahrhaftigkeit* und *Lüge* gibt es in non-dualistischer Lesart im Grunde keinen relevanten Unterschied zur realistischen und konstruktivistischen Perspektive. Eine Lüge definiert Mitterer (2001, S. 66) wie folgt: „Du redest anders, als ich denke, dass du denkst.“ Und Wahrhaftigkeit entsprechend: „Ich rede so, wie ich denke.“ (ebd., S. 66) Und *woran scheitern Beschreibungen*? Im klassisch-dualistischen Verifikations- und Falsifikationsdenken scheitern Thesen an der Realität. Im Non-Dualismus scheitern Thesen an neuen Thesen, die dann wieder als ‚wahr‘ ausgewiesen werden, bis sie an neuen Thesen scheitern (vgl. Weber 2005, S. 262). Und noch einfacher: „Auffassungen sind wahr, weil und solange wir sie vertreten und sie sind falsch, weil und solange wir sie nicht vertreten.“ (Mitterer 2001, S. 105).

1.1 Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit

Das Ausgangsproblem von Vertrauen stellt sich dort, wo eine Situation doppelter Kontingenz wahrgenommen wird: Man selbst könnte so oder anders handeln, und der andere könnte ebenfalls so oder anders handeln. Da hier sichere Informationen über den anderen fehlen, wird hier das Risiko der Situation bewusst. Eine solche Unsicherheit kann Vertrauen lösen. Vertrauen überzieht in solchen Situationen damit vorhandene Informationen und ist damit eine Mischung aus Wissen und Nichtwissen (vgl. Luhmann 1989, S. 26). Vertrauen ist damit sinnvollerweise keine Einstellung, sondern eine

Handlung. Demnach ist Vertrauen „die selektive Verknüpfung von Fremdhandlungen mit Eigenhandlungen unter der Bedingung einer nicht mittels Sachargumenten legitimierbaren Tolerierung des wahrgenommenen Risikos“ (Kohring 2004, S. 130).

Während Vertrauen mithin als Handlung konzipiert wird, ist Vertrauenswürdigkeit eine konkrete Zuschreibung bzw. Beurteilung eines Vertrauensobjektes. Letztlich wird damit begründet, *warum* man jemandem vertraut bzw. vertrauen würde. Die Paradoxie des Vertrauens besteht aber gerade darin, dass Vertrauen letztlich nicht begründbar ist (vgl. Luhmann 1989, S. 26). Aussagen zur Vertrauenswürdigkeit eines Vertrauensobjektes bzw. Gründe für die Vertrauensbereitschaft dienen somit *ex post* dazu, Vertrauenshandlungen und damit das bewusst eingegangene Risiko vor sich selbst oder vor anderen zu legitimieren. *Ex ante* sind diese Gründe Indikatoren für Vertrauenswürdigkeit. Ein Vertrauenssubjekt sucht – rudimentär und unbewusst oder aufwändig und nach definierten Kriterien – nach Indikatoren für die (fehlende) Vertrauenswürdigkeit eines Vertrauensobjektes. Diese Indikatoren sind die Informationen, die in der Vertrauenshandlung überzogen werden (vgl. ebd., S. 26). So sehr die Vertrauenswürdigkeit und mit ihr die Vertrauenswürdigkeitsindikatoren Vertrauenshandlungen beeinflussen, sie determinieren sie nicht. Eine konkrete Vertrauenshandlung kann folglich in letzter Konsequenz nie plausibel erklärt werden.

1.2 Vertrauen in PR

Unternehmen¹ befinden sich in modernen Gesellschaften in vielfachen Abhängigkeitsverhältnissen, in denen Vertrauen in unterschiedlichem Ausmaß relevant ist. Bei Unternehmen sind zunächst marktliche Beziehungen innerhalb des Wirtschaftssystems zu nennen, in denen Unternehmen in Beziehungen mit (potenziellen) Kunden, Mitarbeitern oder Lieferanten stehen. Bei marktlichen Austauschbeziehungen ist Vertrauen zwar nicht irrelevant, Geld scheint hier aber ein wichtigeres Steuerungsmedium zu sein: Fehlendes Vertrauen in die Sicherheit einer Dienstleistung wie eine Fluglinie kann z. B. durch einen geringeren Preis ausgeglichen werden. (Potenzielle) Kunden, Arbeitnehmer und Lieferanten werden wirtschaftliche Entscheidungen des Unternehmens primär immer in Hinblick auf wirtschaftliche Rationalitäten beobachten. In Anlehnung an Eiseneggers Reputations-Konzept (vgl. Eisenegger 2005, S. 30) kann dies auch als Vertrauen in die Leistungsfähigkeit, also Vertrauen in die Erfüllung teilsystemspezifischer, funktionaler Rollenanforderungen, verstanden werden – konkret also als Vertrauen in die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit.

¹ Obwohl PR nicht nur in Unternehmen, sondern auch in anderen Organisationen wie Kirchen oder Verbänden zu beobachten ist, sind die folgenden Überlegungen weitgehend auf Unternehmen fokussiert, um die systemtheoretisch basierte Argumentation durchgängig mit Beispielen aus dem unternehmerischen Bereich zu konkretisieren.

Zudem gibt es in Unternehmen gesellschaftliche Anliegen als nichtmarktliche Bedingungen oder Forderungen, die die Tätigkeit oder die Interessen eines Unternehmens spürbar beeinträchtigen können (vgl. Dyllick 1992, S. 36). Bezugsgruppen haben Ansprüche an Unternehmen bzw. sie schließen mit eigenen Selektionen an Selektionen der Organisation an. Anwohner eines Chemie-Unternehmens wohnen dort, weil sie in die technische Sicherheit der Anlagen vertrauen, und eine Regierung verzichtet auf eine gesetzliche Regulierung, weil sie in die verantwortliche Selbstregulierung einer Branche vertraut. Hier geht es also weniger um Vertrauen in die Leistungsfähigkeit einer Organisation, sondern eher um Vertrauen in das Fehlen von als negativ bewerteten Auswirkungen. Wenn Entscheidungen eines Unternehmens aus der Umwelt des Wirtschaftssystems beobachtet werden, ist die relevante Frage mithin, in welchem Ausmaß das Unternehmen die eigenen Interessen berührt – ob negative Auswirkungen beobachtet werden. In diesem Kontext kann von Vertrauen in die Umweltverträglichkeit einer Organisation gesprochen werden. Vertrauen in die Umweltverträglichkeit kann aus einer analytischen Perspektive letztlich auch als Vertrauen in PR bezeichnet werden, wenn man PR als die Legitimation der Organisation gegenüber relevanten Bezugsgruppen versteht (vgl. Hoffjann 2007). Genau hierfür ist externes Vertrauen in die Umweltverträglichkeit eine Grundvoraussetzung. Ohne ein Vertrauen in die Umweltverträglichkeit einer Organisation – also zum Beispiel die Berücksichtigung von Interessen jenseits wirtschaftlicher Interessen – ist eine Legitimation nicht möglich. Wenn externe Bezugsgruppen in die umweltverträgliche Systemprogrammierung einer Organisation vertrauen, legitimieren sie zugleich ein Unternehmen. Aus einer Rezipienten- bzw. Bezugsgruppenperspektive kann damit Vertrauen in PR als Vertrauen in die Umweltverträglichkeit von Organisationen bezeichnet werden.

Eine Analyse der Möglichkeiten und Grenzen strategischer Kommunikation in Krisensituationen führt sehr schnell zur vermutlich ältesten Unterscheidung der PR: die Differenz von Reden und Handeln. *Wenn* Unternehmen in Krisenfällen mit ihren Reden scheitern, müssen sie anders handeln als ursprünglich geplant. Und umgekehrt: *Weil* vermutlich unzählige potenzielle Krisenanlässe wie Bestechungsfälle, Produktfehler und technische Zwischenfälle dank ablenkender strategischer Kommunikation nie öffentlich wurden, mussten Unternehmen nichts in ihren Handlungen verändern. Die Unterscheidung von Reden und Handeln kann schnell in eine sozial- und erkenntnistheoretische Falle führen. In Anknüpfung an die Überlegungen wird daher für eine Unterscheidung zwischen der externen Kontextsteuerung bzw. PR-Beschreibungen und unternehmerischen Selbststeuerungen plädiert.

