

# *Journal für korporative Kommunikation*

*Cédric Falter:*

*Die Macht der Kooperation für erfolgreiche Koalitionsverhandlungen..... 2*

*Anna-Maria Stockel:*

*Gesundheitliche Aufklärung in Krisenzeiten:*

*Kommunikationsstrategie der Bundesregierung zur Covid-19 Impfung..... 12*

*Carolin Kasthold-Schmitt:*

*Die öffentliche Meinung als Reputationsrisiko in der Risikobewertung von Unternehmen ..... 23*

*Leon-Vincent Rahn:*

*Haltung: Der Weg aus der Vertrauenskrise?..... 33*

*Caren Schulz:*

*Employer Branding als Faktor für den Unternehmenserfolg ..... 42*

*Ausgabe 1/2022*

*journal-kk.de - ISSN: 2365-6662 - Herausgeber: Dr. Jan Rommerskirchen*

## *Journal für korporative Kommunikation*

Das Journal für korporative Kommunikation (JkK) ist das Forum für alle Themen der Kommunikation korporativer Akteure. Die fachwissenschaftliche und interdisziplinäre Diskussion von Fragen und Thesen aus der Soziologie, der Ökonomie und der Psychologie sowie angrenzender Bereiche steht im Fokus des Journals. Es wendet sich an Wissenschaftler, Studierende und fachlich Interessierte, erscheint halbjährlich als Onlinepublikation und versteht sich als begutachtetes Open Access-Forum zur Vermittlung und Besprechung wissenschaftlicher Erkenntnisse.

Zur Publikation eingereichte Fachartikel sollen einen Beitrag zur theoretischen und/oder empirischen Forschung bieten, eine Verknüpfung von Theorie und Praxis herstellen sowie den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Debatte reflektieren und erweitern. Eingereichte Manuskripte dürfen nicht anderweitig veröffentlicht sein und bis zum Abschluss der Begutachtung keinen anderen Stellen zur Veröffentlichung angeboten werden. Die Fachartikel werden in Form des Portable Document Format (pdf) veröffentlicht.

Manuskripte können von Wissenschaftlern, Dozierenden und Studierenden eingereicht werden. Ein Gutachterkreis bewertet die Qualität und die Relevanz der Fachartikel. Von Studentinnen und Studenten der Hochschule Fresenius können geeignete Fachartikel eingereicht werden, die auf der Grundlage von Masterarbeiten erstellt und als überdurchschnittlich bewertet wurden.

Das Journal für korporative Kommunikation bietet damit auch einen Einblick in aktuelle Themen der Masterstudiengänge der Hochschule Fresenius und soll die konsequente Fortführung von längerfristigen Hochschulprojekten ermöglichen. Studierenden und Interessierten werden somit Forschungsthemen nähergebracht, Dozierende und Forschende der Hochschule Fresenius wird der interdisziplinäre und interregionale Austausch ermöglicht. Zum Gutachterkreis und wissenschaftlichen Beirat gehören:

Dr. Christoph Caesar  
Prof. Dr. Jan-Dirk Kemming  
Prof. Dr. Thomas Levermann  
Prof. Dr. Jan Rommerskirchen (Herausgeber)  
Dr. Michael Roslon  
Prof. Dr. Verena Wölkhammer

## *Hinweise für Autoren*

Das Journal für korporative Kommunikation erscheint halbjährlich als Onlinezeitschrift auf [www.journal-kk.de](http://www.journal-kk.de). Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache als Microsoft Word-Dateien (.doc) eingereicht werden. Die Manuskripte unterliegen einer wissenschaftlichen und redaktionellen Überprüfung. Die Herausgeber oder die Vertreter des wissenschaftlichen Beirates behalten sich das Recht auf Nichtveröffentlichung oder notwendig werdende Änderungen und Kürzungen vor. Mit der Einreichung des Manuskripts sichern die Autoren dem Herausgeber zu, dass er über alle Rechte an der Veröffentlichung des Texts und aller Abbildungen frei verfügen kann.

Der Umfang der Beiträge soll 30.000 Zeichen inkl. Leerzeichen nicht unter- und 40.000 Zeichen inkl. Leerzeichen nicht überschreiten. Die Manuskriptseiten sollen im A4-Format, einseitig, anderhalbeilig mit der Schriftart Arial oder Calibri (11 pt) beschrieben und mit ausreichenden Seitenrändern (oben, links, rechts 2,5 cm; unten 2 cm) versehen sein. Auf der Titelseite sollen der Titel und der Untertitel des Beitrags, eine kurze Zusammenfassung (Abstract, ca. 1.500 Zeichen) sowie Name(n) und Anschrift(en) des Autors/der Autoren stehen. Zitationen im Text bitte nach Autor-Jahr-Seite-Zitierweise (Harvard-Zitation), im Literaturverzeichnis nach den Regeln der APA.

Die Redaktion haftet nicht für Manuskripte, die unverlangt eingereicht werden. Mit der Annahme eines Manuskripts erhält der Herausgeber von den Autorinnen und Autoren alle Rechte, insbesondere auch das Recht der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken durch fotomechanische oder andere Verfahren.

## *Impressum*

Prof. Dr. Jan Rommerskirchen  
Hochschule Fresenius  
Im MediaPark 4c  
D – 50670 Köln  
Tel.: 0049 (0) 221 – 973 199 770  
E-Mail: [info@journal-kk.de](mailto:info@journal-kk.de)

## Cédric Falter: Die Macht der Kooperation für erfolgreiche Koalitionsverhandlungen

*Koalitionsverhandlungen wirken auf außenstehende Personen wie eine Black Box. Dabei stellt sich die Frage, ob die Parteien in diesen Verhandlungen einen rationalen Fortschritt in der Politik erreichen möchten oder ob es dort um einen Machterhalt geht. Dabei ist die Spieltheorie ein häufig verwendetes Mittel in der Koalitions-  
theorie, um Koalitionsverhandlungen zu analysieren. Jedoch besitzt die Spieltheorie methodische Grenzen, die auch ihre Aussagekraft einschränken. Durch die Grenzen entsteht jedoch erst die Anwendbarkeit dieses Instruments. Diese theoretische Arbeit zeigt, dass die spieltheoretische Analyse, einer sozialpsychologischen Kritik nicht standhält. Dies liegt an der nicht Beachtung diverser gruppenspezifischen Prozesse. Somit verhilft die Spieltheorie nicht, die komplexe und ganze Black Box der Koalitionsverhandlungen zu entschlüsseln. Jedoch ist die Spieltheorie das aktuell beste Instrument zur Analyse von Koalitionsverhandlungen.*

*Dieses Wissen um die Grenzen und Möglichkeiten der Spieltheorie verhilft das Gefangenendilemma in ein Vertrauensspiel umzuwandeln und erfolgreiche Koalitionsverhandlungen zu begünstigen. Mittels sozialpsychologischer Kenntnisse und durch die Anwendung des Makro-Mikro-Makro-Modells nach Coleman, kann ein neuer normativer Rahmen im Wahlkampf geschaffen werden und die Ausgangsposition einer Partei für die Koalitionsverhandlungen, aus Sicht der Spieltheorie verbessert werden.*

Nach politischen Wahlen finden Koalitionsverhandlungen statt, da absolute Mehrheiten in der Bundesrepublik Deutschland eine Seltenheit darstellen (Kannenbergh, Schindler & Schüttermeier, 2021). Doch was geschieht während dieser Koalitionsverhandlungen? Wie können Parteien diese Verhandlungen vorbereiten? Wie können Parteien diese Verhandlungen positiv beeinflussen für das Erreichen optimaler Ergebnisse in den Verhandlungen, also das Erreichen von politischer Macht? Dabei bildet die Macht in den Koalitionsverhandlungen eine zentrale Rolle, denn dort wird die Frage beantwortet, welche Parteien Macht erhalten.

Weber definiert den Begriff der Macht als Möglichkeit, um eigene Anliegen durchzusetzen und sich dabei auch gegen Auflehnungen zu behaupten (Weber, 2008). Somit geht es um Personen die Entscheidungen treffen, woraus positive oder negative Ergebnisse für Menschen resultieren können (Kronauer, 2015). Hierbei geht es um Macht über andere Personen und das Durchsetzen eigener Interessen im Gegensatz zu anderen (Göhler, 2004).

Hannah Arendt hingegen definiert die Macht als etwas, was niemand besitzt und zwischen Personen entsteht, wenn sie gemeinsam agieren (Saar, 2013). Macht ist dabei eine zweiseitige Medaille. Auf der einen Seite kann Macht mit etwas Positiven assoziiert werden. Durch Macht können neue Chancen und positive Veränderungen entstehen (Kronauer,

2015). Auf der anderen Seite wird Macht häufig mit einem Missbrauch in Verbindung gebracht (Göhler, 2004).

Jedoch bleibt die Frage bestehen, wie Parteien diese Verhandlungen optimal vorbereiten können, um die Erfolgchance zu erhöhen? Und ob Politiker in diesem Falle rational agieren? Zuerst muss jedoch der Begriff Koalition definiert werden. Eine Koalition ist eine soziale Besonderheit, in der diverse Akteure oder Gruppen gemeinsam agieren. Diese Koalitionen werden geschlossen, um gemeinsame Interessen zu vertreten oder die Effizienz zu steigern. Der politikwissenschaftliche Koalitionsbegriff behandelt das Thema der zeitlich begrenzten Absprachen/ Bündnisse von politischen Parteien, um in einer parlamentarischen Demokratie eine Regierung zu bilden (Jun, 1994). Dabei kommt der Koalition vor allem in Deutschland eine große Bedeutung zu, da sie zu einer Machtverteilung in einem politischen Spektrum führt. Diese Machtverteilung sorgt für die einzelnen teilhabenden Parteien, gemessen an ihrer Größe, für ein Vetorecht, was vor antidemokratischen Vorgängen schützt und gleichzeitig ein plurales Bild und Kompromisse fördert (Kropp, 2008).

