

## Litigation-PR in der Organisationskommunikation 2.0 – Zwischen Kapital und Emotion: Topmanager vor Gericht

von *Susanne Kleiner*

Stehen Topmanager vor Gericht, ist der Sündenbock schnell ausgemacht. Die Medien stellen den Beschuldigten öffentlich an den Pranger, noch lange bevor das Urteil überhaupt verkündet wird. Der Grundsatz der Unschuldsvermutung fällt dem Wettbewerbsdruck unter den Medienschaffenden zum Opfer. Ein Topmanager auf der Anklagebank setzt den öffentlichen Diskurs über Moral und Werteverständnis unserer Gesellschaft in Gang, der mitunter durch eine Spirale stark emotionalisierender und skandalisierender Medienberichte angeheizt wird. Die über Jahre hart erarbeitete Reputation eines Unternehmens kann somit binnen kürzester Zeit empfindlichen Schaden erleiden. Dieser Beitrag legt Grundlagen der Topmanager-Kommunikation in der Mediengesellschaft dar. Das Phänomen Personalisierung wird in einen Zusammenhang zur Litigation-PR gestellt. Aus der Perspektive der Organisationskommunikation richtet sich der Fokus auf die erste Frau oder den ersten Mann an der Unternehmensspitze, den „Chief Executive Officer“ (CEO).<sup>1</sup> Litigation-PR-Berater, Kommunikationsverantwortliche in Unternehmen, Anwälte und die betroffenen Manager selbst sollen für die Gestaltungsfaktoren sensibilisiert werden, die in der prozessbegleitenden Kommunikationsarbeit zu berücksichtigen sind. Denn: Ist ein Gerichtsverfahren unabwendbar müssen sich der Spitzenrepräsentant und damit auch „sein“ Unternehmen nicht nur vor Gericht behaupten. Sie müssen nachhaltig im „Gerichtssaal der öffentlichen Meinung“ bestehen.

### *Reputation in der Mediengesellschaft: Ein kapitaless Wirtschaftsgut*

Wirtschaftsunternehmen wetteifern um Vertrauen und Anerkennung. In einer globalisierten, technologisierten und dynamisierten Welt stehen sie nicht nur im Wettbewerb um Absatzmärkte und Umsatzzahlen, sondern konkurrieren auch um das knappe Gut Aufmerksamkeit. Denn Öffentlichkeit ist in unserer Gesellschaft primär Medienöffentlichkeit: „Was wir über unsere Gesellschaft, ja über die Welt, in der wir leben, wissen, wissen wir durch die Massenmedien.“<sup>2</sup> In der modernen Mediengesellschaft gilt Aufmerksamkeit deshalb als „Schlüsselressource“ und „Währung“.<sup>3</sup> Das Kerngeschäft der Medien ist die Vermittlung von Aufmerksamkeit. „Nicht der Verkauf von Infos gegen Geld, sondern der Tausch von technisch reproduzierter Information gegen

1 Aus Gründen der vereinfachten Darstellung wird in diesem Beitrag der Terminus Topmanager ausschließlich in der männlichen Form verwendet. Gleiches gilt für andere Berufsbezeichnungen.

2 Luhmann, 2004, S. 9.

3 Vgl. Franck, 1998, S. 72 ff.

lebendige Beachtung<sup>4</sup> zeichnet die wechselseitige Abhängigkeit zwischen Medien und Wirtschaft aus. Unternehmen haben längst verstanden, dass ihr Erfolg keineswegs nur von ihrem Geschäftsergebnis abhängt. Es ist der gute Ruf, der den Unterschied macht. Reputation gilt als immaterieller Vermögensgegenstand, der „seine aggregierte, übergreifende Bewertung durch all seine Stakeholder, relativ zu Wettbewerbern“, repräsentiert. „Diese Bewertung resultiert aus der Wahrnehmung des Unternehmens durch seine Stakeholder, basierend auf deren Wissen und Emotionen“.<sup>5</sup> Daraus resultiert wiederum die unverzichtbare Präsenz der Reputationsträger in den Massenmedien, da „medienvermittelte Kommunikation Beachtung in Massen bedeutet“.<sup>6</sup> Folglich richten sich Organisationen im Zuge der Medialisierung kommunikationsstrategisch an den Arbeits- und Funktionslogiken der Medien aus.<sup>7</sup> Sie betreiben Reputationspflege, indem sie Public Relations (PR)-Abteilungen einrichten oder PR-Berater engagieren. Sie planen und realisieren ihre Öffentlichkeitsarbeit, um Vertrauen zu gewinnen und Misstrauen zu verhindern. „Vertrauen zu sichern ist die maßgebende Leistung von Reputation. Sie fungiert als soziales Kapital und ermöglicht den Erhalt bzw. die Akkumulation weiteren Vertrauens.“<sup>8</sup> Die PR-Fachleute bereiten Informationen über das Unternehmen, seine Produkte oder Dienstleistungen in mediengerechter Form auf, stellen professionell produzierte Fotos, Videos, Audios und Abbildungen unentgeltlich zur Verfügung. Sie arbeiten serviceorientiert, um den unter Zeit- und Erfolgsdruck arbeitenden Medienvertretern entgegenzukommen. Denn letztlich sollen ihre intendierten Inhalte veröffentlicht werden. Unternehmenskommunikatoren pflegen Kontakte zu Redakteuren, um langfristig partnerschaftlich auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten. Sie institutionalisieren Kommunikationsabteilungen, entwickeln, realisieren und evaluieren Strategien, um auf den immateriellen Vermögensposten Reputation „einzuzahlen“. Dabei fließen Werte wie Leistungsziele, Geschäftsergebnisse oder Produktqualitäten in die Bewertung der funktionalen Reputation ein, die als Kompetenz wahrgenommen wird. Denn „Manager und Unternehmen erhöhen ihr Reputationskapital, wenn sie ökonomisch rentabel wirtschaften, das heißt Gewinne realisieren und den Börsenwert ihres Unternehmens mehren.“<sup>9</sup> Kriterien sozialer Moral und Ethik wie Normen und Werte, ge- bzw. erlebte gesellschaftliche Verantwortung liegen der sozialen Reputation zugrunde. So werden Integrität und Vertrauenswürdigkeit zunehmend kritisch hinterfragt. Angesichts der medialen „Empörungsbewirtschaftung“ werden Unternehmenskrisen stärker wahrgenommen und sozialmoralische

4 Vgl. Franck, 2007, S. 163.

5 Seemann, 2008, S. 41; vgl. zur Definition des Reputationsbegriffs auch Eisenegger, 2005, S. 25 und Herger, 2006, S. 49.

6 Eisenegger, 2005, S. 65.

7 Vgl. Bentele/Fähnrich, 2010, S. 57: Als Medialisierung (synonym: Mediatisierung) wird die zunehmende mediale Vernetzung aller Lebensbereiche bezeichnet. Aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive kann Medialisierung als ein Prozess innerhalb von Informations- bzw. Kommunikationsgesellschaften definiert werden. In diesen teilautonomen gesellschaftlichen (Funktions-)Systemen müssen Akteure und Organisationen ihr Handeln immer stärker nach den Regeln der medialen Logik ausrichten. Vgl. dazu auch Raupp, 2009, S. 265.

8 Eisenegger, 2005, S. 44.

9 Eisenegger, 2005, S. 37.

Defizite öffentlich gebrandmarkt.<sup>10</sup> Entscheidend ist, dass solche schwelenden Krisenthemen aufgespürt werden. Dafür setzt die Organisationskommunikation Issues Management ein.<sup>11</sup> Reputationsbewusste Unternehmen adressieren deshalb die bzw. ihre Öffentlichkeit(en) nicht mehr ausschließlich als Zielgruppe ihrer Kommunikation. Vielmehr nehmen sie diese als Korrektiv in dem System Mediengesellschaft ernst und richten sich strategisch danach aus.<sup>12</sup> Zusammenfassend gilt: Reputation ist ein kommunikatives Produkt und das Ergebnis kommunikativer Vermittlungsleistungen und Inszenierungen.<sup>13</sup> Sie muss „durch eine konsistente und glaubwürdige Selbstdarstellung verdient werden.“<sup>14</sup>

### *Zwischen Legalität und Legitimität: Manager am Medienpranger*

Gerät ein Unternehmen in eine Krise, wird deutlich, wie fragil Reputation ist. „Rechtliche Verfahren können die Folge einer klassischen Krise sein, aber auch selbst zur Krise werden. Das krisenauslösende Element ist oftmals nicht der Gesetzesverstoß per se, sondern die mediale Berichterstattung darüber.“<sup>15</sup> „Denn die gelegentlich vorverurteilende Berichterstattung in Wort, Bild und Ton schafft eine zweite Ebene der Sanktion, die manchen Betroffenen und auch viele Beobachter an die Inquisition und den Pranger des Mittelalters erinnert. Jenseits der schützenden Formen von Strafverfahren oder Ziviljustiz wird quälend an Ruf, Reputation und Renommee von Managern gekratzt.“<sup>16</sup> So liefern Topmanager vor Gericht den Medien willkommenes Verwertungsmaterial, das verspricht, nachgefragt und „konsumiert“ zu werden. Zweifelsohne sind Informationen zur Ware geworden.<sup>17</sup> Auch Geschichten aus dem Gerichtssaal verkaufen sich besser mit starken Schlagzeilen und eindrücklichen (Bewegt-)Bildern, reißerischer Aufmachung und einem Schuldigen, der in die Täter/Opfer-, Freund/Feind-, Recht/Unrecht- oder Schwarz/Weiß-Schemata der unterhaltungs- und orientierungssuchenden Medienkonsumenten passt. Daraus resultiert ein starker Trend zur Personalisierung in der Medienberichterstattung. „Es handelt sich um einen Faktor, der bei der Nachrichtenauswahl neben vielen anderen wie Nähe, Aktualität, Publi-

10 Vgl. Schulz, 2010, S. 78; Eisenegger, 2005, S. 105.

11 Vgl. Ries/Wiedemann, 2003, S. 16; Eisenegger, 2005, S. 109ff. Issues beschreiben Anliegen von Anspruchsgruppen, die sich über die öffentliche Meinung zu Konflikten entwickeln und die Handlungsfähigkeit des betroffenen Unternehmens behindern können. Issues Monitoring identifiziert solche Anliegen frühzeitig, so dass geeignete unternehmenspolitische Korrekturen damit verbundene Risiken abwenden können; vgl. auch Eisenegger, 2005, S. 109ff.