- Wenn PR den relevanten Bezugsgruppen eine kognitive Erwartungshaltung unterstellt, kann das Unternehmen an seiner Unternehmenspolitik festhalten und z. B. mittels der externen Kommunikation von Selbstbeschreibungen versuchen, die Umwelterwartungen dieser Bezugsgruppen gegenüber dem Unternehmen zu ändern und damit das Unternehmen zu legitimieren. Diese Strategieoption kann systemtheoretisch als *externe Kontextsteuerung* bezeichnet werden.
- Unterstellt PR bei den relevanten Bezugsgruppen eine normativ-kritische Erwartungshaltung und hat eine einzelne Unternehmensentscheidung das Potenzial, die

Legitimation des gesamten Unternehmens zu gefährden, wird PR die eigene Unternehmenspolitik zu ändern versuchen. Dies kann systemtheoretisch auch als *unternehmerische Selbststeuerung* modelliert werden.

Es ist zu erwarten, dass zumeist beide Strategien gleichzeitig eingesetzt werden; Änderungen der Unternehmenspolitik also von Selbstdarstellungen begleitet werden. Wie betreibt PR Kontextsteuerung? Allgemein formuliert: Unternehmen versuchen, mit der externen Kontextsteuerung, die Umweltbedingungen ausgewählter Bezugsgruppen so zu verändern, dass die Bezugsgruppen unbequeme Entscheidungen akzeptieren bzw. die Unternehmensinteressen bei eigenen Entscheidungen berücksichtigen (vgl. ähnlich Jarren und Röttger 2009). Dazu kreieren Unternehmen zum Beispiel argumentative „Anreize“, die bei den Bezugsgruppen anschlussfähig sind. Solche „Anreize“ sind Selbstbeschreibungen über die positiven Folgen des eigenen Handelns. Im Rahmen der Pressearbeit versuchen Unternehmen, journalistische Selektionskriterien zu simulieren, indem es Anreize für eine Berichterstattung schafft.

1.3 Vertrauen in PR-Beschreibungen und vertrauenswürdige PR-Beschreibungen

Aus der Unterscheidung zwischen PR-Beschreibungen und Selbststeuerungen folgt, dass sich erstens zwar Vertrauen in PR auf Selbstbeschreibungen *und* auf Selbststeuerungen bezieht, es sich aber durchaus lohnt, zwischen beiden analytisch zu unterscheiden. Vertrauen in die Selbststeuerungen bezieht sich darauf, dass ein Unternehmen die Interessen des Umweltschutzes, von Arbeitnehmerinteressen oder Nachbarn berücksichtigt. Die Vertrauens-Dimensionen in die Selbststeuerungen der PR sind allerdings kaum zu generalisieren, da jede Bezugsgruppe unterschiedliche Erwartungen an ein Unternehmen hat. Die Dimensionen des Vertrauens einer Umweltschutzorganisation werden andere sein als die von Anwohnern.

Vertrauen in die Kontextsteuerungen bzw. in die Selbstbeschreibungen bezieht sich auf die Angemessenheit der PR-Beschreibungen. In Anlehnung an die vier Dimensionen des Vertrauens in den Journalismus von Kohring (2004, S. 170ff.) können hierzu vier Dimensionen des Vertrauens in PR-Selbstbeschreibungen entwickelt werden.

Die erste Dimension *Vertrauen in die Themenselektivität* beschreibt beim Journalismus die Themenauswahl, die selbst schon eine Information im Hinblick auf Aktualität ist, da der Journalismus bestimmten Themen Aufmerksamkeit schenkt und andere Themen ignoriert (vgl. ebd., S. 171). In der PR ist das Vertrauen hingegen nicht davon abhängig, ob die veröffentlichten Themen relevant sind, sondern vielmehr davon, ob kein wichtiges Thema zurückgehalten wird. Bezugsgruppen erwarten, dass PR sie über Themen informiert, die sie zu kennen glauben müssen. Das impliziert, dass nicht alle PR-Themen diesem Relevanz-Anspruch genügen müssen. Mit anderen Worten: PR kann auch „bunte“ nicht relevante Themen veröffentlichten – es dürfen aber keine wichtigen

fehlen. Das eigentliche Risiko für die PR besteht in der Frage, welche Themen relevant sind und bei welchen Themen Bezugsgruppen z. B. die Privatsphäre von Unternehmen akzeptieren. Genau diese Fragen scheinen der Ausgangspunkt vieler Krisen zu sein. Während Bezugsgruppen davon überzeugt sind, dass sie einen wie auch immer begründeten Anspruch auf Informationen haben, berufen sich Unternehmen entweder auf das Recht der Privatsphäre oder darauf, dass ein solches Thema auch in der Vergangenheit nicht veröffentlicht wurde.

Ähnlich wie das Vertrauen in die Themenselektivität ist die *zweite Dimension Vertrauen in die Faktenselektivität* zu beurteilen. Die Selektion von Fakten stellt das Thema in einen bestimmten sozialen Kontext und ermöglicht es Bezugsgruppen, ein Ereignis zu relationieren und die Relevanz für sich selbst einschätzen zu können (vgl. ebd., S. 172). Ähnlich wie in der ersten Dimension unterscheidet sich PR vom Journalismus darin, dass hier weniger die Relevanz der selektierten Fakten zählt als vielmehr der Umstand, dass keine wichtigen fehlen.

Die dritte Dimension *Vertrauen in die Richtigkeit von Beschreibungen* ist sicherlich die prominenteste und insbesondere im Rahmen des Themas Vertrauen in PR die am häufigsten diskutierte. Die Richtigkeit bezieht sich auf die nachprüfbar und konsentierbare Richtigkeit der Beschreibung oder Bezeichnung bereits ausgewählter Fakten und Themen (vgl. Kohring 2004, S. 172). In non-dualistischer Perspektive sind dies also „wahre“ Fakten im Sinne eines Basiskonsenses. Dazu zählen beispielsweise normierte Messverfahren. Hier ist zu vermuten, dass es keinen Unterschied zwischen PR und Journalismus gibt.

Die *vierte Dimension Vertrauen in explizite Bewertung* bezieht sich auf die üblicherweise in Kommentaren verwendeten Adjektive. Solche Bewertungen sind für Rezipienten einerseits eine erhebliche Handlungsentlastung, andererseits aber auch besonders riskant (vgl. Kohring 2004, S. 173f.). Es ist zu vermuten, dass PR die größte ‚Narrenfreiheit‘ genießt: Weil Rezipienten um den Selbstdarstellungscharakter wissen, dürften z. B. kleinere Übertreibungen hier geduldet werden.

Während die *Vertrauens-Dimensionen* konkretisieren, *worauf sich das Vertrauen in PR bezieht*, werden mit den nachfolgend skizzierten *Gründen für Vertrauen Vertrauenshandlungen begründet* bzw. sie führen als *Indikatoren zu Vertrauenswürdigkeitszuschreibungen*. Die Indikatoren für Vertrauenswürdigkeitszuschreibungen sind für den Beitrag deshalb so relevant, weil PR diese in der Regel zu instrumentalisieren versucht. Da in dem Beitrag die Frage nach den Grenzen von Kommunikation im Mittelpunkt steht, sollen hier nur die Gründe ausgeführt werden, mit denen Vertrauen in die Selbstbeschreibungen begründet werden (s. ausführlich Hoffmann 2012). In Anlehnung an die Diskurse der Glaubwürdigkeitsforschung (vgl. Köhnken 1990) sollen die PR-spezifischen Gründe ohne eigene, beobachtete oder vermittelte Vorerfahrungen wie folgt strukturiert werden: inhaltsorientierte, verhaltensorientierte, quellenorientierte und kontextorientierte Gründe und Indikatoren.