Schüttermeier definierte diesen Begriff in der politischen Disziplin, als zeitlich begrenztes Bündnis, das auf inhaltlichen und personellen Vereinbarungen basiert und im Gesamten eine Regierung bildet (Nohlen, Schultze & Schüttermeier, 1998). Dabei existieren in

der Koalitionsforschung diverse Ansätze aus der Wissenschaft und Empirie, um den Forschungsbereich der Koalitionen abzudecken (Decker, 2008). Das bietet jedoch nicht nur Vorteile, denn aus der Vielzahl an Studien, Theorien und bekannten Koalitionen, müssen die wichtigsten Aspekte herausgearbeitet werden (Weckenbrock, 2017).

Es existieren vier unterschiedliche Ansätze aus der Koalitionsforschung. Diese Ansätze sind aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen entstanden und kommen aus der Politikwissenschaft, der Neuzeit-Historik, des Verfassungsrechts und der Spieltheorie (Rosteck, 2003). Dabei betrachtet der verfassungsrechtliche Ansatz vor allem die rechtlichen Rahmenbedingungen und der historische Ansatz die Verhältnisse unterschiedlicher Koalitionen in diversen Epochen (Rosteck, 2003). Diese beiden Perspektiven beachten jedoch nicht den Prozess der Koalitionsbildung (Weckenbrock, 2017). Aus diesem Grund ist der Blick auf die spieltheoretischen und den politikwissenschaftlichen Ansätzen grundlegend für diese Arbeit. Beide Ausgangspunkte weisen enorme Schnittstellen auf, denn die politikwissenschaftlichen Ansätze waren und sind von spieltheoretischen Herangehensweisen geprägt (Müller, 2004).

Die Koalitionsforschung geht außerdem von den Annahmen aus, dass für die Bildung einer Mehrheit in der Regel mindestens zwei Parteien notwendig sind und die Parteien ein Interesse an der Regierungsarbeit besitzen (Giersch, 2007). Der Vorteil der Koalitionstheorie ist die klare Logik sowie die sparsamen Modelle, die sich auf die wesentlichen Faktoren beschränken und somit überprüfbare Hypothesen generieren können. Hierzu gehören die office-seeking Ansätze und die policy-seeking Ansätze, die ein rationales Verhalten voraussetzen (Spier, 2013).

Ermöglichen diese Modelle präzise Aussagen aufgrund ihrer Annahmen und ihrer Konstruktion? Wie können nun Parteien die Koalitionsverhandlungen vorbereiten, um erfolgreiche Koalitionen zu gestalten? Treffen sie dort rationale Entscheidungen, mit einem nachvollziehbaren Verhalten?

Um auf diese Frage eine Antwort zu finden, wird zuerst die Spieltheorie und der verwendete Rationalitätsbegriff erklärt. Im Anschluss findet eine genauere Auseinandersetzung mit dem Gefangenendilemma, dem Kooperationsdilemma, dem Vertrauensspiel und der Spieltheorie in der Koalitionsforschung statt. Hierzu wird die aktuelle Ampel-Koalition als Beispiel

verwendet, da sie die erste Ampel-Koalition auf Bundesebene ist (Bollmann, 2021). Gleichzeitig ist es die erste Regierung nach 16 Jahren Kanzlerschaft Angela Merkle. (Dürr, 2021). Zum Schluss wird das Gefangenendilemma in Koalitionsverhandlungen übertragen, worauf das Fazit folgt. Dort werden die zentralen Ergebnisse präsentiert. Hierzu gehört auch die Antwort auf die zentrale Hypothese dieser Arbeit: Wenn Koalitionsverhandlungen stattfinden, dann agieren die Politiker rational gemäß dem Rationalitätsbegriff nach Weber.

## Spieltheorie und der Rationalitätsbegriff

Im Herzen der Rational Choice Theory steht die These, dass es bei individuellen Handlungen um das Verfolgen von rationalen Interessen geht. Bei mehreren Handlungsoptionen wählt der Akteur diese, die ihm den maximalen Nutzen bringt, unabhängig von Normen. Hierbei betrachtet der handelnde Akteur seinen alleinigen Vorteil. Diversen Normen wird der Akteur nur dann folgen, wenn ihm diese einen größeren Vorteil bringen. Die weitere Basis der Rational Choice Theory ist, dass die handelnde Person im Bilde aller notwendigen Informationen ist und selbst Präferenzen bezüglich der eigenen Handlungsziele besitzt (Fuchs & Kühnel, 1998).

Max Weber versteht den Menschen als Kulturmenschen, der soziale Handlungen ausführt, der einen Willen besitzt und der Welt einen Sinn geben kann (Fend, 2005). Diese Personen können sich zu jeder Zeit in einer Situation der doppelten Kontingenz wiederfinden. Dies hat zur Folge, dass sie auch nicht wissen können, wie der gegenüberstehende Akteur Ego interpretiert. Nach Weber bestehen in diesem Falle die vier bekannten Handlungsoptionen. Jetzt muss mittels sozialer Ordnung ein Verständnis zwischen Ego und Alter geschaffen werden (Bachmann, 2017).

Die Rational Choice Theory betrachtet einen Akteur, der seine Optionen zur Handlung kennt, Präferenzen bezüglich seiner Handlungsmöglichkeiten und Bedürfnissen besitzt und nutzenmaximierend agieren kann (Arzheimer & Schmitt, 2014).

Bei beiden Seiten nutzen die Spieler Erwartungserleichterungen, um das eigene Tun besser ausüben zu können. Beim Problem der doppelten Kontingenz versucht die Rational Choice Theory Sicherheiten der Entscheidungen zu generieren, um das eigene egoistische Ziel zu erreichen. Dabei können auch Normen wirken, ohne diese vorher abgesprochen zu haben, die

jedoch auch durch Sanktionen verankert sein müssen (Schneider, 2006).

Max Weber möchte mittels individueller Motive des Handelns soziale Phänomene erklären können. Jedoch steht er hier durchgehend der doppelten Kontingenz gegenüber. Denn laut Weber werden sichere Erwartungen von Nöten sein, die beim Typus des zweckrationalen Handelns von großer Bedeutung sind und keine vollständige Sicherung ermöglichen (Greve, 2006).

Laut Max Weber entstehen soziale Beziehungen somit aus den Handlungen einzelner Personen, die sich mittels Gewohnheiten, Verpflichtungen oder Affekten zurechtfinden und so eine soziale Norm bilden. Somit entsteht ein Handlungsrahmen, der den Akteuren als Orientierung dient. Dabei sind diese Normen grundlegend für das Funktionieren der sozialen Beziehungen. Wenn eine gegenseitige Abhängigkeit besteht, wie beim zweckrationalen Agieren, dann sind Normen notwendig. Um diese zu erhalten, pocht Weber auf Sanktionen, die die Einhaltung der Regeln/Normen sichern sollen und eine Ordnung der Emergenz erzeugen (Maurer, 2006).

In der Rational Choice Theory existiert ein Modell zur sozialen Ordnung. Dieses Modell befasst sich mit Egoisten, die nach dem Nutzenmaximierungs-Prinzip agieren. Demnach sind Werte und Traditionen irrelevant insofern diese keinen Vorteil generieren. Dabei wird eine soziale Ordnung erklärt durch Vorteile für Egoisten, durch das Ich-bezogene Handeln (Maurer, 2006).

Für George C. Homans stellt sich die Frage, wie eine Entscheidungsfindung stattfinden kann unter Beachtung der Nutzenmaximierung und der Beachtung gesellschaftlicher Normen. In der Austauschtheorie von Homans wird erkennbar, dass ein einzelner Akteur jeden Tausch bewertet. Die Bewertungskriterien hierbei sind Freude und Leid, die durch einen Tausch generiert werden können. Mit der Lust-Leid-Bilanz erweitert Homans den klassischen Homo oeconomicus. Demnach geht es nicht nur um den Tausch von Waren, um die Freude zu maximieren und das Leid zu minimieren, sondern auch um den Tausch von Anerkennung und von Aufmerksamkeit. Dies tut das Individuum aus einem rein egoistischen Zweck. Dieser egoistische Zweck ist es, in zukünftigen Austauschprozessen durch andere Menschen Anerkennung und Ansehen zu erhalten. Somit fließt jedes Handeln, also jedes soziale Handeln in diese Bilanz ein. Alle

Tauschgeschäfte, die ein Individuum unternimmt, haben Auswirkungen auf die Lust-Leid-Bilanz. Somit findet eine Glücksmaximierung nicht nur durch die Bedürfnisbefriedigung, sondern auch durch das Befolgen der Normen und Werte statt. Damit ist das Verhalten, dass zu einer sozialen Norm passt, das Ergebnis einer individuellen Berechnung und nicht das Ergebnis eines gesellschaftlichen Drucks (Rommerskirchen, 2016).

Die Spieltheorie entwickelt den Ansatz von Homans weiter. Sie ermöglicht eine rationale Antwort auf die Frage, weshalb ein kooperatives Verhalten unter dem Gesichtspunkt der kollektiven Normen gezeigt werden soll, da bei der Spieltheorie eine doppelte Kontingenz und eine Abhängigkeit zwischen den Akteuren/ Spielern existiert (Rommerskirchen, 2016).

Die Methodik der Spieltheorie verhilft zur Analyse von komplexen und reziproken Entscheidungsstrukturen. Hierbei findet in einem Rahmen eine systematische Analyse und Modellierungen von Akteuren statt, die rational handeln. Das Ergebnis der Spieltheorie betrifft die Entscheidungsfindung und lautet, dass das Verfolgen von eigenen Interessen zu suboptimalen Lösungen führt, während das Verfolgen von kollektiven Lösungen, das optimale Ergebnis hervorruft (Kronauer, 2015). Dies wird auch durch das Gefangenendilemma verdeutlicht, in welchem die möglichen reziproken Entscheidungen zweier Akteure untersucht werden (Pfeiffer, 2021).