12 Vgl. Karmasin, 2007, S. 72.

13 Vgl. Eisenegger, 2005, S. 22.

14 Eisenegger, 2005, S. 30.

15 Vgl. Heinrich, 2010, S. 37; ebenda, S. 98-147: Heinrich setzt sich mit dem Verhältnis von Litigation-PR und Krisen-PR auseinander. Sie identifiziert wesentliche Unterschiede in der Auswahl der PR-Instrumente und dem zeitlichen Verlauf der „Krise Prozess“.

16 Jahn, 2007, S. 969 f.; vgl. auch Heinrich, 2010, S. 43ff.

17 Vgl. Habermas, 1990, S. 78; Imhof, 2010, S. 43.

kumsinteresse eine dominante Rolle spielt.<sup>18</sup> Nicht von ungefähr machten Topmanager in den letzten Jahren regelrecht Medienkarrieren: Gesichter und Köpfe wurden zu schlagzeilen- und bildstarken Erfolgs- oder Misserfolgsgeschichten „verarbeitet“. Star- und Kulturlandmarken erlangten besonders Vorstände von Aktiengesellschaften bei Börsengängen im New Economy-Markt Ende der 1990er-Jahre. Personalisierung „findet aber nicht nur in einem wachsenden CEO-Anteil ihren Niederschlag.“<sup>19</sup> Sie bedeutet auch, dass innerhalb der CEO-Berichterstattung von Jahr zu Jahr weniger über Themen wie die Strategie eines Unternehmens oder seine Produktpolitik berichtet wird. Die Personalisierungstendenz findet sich ebenso in der Berichterstattung über Rechtsstreitigkeiten wieder, die per se das Kriterium der Negativität erfüllen. „Rechtliche Auseinandersetzungen entsprechen in hohem Maße den Selektions- und Interpretationslogiken der Medienproduktion.“<sup>20</sup> Indikatoren wie Konflikte, Krisen, Kriminalität oder Schadensfälle liefern hervorragenden Input für schlagkräftige Stories. „Noch nie wurden Topmanager so häufig vor politische Gremien zitiert, mussten auf der Anklagebank Platz nehmen oder füllten die Schlagzeilen der Massenblätter.“<sup>21</sup> Infolgedessen hat sich nicht nur die Personalisierung als journalistische Darstellungsform und Selektionskriterium der Medien durchgesetzt. Auch das Risiko der Moralisierung und Skandalisierung steigt damit einhergehend eklatant.<sup>22</sup> „Die Krisen werden personenbezogener. Wenn die Menschen unter Arbeitslosigkeit und Sozialeinschnitten leiden, dann erhalten Strafprozesse gegen Manager wegen Korruption, Bilanzfälschung oder Vorteilsnahme eine eigene Dynamik.“<sup>23</sup> Das in den letzten Jahren enorm gestiegene Interesse an Wirtschaftsprozessen unterstreicht diese Entwicklung spürbar.<sup>24</sup> Als Meilenstein des medialen Interesses an Wirtschaftsverfahren gilt der Telekom-Massenzivilprozess.<sup>25</sup> Die 1996 als Volksaktie beworbene T-Aktie fiel im Jahr 2000 dramatisch. Telekom-Chef Ron Sommer hatte den T-Aktionären zu viel versprochen. Warnungen verlautbarte er erst, als es schon zu spät war. „Harter Tag für Ron Sommer“ titelte die Frankfurter Allgemeine Zeitung am 27. Mai 2002. „Aktie fällt – Vorstandsbezüge steigen um 90 Prozent“, ist dort weiter zu lesen. Hohe Emotionalität und persönliche Betroffenheit der geschädigten Aktionäre paarten sich mit Wut und Entrüstung über die vermeintlich schamlose und unverdiente Vergütung der Manager. Ron Sommer wurde vom Medienstar zum Buhmann der Nation. Im Juli 2002 zog der CEO die Konsequenzen und legte nach sieben Jahren an der Spitze der Telekom sein Amt nieder.

18 Nessmann, 2008, S. 62.

19 Brettschneider/Vollbracht, 2010, S. 156.

20 Heinrich, 2010, S. 67.

21 Deekeling/Arndt, 2006, S. 9.

22 Vgl. Heinrich, 2010, S. 57; Eisenegger, 2005, S. 66 f. Siehe dazu auch den Beitrag von Streeck in diesem Band.

23 Mai, 16.6.2008, Die Kunst der Krisen-PR – Richtiges Medienverhalten in der Krise, Interview mit Frank Wilmes, Online-Quelle: <http://karrierebibel.de/die-kunst-der-krisen-pr-interview-mit-frank-wilmes/> (12.3.2010.).

24 Vgl. Holzinger/ Wolff, 2009, S. 34.

25 Vgl. Holzinger/ Wolff, 2009, S. 35; Brandstätter, 2006, S.29ff.; @zyd: Harter Tag für Ron Sommer, 27.5.2002, Online-Quelle: <http://www.fazfinance.net/Aktuell/Harter-Tag-fuer-Ron-Sommer-7427.faz> (12.3.2010.).

Am ersten Tag des Telekom-Prozesses, am 7. April 2008, erschienen vor dem Frankfurter Oberlandesgericht mehr Fernseh-Kameraleute und Journalisten als betroffene Aktionäre. Insgesamt klagten nahezu 17.000 Kleinanleger auf Schadenersatz in Höhe von rund 80 Millionen Euro. Das heißt: „Die mediale Produktion von Reputation schafft die Voraussetzung zur Zerstörung derselben.“<sup>26</sup> Topmanager, die im Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit stehen, können nicht nur nicht „nicht kommunizieren“, sondern auch nicht „nicht moralisch handeln“. „Die Personalisierung ist wesentlich eine Folge der verstärkten moralischen und expressiven Aufladung öffentlicher Kommunikation. [...] Was normativ richtig ist und expressiv wahrhaftig ist [sic!] wird am lebenden Menschen vorgeführt.“<sup>27</sup> Hinzu kommt: Was die Öffentlichkeit für recht erachtet, muss sich nicht unweigerlich mit dem Urteil der Richter decken. Die Essenz dessen, was sich aus dem Gerichtssaal in den Medien niederschlägt, stimmt nicht zwingend mit den juristisch fundierten Argumenten überein, sondern thematisiert Recht, Moral und das Werteverständnis der Gesellschaft.<sup>28</sup> Gerichtsprozesse, die den CEO der kritischen Öffentlichkeit aussetzen, beinhalten einen hohen Nachrichtenwert. Sie entsprechen dem Personalisierungsfaktor genauso wie dem Konfliktkriterium, das durch eskalierte Rechtsstreitigkeiten und leicht identifizierbare, sich gegenüberstehende, „good guys“ und „bad guys“ das öffentliche Interesse provoziert. Tatsache ist: Steht ein Topmanager vor Gericht, ist das Risiko eines Schadens der historisch gewachsenen Reputation eines Unternehmens nicht nur evident, sondern deutlich erhöht.<sup>29</sup>

#### *Veränderte Kräfteverhältnisse in der Mediengesellschaft 2.0*

Fiktionale Darstellungsformen oder auf wahren Gegebenheiten beruhende Berichte und Auseinandersetzungen der Gattung „Recht und Gerechtigkeit“ erhitzen die Gemüter und erfreuen sich zunehmender Beliebtheit. Das demonstrieren nicht nur quotenbringende Fernsehgerichtsshow, Anwaltsserien oder Fernsehkrimis.<sup>30</sup> Auch Diskussionsbeiträge im Internet bestätigen, dass „Recht und Moral“ auf der öffentlichen Agenda ganz oben stehen.<sup>31</sup> „Offensichtlich haben die neuen technischen Medien auch die praktischen Möglichkeiten des rechtlichen Erlebens und Handelns der Menschen

26 Imhof, 2010, S. 44.

27 Eisenegger, 2005, S. 66.

28 Vgl. hierzu Castendyk, 1994, S. 333. Es gibt ein Rechtsbewusstsein, das nicht nur aus zeitunabhängigen Rechtsprinzipien und formalen Grundsätzen erwächst, sondern auch aus „moralischen“, zeitlichem Wandel unterworfenen Werten bzw. allgemein akzeptierten Interessen und Ansprüchen. Werte, Interessen und Prinzipien sind laut Castendyk besonders gut geeignet, von Massenmedien thematisiert zu werden.

29 Vgl. Eisenegger, 2005, S. 106: Hier greifen Skandalisierungs- und Personalisierungsrisiken gleichermaßen.

30 Ausführlich dazu Boehme-Neßler, 2010, S. 130 ff.

31 Die Suchmaschinenausbeute zu „Recht und Gerechtigkeit“-Begriffen wie „Gerichtsprozess“, „Anklagebank“ oder „Gerechtigkeit“ ist beispielsweise in Weblogs und Leserkommentaren auf Online-Portalen von Zeitungen oder Nachrichtenmagazinen entsprechend ergiebig.

bereits stark verändert und erweitert. Sie werden dies auch in Zukunft und in noch stärkerem Maße tun.<sup>32</sup> Mit der Web 2.0-Technologie hat sich das Internet weg von der reinen Datenbank hin zum „Mitmach-Medium“ entwickelt.<sup>33</sup> Die Herrschaftsgewalt über Inhalt und Qualität massenmedial kommunizierter Informationen obliegt nicht mehr den Fernseh- und Rundfunkanstalten oder Verlagen. Die traditionellen Medien haben ihren Status als Makler der Inhalte mit voller Kontrolle über die Qualität und Quantität der verbreiteten Informationen bereits verloren.<sup>34</sup> Während die klassischen Massenmedien sich dadurch auszeichnen, dass „keine Interaktion unter Anwesenden zwischen Sender und Empfängern stattfinden kann“,<sup>35</sup> hat das Web 2.0 die Kräfteverhältnisse in der Themensetzung, Informationsauswahl und -verbreitung neu geordnet. Jeder Internetuser, ganz gleich, ob Privatmann, Journalist oder Vertreter welcher Organisation auch immer, kann in Social Communities oder Weblogs<sup>36</sup> Botschaften formulieren, Meinungen verbreiten, Gerüchte streuen, Hetzkampagnen initiieren, Personen bzw. Organisationen des öffentlichen Interesses an den Pranger stellen oder auch bislang Unbekannte in den Fokus der allgemeinen Aufmerksamkeit rücken – und darüber interaktiv rund um die Uhr und den Globus diskutieren.<sup>37</sup> Mag auch „der Wahrheitsgehalt einer Information letztlich beliebig“<sup>38</sup> sein. Jede im Netz lancierte Information birgt das Risiko, reputationsgefährdend, rufschädigend oder -zerstörend, krisenverstärkend oder -auslösend zu sein. „Die stetige Verbesserung von Informations- und Kommunikationsbedingungen lassen [sic!] Unternehmen potenziell transparent sowie (wahrgenommene) unternehmerische Verfehlungen global bekannt werden.“<sup>39</sup> Das Web 2.0 hat einen Paradigmenwechsel von der Mediengesellschaft zur individualisierten Mediengesellschaft eingeleitet.<sup>40</sup> Das bedeutet: „Unter den Bedin-

32 Krawietz, 2007, S. 282.

33 Der Begriff Web 2.0 wurde erstmals von Tim O'Reilly Ende September 2005 publiziert, vgl. <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html> (12.3.2010.).