Mit *inhaltsorientierten Gründen und Indikatoren* soll auf inhaltliche Aspekte von PR-Beschreibungen fokussiert werden. Entsprechend der vorgestellten erkenntnistheoretischen Perspektive sind nicht vermeintlich tatsächliche inhaltliche Aspekte

wie Widersprüche relevant, sondern allein wahrgenommene und mithin konstatierte inhaltliche Aspekte. Dazu zählt zum Beispiel die Konsistenz von Beschreibungen – also fehlende inhaltliche Widersprüche zwischen Beschreibungen (vgl. z. B. Arntzen 1993, S. 55ff.). So hat Theissen zeigen können, dass fehlende Widersprüche in Krisensituationen die Vertrauenswürdigkeit stärken (vgl. Theissen 2011, S. 316). Der Symbolcharakter und damit der nur mittelbare Zusammenhang von Indikatoren und Vertrauenswürdigkeitszuschreibungen zeigt sich einmal mehr darin, dass es Ausnahmen von dieser selten hinterfragten Regel gibt. So hat bereits die Forschung zur Glaubwürdigkeit von Zeugenaussagen dies eingeschränkt und konstatiert, dass eine bestimmte Art der Inkonsistenz sogar als Glaubwürdigkeitsmerkmal interpretiert werden kann (vgl. Arntzen 1993, S. 55). Ein weiterer Grund für die Vertrauenswürdigkeit von PR-Beschreibungen können schließlich als unabhängig bekannte Experten sein, die andere Beschreibungen der PR stützen (vgl. Willems und Jurga 1998, S. 213f.). Bei Bewertungen können zudem zurückhaltende Bewertungen die Vertrauenswürdigkeit unterstützen.

Bei *verhaltensorientierten Gründen und Indikatoren* liegt der Fokus auf Aspekten wie dem nonverbalen Verhalten, dem extralinguistischen oder Sprechverhalten (vgl. Köhnken 1990, S. 7). Es geht also um die Frage, inwieweit verhaltensorientierte Indikatoren in einem möglichen Widerspruch zu inhaltsorientierten Gründen stehen. Verhaltensorientierte Beobachtungen dürften damit u. a. als Indikatoren für kaum beobachtbare Gründe wie Aufrichtigkeit benutzt werden. Der Diskussion dieser Ebene scheint sowohl in populären wie auch in wissenschaftlichen Diskursen in den vergangenen Jahren mit dem Schlagwort der Authentizität eine wachsende Bedeutung zugekommen zu sein. Authentizität wird gemeinhin als Zuschreibung von Echtheit, Ursprünglichkeit, Unmittelbarkeit und Eigentlichkeit verstanden (vgl. Knaller 2007, S. 7). Da Fragen der Authentizität schnell in einem infiniten Regress enden können, soll hier Authentizität in einem non-dualistischen Verständnis zunächst als Aussage zur Produktionsweise einer Medien- bzw. PR-Beschreibung verstanden werden (vgl. Weber 2005, S. 334). Eine als nicht-authentisch bezeichnete PR-Beschreibung wird dann folglich als inszeniert bewertet. Eine fehlende Authentizitätszuschreibung beinhaltet zwar noch nicht zwangsläufig einen Lügen-Vorwurf, kann aber Vertrauenswürdigkeitszuschreibungen schwächen.

Eine dritte Ebene sind die *quellenorientierten Gründe und Indikatoren*. Hier wird die Zuverlässigkeit der Beschreibungen aus allgemeinen Beschreibungen des Handelnden abgeleitet (vgl. Kohring 2004, S. 180). Damit hat sich insbesondere die quellenorientierte Glaubwürdigkeitsforschung beschäftigt (vgl. Hovland et al. 1953). PR ist bei quellenorientierten Gründen und Indikatoren in diesem Kontext gewissermaßen die unabhängige Variable: Hier geht es also nicht um die Frage der Vertrauenswürdigkeit von PR im Vergleich zu journalistischen Quellen, sondern um die Frage, ob die PR der Organisation A vertrauenswürdiger ist als die der Organisation B. Daher scheint insbesondere die Branche ein relevanter Indikator zu sein. So dürfte die Vertrauenswürdigkeit von PR-Beschreibungen von Naturschutzorganisationen von vielen höher eingeschätzt werden als die von Industrieunternehmen. Quellenorientierte Gründe und Indikatoren dürften mithin in Krisen eine zentrale Relevanz haben.

Und schließlich beeinflussen *kontextorientierte Gründe und Indikatoren* die Vertrauenswürdigkeitszuschreibungen. So haben Barth und Donsbach (1992) gezeigt, dass Journalisten in Krisensituationen in höherem Maße PR-Botschaften hinterfragen und selbstständig recherchieren. Dies dürfte einerseits auf den größeren Nachrichtenwert einer Krise zurückzuführen sein, andererseits aber auch darauf, dass PR-Botschaften in solchen Krisensituationen als weniger vertrauenswürdig eingeschätzt werden. Als weniger vertrauenswürdig dürften dann insbesondere die Themen- und Faktenselektion bewertet werden. Ein anderer relevanter Aspekt im Kommunikationskontext ist die Einschätzung anderer und insbesondere konkurrierender Akteure und Organisationen.

1.4 Vertrauen in PR in Krisen

Nachdem der theoretische Rahmen aufgespannt worden ist, ist zu fragen, worin die Besonderheiten einer Krisensituation für Vertrauen in PR-Beschreibungen bzw. Vertrauenswürdigkeitszuschreibungen von PR bestehen.

Die für die Frage dieses Beitrages zentralen grundsätzlichen Merkmale einer Krise sind die Unterbrechung eines bis dahin geradlinig verlaufenden Prozesses, der offene Ausgang einer Krise und der negative Charakter, der Krisen in der Regel unterstellt wird (vgl. Thießen 2011, S. 63–68). All diese Merkmale sind ebenso beobachterabhängig wie allgemein die Zuschreibung eines Krisen-Status. So kann man zwar grundsätzlich unterscheiden, ob externe Bezugsgruppen wie Anwohner, Journalisten, Naturschutzorganisationen oder ob intern die PR bzw. die Unternehmensleitung von einer Krise sprechen. Für die Frage des Vertrauens in PR ist aber allein relevant, ob externe Bezugsgruppen eine Krise konstatieren und in welchem Maße sich diese Einschätzung insbesondere in der Medienberichterstattung durchsetzt. Mit anderen Worten: Externe Bezugsgruppen schreiben Unternehmen mitunter Krisen zu, in denen diese sich in ihrer eigenen Wahrnehmung gar nicht befinden, während externe Bezugsgruppen Krisen mitunter nicht zuschreiben, in denen sich die PR oder die Unternehmensleitung längst selbst wähen.

Wird in einem Unternehmen eine Krise wahrgenommen bzw. wird ihm zugeschrieben, kann dies – zunächst allgemein formuliert – dazu führen, dass das Risikobewusstsein erwacht bzw. sich erhöht. In welchem Umfang in zugeschriebenen Krisen ein erhöhtes Risiko wahrgenommen wird, hängt ganz wesentlich vom (zugeschriebenen) Auslösertyp einer Krise ab (vgl. Coombs 2007, S. 168; Thießen 2011, S. 72; ausführlicher Coombs 1999, S. 61–62). Coombs unterscheidet zwischen einer vermeidbaren Krise, die durch vorsätzliches Handeln innerhalb einer Organisation ausgelöst wurde, einer Unfallkrise, die durch unintendierte Unfälle verursacht wurden, sowie einer Opferkrise, in denen Unternehmen Opfer externer Umstände geworden sind. Während Vertrauensverluste bei zugeschriebenen vermeidbaren Krisen in der Regel am höchsten sein dürften, ist zu erwarten, dass sie bei zugeschriebenen Opferkrisen am geringsten sind. Und noch weitgehender: Aus solchen Krisen können Unternehmen sogar gestärkt hervorgehen – dies dürfte z. B. für viele Erpressungen von Unternehmen gelten.