### **Gefangenendilemma und das Kooperationsdilemma**

Das geläufigste Beispiel der Spieltheorie ist das Gefangenendilemma. Dieses Beispiel besitzt die gleiche Ausgangssituation, die auch bei Koalitionsverhandlungen besteht (Giersch, 2007).

Das Gefangenendilemma handelt von zwei Verdächtigten, die beschuldigt werden, eine Straftat gemeinsam verübt zu haben (Dupré, 2010). Die höchste Strafe, die die Verdächtigten erhalten können, sind acht Jahre Haft. Die mutmaßlichen Täter erhalten bei einem getrennten Verhör das Angebot eine Strafe von einem Jahr zu erhalten, wenn sie bereit sind den jeweiligen Komplizen zu verraten. Der beschuldigte Straftäter würde im Gegenzug die Höchststrafe erhalten. Sollten jedoch beide schweigen, dann würden beide vermutlichen Täter für zwei Jahre eingesperrt.



Kooperieren jedoch beide Straftäter unabhängig voneinander mit der Polizei, dann erhalten sie jeweils sechs Jahre (Peyrolón, 2019). Verdeutlicht wird die Situation in der nächsten Abbildung.

		Person B	
		Kooperation	Keine Kooperation
Person A	Kooperation	6,6	1,8
	Keine Kooperation	8,1	2,2

Abb. 1: Gefangenendilemma der Spieltheorie (Quelle: In Anlehnung an Peyrolón [2019], S. 32)

Es wird klar, dass das Schweigen für beide Personen das beste Ergebnis ergibt (Dilger, 2018). Hätte nun Person A oder B den anderen Spieler verraten, dann würde einer der beiden Personen das beste Ergebnis für sich selbst erzielen (Peyrolón, 2019).

Somit entsteht ein Dilemma. Denn die individuelle Entscheidung ist insgesamt für beide schlechter als das gemeinsame Schweigen. Es herrscht also das Problem des Vertrauens, da beide Akteure damit rechnen müssen vom anderen verraten zu werden. Die Kooperation fällt beiden schwer, obwohl beiden dies insgesamt mehr nutzen würde (Peyrolón, 2019). Dieses Dilemma entsteht, da das Gefangenendilemma ein nicht-kooperatives Spiel ist (Rommerskirchen, 2016).

Somit wird für die jeweiligen Akteure ersichtlich, dass das Aussagen gegen den Partner die eigentliche egoistische, nutzenmaximierende Aktion wäre. Existiert jedoch Vertrauen, dann können beide Akteure die beste Lösung erzielen, was jedoch ohne gemeinsame Abstimmung riskant wäre. Folglich wird deutlich, dass die Entscheidungen des nutzenmaximierenden Individuums nicht immer die besten Entscheidungen sind. Damit ist es strategisch sinnvoll Normen zu etablieren, die zur optimalen Lösung aller Akteure beitragen können. Gleichzeitig findet die Rational Choice Theory keine einfache Antwort auf die Frage der Trittbrettfahrer (Rommerskirchen, 2016).

Der Trittbrettfahrer ist im Gefangenen Dilemma die Person, die den anderen Akteur sofort verraten würde, denn er kommt dem Typ des Homo oeconomicus sehr nahe. Dieses Problem konnte Coleman durch das Makro-Mikro-Makro-Modell lösen (Rommerskirchen, 2016).

Dieses Modell besagt, dass Normen auf der Makroebene, das Handeln einzelner Personen auf der Mikroebene beeinflusst. Dieses Handeln kann im Anschluss auf die Normen wirken und diese wiederum auf der Makroebene verändern. Somit steht der rational handelnde Akteur im Mittelpunkt, denn dieser wählt

Normen aus und kann sie verändern (Rommerskirchen, 2016).

## Vom Gefangenendilemma zum Vertrauensspiel

Das Gefangenendilemma kann in ein Vertrauensspiel umgewandelt werden. Hierbei bestehen die gleichen Voraussetzungen, wie beim Gefangenendilemma, nur die Strukturen der Präferenzen der Insassen verändern sich. Wenn der Insasse als Vertrauensspieler handelt, dann erkennt er das Kooperieren mit dem anderen Insassen als gemeinschaftliches Handeln an. Darüber hinaus rechnet der Spieler diesem gemeinsamen Handeln einen großen positiven Wert zu, denn er wertet das Kooperieren von Natur aus als sinn- und wertvoll. Somit existiert eine intrinsische Motivation zur Kooperation. Dies hat zur Folge, dass der Kooperationsspieler immer dann kooperiert, wenn dies möglich ist. Wird die Kooperation jedoch unterbunden, dann besinnt sich auch der Vertrauensspieler auf seine eigenen Interessen. Hier wird deutlich, dass dies kein altruistisches Handeln ist. Somit verändern sich auch die zugeordneten Präferenzen und zwei Gleichgewichtspunkte entstehen. Zum einen entsteht der Gleichgewichtspunkt zur gemeinsamen Kooperation und zum anderen der der Nicht-Kooperation. Diverse Studienergebnisse, in denen ein hoher Drang zur Kooperationsbereitschaft bestand, können so erklärt werden. Wenn die Testpersonen glaubten in einem Vertrauensspiel zu sein, indem die Akteure diese Information besaßen, dann wurde das Spiel auch sinngemäß gespiegelt. Unterstellen die Akteure nun auch den anderen Akteuren dieses kooperative Verhalten, dann zeigt sich das kooperative Verhalten auch als rational (Nida-Rümelin, 2009).

## Spieltheorie in der Koalitionsforschung

Bei den office-sseeking-Ansätzen geht es um die Ämtermaximierung (Jun, 1994). In der Regel findet die Ämterverteilung proportional gemessen an der Stimmverteilung statt. Aus diesem Grund sind rational und nutzenmaximierende Parteien daran interessiert, kleine Gewinnkoalitionen (minimal winning coalitions) zu generieren. So soll die kleinstmögliche Anzahl Parteien eine Koalition bilden (Spier, 2013). Die Große Koalition hätte im Jahre 2021 diesem Modell Stand gehalten, die Ampel-Koalition jedoch nicht (Horst, 2021). Von diesen Koalitionsmöglichkeiten gibt es nach Wahlen häufig mehrere. Aus diesem

Grund wird dieser Ansatz weitergedacht (Spier, 2013). Da die Parteien nach einer Ämtermaximierung streben, sollen sich die Parteien zusammenschließen, die die kleinste Regierungsmehrheit besitzen, also eine kleinstmögliche Gewinnkoalition (minimum winning coalition) (Jun, 1994). Die aktuelle Ampel-Koalition bildet keine kleinstmögliche Gewinnkoalition, diese wäre mit der Große Koalition entstanden (Horst, 2021).

Diesen Koalitionsbildungen wird unterstellt inhaltlich blind zu sein, das bedeutet Koalitionen unabhängig von politischen Inhalten zu bilden (Spier, 2013). Außerdem wird kritisiert, dass ihre Prognosen sehr ungenau seien und in der Praxis auch Minderheitsregierungen und Regierungen mit einem Sicherheitspolster (working majority) gebildet werden. Diese Beispiele aus der Praxis können die office-seeking Ansätze nicht greifen (Müller, 2004).

Zu den office-seeking Ansätzen gehört auch die Analyse mittels Shapley-Wert und der Außenoptionslösung. Hierbei wird die Position einer Partei für die Verhandlungen zweiteilig analysiert. Zuerst wird eine Wahlergebnisuntersuchung vorgenommen. Dies betrifft den Zeitraum zwischen dem Ergebnis der Wahlen und den ersten Verhandlungen zur Koalitionsbildung, dazu wird der Shapley-Wert verwendet (Rusche, 2017).

Die Außenoptionslösung betrachtet im Anschluss den Verlauf der Verhandlungen. Diese Lösung analysiert die diversen Koalitionsmöglichkeiten, die eine Partei besitzt. Ist eine Partei notwendig, die in einen Koalitionsraum eintreten soll, um eine Mehrheit zu bilden, dann erhält sie einen Punkt. Die mathematischen Berechnungen allein geben jedoch keinen genauen Aufschluss über die entstehende Koalition und sie erkennt nicht, dass in der Praxis nicht alle Parteien als koalitionsfähig gelten (Rusche, 2017). Eine Partei, wie die AfD besitzt kein Interesse an der Regierungsarbeit (Bergmann & Rusche, 2017).

Ein Gegenentwurf zu den office-seeking Ansätzen bilden die policy-seeking Ansätze. Die Forscher Axelrod und De Swaan kritisieren die office-seeking Ansätze und behaupten, dass es auch um politische Inhalte gehen würde bei Koalitionsverhandlungen (Jun, 1994). Der Forscher De Swaan arbeitete ein Prinzip des minimalen Abstandes (minimal-range) aus (De Swaan, 1973).

Bei diesem Prinzip besteht das Ziel, die Umsetzung sachpolitischer Ziele zu maximieren. In Koalitions-

verhandlungen sollen somit Allianzen angestrebt werden mit Parteien, die benachbart sind (minimal range coalition). Im Fokus steht das Minimieren von inhaltlichen Konflikten, um maximale sachpolitische Inhalte durchzusetzen. Hierzu wird häufig die Links-Rechts Skala verwendet (De Swaan, 1973). Offen bleibt die Frage, ob die Ampel-Koalition eine kleinere Entfernung verbindet als die Große Koalition oder die Jamaika-Koalition. Diese Analyse würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Umso näher die Inhalte der Parteien, desto einfacher ist die Bildung einer Koalition, so die Forscher. Dabei habe die Partei der Mitte die größte Möglichkeit zur Bildung einer Koalition. Wenn eine Partei mehrere Möglichkeiten zur Regierungsbildung hat, dann wird sie sich für die Koalition entscheiden, in der sie die Partei der Mitte bildet (Jun, 1994). Ähnlich zu diesem Ansatz ist der von Robert Axelrod mit dem Namen minimal connected winning (Axelrod, 1970).