34 Vgl. Knauer, 2009, S. 186 f; das Web 2.0 veranlasst(e) schließlich Verlage dazu, Online-Verlage zu gründen. Fernseh- und Rundfunkanstalten bieten Film- und Tonaufnahmen in Online-Mediatheken an, die als Podcasts rund um die Uhr abgerufen, über sogenannte Newsfeeds abonniert, auf mobile Endgeräte übertragen und verbreitet werden können.

35 Luhmann, 2004, S. 11.

36 Vgl. Back/Gronau/Tochtermann, 2009, S. 4: Social Communities sind virtuelle soziale Gemeinschaften, in denen Menschen durch webbasierte Anwendungen miteinander vernetzt sind und kommunizieren können. Populäre Beispiele sind Facebook, Xing, MySpace, StudiVZ oder der Micro-Blogging-Dienst Twitter. Weblog ist eine Wortschöpfung aus den Begriffen WorldWideWeb und Logbuch. Bei einem Weblog, oder abgekürzt Blog, handelt es sich um ein auf einer Website geführtes Tagebuch oder Journal.

37 So hat der Filmmitschnitt einer Rede, welche der Politiker Günther Oettinger in Englisch vorlas, ihn als der englischen Sprache nicht mächtig diffamiert und bloßgestellt. Das Video wurde im Januar 2010 auf der interaktiven Bewegtbild-Plattform YouTube veröffentlicht, in Windeseile gestreut, kommentiert sowie in den Medien von nüchtern feststellend bis satirisch-komisch quittiert. Vgl. für viele <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,674686,00.html>; Video <http://www.youtube.com/watch?v=KWoya3u6vAM&feature=related> (12.3.2010.).

38 Knauer, 2009, S. 187.

39 Lin-Hi, 2008, S. 11.

40 Vgl. Back/Gronau/Tochtermann, 2009, S.3: Ein Video auf der webbasierten Bewegtbild-Plattform YouTube veranschaulicht diesen Paradigmenwechsel; Online-Quelle: [www.youtube.com/watch?v=6gmp4nk0EOE](http://www.youtube.com/watch?v=6gmp4nk0EOE) (12.3.2010); Vgl. Heesen, 2008, S. 175 ff.

gungen der Existenz neuer Kommunikationstechnologien kann sich der Begriff der 'Medienöffentlichkeit' jedenfalls nicht länger auf eine ausschließlich über traditionelle Massenmedien hergestellte Öffentlichkeit beziehen.<sup>41</sup> Das Charakteristikum, welches nach dem klassischen Verständnis der Mediengesellschaft besagt, dass „die Medien immer enghemischer die gesamte Gesellschaft durchdringen“,<sup>42</sup> zieht im Web 2.0(-Zeitalter) eine weggleitende Konsequenz nach sich: Die gesamte Gesellschaft durchdringt immer enghemischer die Medien.

### *Zahlen, Ziele, Zetsche*

Fluten von unterschiedlichsten Text-, (Bewegt-)Bild- oder Audiobotschaften durchströmen sämtliche Kommunikationskanäle und überrollen die Menschen rund um die Uhr nach dem Motto "Immer mehr. Immer schneller. Immer besser." Unternehmen wissen, dass es nicht mehr ausreicht, sich mit positiven Bilanzen und tadelloser Qualität ihrer Produkte oder Dienstleistungen zu positionieren. Mit einem klaren Profil und verständlichen Kernbotschaften trotzen sie dem Zahlenschwung der börsendominierten, anonymen Konzernwelt. Damit bringen sie sowohl ihren Leistungs- und Markenkern als auch ihre Verantwortung für die Gesellschaft und Umwelt auf den Punkt und in die Köpfe ihrer Kunden, Aktionäre, Mitarbeiter, Aufsichtsräte sowie Analysten, Journalisten, Politiker und Interessenverbände. Im Wettbewerb um Marktanteile und gesellschaftliche Akzeptanz repräsentieren Spitzenmanager die Kompetenz und Integrität ihrer Unternehmen. Vor diesem Hintergrund hat die CEO-Kommunikation<sup>43</sup> vor allem in börsennotierten Aktiengesellschaften Einzug gehalten. „Die DAX-Unternehmen setzen in erster Linie auf den CEO als Schlüsseldiskommunikator“, lautet die Erkenntnis aus einer Umfrage aus dem Jahr 2009.<sup>44</sup> Hinzu kommt, dass mit der (fremdinitiierten) medialen Präsenz der CEOs die Erwartungen an deren kommunikatives Auftreten und deren Entscheidungskommunikation nicht nur massiv gestiegen, sondern auch sehr vielschichtig sind. Der CEO, seine Aussagen, sein Handeln und Verhalten, zuweilen auch sein Privatleben, stehen unter genauer Beobachtung. Als weiterer wesentlicher Gestaltungsfaktor der Organisationskommunikation ist deshalb „die Rolle, die der CEO und das Top-Management im Reputationsmanagement ihres jeweiligen Unternehmens haben“,<sup>45</sup> strategisch einzubeziehen. Folglich finden sich Top-Führungskräfte als Protagonisten auf den Unternehmensbühnen wieder. Sie sollen

41 Theis-Berglmair, 2008, S. 344.

42 Jarren, 1998, S. 74.

43 Synonyme sind CEO-Kommunikation, -Positionierung, -Reputation Management, Chef-, Vorstands-, Executive-Kommunikation. Dagegen abzugrenzen ist die Personen-PR oder Personality-PR, welche die Person als „Ich-Marke“ in den Mittelpunkt stellt; vgl. dazu Szyszka, 2010, S. 112 und Sandhu/Zielmann, 2010, S. 217.

44 Vgl. Mast, S. 60: Basis der DAX-KOM-Umfrage 2009 der Universität Stuttgart-Hohenheim waren DAX-30-Unternehmen, MDAX-Unternehmen, TecDAX-Unternehmen sowie Top 500-Unternehmen in Deutschland (n=160); vgl. dazu auch Huck-Sandhu, 2009.

45 Seemann, 2008, S. 114.

„persönlich“ ihrem Unternehmen ein Gesicht geben und Schlüsselbotschaften wirkungsvoll transportieren. „Entscheidend hierbei ist, wie einzigartig jemand ist und welche emotionale Attraktivität und Faszinationskraft von ihm ausgeht.“<sup>46</sup> Der Mensch an der Spitze soll Identität stiften und Vertrauen gewinnen. Darüber hinaus geht es bei der CEO-Kommunikation als selbst initiierte Personalisierung auch darum, „immer offensichtlicher zutage tretende Unsicherheiten und Paradoxien der Wirtschaft durch geeignete Darstellungsformen sinnlich wahrnehmbar zu neutralisieren.“<sup>47</sup> Angesichts widersprüchlicher Interessen und Erwartungen der Anspruchsgruppen wird empfängerorientiert kommuniziert. So ist Personalisierung keineswegs ausschließlich als Medienphänomen zu begreifen. Sie ist ein Grundzug menschlicher Kommunikation und vermittelt sowohl kognitive als auch affektive Werte auf einer quasi zwischenmenschlichen Ebene. Sie reduziert Komplexität und „entlastet“ die Adressaten, welche die komplexen und anonymen Organisationsgebilde wahrnehmen, verstehen und bewerten (wollen bzw. müssen).<sup>48</sup> CEO-Kommunikation beschreibt die Personalisierungsstrategie für Spitzenrepräsentanten in Wirtschaftsunternehmen, die sowohl interne als auch externe Maßnahmen umfasst.<sup>49</sup> Sie steht für alle systematisch geplanten, durchgeführten und evaluierten Kommunikationsaktivitäten der obersten Führungsebene einer Organisation, die Handlungen koordinieren, Interessen abgleichen und Handlungsräume sichern sollen.<sup>50</sup> „Entscheidend ist, dass es nicht darum geht, die Person des CEO ins positive Licht zu rücken [...], sondern über die personifizierte Repräsentanz bzw. Personifikation einen Beitrag zum Reputationsmanagement des Unternehmens zu leisten. Es steht also nicht die Person zuerst im Vordergrund, sondern die Funktion des CEO.“<sup>51</sup> Entscheidend ist: In der Mediengesellschaft ist Personalisierung als Selbstinszenierung von Organisationen nicht nur möglich, sondern unausweichlich.<sup>52</sup>

### *Ein schmaler Grat*

Personalisierte Kommunikation bietet zweifelsohne Chancen. Sie hilft, komplexe Inhalte anschaulich darzustellen und angemessen emotional zu transportieren. Vorteile davon haben die Organisationen als Reputationsträger, sofern sie an dem positiven Image ihrer „Gallionsfigur“ teilhaben. Die Medien profitieren von Gesichtern und In-

46 Mai, 2008: Zu Ruf – Die Sozialreputation ist ein Minenfeld. Ein Interview mit Mark Eisenegger, Online-Quelle: <http://karrierebibel.de/zu-ruf-die-sozialreputation-ist-ein-minenfeld/> (12.3.2010). In dieser Funktion bedienen Unternehmenslenker neben der funktionalen und sozialen Reputation das expressive Element, das laut der Forschung die größte Reputationsrelevanz besitzt.