Wenn man die Grenzen strategischer Kommunikation bzw. von PR-Beschreibungen in Krisen untersucht, ist die zentrale Frage, ob bzw. wie sich in Krisen das Vertrauen in PR-Beschreibungen und Selbststeuerungen auswirkt. Mit anderen Worten: Wie hängen vertrauens(un)würdige PR-Beschreibungen und vertrauens(un)würdige Selbststeuerungen zusammen? Damit hängt auch die Frage zusammen: Wird primär eine Krise der Selbststeuerungen, der Kontextsteuerungen oder – was durchaus die Regel sein dürfte – von beiden zugeschrieben?

Grundsätzlich ist zunächst zu konstatieren: Wenn es um die Vertrauenswürdigkeit von PR geht, braucht es die Zuschreibung von Vertrauenswürdigkeit *sowohl* von Kontextsteuerungen *als auch* von die Selbststeuerungen. So unterschiedlich viele PR-Praktiker und PR-Kritiker die Vertrauenswürdigkeit von PR grundsätzlich bewerten, so sehr teilen sie diese Einschätzung. Wenn PR-Praktiker aus einer normativen Perspektive fordern, dass Wort und Tat in Einklang gebracht werden müssen (vgl. Oeckl 1964, S. 47), steht dahinter die Annahme, dass Beschreibungen und Selbststeuerungen gleichermaßen der Vertrauenswürdigkeit bedürfen. Und wenn Kritiker der PR vorwerfen, sie sei als „Greenwisher“ nur für das beschönigende Reden zuständig (vgl. Müller 2007), steht dahinter ebenfalls die Annahme, dass PR auf Vertrauenswürdigkeitszuschreibungen in beiden Kontexten angewiesen ist. Wie ist der Zusammenhang jenseits dieser mitunter polemischen Positionen zu beschreiben? Und konkreter: Welchen Einfluss haben die beide Seiten für die Zuschreibung von Vertrauenswürdigkeit?

Einerseits sind vertrauenswürdige PR-Beschreibungen durchaus ohne vertrauenswürdige Selbststeuerungen vorstellbar. So wird ein größerer Störfall in einem Chemie-Unternehmen die Vertrauenswürdigkeit der Selbststeuerungen nicht fördern. Wenn es der PR allerdings gelingt, als „offen“ und „ehrlich“ wahrgenommen zu werden, wird sie zumindest als vertrauenswürdiger Gesprächspartner auch weiterhin akzeptiert werden, während das Vertrauen in umweltverträgliche technische Anlagen unwahrscheinlicher wird. Dieser Zusammenhang kann auch allgemein beschrieben werden: Es ist zu vermuten, dass PR mit der Thematisierung negativer Themen die Vertrauenswürdigkeitszuschreibungen zu PR-Beschreibungen stärkt, aber zugleich Vertrauenswürdigkeitszuschreibungen zu Selbststeuerungen schwächt. Mit anderen Worten: PR stärkt hier momenthaft das Vertrauen in die eigenen Beschreibungen, indem es das Vertrauen in die Selbststeuerungen erschüttert. Andererseits wird später ausführlicher zu zeigen sein, dass vertrauenswürdige Selbststeuerungen in der Regel vertrauenswürdige PR-Beschreibungen voraussetzen. Hier wird die dominante Rolle von PR-Beschreibungen deutlich.

2 Die Möglichkeiten von vertrauenswürdigen PR-Beschreibungen in Krisen

Nachdem der Rahmen aufgespannt ist, sollen jetzt die Möglichkeiten und Grenzen von PR-Beschreibungen – also von strategischer Kommunikation – erläutert werden. Bei den folgenden Überlegungen wird mithin die Vertrauenswürdigkeit von PR-Beschreibungen

bzw. deren Fehlen als unabhängige Variable angesehen. Zunächst soll herausgearbeitet werden, welche Möglichkeiten PR in Krisensituationen hat, wenn ihre Beschreibungen als vertrauenswürdig eingeschätzt werden, die Krisenwahrnehmung sich folglich auf unternehmerische Selbststeuerungen beschränkt. Im anschließenden Kapitel sollen die Grenzen aufgezeigt werden, wenn PR-Beschreibungen als vertrauensunwürdig eingeschätzt werden, die Krisenwahrnehmung sich also nur auf PR-Beschreibungen bezieht oder sowohl auf PR-Beschreibungen als auch auf Selbststeuerungen.

Die Wirkungen von PR-Standardinstrumenten in Krisensituationen sind bislang wenig untersucht worden (vgl. Schwarz 2010, S. 84). Barth und Donsbach (1992); Seidenglanz und Bentele (2004) zeigten auf, dass die journalistischen Aktivitäten in Krisensituationen deutlich anstiegen – und mithin PR seltener mit ihren Botschaften durchdrang. Jenseits der Evaluation von Krisen-PR konnte Schwarz in einem Experiment nachweisen, dass die Zuschreibung von Verantwortung für Krisen wesentlich von der Reputation einer Organisation im Vorfeld einer Krise und von der Kausalattribution beeinflusst wird (vgl. Schwarz 2010, S. 233). Die Studien stützen in der Summe die naheliegende Vermutung, dass PR-Beschreibungen in einer Krise tendenziell als umso vertrauenswürdiger eingeschätzt werden, je größer die Vertrauenswürdigkeitszuschreibungen schon vor der Krise waren und je weniger die Ursachen einer Krise in einer Organisation gesehen werden.

Wenn PR-Beschreibungen in Krisen als vertrauenswürdig eingeschätzt werden, ist PR weitgehend in einer Allmachtsposition. So können mit Hilfe von PR-Beschreibungen zunächst als selbstverschuldet beschriebene Krisen zu Opferkrisen uminterpretiert werden. Allgemein kann dies in den drei Sinndimensionen beschrieben werden. In der Zeitdimension kann die Krisenberichterstattung verkürzt werden, wenn es mit vertrauenswürdigen PR-Beschreibungen gelingt, z. B. durch Ablenkung Geheimnisse zu schützen. Im Idealfall gelingt es, mit einer (vermeintlich) umfassenden Aufklärung das Informationsbedürfnis zu befriedigen und so die Krise so schnell zu beenden, wie sie eingetreten ist. Beispielhaft stehen hierfür diverse technische Zwischenfälle in Produktionsanlagen, die wegen ihrer kurzen Krisendauer wieder schnell in Vergessenheit gerieten. In der Sachdimension gelingt es vertrauenswürdigen PR-Beschreibungen eher, das fehlende Vertrauen bzw. Misstrauen in unternehmerische Selbststeuerungen auf das ursprüngliche Krisenthema zu beschränken und eine Ausweitung auf das gesamte Unternehmen zu verhindern. Und in der Sozialdimension gelingt es vertrauenswürdigen PR-Beschreibungen eher zu verhindern, dass eine Krise von weiteren Bezugsgruppen als Krise wahrgenommen wird. Und ganz grundsätzlich kann es vertrauenswürdigen PR-Beschreibungen eher gelingen, dass eine intern wahrgenommene Krise extern überhaupt zu einer Krise wird. Wie im Folgenden zu zeigen sein wird, können vertrauenswürdige PR-Beschreibungen eher Geheimnisse – wie z. B. einen technischen Zwischenfall – schützen. Hier zeigt sich einmal mehr die „Bollwerkfunktion“ von PR-Beschreibungen gegenüber internen Veränderungen bzw. unternehmerischen Selbststeuerungen. Und dies ist zugleich ein Beispiel dafür, wie groß die Möglichkeiten bzw. Chancen von vertrauenswürdigen PR-Beschreibungen in Krisensituationen sind.