Für diesen Ansatz kann die Analyse mittels Links-Rechts Skala verwendet werden, die jedoch keine vollständige Anwendung des Prinzips ermöglicht, aufgrund der Vereinfachungen des mehrdimensionalen Raums (Spier, 2013). Die Analyse in einem mehrdimensionalen Raum würde jedoch den Rahmen sprengen. Somit kann kaum eine Aussage mittels minimal connected winning Modell, minimal range coalition und der einfachen Anwendung der Links-Rechts Skala ermittelt werden.

Ein weiterer Versuch im Bereich der policy-seeking Ansätze ist die core-theory. Hierbei besitzt in den Koalitionsverhandlungen eine Partei die core position und ist dadurch berufen eine Koalition zu bilden. Dabei zeigten schon diverse Studien aus den Siebzigern, dass dieses Modell nur einen begrenzten Teil der Koalitionsverhandlungen beschreibt und nicht einfach in die Realität umgesetzt werden kann (Jun, 1994).

### **Gruppenspezifische Prozesse in Koalitionsverhandlungen**

Weder die unterschiedlichen office-seeking Ansätze noch die policy-seeking Ansätze aus der Spieltheorie schaffen eine genaue Vorhersage zu entstehenden Koalitionen. Dass diese Modelle keine zutreffenden Aussagen treffen können, kann an der Sparsamkeit der Modelle liegen, aber auch an der Nicht-Beachtung diverser gruppenspezifischer Prozesse. Dabei bilden teilnehmenden Personen an Koalitionsverhandlungen ein soziales System.

Alle sozialen Systeme grenzen sich von anderen ab, indem sie vier Funktionen im Handeln innerhalb des Systems umsetzen. Das Handlungsschema wird AGIL genannt. Dabei entsteht ein Zusammenhalt in der Gruppe, der durch das gemeinsame Erreichen von Zielen und gleichzeitig durch eine Abgrenzung zu anderen Systemen stattfindet. Es werden ebenfalls unmerkelt gemeinsame Werte gebildet, die die Abgrenzung zu anderen Systemen fördert. Durchgehend wird der innere Zusammenhalt gestärkt und zeitgleich die Abgrenzung nach außen stabilisiert (Rommerskirchen, 2016).

Somit können Parteien eigene Systeme bilden, aber auch die Parteien, die gemeinsam eine Koalition bilden wollen. In den Koalitionsverhandlungen entstehen somit eigene Werte und Abgrenzungen. Was dazu führen kann, dass innerhalb dieser Gruppe vorher nicht gedachte Kompromisse und Einigungen gefunden werden können. Als Beispiel dient hier die Einigung der Freien Demokraten mit den Grünen 2021 bei den Ampel-Verhandlungen (Bergmann & Rusche, 2021).

Sozialpsychologische Faktoren, die Koalitionsverhandlungen beeinflussen können sind zum Beispiel gesellschaftliche Normen. Denn diese können einen Einfluss auf unser Verhalten haben. Häufig entstehen sogar Situationen, in denen Menschen von Normen beeinflusst werden, ohne dass dies bemerkbar wird. Diese Beeinflussung findet durch triviale Effekte statt, zum Beispiel durch die soziale Erleichterung. Auf der anderen Seite können jedoch auch Beeinflussungen durch das Befolgen der Konformität innerhalb einer Gruppe entstehen. Dabei kann innerhalb einer Gruppe eine Form des Drucks entstehen (Hewstone & Martin, 2014).

Ein Beispiel aus der Politik zeigt Olaf Scholz im Bundeswahlkampf 2021. Scholz gab nach einem langen sozialen und öffentlichen Druck nach und schloss eine Koalition mit der Partei die Linke aus (ZDF, 2021).

Außerdem kann aus sozialpsychologischer Sicht das Gruppendenken eine Rolle spielen. Dieses stellt einen normativen Einfluss dar, in einer möglichen extremen Form. Hierbei geht es um die Aufrechterhaltung der Gruppenharmonie um jeden Preis, selbst wenn negative Entscheidungen getroffen werden, werden diese zur Aufrechterhaltung der Harmonie nicht kritisiert (Hewstone & Martin, 2014). Ein Beispiel bietet das Auftreten von Armin Laschet während der Flutkatastrophe 2021. Sein Auftreten und seine

Reaktionen auf sein Verhalten schienen innerhalb des Teams nicht ordentlich ausgearbeitet worden zu sein (Delhaes & Sigmund, 2021).

Außerdem neigen Gruppen dazu extremere Entscheidungen zu treffen, die in Richtung der favorisierten Gruppenmeinung gehen. Hierbei können in der Gruppe negative Entscheidungen getroffen werden, die zu Beginn in dieser Form nicht zur Debatte standen. Dies wird Gruppenpolarisierung genannt, die zum Extremismus führen kann. Dabei ist zu beachten, dass das Gruppendenken nicht zwangsläufig zur Gruppenpolarisierung führen muss (Hewstone & Martin, 2014). Diese Form des Gruppendenkens kann auch bei der Vorbereitung von Koalitionsverhandlungen entstehen. Definiert eine Partei rote Linien vor den Koalitionsverhandlungen, dann kann dies die kommenden Gespräche erschweren. Die Forderungen zum Thema der Schuldenbremse von der FDP in den Koalitionsgesprächen 2021 ist hier als Beispiel anzuführen (Boysen-Hogrefe et al., 2022).

Ein weiterer Punkt, der bei Koalitionsverhandlungen beachtet werden muss, ist die Gehorsamkeit gegenüber Autoritäten. Kommt einer Person ein hoher sozialer Status zu, dann kann dies dazu führen, dass Befehle oder Vorschläge dieser Autoritätsperson blind umgesetzt werden (Hewstone & Martin, 2014). Die Erkenntnisse könnten auch bei Koalitionsverhandlungen auftreten, wenn eine Person innerhalb der Verhandlung oder innerhalb einer Partei eine hohe Autorität zugerechnet wird, wie zum Beispiel dem Spitzenkandidaten oder einem ehemaligen Bundeskanzler.

Wird eine Gruppe gebildet, findet der Einschluss und der Ausschluss anderer Individuen statt. Dabei bildet das saliente Merkmal die Grenze zwischen den Individuen, die ein- beziehungsweise ausgeschlossen werden (Nijstad & van Knippenberg, 2014). Dabei kann ein Intergruppenprozess, wie zum Beispiel der Vergleich der Verhandlungsdelegation der CDU mit der Verhandlungsdelegation SPD, dazu führen noch bessere Leistung für seine Gruppe, zu realisieren.

Neben Intergruppenkonflikten können auch Intragruppenkonflikte entstehen. Diese Konflikte mindern das Selbstbild der Gruppe und der ihr angehörenden Individuen. Die Folge sind Konflikte, die einerseits entstehen, wenn die Gruppe wächst und andererseits auftreten, wenn die Anonymisierung oder die Unterscheidung zwischen Gruppenmitgliedern und Nicht-Mitgliedern bei Gruppenreduzierung stattfindet. Außerdem können diese Konflikte entstehen,



wenn ein einzelnes Individuum das eigene Selbstbild positiv erhöhen möchte, um die individuelle Leistung über die der anderen Gruppenmitglieder zu stellen (Thiel, 2021). Ein Beispiel für solch einen Intragruppenkonflikt ist das Verhalten von Markus Söder im Wahlkampf 2021 gegenüber Armin Laschet (Bretschneider, 2021).

Darüber hinaus verbinden sich Gruppenmitglieder über saliente Merkmale. Wie die Mitglieder ihre eigene Gruppe wahrnehmen, hängt jedoch auch von der Beurteilung der anderen Gruppen statt. Hierbei können sich die Gruppen, mit denen sich eine Gruppe vergleicht, ändern (Nijstad & van Knippenberg, 2014). Im Vergleich mit anderen namhaften Parteien galt die Union als die konservative Partei. Mit dem Eintritt der Partei AfD änderte sich dies. Der Union wurde das saliente Merkmal konservativ streitig gemacht. Dies hat zur Folge, dass sich die Gruppe Union als weniger konservativ wahrnimmt und die dadurch entstehenden Unruhen, mit in Koalitionsverhandlungen einfließen (von Altenbockum, 2014). Diese Unruhen waren auch im Wahlkampf 2021 zu bemerken, als die Union bemüht war Unterschiede zur AfD deutlich zu machen (Oppelland, 2019).

### Gefangenendilemma in den Koalitionsverhandlungen

Findet nun eine Übertragung des Gefangenendilemma in die Koalitionsverhandlungen statt, dann entsteht folgende Situation:

		Partei B	
		Kooperation	Keine Kooperation
Partei A	Kooperation	3,3	1,4
	Keine Kooperation	4,1	2,2

Abb. 2: Übertragung des Gefangenendilemma in die Politik (Quelle: In Anlehnung an Giersch [2007], S. 38)

Die Parteien können sich jeweils frei für eine Strategie entscheiden. Bei der Kooperation beider Parteien kann das beste Ergebnis für beide gebildet werden. Nun besteht jedoch das Problem, dass beide Parteien Konkurrenten sind und deswegen keine Sicherheit zur gegenseitigen Kooperation herrscht, das Misstrauen steht hier im Vordergrund. Beide Parteien besitzen die Angst, dass ihr kooperatives Handeln mit nicht-kooperativen Handeln beantwortet wird, und folglich ausgenutzt wird. Ein schlechteres Ergebnis für die jeweilige kooperative Partei wäre die Folge

und ein besseres Ergebnis für die nicht-kooperative Partei würde entstehen. Das Vertrauens-Dilemma tritt also auch bei Koalitionsverhandlungen auf (Giersch, 2007).