47 Schulz, 2010, S. 82.

48 Szyszka, 2010, S. 99.

49 Vgl. Becker/Müller, 2004, S. 1ff.

50 Zerfaß/Sandhu, 2006, S. 52.

51 Sandhu/Zielmann, 2010, S. 217.

52 Vgl. Szyszka, 2010, S. 99.



dividualcharakteren, die aufmerksamkeitsstarken Geschichten Tür und Tor öffnen. Das Medien- (und Unternehmens-)Publikum tut sich mit bekannten Gesichtern leichter, „weil personalisierte Narrative unmittelbarer an den lebensweltlichen Erfahrungsraum der Rezipienten anschließen und somit im Modus der Alltagsrationalität größere Aufmerksamkeit evozieren als unpersönliche Sachverhalte.“<sup>53</sup> Und: Menschen vertrauen eher Menschen als anonymen Organisationen.<sup>54</sup> Dabei gilt: „Erfüllte Erwartungen produzieren Vertrauen und Vertrauen produziert Reputation.“<sup>55</sup> Medienberichte, die Spitzenmanager in die öffentliche Wahrnehmung heben, bergen in der Mediengesellschaft jedoch immer ein eklatantes Reputationsrisiko. „Emporstilisierte und mit überschießenden Erwartungen versehene Charismaträger verschaffen großen Nachrichtenwert, wenn sie mit viel medialem Getöse wieder vom Thron gestoßen werden.“<sup>56</sup> Das in den letzten Jahren allgemein sinkende Ansehen der Topmanager verstärkt die Negativberichterstattung. Nicht zuletzt hat der gute Ruf der Managereliten unter der hitzigen Debatte um die Höhe der Managergehälter gelitten. „Viele internationale Untersuchungen weisen sogar eine gewisse Diskrepanz zwischen Bekanntheit und Reputation auf“.<sup>57</sup> Im Ergebnis heißt das: „Zuviel Aufmerksamkeit wirkt sich weder für das Unternehmen noch für die einzelne Person wertsteigernd aus.“<sup>58</sup> Ein Topmanager vor Gericht setzt durch mediale „Skandalisierungsrisiken und Personalisierungstendenzen [...] die historisch gewachsene Reputation einem erhöhten Risiko aus“. Die „soziale Reputation einer Person ist so lange intakt, wie das persönliche Streben nach Erfolg nicht mit gesellschaftlichen Normen und Werten in Konflikt gerät.“<sup>59</sup> Ein Manager auf der Anklagebank wird unweigerlich in einen sozialmoralischen Kontext katapultiert. „Denn moralisches Fehlverhalten anzuprangern erzeugt mehr Aufmerksamkeit und Schlagzeilen als sozialverantwortliches Handeln zu würdigen.“<sup>60</sup> Die Medien bedienen Klischees, verbreiten Vorurteile oder blanke Ressentiments. Beweggründe, warum „ein Manager so oder so gehandelt hat, stehen dann für allerhand Interpretationen offen“.<sup>61</sup> Nichtsdestotrotz: Die Gesetzmäßigkeiten der Mediengesellschaft lassen erst gar nicht zu, dass die Organisationskommunikation der Personalisierung vollends entsagt. Der Topmanager, der sein Unternehmen repräsentiert, steht als erster Botschafter im Fokus und kommt nicht umhin, – in welcher Form

53 Eisenegger, 2010, S. 23.

54 Vgl. Eisenegger, 2010, S. 23; Szyszka, 2008, S. 98. Grundsätzlich zum Vertrauen Boehme-Neßler, 2009, S. 439 ff.

55 Heinrich, 2010, S. 177.

56 Eisenegger/Konieczny-Wössner, 2010, S. 129.

57 Brandstätter, 2006, S. 43; vgl. auch Nessmann, 2007, S. 834: Im Jahr 2002 analysierte der US-Autor Jim Collins 1435 Fernsehauftritte von Managern. Seine Erkenntnis: Negative Börsenkursentwicklungen eines Unternehmens korrelieren mit der ansteigenden Häufigkeit der Fernsehauftritte des CEO („Tycoon-Faktor“). Daraus schließt er: Je prominenter der CEO, desto schlechter die Performance des Unternehmens.

58 Schulz, 2010, S.86.

59 Eisenegger/Konieczny-Wössner, 2010, S. 120.

60 Mai, 10.2.2008: Zu Ruf- Die Sozialreputation ist ein Minenfeld. Ein Interview mit Mark Eisenegger, Online-Quelle: <http://karrierebibel.de/zu-ruf-die-sozialreputation-ist-ein-minenfeld/> (12.3.2010.).

61 Holzinger/Wolff, 2009, S. 191.

auch immer – Position zu beziehen und Rede und Antwort zu stehen. ‚Kein Kommentar‘ wird bekanntlich als Schuldeingeständnis wahrgenommen und bewertet.<sup>62</sup> Nicht nur vor Gericht – es ist allgemein anerkannt, „dass nicht anonyme Mächte oder undurchsichtige Strukturen im Falle von Fehlverhalten zur Verantwortung gezogen werden, sondern personale Verantwortungsträger“.<sup>63</sup> Die Schlüsselerkenntnis für die Organisationskommunikation lautet: Ganzheitlich inszenierte Kompetenz und Zurückhaltung sind besser als Starkult um eine Person, das Risiko ihrer „Entthronisierung“ eingeschlossen.

### *Der Blick für das Ganze*

Litigation-PR und CEO-Kommunikation verfolgen ein gemeinsames Ziel: Die Reputation zu schützen, zu erhalten und/oder aufzubauen.<sup>64</sup> So wertvoll und unverzichtbar dieses immaterielle Gut ist, so verletzlich, schutzbedürftig und damit „investitionsintensiv“ ist es auch. Die beiden sehr jungen und noch wenig erforschten PR-Disziplinen können als „Kinder“ der Mediengesellschaft betrachtet werden.<sup>65</sup> Aus Sicht der Organisationskommunikation sind sie als Teilsysteme des Reputationsmanagements einzuordnen<sup>66</sup> und zwingend im Kontext der ganzheitlichen Kommunikationsstrategie zu betrachten. Das heißt: Potenzielle rechtsstreitenauslösende und topmanagerrelevante Krisenindikatoren müssen bereits in einem Frühwarnsystem beobachtet werden. Und das geschieht genau aus dem Grund, weil sich das Management des medialen Sprengstoffs bewusst ist, den ein Gerichtsprozess entzünden kann. „Sowohl hohe Thematisierungsanteile hinsichtlich der Sozialreputation wie bezüglich der personalen Reputation sind dementsprechend Krisenindikatoren bzw. Indizien für virulente Reputationsdefizite.“<sup>67</sup> Issues Management beinhaltet aber auch die Chance, auf Themenentwicklungen im Rahmen eines Agenda-Settings Einfluss zu nehmen und damit aktiv die Reputation zu gestalten. Die gebotene „Alarmbereitschaft“ bedingt wiederum eine Infrastruktur, die Handlungsfähigkeit im Fall der Fälle sicherstellt. Das setzt voraus, dass Unternehmenskommunikation und Rechtsabteilung verzahnt arbeiten, Zuständigkeiten und Prozessabläufe in internen Kontakt- und Informationsnetzwerken definiert sind und Bedingungen herrschen, „die ein hohes Involvement und Commitment der Mitarbeiter ermöglichen und fördern“.<sup>68</sup> „Organisatorisch sollten Unternehmen für ein etwa notwendig werdendes Krisenmanagement präpariert sein; im Ernstfall sollte

62 Heinrich, 2010, S. 177.

63 Vgl. Eisenegger, 2010, S. 23.

64 Vgl. zu Litigation-PR: Heinrich, 2010, S. 102; Holzinger/Wolff, 2009, S. 193ff.; Haggerty, 2003, S. 22; vgl. zu CEO-Kommunikation: Szyszka, 2008, S. 98; Deekeling/Arndt, 2006, S. 22.

65 Vgl. Heinrich, 2010, S. 91-93: Die Autorin analysiert, dass Litigation-PR eine strukturelle Anpassungsleistung an neue bzw. veränderte Kommunikationserfordernisse darstellt und damit als Medialisierungseffekt zu identifizieren ist.

66 Vgl. Heinrich, 2010, S. 197; Holzinger/Wolff, 2009, S. 19.

67 Eisenegger, 2005, S. 106.

68 Heinrich, 2010, S. 134.

eine 'Task Force' in Aktion treten und u.a. frühzeitig Entlastungsmaterial sichern.<sup>69</sup> Wenn die notwendige juristische und kommunikative Kompetenz nicht intern vorgehalten wird, ist es sinnvoll, externe Berater einzubinden. Die Grundvoraussetzung für ein funktionierendes ganzheitliches Kommunikationsmanagement ist, dass Kommunikation in der Organisation als höchste Managementfunktion verstanden, verantwortet und gelebt wird. Nur so kann sie im Sinne eines integrierten Ansatzes den „Auftritt von Personen mit allen anderen kommunikativen Bemühungen der Organisation in Einklang“<sup>70</sup> bringen. Personen- und unternehmensbezogene Werte sind strategisch und zugleich behutsam zusammenzuführen. Besonders wichtig dabei ist, ethisch-moralischen Prinzipien zu entsprechen, das heißt integer und vertrauenswürdig zu handeln. Denn besonders „die soziale Personalisierung entpuppt sich“ als „Minenfeld mit klar dominanten Reputationsrisiken.“<sup>71</sup> Steht ein Topmanager vor Gericht ist, er genau in diese Falle geraten.

### *Inszenierte Zurückhaltung*

Einen klugen Schachzug attestiert die Reputationsforschung Unternehmen, die ihre Spitzenkräfte behutsam als zentrale Elemente der Kommunikation bewegen und nicht auf Bekanntheit um jeden Preis setzen. Sinnvoll ist, „Personalisierung als eine Facette des organisationalen Kommunikationsmanagements“ zu verstehen „und Personalisierungsstrategien sehr vorsichtig einzusetzen und gegen Strategien abzuwägen, welche auf die gezielte Bewirtschaftung der Organisationsreputation insgesamt ausgerichtet sind.“<sup>72</sup> Dabei verzichten Unternehmen durchaus bewusst auf (kurzfristige) Positiveffekte, die von einer charismatischen Führungskraft ausgehen. Für diese Strategie sprechen neben den Gründen der per se mit Medienpräsenz verbundenen negativen Publizität zudem die immer kürzeren Verweildauern in den Chefetagen der Wirtschaftsunternehmen.<sup>73</sup> Erwiesenermaßen schenken Medien Wechseln an der Führungsspitze besondere Beachtung.<sup>74</sup> Da die Unternehmensreputation eng mit der CEO-Reputation

69 Jahn, 2007, S. 975; vgl. Heinrich, 2010, S. 117-124: Heinrich hat diese Teambildung explizit für die Organisationskommunikation beschrieben.