Wie weitgehend die Möglichkeiten bzw. Chancen von vertrauenswürdigen PR-Beschreibungen in Krisensituationen sein können, soll am Beispiel von PR-Beschreibungen erläutert werden, die PR selbst nicht als wahr bzw. angemessen auszeichnen würde. Solche Lügenstrategien können auch als dualisierende Wirklichkeitsstrategien bezeichnet werden. Wenn diese Lügenstrategien im Folgenden im Mittelpunkt stehen, soll damit nicht unterstellt werden, dass Unternehmen in Krisensituationen stets lügen. Es soll mit dieser extremen Strategie vielmehr exemplarisch gezeigt werden, welche Chancen vertrauenswürdige PR hat und mit welchen Kosten dies gleichwohl verbunden ist.

Dualisierende Wirklichkeitsstrategien sind Strategien, bei denen extern veröffentlichte PR-Beschreibungen PR-intern als unangemessen und unwahr bewertet werden. Bei erfolgreichen dualisierenden Wirklichkeitsstrategien, so könnte man pointiert formulieren, werden damit das Handeln und das Reden darüber entkoppelt. *Talk* und *decision* müssen hier im Idealfall nur noch lose gekoppelt sein, ohne negative Konsequenzen für die Vertrauenswürdigkeit und mithin für die Legitimation zu befürchten. Dualisierende Wirklichkeitsstrategien können als Lügenstrategie bezeichnet werden, weil sie eine unangemessene Beschreibung bewusst einer angemessenen vorziehen und damit eine absichtliche Täuschungsbotschaft (vgl. Bok 1978, S. 6ff.) sind. Damit verbunden ist ein erweitertes Lügenverständnis: Als Lüge soll demnach bezeichnet werden, wenn PR Themen, Fakten, Beschreibungen oder Bewertungen bewusst nicht veröffentlicht, die sie als negativ, relevant bzw. richtig bewertet, während sie *gleichzeitig* Themen, Fakten, Beschreibungen oder Bewertungen veröffentlicht, die sie selbst als positiver, irrelevanter bzw. nicht richtig bewertet. Demnach kann eine Lüge in jeder der vier Vertrauensdimensionen vorliegen. Eine dualisierende Wirklichkeitsstrategie liegt also vor, wenn PR in einer der vier Dimensionen bewusst nicht angemessen selektiert (vgl. Tab. 1).

Zentraler Vorteil und Chance von dualisierenden Wirklichkeitsstrategien ist, dass ein Unternehmen in Krisensituationen Handlungsfreiheit bewahrt bzw. wiedererlangt. Hinter den Fassaden der potemkinschen Dörfer können sie frei von Legitimationszwängen operieren. Dass dualisierende Wirklichkeitsstrategien so große Chancen auf Vertrauenswürdigkeitszuschreibungen besitzen, ist letztlich auf die Vagheit vieler PR-relevanter Themen zurückzuführen – und ist zugleich ein zentrales Risiko von PR. Weil sich für viele PR-relevante Aspekte ähnlich wie z. B. beim Naturschutz keine konsentierten Prüfkriterien durchgesetzt haben, kann PR mit der Durchführung symbolischer Maßnahmen und mit begleitenden PR-Beschreibungen „suggerieren“, dass sie umweltverträglich agiert. Aber aus demselben Grund dürfte es Unternehmen auch schwerer fallen, aus einer Situation der Delegitimation herauszukommen.

Welche Risiken für Vertrauenswürdigkeitszuschreibungen ergeben sich aus dualisierenden Wirklichkeitsstrategien? Wenn PR Themen, Fakten, Beschreibungen und Bewertungen auswählt, die sie selbst nicht als angemessen bezeichnen würde, muss sie zunächst damit rechnen, dass externe Bezugsgruppen von diesen zurückgehaltenen Beschreibungen erfahren – sei es durch Medienberichte, eigene Beobachtungen oder Berichte von Mitarbeitern. Die Risiken für die Vertrauenswürdigkeit ergeben sich, wenn diese widersprechenden Beschreibungen als angemessener und damit vertrauenswürdiger bewertet

Tab. 1 Lügenverständnis in den vier Dimensionen des externen Vertrauens in PR-Beschreibungen

1. Dimension: Vertrauen in die Themenselektivität	PR lügt, wenn PR Themen veröffentlicht, die sie selbst als positiv und weniger relevant bewertet, während sie gleichzeitig Themen bewusst nicht veröffentlicht, die sie als negativ und relevant bewertet.
2. Dimension: Vertrauen in die Faktenselektivität	PR lügt, wenn PR Fakten veröffentlicht, die sie selbst als positiv und weniger relevant bewertet, während sie gleichzeitig Fakten bewusst nicht veröffentlicht, die sie als negativ und relevant bewertet.
3. Dimensionen: Vertrauen in die Richtigkeit von Beschreibungen bzw. Bezeichnungen	PR lügt, wenn sie Beschreibungen bzw. Bezeichnungen veröffentlicht, die sie selbst als nicht richtig bewertet.
4. Dimension: Vertrauen in explizite Bewertung	PR lügt, wenn sie Bewertungen veröffentlicht, die sie selbst als unangemessen bewertet.

werden. Hier ist vermutlich das zentrale Risiko von PR-Beschreibungen in Krisensituationen zu finden: Weil Krisen seit jeher zu den Aufmerksamkeitsregeln gehören (vgl. Luhmann 1994; S. 16) und für Medien einen großen Nachrichtenwert besitzen, besteht ein großes Interesse an Beschreibungen, die der PR widersprechen.

Welche Konsequenzen ergeben sich aus diesen Risiken für dualisierende Wirklichkeitsstrategien? Wenn Vertrauenssubjekte nach Indikatoren für die Vertrauenswürdigkeit insbesondere auf einer inhalts- und verhaltensorientierten Ebene suchen, erfordern dualisierende Wirklichkeitsstrategien in hohem Maße eine Kontrolle über inhalts- und verhaltensorientierte Aspekte. Einerseits müssen Geheimnisse – also die zurückgehaltenen Themen, Fakten, Beschreibungen und Bewertungen – zurückgehalten werden, um das Vertrauen in die PR-Selektionen nicht zu schwächen. Andererseits wird PR versuchen, die Vertrauenswürdigkeit der veröffentlichten PR-Beschreibungen z. B. dadurch zu erhöhen, indem es versucht, dass sich veröffentlichte PR-Beschreibungen nicht widersprechen, so dass möglicherweise Geheimnisse doch noch öffentlich werden. Daher wird im Folgenden einerseits zu fragen sein, wie Unternehmen die nicht veröffentlichten Beschreibungen geheim zu halten versuchen, und welche Anforderungen sich andererseits an die zu veröffentlichenden Beschreibungen ergeben, um trotz einer Lüge die Vertrauenswürdigkeit nicht zu gefährden.

Als *Geheimhaltung* soll die Nichtmitteilung beziehungsrelevanten Wissens wider Erwarten verstanden werden (vgl. Westerbarkey 2000, S. 15). Die Merkmale eines Geheimnisses sind entsprechend die Nichtmitteilung, die Beziehungsrelevanz des Inhaltes, die Mitteilungserwartung sowie die Veränderung des jeweiligen Handlungszusammenhangs durch die Tatsache der Geheimhaltung (vgl. Sievers 1974, S. 18). Im oben vorgestellten Verständnis wird aus einem Geheimnis dann eine Lüge, wenn ein solches beziehungsrelevantes Wissen nicht mitgeteilt wird, während andere als weniger relevant bewertete Themen, Fakten,

Beschreibungen und Bewertungen veröffentlicht werden. Jede vertrauenswürdige Lüge ist mithin auf eine erfolgreich durchgehaltene Geheimhaltung angewiesen.