In der Realität entstehen häufig Situationen, in denen Akteure nicht gemeinsam arbeiten, auch wenn eine gemeinsame Lösung mehr Vorteile besitzen würde. Dies ist vor allem in der Politik häufig zu beobachten. Die Politik hat sich von einem ungefähren Nullsummenspiel weiterentwickelt, aufgrund neuer politischer Gegebenheiten und Ziele (Kronauer, 2015). Somit muss eine Umwandlung des Gefangenendilemmas in das Vertrauensspiel stattfinden, damit ein kooperatives Verhalten wahrscheinlicher wird (Nida-Rümelin, 2009).

Aus diesem Grund müssen Parteien eine intrinsische Motivation zur Kooperation erzeugen und immer kooperieren, wenn dies möglich ist. Zeigt ein anderer Akteur jedoch kein kooperatives Verhalten so kann der Blick auf die eigenen Interessen gerichtet werden (Giersch, 2007). Dieses Verhalten müssen Parteien langfristig zeigen und einen normativen Rahmen schaffen, der diese Motivation präsentiert. Passend dazu bietet sich der Wahlkampf an, der als Basis diese kooperative Ausrichtung nutzt, um beim Eintritt in die Koalitionsgespräche bestens vorbereitet zu sein.

Dieses kooperative Verhalten kann Sicherheit und Vertrauen schaffen und das gegenseitige kooperative Verhalten fördern (Giersch, 2007). Hierzu können sozialpsychologische Kenntnisse genutzt werden, um dieses Verhalten zu fördern.

Also findet die Schaffung eines neuen normativen Rahmens statt, der durch das Handeln auf der Mikro-Ebene mit Wirkung auf die Makro-Ebene entsteht. Dies hat zur Folge, dass eine Partei mit einer verbesserten Ausgangslage in die Verhandlungen geht, da kein Kooperationsdilemma mehr besteht.

### Fazit

Die theoretische Arbeit ermöglicht eine Antwort auf die aufgestellte Hypothese zu ermitteln. Die Hypothese „Wenn Koalitionsverhandlungen stattfinden, dann agieren die Politiker rational gemäß dem Rationalitätsbegriff nach Weber.“ konnte widerlegt werden, da der Rationalitätsbegriff nach Weber keine praktische Anwendung findet und weitere Faktoren, aus der Sozialpsychologie einfließen, die Auswirkungen auf Koalitionsverhandlungen und das politische

Agieren haben können. Zusätzlich wird in der Rational Choice Theory der Rationalitätsbegriff nach Homans angewendet.

Es wurde deutlich, dass der klassische Homo Oeconomicus, der stets rational handelnde Akteur, keine Praxistauglichkeit erfährt.

Die spieltheoretische Analyse der Koalitionsverhandlungen zeigt, dass die dazugehörigen Instrumente (office-seeking und policy-seeking) zwar Aussagen treffen können, aber nur eine begrenzte Aussagekraft besitzen. Dies liegt an den aufgestellten Modellen selbst, da sie sparsam mit definierten Grenzen entwickelt wurden, um eine Anwendung zu ermöglichen.

Dies hat zur Folge, dass andere Faktoren, wie diverse gruppenspezifische Prozesse, die durch die Sozialpsychologie erforscht und erklärbar sind, keinen Platz in der Analyse finden, aber dennoch von hoher Bedeutung sind, wie diese Arbeit zeigt.

Hierzu gehören gesellschaftliche Normen, die Gruppenpolarisierung, die Gehorsamkeit gegenüber Autoritäten, die Inter- und Intragruppenprozesse, die Phase der Gruppenmitgliedschaft und die salienten Merkmale. Wichtig zu erwähnen ist, dass bei zukünftigen Forschungen weitere sozialpsychologische Erkenntnisse getestet werden sollen.

Das Einbeziehen aller sozialpsychologischer Faktoren ist jedoch unmöglich und würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Zeitgleich wäre die Beachtung all dieser Faktoren in einem anwendbaren und sparsamen Modell nicht möglich. Gleichzeitig bildet die Sozialpsychologie kein eigenes vollständiges Instrument zur Analyse von Koalitionsverhandlungen.

Somit bildet die Spieltheorie das aktuell beste Mittel zur Analyse von Koalitionsverhandlungen.

Jedoch kann das Beachten der sozialpsychologischen Erkenntnisse dazu führen, dass die Umwandlung des Gefangenendilemmas in ein Vertrauensspiel unterstützt wird, was das Verhandeln begünstigt. So kann eine Veränderung des normativen Rahmens erzeugt werden.

Jedoch sollte bei einer zukünftigen Forschung eine Datenanalyse verwendet werden und mehrere Koalitionen als Beispiel herangezogen und ausgewertet werden. Darüber hinaus sollten weitere Hypothesen aufgestellt werden, um eine genauere Analyse vorzunehmen.

Hierbei sollten auch die einzelnen Koalitionsforschungsansätze aus der Spieltheorie mit mehreren bekannten Daten (andere Koalitionen) verglichen werden und nach ihrer treffenden Aussagekraft gegliedert werden. Hierbei sollten auch die einzelnen Koalitionsforschungsansätze aus der Spieltheorie mit mehreren bekannten Daten (andere Koalitionen) verglichen werden und nach ihrer treffenden Aussagekraft gegliedert werden.

Außerdem bilden Langzeitstudien mit Tiefeninterviews (mit den Verhandlungsführern der Koalitionsverhandlungen) eine weitere und bessere Möglichkeit genauere Kenntnisse zu erlangen. Die Grenzen der Analyse und die Nennung dieser Grenzen können dazu führen, dass zukünftige Analysen optimiert werden.

Gleichzeitig sollte eine genauere Analyse der politischen Position der Parteien ausgearbeitet werden, um die Parteien auf einer Links-Rechts Skala und in einem mehrdimensionalen Raum besser einordnen zu können. Dies würde die policy-seeking Analyse verbessern.

Bei zukünftigen Forschungen sollte eine weitere Analyse forciert werden. Hier soll das Wissen über die Grenzen der spieltheoretischen Modelle ein Vorteil bilden. Wie diese Arbeit gezeigt hat, finden sozialpsychologische Faktoren kaum, bis keine Bedeutung in der Spieltheorie. Jedoch können diese sozialpsychologischen Faktoren durch das Lösen des Kooperationsdilemmas und das Schaffen von Vertrauen, eine Umwandlung vom Gefangenendilemma zum Vertrauensspiel unterstützen. Somit kann ein langfristiges kooperatives Handeln dazu führen, dass ein neuer normativer Rahmen etabliert wird und ein Übergang zum Vertrauensspiel von den Parteien umgesetzt wird (Makro-Mikro-Makro Modell). Somit würde eine neue Ausgangslage für Koalitionsverhandlungen und deren Analysen entstehen. Somit bietet die Kooperation einen enormen Vorteil zur Gestaltung von erfolgreichen Koalitionsverhandlungen.

## Literaturverzeichnis

- Arzheimer, K./Schmitt, A.: Der ökonomische Ansatz. In: Falter, J. W./Schoen, H. (Hrsg.): Handbuch Wahlforschung, Wiesbaden 2014, S. 331-403.
- Axelrod, R. A.: Conflict of Interest. A Theory of Divergent Goals with Applications to Politics, Chicago 1970.
- Bachmann, U.: Die Medientheorien und das Problem der Handlungskoordination bei Max Weber, in: Bachmann, U. (Hrsg.): Medien und die Koordination des Handelns, Wiesbaden 2017, S. 251-292.