70 Nessmann, 2008, S. 65.

71 Eisenegger/Konieczny-Wössner, 2010, S. 129.

72 Eisenegger, 2010, S. 24.

73 Die globale „CEO-Succession“-Studie bescheinigte den CEOs im deutschsprachigen Raum die höchste Wechselrate: 2007 verließen 19,7 Prozent der CEOs ihren Posten. Davon erfolgten 10,4 Prozent der Wechsel geplant, 3 Prozent aufgrund von Fusionen. Die unfreiwilligen Positionsverluste stiegen im Jahre 2007 von 3,7 Prozent auf 6,3 Prozent sprunghaft an und machen damit einen Anteil von rund einem Drittel der CEO-Fluktuation aus. Ausgewertet wurden die Daten der 2500 größten Unternehmen weltweit. Davon entfielen 300 Unternehmen auf Deutschland, Österreich und die Schweiz. Online-Quelle: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,555657,00.html>.

74 Vgl. Sandhu/Zielmann, 2010, S. 213: Ergebnisse einer Inhaltsanalyse von Medienberichten aus vier amerikanischen Zeitungen aus dem Jahr 2004 mit CEO-Relevanz belegen: CEO-Wechsel waren am häufigsten Gegenstand der Berichterstattung.

korreliert, kann ein CEO-Wechsel positive oder negative Resonanz erzielen.<sup>75</sup> Organisationskommunikatoren sollten bedenken: „Reputationsvorteile für ökonomische Organisationen ergeben sich dadurch, dass das jeweilige Unternehmen sozialseitig wenig Schlagzeilen generiert und gleichzeitig positive Werte auf der Seite der funktionalen Reputation (Wirtschaftsreputation) erzielt.“<sup>76</sup> Chancen und Risiken auszubalancieren und den Reputationsaufbau zu stabilisieren verspricht folgender Kurs: Unternehmen setzen auf gute Produkte und rentable Ergebnisse. Diese kompetenzvermittelnden Inhalte dominieren die Kommunikation. „Die besten Erfolgchancen für eine nachhaltige Personalisierung gibt es dort, wo die Nr. 1 eine ‚dienende Kommunikationskultur‘ pflegt. Hier steht der CEO regelmäßig den Medien zur Verfügung, hebt aber in seiner Kommunikation vor allem die Leistungen des Unternehmens hervor und redet ganz generell eher dann in der Ich-Form, wenn es um seine Persönlichkeit geht, nicht aber, wenn es um die Strategie des Unternehmens und die Pläne für die Zukunft geht.“<sup>77</sup> Diesem Prinzip folgend kann der CEO etwa bei einer Hauptversammlung, die ihn unweigerlich auf die mediale Bühne hievt, solide Arbeit an der Reputation leisten und gleichzeitig als Mensch erlebt werden. „Homestories“ sind tabu. Und: Das Unternehmen engagiert sich sozial, entwickelt und lebt seine Strategie der Corporate Social Responsibility. Die Kommunikation dazu wird – wenn überhaupt – sehr restriktiv gehandhabt. Denn „moralische“ PR, die bewusst Sozialreputation pflegt, birgt eine erhöhte sekundäre Skandalisierungsgefahr, „weil moralische Bekenntnisse per se einen hohen Selbstverpflichtungscharakter haben“.<sup>78</sup> Es ist unbestritten, dass der Vertrauensvorsprung, den ein Topmanager genießt, durchaus Durststrecken in Krisenzeiten überwinden kann. Vice versa können sich Spitzenkräfte in Krisenzeiten erst als Topmanager im wahrsten Sinne des Wortes bewähren. Außerdem kann eine positive funktionale Wirtschaftsreputation nach einem zugunsten des Angeklagten endenden Gerichtsprozess die rehabilitierende Rückkopplung auf den Manager erwirken. Sollten sich jedoch die Vorwürfe erhärten und das Unternehmen Konsequenzen ziehen, gilt die Investition in funktionale Reputation ebenso als Mittel der ersten Wahl, das signalisiert: „Der CEO ist nicht das Unternehmen. Eine derartige, wenn auch provokative Behauptung verkürzt zu stark. Ein CEO ist ‚nur‘ der erste Repräsentant und dies auf Zeit.“<sup>79</sup>

75 Vgl. z.B. für viele Bauhofer, 2004, S. 180; Becker/Müller, 2004, S. 3; Immerschitt, 2009, S. 115; Nessmann, 2007, S. 835; Schulz, 2010, S. 77. Nessmann nimmt Bezug zur Burson-Marsteller-Studie (2001, die belegt, dass das Ansehen eines Unternehmens in der Öffentlichkeit zu zwei Dritteln von der Person an der Spitze bestimmt wird.

76 Eisenegger, 2005, S. 106.

77 Brettschneider/Vollbracht, 2010, S.147.

78 Eisenegger, 2005, S. 106.

79 Szyszka, 2010, S. 112.

### *Spot an – Kamera aus*

Es ist, wie es ist: Steht ein Topmanager vor Gericht, kann er nicht „nicht kommunizieren“. „Das Stigma des Rechtsbrechers und die Angst vor dem Verlust von Anerkennung und Reputation wirken wie gefährliches Gift. Selbst starke Persönlichkeiten, die wir als Leistungs- und Meinungsträger wahrnehmen, können daran zerbrechen.“<sup>80</sup> Eine Gerichtsverhandlung ist eine zuweilen traumatisierende Grenzsituation für die Angeklagten, „die in höchster psychischer Anspannung einen Gerichtssaal, den sie nie zuvor von Innen gesehen haben, betreten, um sich gegen schwerste Vorwürfe und Strafdrohungen zu verteidigen“.<sup>81</sup> Wenn „es zur Hauptverhandlung kommt, hat der Manager bereits die erste Schlacht verloren. Aus dem Beschuldigten wird ein Angeklagter. Ein Gerichtsverfahren zehrt an den Nerven. Die Situation ist peinlich und unangenehm. Selbst gestandene Persönlichkeiten verlieren in einer solchen Situation ihr Maß. Sie versuchen zu lachen, obwohl ihnen zum Weinen zumute ist.“<sup>82</sup> In Deutschland ist die Live-Übertragung aus dem Gerichtssaal zwar untersagt, doch Profilschwächen eines Topmanagers vor Gericht sind deswegen keineswegs weniger gefährlich: (Bewegt-)

Bilder und Nachrichten sind als Video-Podcasts „für die Ewigkeit“ im Internet archiviert, zu jeder Zeit abruf-, kommentier- und multiplizierbar. Gleichwohl haben mittlerweile „stereotype Fernsehbilder vom Beginn oder dem Ende (manchmal auch von den Pausen) eines täglich irgendwo immer verfügbaren medial interessanten Strafverfahrens“<sup>83</sup> zwischen Politik und Sport in TV-Nachrichten ihren Stammsplatz gefunden. „Mit der Entwicklung der Massenmedien wachsen gerade die Ansprüche an die rhetorischen Fähigkeiten der Führungskräfte in der Wirtschaft. Gleichzeitig werden rhetorische Missgeschicke sichtbarer und damit Mängel der ästhetischen Form zum Thema öffentlicher Kommunikation.“<sup>84</sup> Deshalb müssen Manager Souveränität und Authentizität in Medientrainings lernen und regelmäßig üben.<sup>85</sup> Die Generation der jüngeren Manager mit angelsächsisch geprägter Bildungsherkunft scheint viel selbstverständlicher Kommunikation als Teil ihrer Managementaufgabe verinnerlicht zu haben als die Unternehmenslenker der alten Schule.<sup>86</sup> Das Medientraining dient auch dazu, wenig kommunikationsaffine Manager für die Fallstricke der Medienbühne im Allgemeinen und die Brisanz des sozialmoralisch aufgeladenen Kontextes zu sensibilisieren, die mit der obersten Repräsentationsfunktion im Gerichtssaal spürbar

80 Wilmes, 2007, S. 12.

81 Hamm, 2009, S. 147.

82 Mai, 16.0.2008: Die Kunst der Krisen-PR – Richtiges Medienverhalten in der Krise, Interview mit Frank Wilmes, Online-Quelle: <http://karrierebibel.de/die-kunst-der-krisen-pr-interview-mit-frank-wilmes/> (12.3.2010.).

83 Hamm, 2009, S. 145.

84 Schulz, 2010, S. 85.

85 Vgl. Messer, 2004, S. 175ff.

86 Wachtel, 2007, S. 29.

greift.<sup>87</sup> Genauso entscheidend ist, dass Redenschreiber, die ihr „Handwerk“ verstehen, adressatenadäquate Texte beisteuern, die mit Sprache, Funktion und Erscheinung des Unternehmenssprechers kongruent sind. Josef Ackermann hätten dadurch markante Minuspunkte auf seiner Sympathieskala erspart bleiben können.<sup>88</sup> Der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank ist wie kein anderer mit den zum Victory-Zeichen gespreizten Fingern beim Mannesmann-Prozess 2004 zum viel zitierten, schlechten Vorbild für mediale Managerperformance und Symbol des skrupellosen Kapitalismus avanciert. Der Verdacht liegt nahe, dass „in einer Industrienation mit eher technokratischen Managertypen das Risiko für solche Fehlleistungen in der Natur der Sache liegt“.<sup>89</sup> Wenn auch – trotz Freispruches – seine persönliche Reputation und die des Finanzinstituts bis heute darunter leiden, hat der Geschäftserfolg bemerkenswerterweise keinen Schaden genommen. Das ist offensichtlich ein Gewinn der ausgeprägten Wirtschaftsreputation des deutschen Branchenprimus.

### *Pressearbeit Plus: Organisationskommunikation und Litigation-PR*

Das übergeordnete strategische Dach der Litigation-PR ist der Schutz der Reputation. Ist ein Gerichtsprozess und damit ein offensichtliches Reputationsrisiko durch Konfliktmanagement und Schlichtungsgespräche nicht gänzlich zu vermeiden, gilt: „Das Bild eines Managers oder seines Unternehmens droht durch jede Klage und durch jedes Strafverfahren angeknackst zu werden. Umso wichtiger ist es, den etwaigen Schaden durch eine angemessene Pressearbeit zu begrenzen.“<sup>90</sup> Der wesentliche Kern der Litigation-PR ist, „den Angeklagten nachhaltig in ein möglichst positives Licht zu setzen und der Öffentlichkeit vorneweg auf proaktive Weise Transparenz und guten Willen zu signalisieren“.<sup>91</sup> Dadurch soll eine ausgewogene Darstellung im Sinne des Mandanten erreicht und der vorverurteilenden Berichterstattung der Wind aus den Segeln genommen werden. Nicht nur börsennotierte Unternehmen sind auf die Presse „als Transmissionsriemen zur Bevölkerung“<sup>92</sup> angewiesen. Überdies besteht das Ziel der Litigation-PR darin, „eine Brücke zwischen rationalen Fakten und emotionaler Wahr-

87 Vgl. Heinrich, 2010, S. 194-197: Die Inszenierung des öffentlichen Auftritts im Gerichtssaal kann laut Heinrich die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen gegenüber den Unternehmen(srepräsentanten) entscheidend beeinflussen.