Um die besonderen Probleme von und die Anforderungen an Geheimhaltungen und damit für dualisierende Wirklichkeitsstrategien zu erläutern, soll zwischen einfachen und reflexiven Geheimnissen unterschieden werden (vgl. Sievers 1974). Bei *einfachen Geheimnissen* kann es bekannt sein, dass ein Geheimnis vorliegt. Entsprechend können einfache Geheimnisse sprachlich durch Ablehnung gesichert werden. Für Unternehmen ist die Einschätzung von zentraler Bedeutung, ob die Existenz eines Geheimnisses von relevanten Bezugsgruppen akzeptiert wird oder nicht. Denn wenn die Existenz eines Geheimnisses akzeptiert wird, reicht eine einfache Geheimhaltung, um Vertrauenswürdigkeitszuschreibungen nicht zu gefährden. Wenn allerdings bereits Spekulationen über die mögliche Existenz von Geheimnissen das Vertrauen gefährden, ist statt einer einfachen Geheimhaltung eine *reflexive Geheimhaltung* zur Sicherung der Vertrauenswürdigkeit notwendig. Eine solche reflexive Geheimhaltung erscheint für dualisierende Wirklichkeitsstrategien von zentraler Bedeutung, da zu vermuten ist, dass Geheimnisse in der PR zunehmend seltener akzeptiert werden, da die moralischen Ansprüche an Unternehmen zunehmend größer werden. Eine reflexive Geheimhaltung ist wesentlich anspruchsvoller, weil nicht nur der Inhalt eines Geheimnisses, sondern auch die Tatsache verborgen werden muss, dass überhaupt ein Geheimnis existiert (vgl. Sievers 1974, S. 31). Wenn zum Beispiel ein technischer Störfall eines Chemie-Werkes geheim gehalten werden soll, darf nicht einmal der Verdacht eines Störfalls entstehen. Während einfache Geheimnisse verbal geschützt werden können, stellt eine reflexive Geheimhaltung hohe Anforderungen u. a. an öffentliche Auftritte von Unternehmensvertretern, da bereits ein als nicht authentisch bewerteter Auftritt als Anzeichen für die Existenz eines Geheimnisses bewertet werden kann und damit die Vertrauenswürdigkeit schwächen kann (vgl. Luhmann 1989, S. 70). So sind Gestik, Mimik oder Stimmklang, wie sie im Kontext verhaltensorientierter Gründe und Indikatoren ausgeführt wurden, weniger kontrollierbar als Worte (vgl. Westerbarkey 2000, S. 66). Damit hängt eng zusammen, dass bei einer reflexiven Geheimhaltung von zentraler Bedeutung ist, dass von existierenden Geheimnissen dadurch abgelenkt wird, indem andere Themen und Fakten etc. veröffentlicht werden (vgl. Sievers 1974, S. 84; Westerbarkey 2000, S. 180f.). Mit anderen Worten: PR veröffentlicht vertrauenswürdige Beschreibungen zu anderen unternehmerischen Themen oder zu kreierten Anlässen, die sie als positiver und weniger relevant bezeichnet als die geheim gehaltenen Beschreibungen. Das ist in dem erweiterten Lügenverständnis nichts anderes als eine Lüge.

Welche besonderen Anforderungen ergeben sich hier an die veröffentlichten Beschreibungen im Falle dualisierender Strategien? Zunächst ist zu konstatieren, dass alle PR-Beschreibungen – egal, ob sie intern als angemessen oder nicht angemessen bewertet werden – die vermuteten Gründe für Vertrauenshandlungen bzw. die Indikatoren für Vertrauenswürdigkeitszuschreibungen instrumentalisieren. Die „Wahrheit“ bedarf ebenso der Inszenierung wie die Lüge. Dennoch scheinen für dualisierende Beschreibungen zwei Besonderheiten zu gelten, die nachfolgend erläutert werden sollen.

Eine *erste* spezifische Anforderung an die veröffentlichten Lügen dürfte das oben genannte Erfordernis fehlender Widersprüche bzw. weitgehender Konsistenz sein. Zwar

ist auch das Fehlen zu großer Widersprüche zunächst eine Anforderung an jegliche PR-Beschreibung. Allerdings ist das Risiko bei Lügen ungleich größer, dass man bei Wiederholungen von der einmal festgelegten Version abweicht. Da man Lügen selbst nicht als wahr bezeichnen würde, ist der Aufwand wesentlich größer, von der einmal veröffentlichten Lüge zumindest nicht erkennbar abzuweichen (vgl. Arntzen 1993, S. 53). Gelingt dies nicht, besteht das Risiko, dass Vertrauenssubjekte Zweifel an der PR-Beschreibung hegen oder gar quasi zufällig Geheimnisse preisgegeben werden.

Zweitens macht eine Geheimhaltung zurückgehaltener als angemessen bewerteter Beschreibungen nur Sinn, wenn auch die Mitarbeiter in Rollen jenseits der Mitgliederrolle diese nicht – bewusst oder unbewusst – veröffentlichen. Wenn Geheimnisse als Nichtmitteilung gegenüber externen Bezugsgruppen verstanden werden, stellt sich hier insbesondere das Problem, wie die Geheimhaltung durch alle Mitglieder realisiert werden kann. Geheimhaltung ist in vielen Unternehmen eine formale Mitgliedschaftsbedingung, die das Management zunächst von besonderen Motivationsanstrengungen befreit (vgl. Westerbarkey 2000, S. 171). Die Chancen, dass sich Mitglieder an diese Regel halten, steigen mit der Attraktivität der Mitgliedschaft (vgl. Sievers 1974, S. 61). Neben diesen formalen Sanktionen, die Verrätern angedroht werden, sind informale Sanktionen wie kollegialer Druck möglicherweise sogar noch wichtiger. Denn Verrat entlarvt nicht nur den falsch Handelnden, sondern alle Beteiligten (vgl. Luhmann 1964, S. 316). Wenn überzogene Geheimhaltung allerdings nicht mehr akzeptiert wird, kann sie schnell ihren Normcharakter verlieren und damit kann der Verbindlichkeitsgrad formaler Geheimhaltungserwartungen sinken. Hier hilft dann nur noch eine weitere Verschärfung von Kontroll- und Sanktionsmaßnahmen. Insbesondere in Krisen-Situationen wie z. B. bei Massenentlassungen dürfte jedoch die Informationskontrolle kaum mehr durchzuhalten sein. Wenn sich unzufriedene Mitarbeiter diesen Kontrollen durch Kündigung entziehen und anschließend das Unternehmen diffamieren, ist die Geheimhaltung noch weniger zu wahren (vgl. Sievers 1974, S. 79). In solchen Fällen besteht die letzte Chance darin, den Wahrheitscharakter verratener Informationen zu dementieren oder den vermeintlichen Verräter als Lügner darzustellen und so sozial zu isolieren (vgl. Sievers 1974, S. 61). Dies dürfte die Erfolgchancen einer reflexiven Geheimhaltung allerdings erheblich verringern.

Die Erläuterungen haben gezeigt, wie hoch bei dualisierenden Wirklichkeitsstrategien die Geheimhaltungs- und Kontrollkosten sind. Die hier entstehende Komplexität ist u. a. umso größer, je mehr Mitglieder die Geheimnisse kennen, je mehr Geheimnisse existieren, je intensiver die Kontakte zu Bezugsgruppen sind und je größer der Aufwand ist, eine vertrauenswürdige Ablenkung durch weitere reflexive Lügen zu inszenieren. So verlockend der Vorteil dualisierender Wirklichkeitsstrategien sein mag, sich einen größeren Handlungsspielraum zu verschaffen, so vielfältig und mitunter so groß sind die unerwünschten Nebeneffekte, die weiterer Maßnahmen wie Stützlügen bedürfen. So kann beispielsweise ein unerwünschter Nebeneffekt dualisierender Wirklichkeitsstrategien sein, dass bereits Anzeichen einer grundsätzlich rigiden Geheimhaltungspolitik – jenseits von aktuellen Anlässen und Themen – als Zeichen fehlender Vertrauenswürdigkeit interpretiert werden können (vg. Westerbarkey 2000, S. 172). Um dies zu verhindern,

könnte ein Unternehmen versuchen, sich als offenes, zugängliches und mithin transparentes Unternehmen zu inszenieren – z. B. durch einen Tag der offenen Tür. Aber auch eine solche Maßnahme bedarf wieder der aufwändigen Inszenierung ebenso wie neuer Geheimhaltungsmaßnahmen, damit die Besucher die Geheimnisse nicht entdecken. Gerade wegen dieser Komplexität sind viele betrügerische Akte wie Heiratsschwindel oder Scheckbetrug daraufhin angelegt, ihre Inszenierung zeitlich zu begrenzen, um dann aus der Situation flüchten zu können (vgl. Hubig und Simoneit 2007, S. 179).