- Baecker, D./Luhmann, N.: Einführung in die Spieltheorie, Heidelberg 2008.
- Bergmann, K./Rusche, C.: Koalitionsverhandlungen spieltheoretisch. In: IW-Kurzbericht, Nr. 71, 2021, S. 1-3.
- Bollmann, R.: Angela Merkel: Die Kanzlerin und ihre Zeit, München 2021.
- Boysen-Hogrefe, J./Ludwig, A./Schmitz-Kießler, J./Blömer, M. J./Consiglio, V./Gerlach, I./Knie, A.: Bilanz der ersten 100 Tage der Ampel-Koalition: Ist der Neustart gelungen? In: ifo Schnelldienst, 75 Jg., Nr. 04, 2022, S. 3-32.
- Brettschneider, F.: Die Bundestagswahl 2017: Ein Plebiszit über die Flüchtlingspolitik. In: Bürger & Staat, Nr. 3, 2021, S. 92-100.
- De Swaan, A.: Coalition theories and cabinet formations: A study of formal theories of coalition formation applied to nine European parliaments after 1918, Amsterdam/London/New York 1973.
- Decker, F.: Veränderte Landschaft. Parteipolitik zwischen Lagerdenken und neuen Koalitionen, in MUT. Forum für Kultur, Politik und Geschichte, Nr. 490, 2008, S. 10-19.
- Delhaes, D./Sigmund, T.: Laschets Panne im Krisengebiet lenkt die Blicke auf die Probleme der Union, verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/politik/wahlkampf-laschets-panne-im-krisengebiet-lenkt-die-blicke-auf-die-probleme-der-union/27434488.html> (03.05.2022).
- Dilger, A.: Pläne als konditionale Strategien: Ein Konzept für mögliche Kooperation im Gefangenendilemma, in Diskussionspapier des Instituts für Organisationsökonomik, Nr. 2, 2018, S. 2-18.
- Dürr, T.: Regieren ohne Grund: Die CDU mit und nach Merkel, in: Forschungsjournal Soziale Bewegungen, 34. Jg., Nr. 3, 2021, S. 444-452.
- Dupré, B.: 50 Schlüsselideen Philosophie, Heidelberg 2010.
- Fend, H.: Neue Theorie der Schule – Einführung in das Verstehen von Bildungssystemen, Wiesbaden 2005.
- Fuchs, D./Kühnel, S.: Wählen als rationales Handeln: Anmerkungen zum Nutzen des Rational-Choice-Ansatzes in der empirischen Wahlforschung, in: Kaase, M./Klingemann, H. D. (Hrsg.): Wahlen und Wähler, Wiesbaden 1998, S. 305-364.
- Giersch, C.: Strategie und Psychologie: Koalitionsverhandlungen aus spieltheoretischer Sicht, in: Löttel, H./Gassert, P./Hennecke H. J. (Hrsg.): Koalitionen in der Bundesrepublik, Leiden 2017, S. 29-49.
- Göhler, G.: Macht, in: Göhler, G./Iser, M./Kerner, I. (Hrsg.): Politische Theorie, Wiesbaden 2004.
- Greve, J.: Max Weber und die Emergenz. Ein Programm eines nicht-reduktionistischen Individualismus? In: Albert, G./Bienfait, A./Sigmund, S./Stachura, M. (Hrsg.): Aspekte des Weber-Paradigmas, Wiesbaden 2006, S. 19-48.
- Hewstone, M./Martin, R.: Sozialer Einfluss, in: Jonas, K./Stroebe, W./Hewstone, M. (Hrsg.): Sozialpsychologie, Heidelberg 2014, S. 269-313.
- Horst, P.: Die Bundestagswahl 2021 und die Demokratie-reform-Kanzlerkandidatenauswahl, TV-Trielle, Wahlsystem, Wahlrecht, Koalitionsaussagen- und Bildung, Universität Duisburg Essen, 2021.
- Jun, U.: Der Koalitionsbegriff: Verwendungsbereiche, Definitionen und Typologisierung. In: Jun, U. (Hrsg.): Koalitionsbildung in den deutschen Bundesländern, Wiesbaden 1994, S. 19-34.
- Kannenberg, O./Schindler, D./Schüttermeier, S. S.: Koalitionsverhandlungen im Beziehungsgeflecht von Fraktion und Partei. Verfügbar unter: <https://www.kas.de/documents/252038/11055681/Koalitionsverhandlungen.pdf/bbadfef0-d03f-80e8-7495-3595a61a50d7?version=1.1&t=1625644613065> (01.04.2022).
- Kronauer, J.: Die Ambivalenz von Vertrauen und Macht, in: Journal für korporative Kommunikation, Nr. 1, 2015, S. 44-59.
- Kropp, S.: Koalitionsregierungen, in: Gabriel, O. W./Kropp, S. (Hrsg.): Die EU-Staaten im Vergleich, Wiesbaden 2008, S. 514-549.
- Maurer, A.: Die Rationalität sozialer Ordnung. Die Ordnungskonzeptionen von Max Weber und Hartmut Esser im Vergleich. In: Greshoff, R./Schimank, U. (Hrsg.): Integrative Sozialtheorie? Esser—Luhmann—Weber, Wiesbaden 2006, S. 337-361.
- Merck, J.: „Klar zur Wende?“—Die FDP vor dem Koalitionswechsel in Bonn 1980—1982. In: Politische Vierteljahresschrift, 1987, S. 384-402.
- Müller, W. C.: Koalitionstheorien. In Helms, L./Jun, U. (Hrsg.): Politische Theorie und Regierungslehre, Frankfurt a.M. 2004, S. 267-301.
- Niclaß, K.: Kanzlerdemokratie. Regierungsführung von Konrad Adenauer bis Angela Merkel, Wiesbaden 2015.
- Nida-Rümelin, J.: Politische Philosophie der Gegenwart: Rationalität und politische Ordnung, o. A. 2009.
- Nijstad, B. A./Knippenberg, D. V.: Gruppendynamik. In: Jonas, K./Stroebe, W./Hewstone, M. (Hrsg.): Sozialpsychologie, Heidelberg 2014, S. 439-467.
- Nohlen, D./Schultze R. O./Schüttermeier, S. S.: Lexikon der Politik. Band 7: Politische Begriffe, München 1998.
- Oppelland, T.: Profilierungsdilemma einer Regierungspartei in einem fragmentierten Parteiensystem. Die CDU in der Regierung Merkel III. In: Zohnhöfer, R., & Saalfeld, T. (Hrsg.): Zwischen Stillstand, Politikwandel und Krisenmanagement, Wiesbaden 2019, S. 63-86.
- Peyrolón, P.: Spieltheorie und strategisches Denken. Komplexe Interaktionen, Wiesbaden 2019.
- Pfeiffer, C.: Grundlegende Konzepte der Spieltheorie. In: Pfeiffer, C. (Hrsg.): Spieltheorie—Erfolgreich verhandeln im Einkauf, Wiesbaden 2021, S. 7-33.
- Rommerskirchen, J.: Soziologie & Kommunikation: Theorien und Paradigmen von der Antike bis zur Gegenwart, Wiesbaden 2016.
- Rosteck, C. Y.: Koalitionsmanagement unter der Kanzlerschaft Kohl 1982-1989. Formierung und Arbeitsweise der informellen Koalitionsgruppen, Berlin 2003.
- Rusche, C.: Machtverteilung nach Wahlen: Eine spieltheoretische Analyse der Wahlergebnisse in Schleswig-Holstein und Nordrhein-Westfalen. In: IW-Kurzbericht, Nr. 15, 2017, S. 4-15.
- Saar, M.: Die Immanenz der Macht: Politische Theorie nach Spinoza, Berlin 2013.
- Schneider, W. L.: Grundlagen der soziologischen Theorie: Weber-Parsons-Mead-Schütz (Vol. 2), Wiesbaden 2005.

- Spier, T.: Große Koalitionen in den deutschen Bundesländern 1949-2013. In: ZPol Zeitschrift für Politikwissenschaft, 23. Jg., Nr. 4, 2013, S. 489-516.
- Thiel, K.: Konflikterleben in Organisationen. In: Thiel, K. (Hrsg.): Organisation, Motivation und Konflikte in der Freiwilligenarbeit, Wiesbaden 2021, S. 62–92.
- Von Altenbockum, J.: Das Dilemma der Konservativen. Verfügbar unter: <https://www.faz.net/aktuell/politik/wahl-in-thueringen/cdu-und-afd-das-dilemma-der-konservativen-13154320.html> (15.05.2022).
- Wagner, G.: Herrschaft und soziales Handeln. In: Gostmann, P./Merz-Benz, P.U. (Hrsg.): Macht und Herrschaft: Regierungsführung von Konrad Adenauer bis Angela Merkel, Wiesbaden 2007, S. 19-26.
- Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie, Tübingen 2008.
- Weckenbrock, C.: Schwarz-grüne Koalitionen in Deutschland: Erfahrungswerte aus Kommunen und Ländern und Perspektiven für den Bund, Baden-Baden 2017.
- ZDF: SPD und Grüne auf Distanz zu Linken-Positionen, Verfügbar unter: <https://www.zdf.de/nachrichten/politik/koalition-linkspartei-bundestagswahl-100.html> (20.04.2022).

## **Anna-Maria Stockel: Gesundheitliche Aufklärung in Krisenzeiten: Kommunikationsstrategie der Bundesregierung zur Covid-19 Impfung**

*Durch zunehmende medizinische Versorgungsmaßnahmen im Gesundheitssystem explodieren die Kosten seit den 90er-Jahren enorm. Dem Gesundheitsstatus der Bevölkerung wird in öffentlicher Diskussion und Politik ein zunehmender Stellenwert beigemessen. Durch das Auftreten von gefährlichen Erregern wächst die Relevanz, gesundheitsfördernde Maßnahmen kommunikativ zu begleiten. Maßnahmen in Form von öffentlichen Kommunikationskampagnen werden immer häufiger von staatlichen und nichtstaatlichen Organisationen und Institutionen lanciert. Doch nicht jede Kommunikationskampagne hat Erfolg, wodurch trotz der kommunikativen Begleitung eine gewünscht Verhaltensänderung der Bevölkerung in eine Richtung ausbleibt. Aus diesem Grund ist das Management von Kampagnen essenziell für dessen Erfolg. Wie dieses aufgebaut sein muss, bleibt in bisheriger Literatur umstritten. Zahlreiche Modelle der Rezeptions- und Wirkungsforschung geben erste Aufschlüsse über den erfolgreichen Kampagnenaufbau. Doch wie und ob diese Modelle in Kommunikationskampagnen Anwendung finden, bleibt bislang ungeklärt. Anhand der Kampagne zur Coronaschutzimpfung im Auftrag der Bundesregierung soll diese Lücke geklärt werden und durch eine qualitative Inhaltsanalyse erste Aufschlüsse gewonnen werden, welche Determinanten bei der Lancierung einer Kampagne befolgt werden sollten. Anhand von selbstaufgestellten Kriterien wird die Kommunikationskampagne zur Coronaschutzimpfung und die Aids-Präventionskampagne der BZgA analysiert und anschließend miteinander verglichen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Impfkampagne mehr Kriterien erfüllt als die Vergleichskampagne und das trotz zahlreicher Herausforderungen in der gesamten Corona-Kommunikation. Insgesamt lassen sich die Ergebnisse aufgrund fehlender Evaluationserkenntnisse nicht generalisieren, stattdessen sollte auf der Grundlage der Ergebnisse weitere Forschung betrieben werden.*