88 Vgl. Oestreich/Zug, 2009, S. 102; Deekeling/Arndt, 2006, S.57: Der damalige Kommunikationschef der Bank sprach kaum Deutsch und war überwiegend in London. Er wirkte wie ein ferner Stichwortgeber, „der mit dafür verantwortlich war, dass Ackermann das Gespür für die besonderen Verhältnisse in Deutschland fehlte“. Vgl. Biehl, 2006, S. 24: Eine Nachfrage bei der Deutschen Bank ergab, dass Ackermann keinen eigenen Ghostwriter beschäftigt, sondern dass seine Vorträge von der Investor-Relations-Abteilung, der Unternehmenskommunikation oder seinem persönlichen Assistenten verfasst werden.

89 Schulz, 2010, S. 85.

90 Jahn, 2007, S. 974.

91 Holzinger/Wolff, 2009, S. 189.

92 Jahn, 2007, S. 974.

nehmung in der relevanten Zielgruppe zu schlagen“.<sup>93</sup> Litigation-PR-Praktiker leisten „Übersetzungsarbeit“, verstehen und beherrschen die Arbeitslogiken der Redaktionen, so dass Informationen zum richtigen Zeitpunkt strategisch kanalisiert werden können. Im Grunde vermittelt wirtschaftsprozessbegleitende PR zwischen vier Verständnisswelten, die als intermediäre Systeme immer bedeutender werden und besonders im Kontext von Wirtschaftsverfahren wechselseitig und „interaktiv“ voneinander abhängen.<sup>94</sup> Sie vermittelt zwischen der Justiz, der Wirtschaft, den Medien und der Öffentlichkeit in der individualisierten Mediengesellschaft. Wirtschaftsstrafverfahren sind „in der Regel so umfangreich und unüberschaubar, daß [sic!] sie selbst für sehr erfahrene Gerichtsreporter oder Wirtschaftsjournalisten nur schwer fassbar und noch schwerer darstellbar“ sind.<sup>95</sup> Folglich machen sich die Medienkonsumenten ein einseitiges oder ununter zwangsläufig unkorrektes Bild der Lage. Das, was von den so komplexen und anonymen Gebilden wie der Justiz und Wirtschaft hängen bleibt, schafft Distanz und wirft eher Fragen auf, als Transparenz und Annäherung zu symbolisieren. Deshalb muss einerseits die Justiz mit ihrer Öffentlichkeitsarbeit eine Brücke zu den Menschen bauen, die sich ein Bild von ihrem Rechtsstaat machen und darauf vertrauen wollen, dass derjenige, der Recht hat, auch Recht bekommt.<sup>96</sup> Andererseits ist die Wirtschaft – wie die Justiz auch – gefordert, ihre verwissenschaftlichte bzw. versachlichte Fachsprache und ihre undurchsichtigen, vermeintlich verkomplizierten Denkwelten verständlich zu machen. Denn so wie das Recht ein medialisiertes Recht ist,<sup>97</sup> ist die Welt der Großkonzerne und ihrer Manager eine medialisierte Welt. Mit Blick auf den Reputationserhalt muss der Litigation-PR-Strategie nicht nur eine „kompetente, ehrliche und offene Kommunikation“<sup>98</sup> zugrundeliegen. Litigation-PR muss auch eine verständliche, empfängerorientierte Form finden, die freiwillig proaktiv und nicht reaktiv initiiert ist. Das bedeutet aber ebenso, dass im Web 2.0 andere Regeln für Texte gelten als in der herkömmlichen Pressearbeit. Die Maßstäbe für die inhaltliche Gestaltung und sprachliche Inszenierung von Online-„Pressearbeit“ sind „Profilierung, Authentizität und Engagement“ statt „Oberflächlichkeit, Uniformität und Distanz“.<sup>99</sup> Steht ein Topmanager vor Gericht, ist dieser Aspekt unbedingt bei der PR-seitigen Aufbereitung der Verteidigungsstrategien zu berücksichtigen, die selbstverständlich zusammen mit den Anwälten entwickelt werden müssen. Dabei kann es sich um Schuldbe-

93 Petermann, 2006, S.19; Vgl. auch Gibson/Padilla, 1999, S. 219: “The general public tends to accept judicial verdicts it agrees with, and supplant disagreeable ones with rulings from the court of public opinion more congruent with their feelings“.

94 Vgl. Eisenegger, 2005, S. 55; Gerhards, 1998, S. 269; vgl. Imhof/Bonfadelli/Jarren, 2006, S. 16.

95 Wagner, 1987, S. 64.

96 Hassemer, 2009, S. 16.

97 Holzinger/Wolff, 2009, S. 109.

98 Vgl. Heinrich, 2010, S. 175.

99 Vgl. Hajnal, 19.1.2009: Medien und Sprache in der Entscheidungskommunikation, Vortrag bei der Vorlesungsreise „Offener Hörsaal“ der Freien Universität Berlin, Online-Quelle: [http://www.uibk.ac.at/sprachen-literaturen/sprawi/pdf/Hajnal/Beitrag\\_Entscheiderkomm.pdf](http://www.uibk.ac.at/sprachen-literaturen/sprawi/pdf/Hajnal/Beitrag_Entscheiderkomm.pdf) (12.3.2010.).

kenntnisse, Selbstrechtfertigungen oder Dementis handeln.<sup>100</sup> In der Literatur herrscht Einigkeit darüber, dass den Medien als Adressaten der Litigation-PR die erste Priorität beigemessen wird.<sup>101</sup> Das ist zweifelsohne korrekt und hat in der Mediengesellschaft seine Berechtigung. Steht ein Topmanager vor Gericht, darf jedoch aus ganzheitlicher Sicht der Organisationskommunikation die Mitarbeiterkommunikation nicht vernachlässigt werden.<sup>102</sup> Personalisierung „führt zu Spannungen zwischen der personalisierten Außenkommunikation und der Wir-Kommunikation im Binnenraum der Organisation. Daraus resultiert ein Glaubwürdigkeitsverlust der internen Kommunikation mit einer insbesondere in Reputationskrisen schmerzlichen Erosion der Rezeption der Binnenmedien“.<sup>103</sup> Unterdessen kann eine Überbetonung des CEO im Erscheinungsbild des Unternehmens von den Mitarbeitern als ungerecht empfunden werden und damit kontraproduktiv demotivierende Wirkung entfalten. Die Multiplikatorenfunktion der Angestellten ist besonders mit Blick auf Prognosen zu berücksichtigen, die sich laut einer Trendstudie aus dem Jahre 2008 im Web 2.0-Zeitalter abzeichnen: Erstens wird jeder Mitarbeiter zum Kommunikator für sein Unternehmen, nicht nur wenige PR-Spezialisten. Zweitens werden sich Unternehmenskulturen ändern und Partizipation, Transparenz, Gleichwertigkeit und Kontrollreduktion durchsetzen. Drittens erkennt die Studie in einem partiell durchlässigen Intranet den Schlüssel für Erfolgchancen in der externen Welt.<sup>104</sup> Sobald ein Verfahren öffentlich wird, sind deshalb die Beschäftigten über den Sachstand mindestens gleichzeitig mit den Medien informiert zu halten. Aus der Perspektive einer ganzheitlichen Organisationskommunikation ist es zwingend anzuraten, den internen Strang in die Strategie einzubinden. Auf welche Instrumente die Wahl fällt, sei dahingestellt.<sup>105</sup> Pro und Kontra der Handlungsalternativen für jede Einzelfallvariante können an dieser Stelle nicht berücksichtigt werden. Als Option neben all den webbasierten Möglichkeiten dieser Zeit sei dennoch in Erinnerung gerufen, was vor allem in der internen CEO-Kommunikation wesentlich erscheint: einfach miteinander zu sprechen.

100 Vgl. Jahn, 2007, S. 975; Eisenegger/Konieczny-Wössner, 2010, S. 127: Wahrgenommene moralische Defizite lassen sich nur durch radikale Maßnahmen wie Schuldeingeständnisse korrigieren, während sich in Frage gestellte kognitive Kompetenz durch entsprechende Erfolge „therapiert“.

101 Vgl. Heinrich, 2010, S. 101; Holzinger/Wolff, 2009, S. 18; Haggerty, 2003, S. XV.

102 Es wird vorausgesetzt, dass Litigation-PR Maßnahmen – sofern sinnvoll – auch andere Bezugsgruppen direkt, z. B. via Corporate Websites oder Blogs, ansprechen. Die vertiefte Betrachtung der taktischen Umsetzung ist für jeden Einzelfall zu entwickeln und kann im Rahmen dieses Beitrags nicht näher erörtert werden.

103 Eisenegger, 2005, S. 107.

104 Die Trendstudie „Mediennutzung in der Webgesellschaft 2018“ von Prof. Lothar Rolke und Johanna Höhn, Fachhochschule Mainz, untersuchte das Medienverhalten von 15- bis 19-Jährigen (Schülern), 20- bis 25-Jährigen (Studenten) und 35- bis 50-Jährigen; Online-Quelle: <http://digitalstrategyblog.com/2009/09/27/mediennutzung-in-der-webgesellschaft-2018-eine-trendstudie/>; Vgl. auch Rolke/Höhn, 2008.

105 Neben inhaltlich-strategischen Überlegungen bestimmten selbstverständlich auch die Größe des Unternehmens, seine Infrastruktur und die Unternehmens- respektive Kommunikationskultur die Wahl des Instrumentes.