Lügen und mithin Geheimnisse und zumal reflexive Geheimnisse auf Dauer zu verbergen, erfordert Konzentration und Aufwand. Dualisierende Wirklichkeitsstrategien können innerhalb eines Unternehmens schließlich einen Großteil der intern insgesamt verfügbaren Eigenkomplexität in Anspruch nehmen und dadurch einen zunehmenden Teil der Ressourcen für die Geheimhaltung oder auch deren Kontrolle beanspruchen, die damit für die Verarbeitung und Lösung anderer Probleme nicht mehr verfügbar sind (vgl. Sievers 1974, S. 74). Der Staatssicherheitsapparat der DDR ist hierfür ein zugleich eindrucksvolles und beängstigendes Beispiel. Hubig und Simoneit schließen daraus sehr optimistisch: „An der Option, vertrauenswürdig zu sein, statt nur zu scheinen, führt auch nach ökonomischen Gesichtspunkten kein Weg vorbei.“ (Hubig und Simoneit 2007, S.179)

Es ist aufgezeigt worden, dass dualisierende Wirklichkeitsstrategien Organisationen die enorme Chance bieten, in Krisensituationen Nicht-Öffentlichkeit und damit Freiräume zu wahren, ohne negative Folgen für die Vertrauenswürdigkeit der PR und mithin für die Legitimation der Organisation befürchten zu müssen. In diesem Sinne sind dualisierende Wirklichkeitsstrategien funktional, weil Unternehmensbereiche freier von anderen Ansprüchen externer Bezugsgruppen agieren können. Dies unterstreicht die enormen Möglichkeiten von PR-Beschreibungen in Krisensituationen, wenn in sie vertraut wird.

3 Die Grenzen von vertrauensunwürdigen PR-Beschreibungen in Krisen

Wenn nicht nur unternehmerische Selbststeuerungen, sondern auch PR-Beschreibungen als vertrauensunwürdig eingeschätzt werden, ist PR in einer Ohnmachtsposition. Die fehlende Vertrauenswürdigkeit von PR-Beschreibungen ist dann neben anderen Faktoren wie dem gestiegenen Interesse von Journalisten ein weiterer Grund dafür, dass Krisen eskalieren: Sie kann länger dauern, Misstrauen greift auf weitere Unternehmensbereiche über und eine Krise wird von zunehmend größeren Kreisen wahrgenommen. Es kann schnell alles in Frage gestellt werden. Zudem drohen sich hier auch Veränderungen hinsichtlich der Ursachen und Verantwortlichkeiten zu verändern – aus einer Opferkrise kann so eine selbstverschuldete Krise werden.

Vertrauensunwürdigen PR-Beschreibungen kann es mithin kaum gelingen, als Bollwerk das Unternehmen vor schmerzhaften Selbststeuerungen zu bewahren. Es kann sogar dazu führen, dass selbst weitgehende Selbststeuerungen nicht mehr geglaubt

werden. Aus einer externen Perspektive zeigt sich dies dann, wenn Unternehmen nach Krisen die Einrichtung von umfassenden internen Kontrollorganen mitteilen, dies extern aber als Feigenblatt bewertet wird.

Denn wie oben bereits angedeutet setzen vertrauenswürdige Selbststeuerungen in der Regel vertrauenswürdige PR-Beschreibungen voraus. Mit anderen Worten: Wenn PR als Lügner bezeichnet wird, dürfte man auch die internen Selbstregulierungsmechanismen meist als vertrauensunwürdig bewerten. Hier wird die dominante Rolle von PR-Beschreibungen deutlich. Da viele Selbststeuerungen – jenseits von deutlich sichtbaren Störfällen – von externen Bezugsgruppen nur schwer wahrnehmbar bzw. zu bewerten sind, sind externe Bezugsgruppen bei der Bewertung von Selbststeuerungen auf PR-Beschreibungen angewiesen. So können durch vertrauenswürdige PR-Beschreibungen auch solche Selbststeuerungen als positiv und vertrauenswürdig bewertet werden, die das Unternehmen intern selbst als unzureichend bezeichnen würde. Vertrauenswürdige PR-Beschreibungen sind mithin für vertrauenswürdige Selbststeuerungen und damit schließlich für vertrauenswürdige PR in der Regel eine zentrale Voraussetzung.

Eine Ausnahme dürften Krisensituationen sein, in deren Mittelpunkt die Informationspolitik eines Unternehmens steht. Dazu zählen die seltenen Fälle, in denen ein Pressesprecher einer vermeintlichen Lüge überführt wurde bzw. er eine Lüge eingestanden hat. PR ist hier in der paradoxen Situation, Vertrauenswürdigkeitszuschreibungen zu PR-Beschreibungen mittels vertrauensunwürdiger PR-Beschreibungen wiederzuerlangen. Welche Optionen hat PR in einer solchen Situation?

Eine Möglichkeit ist es, die Wahrhaftigkeit bzw. den Lügenvorwurf selbst zu thematisieren. Wenn PR die Unterstellung eines unterstellten Lügenvorwurfs thematisieren will, bleiben ihr im Wesentlichen zwei Möglichkeiten.

Zum einen kann PR die Wahrhaftigkeitsnorm bzw. den (impliziten) Lügenvorwurf thematisieren und zugleich Wahrhaftigkeit und Angemessenheit behaupten. Wenn PR damit die grundsätzliche Möglichkeit einer Lüge einräumt, wird sie die eigene Wahrhaftigkeit auch begründen müssen. Mögliche Begründungen hierfür sind zum Beispiel ein Verweis auf positive Erfahrungen von Bezugsgruppen oder Belege wie Studien oder Experten. Oder PR thematisiert, dass sich ein Vertrauensmissbrauch für sie aufgrund bestehender Sanktionsmöglichkeiten von Seiten der Bezugsgruppen letztlich nicht auszahlt (vgl. Sievers 1974, S. 94). Eine Bezugsgruppe soll damit nicht wegen der Ehrlichkeit der PR vertrauen, sondern weil sie z. B. auf eigene Beobachtungen oder aber die Recherchen kritischer Journalisten baut; eine Bezugsgruppe soll damit letztlich nicht PR vertrauen, sondern in andere Akteure wie z. B. den Journalismus.

Zum anderen kann PR die Möglichkeit einer Lüge einräumen und die eigene Ausweglosigkeit thematisieren: ‚Wie soll ich beweisen können, dass ich wahrhaftig bin? Letztlich müssen Sie mir glauben oder es sein lassen.‘ Eine solche Thematisierung mag zwar die „ehrlichste“ Form sein, letztlich dürfte Sie aber wohl kaum zu Vertrauenswürdigkeitszuschreibungen führen, weil PR hier nur das Problem doppelter Kontingenz thematisiert und kein Versprechen gibt, auf das man sich berufen könnte. Die Selbstthematisierung dürfte Vertrauenshandlungen mithin zumindest erschweren (vgl. Luhmann 1989, S. 75).

Tab. 2 Krisentypen

	Vertrauenswürdige PR-Beschreibungen	Vertrauensunwürdige PR-Beschreibungen
Vertrauenswürdige unternehmerische Selbststeuerungen	–	<i>Krisentyp I</i> <i>Paradoxe Situation, weil mit vertrauensunwürdigen PR-Beschreibungen die Vertrauenswürdigkeit der PR-Beschreibungen erlangt werden soll</i>
Vertrauensunwürdige unternehmerische Selbststeuerungen	<i>Krisentyp II</i> <i>Gute Chancen, mit PR-Beschreibungen die Krise schnell zu beenden, zu framen bzw. weitgehende Selbststeuerungen zu verhindern</i>	<i>Krisentyp III</i> <i>Ein Unternehmen kann hier – zumindest vorübergehend – jegliche Handlungsfähigkeit verlieren, weil ggf. selbst umfassende Selbststeuerungen nicht mehr geglaubt werden</i>

Denn wer die Unterstellung einer unterstellten Lüge thematisiert, reflektiert nicht nur selbst, sondern wird damit auch Reflexionen bei den Bezugsgruppen hervorrufen.