Zu Beginn des Jahres 2020 hat sicherlich niemand daran gedacht, dass Monate von Isolation und Abstand auf die weltweite Bevölkerung warten. Mittlerweile bestimmt die Corona Pandemie seit mehr als zwei Jahren Alltag, Wirtschaft sowie Politik und es tritt eine neue Normalität ein. Neben gesundheitlichen und sozialen Konsequenzen wächst auch die Belastung für das deutsche Gesundheitssystem. Umfassende Maßnahmen wie Lockdowns und Quarantänen, um gegen die Verbreitung von Covid-19 vorzugehen, belasten die finanziellen Ressourcen des Bundeshaushaltes. Neben verschwörungstheoretischen Tendenzen, die das demokratische System infrage stellen, steht die Politik mit ihren Entscheidungen und Maßnahmen unter wachsendem Druck. Auch wenn die Politik bereits in der Vergangenheit durch Erreger wie das HI- oder Ebolavirus vor Herausforderungen gestellt wurde, so ist das Ausmaß der Coronapandemie weiterhin unvorhersehbar. Besonders in Krisenzeiten haben Regierungen die Verantwortung gezielt durch eine Krise zu leiten, die Ihre Entscheidungen auf der

Grundlage von Erkenntnissen aus der Wissenschaft treffen. Somit kommt der Wissenschaft nicht nur die Verantwortung zu, Empfehlungen zum Umgang mit Erregern zu geben, sondern langfristig medizinische Lösungen zu finden. In einem noch nie dagewesenen Tempo wurde weltweit nach einem passenden Impfstoff geforscht und gefunden. Seit Anfang 2021 stehen auf dem Markt die drei Impfstoffe Vaxzevria von Oxford/AstraZeneca, Comirnaty von BioNTech/Pfizer und Spikevax von NIH/Moderna zur Verfügung (vgl. Gøtsche 2021: 158). Grundsätzlich unterscheiden sich die Impfstoffe in mRNA- und Vektorbasiert (vgl. Gøtsche 2021: 158). Während es vor der Pandemie bereits Vektor-Impfstoffe gegen das Dengue-Fieber und das Ebolavirus gab, sind die mRNA-Impfstoffe eine neue Klasse von Impfstoffen. Der Vektorimpfstoff Vaxzevria von AstraZeneca wurde jedoch aufgrund ärztlicher Berichte über Hirnvenenthrombosen im zeitlichen Zusammenhang mit der Impfung Ende 2021 vom deutschen Markt genommen. Seit Anfang 2022 steht zusätzlich der Tot-Impfstoff

Nuvaxovid von Novavax zur Verfügung (vgl. BZgA 2021). Alle Impfstoffe bieten Schutz vor schweren Verläufen, schützen jedoch nur begrenzt vor asymptomatisch und symptomatisch verlaufender Infektion (vgl. BZgA 2021).

Durch die Dynamik der Pandemie und der Eilzulassung mehrerer Impfstoffe standen zu Beginn der Impfung nicht ausreichende Impfdosen zu Verfügung. Aus diesem Grund wurde eine nationale Impfstrategie aufgestellt, deren Ziel es war die Impfreiheiten festzulegen, die im Wesentlichen auf der Impfpflicht der Ständigen Impfkommission beim RKI aufbaut (vgl. BMG 2022). So wurden vulnerable Gruppen priorisiert geimpft. Die Impfstrategie wurde Juni 2021 aufgehoben, da bereits mehr als 45 Prozent der Menschen eine Erstimpfung erhielten.

Epidemiologen sind sich sicher, dass eine hohe Impfquote der Bevölkerung die Stärke der Corona-Pandemie und damit verbunden die Zahl der Covid-19-Intensivpatienten maßgeblich gesenkt werden kann (vgl. BZgA 2021). Ziel ist eine Herdenimmunität zu erreichen, wo der Anteil geimpfter Menschen in der Bevölkerung so hoch ist, dass sich das Virus nicht mehr von einem zum anderen Menschen übertragen kann und somit neue Wellen des Ausbruchs verhindert werden (vgl. Schnietzler 2022: 35f). Das Ziel liegt bei einer 80 bis 85-prozentigen Impfquote.

Die Coronaschutzimpfung wurde durch die Corona-Kommunikationspolitik begleitet und beeinflusst. Jeden Tag wird die Bevölkerung mit neuen Informationen zu Virus und Impfung beschallt. Lange Sätze und nicht erklärte Fachbegriffe durch Pressemitteilungen seitens der Politik erschweren zudem die Aufnahme von Informationen zur Corona-Pandemie. Durch die Kommunikationskampagne zur Coronaschutzimpfung soll das Wissen über den Nutzen der Schutzimpfung in der Bevölkerung verankert und die Impfbereitschaft erhöht werden. Nur so kann eine erwünschte Verhaltensänderung bewirkt, aber vor allem Ängste, Sorgen und Unsicherheiten bei den verschiedenen Stakeholdern minimiert werden. Somit stellt die Corona-Pandemie Regierungen vor die besondere Aufgabe, eine Krise durch Kommunikation zu bewältigen. Doch was genau sind die Herausforderungen der Impfkommunikation und welche Auswirkungen haben diese auf die Lancierung einer Kampagne? Daraus ergibt sich die nachfolgende Forschungsfrage, wie Kommunikationskampagnen im Gesundheitsbereich gestaltet werden müssen, damit ein Gesundheitsproblem mit einer kommunikativen Strategie

möglichst zielgerecht und effektiv angegangen werden kann. Als Forschungsgang wurde sich mit den theoretischen Grundlagen von Kommunikationskampagnen und Modellen der Verhaltens- und Rezeptionsforschung auseinandergesetzt. Zudem wurde ein geeignetes Modell zur Erklärung des Covid-19 Präventionsverhaltens erstellt und eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt.

## Krisenkommunikation

Laut soziologischen und medienwissenschaftlichen Modellen wird unter Krisenkommunikation ein Bruch von gesellschaftlicher Normalität verstanden (vgl. Drews 2018). Krisen umfassen einen Zeitraum, weshalb es keine feste Kommunikation gibt, sondern Veränderungen im Vordergrund stehen, die die Kommunikation bedingen (vgl. ebd.). Neben fixierbaren Geschehnissen kann die pandemiebezogene Krisenkommunikation auch als Wissenschaftskrisenkommunikation behandelt werden (vgl. Pasternack/Beer 2022: 28ff.). Der Krisenkommunikation kommt die Aufgabe zu, die Situation zu bewältigen und die Bevölkerung angemessen zu informieren (vgl. Atkin/Marshall 2019: 480ff). Dabei durchläuft sie verschiedene Phasen, die durch unterschiedliche Kommunikationsstrategien geprägt sind. Ausgehend von einer Ereignischronologie kann die Kommunikation zur Corona-Pandemie in fünf unterschiedliche Phasen unterteilt werden (vgl. Drews 2018). Dabei können die Phasen nicht einheitlich abgegrenzt werden und es kommt zu Überschneidungen:

### Phase 1: Anomie

Die erste Phase bezieht sich auf den Zeitraum von Anfang bis Mitte 2020, nachdem Ausbruch von Covid-19. Die Phase ist gekennzeichnet von Anomie. Der erste bundesweite Lockdown brachte gesellschaftliche Folgewirkungen mit sich, wie Schul- und Geschäftsschließungen, Einschränkungen in der Mobilität und Kontrollen der Maßnahmen im öffentlichen Raum (vgl. BMG 2022). In den klassischen soziologischen Theorien wird Unsicherheit als Thema meist im Zusammenhang mit sozialen Institutionen oder im Kontext von Untersuchungen zum sozialen Wandel untersucht (vgl. Wohlrab-Sahr 1993: 1f). Laut des Anomie-Konzepts von Émile Durkheim bezeichnet Anomie einen Zustand fehlender oder schwacher sozialer Regeln und Ordnung (vgl. Durkheim 2007: 3f).



Demnach ist in Zeiten von sozialer Anomie das Kollektivbewusstsein geschwächt und bisherige Normen bleiben unbeachtet (vgl. ebd.)

### **Phase 2: Risikobewertung**

In der zweiten Phase der Kommunikation von Juni 2020 bis Ende des Jahres hat die Wissenschaft weiterhin wenig Erkenntnisse über Covid-19. Somit kommt es zur Risikowahrnehmung und Bewertung aus sozialer und politischer Sicht. Wie Gesellschaften mit Risiken umgehen, wird selten durch die physikalisch wahrgenommene Gefahrenlage beeinflusst, sondern spiegelt die durch Kommunikation geschaffenen Muster wider (vgl. Luhmann 1986: 12). Neben der Wahrnehmung von Schäden durch gefährliche Erreger, spielt die Konstruktion von moralischen und politischen Bedeutungsmustern eine wichtige Rolle (vgl. Linneroth 1983). Die soziale Konstruktion von Bedeutungsmustern ist ein Produkt der Kommunikation sozialer Systeme (vgl. Luhmann 1986: 13). In der Frage der Risikobewertung werden extreme Gefahren, die das Wohlergehen der Menschen in Gegenwart und Zukunft bedrohen können, durch Kommunikation eingepreßt (vgl. Renn 1989: 2). Dabei ist die Risikobewertung einer Situation als subjektive Perspektive zu analysieren. Es bilden sich unterschiedliche Positionen in der Bevölkerung heraus. Zum Beispiel Forderungen nach noch härteren Maßnahmen oder aber nach Lockerungen. Die Phase ist geprägt von großer Dissonanz und Widersprüchlichkeiten.