Eine PR-Strategie – so auch die CEO-Kommunikation und Litigation-PR<sup>106</sup> – umfasst neben der Analyse, nicht nur die Strategie und Taktik, sondern auch die Evaluation. Steht ein Topmanager vor Gericht, muss die Medienbeobachtung im Web 2.0-Zeitalter gleichsam die Beobachtung der Online-Medien abdecken – bestenfalls rund um die Uhr.<sup>107</sup> Denn: „Was heute noch in den Tiefen eines vermeintlich bedeutungslosen Chats oder Blogs in irgendeinem Portal am anderen Ende der Welt angeprangert wird, kann morgen bereits einen Skandal in Deutschland auslösen.“<sup>108</sup> Darüber hinaus ist die Wirkung von „digital threats“, (digitale Bedrohungen) aus den eigenen Reihen innerhalb eines Ermittlungsverfahrens nicht zu unterschätzen.<sup>109</sup> Sofern keine Unternehmenskultur der Corporate Governance gelebt wird, die „Whistleblowing-Systeme“<sup>110</sup> glaubwürdig etabliert, kann sich das Internet nicht nur als bedrohlich, sondern regelrecht als reputationsvernichtend erweisen. Denn es besteht die Gefahr, dass frustrierte Mitarbeiter vertrauliche Dokumente aus dem Unternehmen selbstverständlich anonym – in Umlauf bringen und damit eine Wende im Ermittlungsverfahren einleiten. Um falschen Schlüssen vorzubeugen: Es geht keineswegs darum, die Aufklärung berechtigter Vorwürfe behindern oder Tatbestände verschleiern zu wollen. Es wird vorausgesetzt, dass sowohl die betroffenen Unternehmen, ihre verantwortlichen Köpfe selbst, die Anwälte und auch die Medien an einer sauberen Aufklärung eines jeden Rechtsfalles interessiert sind. Der Dreh- und Angelpunkt ist der Überraschungseffekt in diesem reputationssensiblen Kontext, der das Unternehmen einem schlimmstenfalls irreparablen Kommunikationsdesaster ausliefert.

106 Vgl. Heinrich, 2010, S. 145 f.

107 Vgl. Heinrich, 2010, S. 132 f.

108 Ditges/Höbel/Hofmann, 2008, S. 16.

109 Vgl. Risky Business. Reputation Online Podcast: Interview mit Leslie Gaines-Ross zu Online Reputation Management; Online-Quelle: <http://www.webershandwick.eu/homepage-sections/videos/videos-archive> (12.3.2010.).

110 Mit internen Whistleblowing-Systemen schaffen Unternehmen einen geschützten Raum, um Anzeigen illegaler, illegitimer oder unmoralischer Handlungen unter Kollegen zu begünstigen. Corporate Governance kann als die „Gesamtheit der Grundsätze und Regeln, welche die Funktionstüchtigkeit der Unternehmen gewährleisten sollen“ definiert werden; vgl. hierzu Briegel, 2009, S. 7.

### *Litigation-PR in der Organisationskommunikation*

Weder die Wissenschaft noch die Praxis der Litigation-PR in Deutschland haben eine lange Tradition.<sup>111</sup> Die Litigation-PR-Berater im deutschsprachigen Raum beschäftigen sich erst seit wenigen Jahren mit diesem ursprünglich US-amerikanischen Thema. Auch Kommunikation als originäre Managementfunktion mit einem ganzheitlichen Ansatz beschreibt in vielen Fällen zugegebenermaßen einen Idealzustand – mit oder ohne Litigation-PR und CEO-Kommunikation. So ziehen Unternehmen, die in einen Rechtsstreit involviert sind, Litigation-PR-Berater – wenn überhaupt – erst dann hinzu, wenn Brände zu löschen sind. Daher ist es nur allzu verständlich, dass die juristisch-sachlich begründete Kommunikationsstrategie und die Übersetzung in eine fungible Mediensprache bislang im Mittelpunkt der Beratungspraxis stehen. Ziel dieses Beitrags ist, ein ganzheitliches Verständnis für die Litigation-PR in der Organisationskommunikation für den besonderen Fall der „Topmanager vor Gericht“ zu wecken. Wenn daraus Denkanstöße für Gestaltungsansätze erwachsen, die ihre Problemlösungskraft letztlich in der Praxis erst bewähren müssen, ist ein erster Schritt gemacht.

### **Literaturverzeichnis**

Arbeitsgemeinschaft Strafrecht des Deutschen Anwaltsvereins (Hrsg.): Strafverteidigung im Rechtsstaat, 1. Auflage, Baden-Baden, 2009

**Back**, Andrea/Gronau, Norbert/Tochtermann, Klaus: Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software, 2. aktualisierte Auflage, München, 2009

Bauhofer, Bernhard: Reputation Management, Zürich, 2004

Becker, Udo/ Müller, Cornelia: Chancen und Risiken der CEO-Kommunikation, in:

Bentele, Günter/ Piwinger, Manfred/ Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Lo-seblattwerk Dezember 2004), Artikel Nr. 3.31, München, 2004

Bentele, Günter/Fähnrich, Birte: Personalisierung als sozialer Mechanismus in Medien und gesellschaftlichen Organisationen, in: Eisenegger, Mark/Wehmeier, Stefan (Hrsg.): Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis, 1. Auflage, Wiesbaden, 2010, S.51-75

Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Lo-seblattwerke), München, 2004-2009

Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations, 2. Auflage, Wiesbaden, 2008

111 Die Erforschung der Litigation-PR und CEO-Kommunikation steckt noch in den Anfängen. Ines Heinrich veröffentlichte die erste kommunikationswissenschaftliche Ausarbeitung „Litigation-PR – PR vor, während und nach Prozessen“ Anfang 2010. Sonst überwiegt wie bei der CEO-Kommunikation die Praktikerliteratur. Denn auch die Personalisierung fristet in der Forschung ein Schattendasein. Mit „Personalisierung der Organisationskommunikation“ gaben Mark Eisenegger und Stefan Wehmeier Anfang 2010 eine wissenschaftliche Aufsatzsammlung zu theoretischen Zugängen, Empirie und Praxis heraus.

- Biehl, Brigitte: Rhetorik der Top-Manager. Einsatz und Wirkung bildhafter Sprache bei Auftritten vor Aktionären, Journalisten und Analysten, in: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Loseblattwerk März 2006), Artikel Nr. 1.30, München, 2006
- Boehme-Neßler, Volker: BilderRecht. Die Macht der Bilder und die Ohnmacht des Rechts. Berlin Heidelberg, 2010
- Boehme-Neßler, Volker: Vertrauen im Internet - Die Rolle des Rechts, in: MultiMedia und Recht, S. 439 - 444
- Brandstätter, Helmut: Leben mit den Medien – Chance und Risiko für Topmanager, in: Hohegger Research (Hrsg.), Leslie Gaines-Ross: Der Chef als Kapital. CEO Reputation Management. So erhöhen Führungskräfte den Unternehmenswert, Wien, 2006, S. 27-43
- Brettschneider, Frank/ Vollbracht, Matthias: Personalisierung der Unternehmensberichterstattung, in: Eisenegger, Mark/ Wehmeier, Stefan (Hrsg.): Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis, 1. Auflage, Wiesbaden, 2010, S. 133-158
- Briegel, Torsten: Einrichtung und Ausgestaltung unternehmensinterner Whistleblowing-Systeme, 1. Auflage, Wiesbaden, 2009
- Castendyk**, Oliver: Rechtliche Begründungen in der Öffentlichkeit. Ein Beitrag zur Rechtskommunikation in Massenmedien, Opladen, 1994
- Deekeling**, Egbert/ Arndt, Olaf: CEO-Kommunikation. Strategien für Spitzenmanager, Frankfurt am Main, 2006
- Ditges, Florian/ Höbel, Peter/ Hofmann, Thorsten: Krisenkommunikation, Konstanz, 2008
- Eisenegger**, Mark: Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution – Issues Monitoring – Issues Management, 1. Auflage, Wiesbaden, 2005
- Eisenegger, Mark/ Wehmeier, Stefan (Hrsg.): Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis, 1. Auflage, Wiesbaden, 2010
- Eisenegger, Mark/Konieczny-Wössner, Esther: Regularitäten personalisierter Reputationskonstitution in der medienvermittelten Kommunikation, in: Eisenegger, Mark/ Wehmeier, Stefan (Hrsg.): Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis, 1. Auflage, Wiesbaden, 2010
- Franck**, Georg: Ökonomie der Aufmerksamkeit. Ein Entwurf, München, Wien, 1998
- Franck, Georg: Jenseits von Geld und Information – Zur Ökonomie der Aufmerksamkeit, in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, 1. Auflage, Wiesbaden, 2007, S.159-170
- Gaines-Ross**, Leslie: Risky Business Reputation Online Podcast, Online-Quelle: <http://www.webershandwick.eu/homepage-sections/videos/videos-archive> (12.3.2010)
- Gibson, Dirk C./ Padilla, Mariposa E.: Litigation Public Relations Problems and Limits, in: Public Relations Review, 25 (2), 1999, S. 215-333
- Haggerty**, James F.: In the Court of Public Opinion. Winning Your Case with Public Relations, Hoboken, New Jersey, 2003
- Hassemer, Winfried: Medien im Bundesverfassungsgericht, in: Rode, Irmgard/Leipert, Matthias (Hrsg.): Das moderne Strafrecht in der Mediengesellschaft. Einfluss der Medien auf Gesetzgebung, Rechtsprechung und Forensik, Berlin, 2009, S. 13-26