Während in Routinesituationen daher beide Formen der Selbstthematization eher die Ausnahme bleiben dürften, wird nur empirische Forschung zeigen können, welche der Optionen in Krisen den größten Erfolg hat. Einerseits gibt es in solchen Krisen die Erwartung an die PR, dass sie die Produktionsweise ihrer Beschreibungen thematisiert, andererseits kann gerade diese Thematisierung zu den skizzierten Problemen führen. Daher wird nicht selten eine andere Option angewandt: die Entlassung der handelnden Personen.

4 Fazit

In dem Beitrag ist die Relevanz von Vertrauen in bzw. von Vertrauenswürdigkeitszuschreibungen zu PR-Beschreibungen herausgearbeitet worden. Mit Vertrauen in PR-Beschreibungen ist PR nahezu in einer Allmachtsposition, in der Krisen ggf. ganz ohne Selbststeuerungen beendet werden können. Hingegen befindet sich PR ohne Vertrauen in PR-Beschreibungen in einer Ohnmachtsituation, weil selbst weitreichende Selbststeuerungen eine Krise ggf. nicht beenden und sich mithin zu einer existenziellen Unternehmenskrise ausweiten können. Mit den beiden Unterscheidungen vertrauens(un)würdigen PR-Beschreibungen und Selbststeuerungen können insgesamt drei Krisentypen herausgearbeitet werden. Während die Krisentypen II und III den genannten Ohnmachts- und Allmachtsituationen entsprechen, ist im Krisentyp I eine Besonderheit zu konstatieren, da hier mit vertrauensunwürdigen PR-Beschreibungen die Vertrauenswürdigkeit der PR-Beschreibungen wieder hergestellt werden soll (Tab. 2).

Wenn in dem Beitrag die Vertrauenswürdigkeit von PR-Beschreibungen als unabhängige Variable angesehen wurde, dann zeigt sich insbesondere noch einmal die Relevanz der PR vor dem Eintreten der Krise. Die Vertrauenswürdigkeitszuschreibungen und die Frage, wo die Ursachen einer Krise verortet werden, beeinflussen ganz wesentlich, ob PR-Beschreibungen bzw. strategische Kommunikation in einer Krise vor allem Möglichkeiten nutzen kann oder Grenzen gegenübersteht.

Literatur

- Arntzen, F. (1993). *Psychologie der Zeugenaussage. System der Glaubwürdigkeitsmerkmale*. München: C.H. Beck Verlag.
- Barth, H., & Donsbach, W. (1992). Aktivität und Passivität von Journalisten gegenüber Public Relations. *Publizistik*, 37(2), 151–196.
- Baumgärtner, N. (2005). *Risiko- und Krisenkommunikation. Rahmenbedingungen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, dargestellt am Beispiel der chemischen Industrie*. München: Dr. Hut.
- Bentele, G., & Janke, K. (2008). Krisenkommunikation als Vertrauensfrage? Überlegungen zur krisenbezogenen Kommunikation mit verschiedenen Stakeholdern. In T. Nolting, & A. Thießen (Hrsg.), *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation* (S. 112–132). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Bok, S. (1978). *Lying. moral choice in public and private life*. New York: Vintage.
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication. Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks: Sage.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis. The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- Coombs, W. T. (2010). Crisis communication and its allied fields. In W. T. Coombs, & S. H. Holladay (Hrsg.), *The handbook of crisis communication* (S. 54–64). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Dyllick, T. (1992). *Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung*. Wiesbaden: Gabler.
- Eisenegger, M. (2005). *Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution, Issues Monitoring, Issues Management*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hoffmann, O. (2007). *Journalismus und Public Relations. Ein Theorieentwurf der Intersystembeziehungen in sozialen Konflikten* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hoffmann, O. (2012). *Vertrauen in Public Relations*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion. Psychological studies of opinion change*. New Haven: Greenwood Press Reprint.
- Hubig, C., & Siemoneit, O. (2007). Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation. In M. Piwinger & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 171–188). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Jarren, O., & Röttger, U. (2009). Steuerung, Reflexion und Interpenetration: Kernelemente einer strukturationstheoretisch begründeten PR-Theorie. In U. Röttger (Hrsg.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (2. Aufl.) (S. 29–49). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Johanssen, K. -P., & Dujic, A. (2008): Krisenkommunikation im Ernstfall. Die Rolle der Kommunikationsverantwortlichen. In T. Nolting, & A. Thießen (Hrsg.), *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation* (S. 198–204). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Knaller, S. (2007). *Ein Wort aus der Fremde: Geschichte und Theorie des Begriffs Authentizität*. Heidelberg: Universitätsverlag Winter.

- Köhnken, G. (1990). *Glaubwürdigkeit. Untersuchungen zu einem psychologischen Konstrukt*. München: BeltzPVU.
- Kohring, M. (2004). *Vertrauen in Journalismus. Theorie und Empirie*. Konstanz: UVK.
- Lambeck, A. (1992). *Die Krise bewältigen. Management und Öffentlichkeitsarbeit im Ernstfall. Ein praxisorientiertes Handbuch*. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Verlag.
- Luhmann, N. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1989). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (3. Aufl.). Stuttgart: UTB.
- Luhmann, N. (1994). *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Mitterer, J. (1992). *Das Jenseits der Philosophie. Wider das dualistische Erkenntnisprinzip*. Wien: Velbrück.
- Mitterer, J. (2001). *Die Flucht aus der Beliebigkeit*. Frankfurt am Main: Velbrück.
- Müller, U. (2007). *Greenwash in Zeiten des Klimawandels. Wie Unternehmen ihr Image grün färben*. Herausgegeben von Lobby Control. <http://www.lobbycontrol.de/download/greenwashstudie.pdf>. Zugegriffen: 08. August 2008.
- Oeckl, A. (1964). *Handbuch der Public Relations. Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt*. München: Südde. Verlag.
- Schmidt, S. J. (2010). *Die Endgültigkeit der Vorläufig. Prozessualität als Argumentationsstrategie*. Weilerswist: Velbrück.
- Schwarz, A. (2010). *Krisen-PR aus Sicht der Stakeholder*. VS-Verlag: Der Einfluss von Ursachen- und Verantwortungszuschreibungen auf die Reputation von Organisationen. Wiesbaden.
- Seidenglanz, R., & Bentele, G. (2004). Das Verhältnis von Öffentlichkeitsarbeit und Journalismus im Kontext von Variablen. Modellentwicklung auf Basis des Intereffikationsansatzes und empirische Studie im Bereich der sächsischen Landespolitik. In K. -D. Altmeppen, U. Röttger, & G. Bentele (Hrsg.), *Schwierige Verhältnisse. Interdependenzen zwischen Journalismus und PR* (S. 104–120). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Sievers, B. (1974). *Geheimnis und Geheimhaltung in sozialen Systemen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Thießen, A. (2011). *Organisationskommunikation in Krisen. Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Weber, S. (2005). *Non-dualistische Medientheorie. Eine philosophische Grundlegung*. Konstanz: UVK.
- Westerbarkey, J. (2000). *Das Geheimnis. Die Faszination des Verborgenen*. Berlin: Aufbau.
- Willems, H., & Jurga, M. (1998). Inszenierungsaspekte der Werbung. Empirische Ergebnisse der Erforschung von Glaubwürdigkeitsgenerierungen. In M. Jäckel (Hrsg.), *Die umworbene Gesellschaft. Analysen zur Entwicklung der Werbekommunikation* (S. 209–230). Opladen: Westdeutscher Verlag.