- Hajnal, Ivo: Medien und Sprachen in der Entscheiderkommunikation, Vortrag am 19.1.2009 anlässlich der Vorlesungsreise im Rahmen des Programms „Offener Hörsaal“ der Freien Universität Berlin, Download von [http://www.uibk.ac.at/sprachen-literaturen/sprawi/pdf/Hajnal/Beitrag\\_Entscheiderkomm.pdf](http://www.uibk.ac.at/sprachen-literaturen/sprawi/pdf/Hajnal/Beitrag_Entscheiderkomm.pdf) (12.3.2010)
- Hamm, Rainer: Vom Umgang der Strafverteidiger mit Journalisten, in: Arbeitsgemeinschaft Strafrecht des Deutschen Anwaltsvereins (Hrsg.): Strafverteidigung im Rechtsstaat, 1. Auflage, Baden-Baden, 2009, S. 139-169
- Heesen, Jessica: Medienethik und Netzkommunikation. Öffentlichkeit in der individualisierten Mediengesellschaft, Frankfurt am Main, 2008
- Heinrich, Ines: Litigation-PR: PR vor, während und nach Prozessen. Perspektiven, Potenziale, Problemfelder, 1. Auflage, Burtenbach, 2010
- Herger, Nikodemus: Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität – Marke – Image – Reputation, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006
- Huck-Sandhu, Simone (Hrsg.): Unternehmenskommunikation in Zeiten der Wirtschaftskrise, Kommunikation & Analysen, Band 8, ISSN 1860-5257, Stuttgart, 2009
- Hohegger Research (Hrsg.), Leslie Gaines-Ross: Der Chef als Kapital. CEO Reputation Management. So erhöhen Führungskräfte den Unternehmenswert, Wien, 2006
- Holzinger, Stephan/ Wolff, Uwe: Im Namen der Öffentlichkeit. Litigation-PR als strategisches Instrument bei juristischen Auseinandersetzungen, 1. Auflage, Wiesbaden, 2009
- Imhof**, Kurt: Personalisierte Ökonomie, in: Eisenegger, Mark/Wehmeier, Stefan (Hrsg.): Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis, 1. Auflage, Wiesbaden, 2010, S. 29-50
- Immerschitt, Wolfgang: Profil durch PR: Strategische Unternehmenskommunikation – vom Konzept zur CEO-Positionierung, 1. Auflage, Wiesbaden, 2009
- Jahn**, Joachim: Die Managerhaftung und die öffentliche Meinung, in: Krieger, Gerd/ Schneider, Uwe H. (Hrsg.): Handbuch Managerhaftung. Risikobereiche und Haftungsfolgen für Vorstand, Geschäftsführer, Aufsichtsrat, Köln, 2007, S. 967-989
- Jarren, Otfried: Medien, Mediensystem und politische Öffentlichkeit im Wandel, in: Sarcinelli, Ulrich (Hrsg.): Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft. Beiträge zur politischen Kommunikationskultur, Bonn, 1998, S. 74-94
- Karmasin**, Matthias: Stakeholder-Management als Grundlage der Unternehmenskommunikation, in: Piwinger, Manfred/ Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, 1. Auflage, Wiesbaden, 2007, S. 71-88
- Kuhn, Michael/ Kalt, Gero/ Kinter, Achim (Hrsg.): Chefsache Issues Management. Ein Instrument zur strategischen Unternehmensführung – Grundlagen, Praxis, Trends, Frankfurt am Main, 2003
- Knauer, Christoph: Juristische Fachliteratur zwischen Tradition und Web 2.0, in: Arbeitsgemeinschaft Strafrecht des Deutschen Anwaltsvereins (Hrsg.): Strafverteidigung im Rechtsstaat, 1. Auflage, Baden-Baden, 2009, S. 170-191
- Krawietz, Werner/Narits, Raul: Multiple Modernität, Globalisierung der Rechtsordnung und Kommunikationsstruktur der Rechtssysteme. Internationales Symposium zur Theorie der Rechtskommunikation an der Universität Tartu im April 2006, II. Sonderheft Estland, 38. Band, Heft 2/3, Berlin, 2007

- Krawietz, Werner: Identität von Recht und Staat? Begriff des modernen Rechts und Rechtsstaat in kommunikations- und systemtheoretischer Perspektive, in: Krawietz, Werner/Narits, Raul: Multiple Modernität, Globalisierung der Rechtsordnung und Kommunikationsstruktur der Rechtssysteme. Internationales Symposium zur Theorie der Rechtskommunikation an der Universität Tartu im April 2006, II. Sonderheft Estland, 38. Band, Heft 2/3, Berlin, 2007, S. 269-305
- Krieger, Gerd/Schneider, Uwe H. (Hrsg.): Handbuch Managerhaftung. Risikobereiche und Haftungsfolgen für Vorstand, Geschäftsführer, Aufsichtsrat, Köln, 2007
- Langer**, Karsten: Immer mehr CEOs verlieren ihren Job, in: Manager Magazin Online, Download von: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,555657,00.html> (12.3.2010)
- Lin-Hi, Nick: Eine Theorie der Unternehmensverantwortung. Die Verknüpfung von Gewinnerzielung und gesellschaftlichen Interessen, Berlin, 2009
- Luhmann, Niklas: Die Realität der Massenmedien, 3. Auflage, Wiesbaden, 2004
- Mai**, Jochen: Die Kunst der Krisen-PR – Richtiges Medienverhalten in der Krise. Ein Interview mit dem Düsseldorfer Reputations-Experten Frank Wilmes, 16.6.2008, Online-Quelle: <http://karrierebibel.de/die-kunst-der-krisen-pr-interview-mit-frank-wilmes/> (12.3.2010)
- Mai, Jochen: Zu Ruf – Die Sozialreputation ist ein Minenfeld. Ein Interview mit dem Schweizer Reputationsforscher Mark Eisenegger, 10.2.2008, Online-Quelle: <http://karrierebibel.de/zu-ruf-die-sozialreputation-ist-ein-minenfeld/> (12.3.2010)
- Mast, Claudia: Navigation zwischen Gefühl und Kalkül: Aktuelle Trends in der Kommunikation von DAX-Unternehmen, in: Kommunikationsmanager, Frankfurt am Main, IV/2009, S. 60-63
- Messer, Bernhard: Vorbereitet sein ist alles – Zur Bedeutung von Medientrainings, in: Möhrle, Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. Krisen erkennen, meistern und vorbeugen – Ein Handbuch für Profis von Profis, Frankfurt am Main, 2004
- Möhrle, Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR. Krisen erkennen, meistern und vorbeugen – Ein Handbuch für Profis von Profis, Frankfurt am Main, 2004
- Nessmann**, Karl: Personality-Kommunikation. Die Führungskraft als Imageträger, in: Piwinger, Manfred/ Zeffass, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, 2007, S. 833-846
- Nessmann, Karl: Personal Communication Management – eine verantwortungsvolle Aufgabe. Kommunikationsmanagement für Personen – theoretische Verortung und Begriffsbestimmung, in: pr-magazin 11/2008, S. 61-66
- Oestreich**, Sophie/Zug, Anna-Lisa: Die CEO-Kommunikation und ihre Bedeutung für die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens. Der Fall Deutsche Bank, in: Huck-Sandhu, Simone (Hrsg.): Unternehmenskommunikation in Zeiten der Wirtschaftskrise, Kommunikation & Analysen, Band 8, ISSN 1860-5257, Stuttgart, 2009; S. 91-117
- O'Reilly, Tim, 30.9.2005: What Is Web 2.0 – Design Patterns and Business Models for the next Generation of Software, Online-Quelle: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html> (12.3.2010)
- Petermann**, Frank Th.: Litigation Communication. Wenn rechtliche Auseinandersetzungen die Reputation gefährden, St. Gallen, 2006, Online-Quelle: [http://www.falkenstein.ag/uploads/media/litigation\\_communication\\_zzz\\_2006.pdf](http://www.falkenstein.ag/uploads/media/litigation_communication_zzz_2006.pdf) (12.3.2010)
- Picot, Arnold/Fischer, Tim (Hrsg.): Weblogs professionell. Grundlagen, Konzepte und Praxis im unternehmerischen Umfeld. Heidelberg, 2006

- Picot, Arnold/Fischer, Tim (Hrsg.): Weblogs professionell. Grundlagen, Konzepte und Praxis im unternehmerischen Umfeld, 1. Auflage, Heidelberg, 2006, S. 51-75
- Piwinger, Manfred/ Zerfuß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, 1. Auflage, Wiesbaden, 2007
- Ries**, Klaus/ Wiedemann, Peter M.: Unternehmen im öffentlichen Blickfeld. Zur Funktion und Implementierung von Issues Management-Systemen, in: Kuhn, Michael/ Kalt, Gero/ Kinter, Achim (Hrsg.): Chefsache Issues Management. Ein Instrument zur strategischen Unternehmensführung – Grundlagen, Praxis, Trends, Frankfurt am Main, 2003, S. 15-31
- Rode, Irmgard/Leipert, Matthias (Hg.): Das moderne Strafrecht in der Mediengesellschaft. Einfluss der Medien auf Gesetzgebung, Rechtsprechung und Forensik, Berlin, 2009
- Rolke, Lothar/Höhn, Johanna: Mediennutzung in der Webgesellschaft 2018. Wie das Internet das Kommunikationsverhalten von Unternehmen, Konsumenten und Medien in Deutschland verändern wird, 1. Auflage, Norderstedt, 2008
- Sarcinelli**, Ulrich (Hrsg.): Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft. Beiträge zur politischen Kommunikationskultur, Bonn, 1998
- Sandhu, Swaran/Zielmann, Sarah: CEO-Kommunikation. Die Kommunikation des Top-Managements aus Sicht der Kommunikationsverantwortlichen in deutschen Unternehmen, in: Eisenegger, Mark/Wehmeier, Stefan (Hrsg.): Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis, 1. Auflage, Wiesbaden, 2010, S. 211-236
- Schulz, Jürgen: Personalisierung in der Wirtschaft als Problem der Repräsentation, in: Eisenegger, Mark: Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution – Issues Monitoring – Issues Management, 1. Auflage, Wiesbaden, 2005, S. 77-90
- Seemann, Ralph: Corporate Reputation Management durch Corporate Communications, 1. Auflage, 2008
- Szyszka, Peter: Personalisierung und CEO-Positionierung. Theoretische Reflexion eines Praxisproblems, in: Eisenegger, Mark/ Wehmeier, Stefan (Hrsg.): Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis, 1. Auflage, Wiesbaden, 2010, S. 91-113
- Theis-Berglmair**, Anna Maria: Öffentlichkeit und öffentliche Meinung, in: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations, 2. Auflage, Wiesbaden, 2008, S. 335-345
- Wachtel**, Stefan: Die Rede muss zur Marke passen, in: Harvard Business Manager, Mai 2007, S. 28-31
- Wagner, Joachim: Strafprozeßführung über Medien, 1. Auflage, Baden-Baden, 1987
- Wilmes, Frank: Über die Notwendigkeit von Public Relations in Strafprozessen, Strafverteidiger Forum, München, 1/2007, S. 11-15
- Zerfuß**, Ansgar/Sandhu, Swaran: CEO-Blogs: Personalisierung der Online-Kommunikation als Herausforderung für die Unternehmensführung, in: Picot, Arnold/Fischer, Tim (Hrsg.): Weblogs professionell. Grundlagen, Konzepte und Praxis im unternehmerischen Umfeld, 1. Auflage, Heidelberg, 2006, S. 51-75
- @zyd, 27.5.2002: Harter Tag für Ron Sommer, FAZ-Online-Quelle: <http://www.fazfinance.net/Aktuell/Harter-Tag-fuer-Ron-Sommer-7427.faz> (12.3.2010)