### **Phase 3: Neubestimmung**

Um den Jahreswechsel 2020 zu 2021 mehren sich öffentlichkeitsadressierte Wortmeldungen aus Wissenschaft und Politik und resümieren bisherige Fehlentscheidungen zu Coronamaßnahmen. Die Phase der Anomie und Risikobewertung ist weitestgehend abgeschlossen und gefestigt. Trotz neuer Corona mit mehr oder weniger starken Ausbrüchen werden die ersten beiden Phasen nicht neu durchlaufen, sondern auf diesen aufgebaut – es kommt zur Neubestimmung. Die dritte Phase ist geprägt durch die Coronaschutzimpfung und ihrer kommunikativen Begleitung. Aufgrund der Impfkrise, angefacht durch den Impfstoff vom Hersteller AstraZeneca, werden die Stimmen Impfskeptikern und -gegnern lauter. Die Coronapolitik wird als Regierungsherrschaft wahrgenommen. Coronapolitik und Widerstand stehen in einer unmittelbaren Beziehung zueinander. Widerstand kann sich nur gegen Herrschaft richten, während Herrschaft sich

erst in der Möglichkeit des Widerstandes gegen sie beweist (vgl. Wallaschek 2015).

### **Phase 4: Persuasion**

Die Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Pandemiegeschehen werden langfristiger und weniger dynamisch geplant, was der Bevölkerung eine neue Sicherheit gibt. Es ist die Phase der Gestaltung neuer Maßstäbe. Gleichzeitig ist es die Phase der Persuasion, da die noch Impfunwilligen von einer Impfung überzeugt werden sollen. Dies zeigt sich auch in der begleitenden Kommunikation, die nach den Regeln der Persuasion erfolgt.

### **Phase 5: das neue Normal**

Aus soziologischer Sicht ist Normalität das was als Selbstverständlich in einer Gesellschaft angesehen wird (vgl. Pätzold et al. 2020: 3ff). Diese Phase ist erreicht, sobald das Leben in der Krise als normal erachtet wird. Durch die Krise wird sich ein neues Level ergeben, das mit einer neuen Gelassenheit der Regierung und Bevölkerung einhergeht. Die Pandemie hat zahlreiche Entwicklungen in Wirtschaft, Digitalisierung und Kommunikation angestoßen, die nicht reversibel sind (vgl. ebd.). Das langfristige Ziel ist es, die Phase zu erreichen und zu halten.

## **Kommunikationskampagnen – Orientierungshelfer in einer zunehmend komplexen Pandemiekommunikation**

Anders als früher sind heutige Medien maßgeblich für die Information von Epidemien und dessen Krankheitsrisiken verantwortlich. Dabei werfen die Medien oft mehr Fragen auf, als Antworten zu geben. Somit haben Medienschaffende die alleinige Verantwortung dafür, wie sie sich ethisch in Krisen positionieren. Zudem hat die Konfrontation mit Krankheiten das Potenzial, die selbsterstellten Grundfeste zu erschüttern und Risiken neu oder stärker ins Bewusstsein zu rücken. Die Folge ist meist eine gesellschaftliche Anomie (vgl. Luhmann 1986). Die Kommunikationswissenschaft im speziellen die Gesundheitskommunikation widmet sich diesem Phänomen. Im Bereich Gesundheit sind Krise und Kommunikation eng miteinander verbunden. Kommunikationskampagnen im Gesundheitsbereich sind eine spezielle Form der Öffentlichkeitsarbeit im Kontext von kritischen Ausnahmesituationen wie der Corona Pandemie. Auftraggeber wie Organisationen und Institutionen wollen

durch gezielten Kommunikationseinsatz Informationen gesammelt streuen und Einfluss auf das Verhalten der Rezipienten erhalten. Dabei stehen nicht nur Heilung und Prävention von Krankheiten im Vordergrund, sondern es geht um ein ganzheitliches Wohlbefinden im Sinne der Salutogenese. Nach der Salutogenese wird Krankheit nicht als Zustand, sondern als gesamtgesundheitlicher Prozess verstanden (vgl. Bonfadelli/Friemel 2020: 63f).

### Problemstellung – können Kommunikationskampagnen im Gesundheitsbereich überhaupt wirken?

Wirkungen und Effekte von Kommunikationskampagnen sind im Allgemeinen flüchtig und schwierig zu fassen. Aus diesem Grund bekommen Modelle der Verhaltens- und Wirkungsforschung aus der Sozialpsychologie, Gesundheitskommunikation aber auch der Medien- und Werbewirkungsforschung mehr Aufmerksamkeit bei der Lancierung (vgl. Bonfadelli/Friemel 2020: 66). Durch den Einbezug verschiedener Modelle und Theorien lässt sich erklären, wie Menschen sich in sozialen Situationen verhalten, wie die Botschaft in der Zielgruppe wirkt und anschließend das Verhalten in eine gewünschte Richtung beeinflusst werden kann (vgl. ebd.). In der Praxis sind Kampagnen kaum bis gar nicht theoretisch fundiert. Eine Meta-Analyse von mehr als 270 Kampagnen zum Thema Verkehrssicherheit zeigt auf, dass lediglich 12 Prozent der Kampagnen explizit auf einer Theorie basieren (vgl. Delhomme et. al 1999). Dabei werden in der Literatur die Modelle der Emotionalen Reize, der Dissonanztheorie und das Health-Belief-Modell besonders häufig diskutiert.

#### Emotionale Reize

Bei der Vermittlung von Botschaften können emotionale Reize eingesetzt werden. Dabei wird zwischen negativen Reizen, die Angst und Furcht auslösen und positiven Reizen wie Freude unterschieden (vgl. Bonfadelli/Friemel 2020: 71). Das Spiel mit dem Furcht-Mechanismus findet besonders häufig Anwendung, auf der Grundlage der Rational Choice-Theorie (vgl. Kahnemann 2011: 46ff.). In der Gesundheitskommunikation wird aufgrund dieser Theorie davon ausgegangen, dass Individuen bestrebt sind, einerseits Gratifikationen (z. B. eigene Gesundheit) zu maximieren und andererseits negative Zustände (z. B. Krankheit oder Tod) zu vermeiden (vgl. ebd.). In der Praxis wird

auf der theoretischen Grundlage der Theorie, unerwünschte Verhaltensresultate, in Form von Furchtappellen visualisiert (vgl. Bonfadelli/Friemel 2020: 71). Positive Gefühle werden in Form von Humor-Appellen evokiert (vgl. Finne/Gohres/Seibt 2021: 3). Humorvolle Stimuli können Aufmerksamkeit erzielen, da Rezipienten bestrebt sind doppeldeutige Stimuli aufzulösen (vgl. ebd.). Die Verwendung von Humor erzeugt zudem eine positive Stimmungslage, wodurch die Glaubwürdigkeit einer Kampagne gesteigert wird und sich dadurch die Akzeptanz der Botschaft verbessert. Solche emotional behafteten Visualisierungen sollen im Zusammenspiel mit Verhaltensanweisungen und Appellen neue Verhaltensmuster fördern oder schlechte Verhaltensmuster auflösen (vgl. Bonfadelli/Friemel 2020: 71). Bei zu häufiger Anwendung wird ein Abnutzungseffekt vermutet (vgl. Biss 2019: S. 4f.).

#### Dissonanztheorie

Kampagnenplaner gehen oft davon aus, dass ihre Kampagnenbotschaft von der Zielgruppe aufgrund medizinischer, gesellschaftlicher oder politischer Relevanz beachtet wird. Dabei ist die Überlegung über kognitive Dissonanzen der Rezipienten ein wichtiger Bestandteil bei der Vermittlung von Botschaften (vgl. Bonfadelli/Friemel 2020: 68ff.). Menschen sind selektive Informationssuchende, die nur jene Informationen beachten, welche mit den eigenen Meinungen und Einstellungen übereinstimmen (vgl. ebd.). Informationen die konträr zu den eigenen Ansichten stehen, werden häufig übersehen oder bewusst ausgeblendet. Dieses Verhalten lässt sich durch die Dissonanztheorie erklären, die davon ausgeht, dass Botschaften, die einen Gegensatz zu den eigenen Einstellungen aufweisen, einen psychischen Spannungszustand (Dissonanz) herstellen (vgl. ebd.). Menschen sind bestrebt eine Konsistenz wiederherzustellen, indem die Situation, in der die Dissonanz entsteht, vermieden wird, die Einstellung geändert oder etwas hinzugefügt bzw. reduziert wird (vgl. Schneider-Stingelin 2014: 71). Die Folge ist ein einseitiges Informationsverhalten. In der Gesundheitskommunikation kann durch Botschaften Dissonanzen bewusst aktiviert werden, um eine Verhaltensänderung zu bewirken (vgl. Bonfadelli/Friemel 2020: 60). Dabei sollte die Gefahr eines Boomerang-Effekts beachtet werden (vgl. ebd.).

#### Theorie des geplanten Verhaltens

Die Theorie of Planned Behavior ist ein sozialpsychologisches Modell von Martin Fishbein und Icek Ajzen zur Beschreibung der Beziehung zwischen Überzeugungen, Intentionen und Verhalten (vgl. Ajzen 2013). Die Theorie geht davon aus, dass Gesundheitsverhalten zunächst einmal von der Intention, dieses Verhalten auszuführen, abhängig ist (vgl. Rossmann 2011: 258). Intentionen sind der direkteste Verhaltensprädiktor in Bezug auf verschiedene Verhaltensweisen (vgl. Finne/Gohres/Seibt 2021: 5). Dabei geht die Theorie von den Determinanten Einstellung, subjektive Normen und Verhaltenskontrolle aus (vgl. ebd.). Die Einstellung ein Produkt aus Überzeugungen von positiven und negativen Konsequenzen eines Verhaltens (vgl. Bonfadelli/Friemel 2020: 90). Subjektive Normen ergeben sich aus den Überzeugungen darüber, welche Erwartungen andere Personen an das eigene Verhalten haben und der Motivation, diese Erwartungen zu erfüllen (vgl. Finne/Gohres/Seibt 2021: 5). Die Verhaltenskontrolle zeigt, ob die Person der Meinung ist, dass sie das geplante Verhalten auch tatsächlich ausführen könnte (vgl. Bonfadelli/Friemel 2020: 90). Die Intention eines Verhaltens ist oft besser vorhersehbar als das Verhalten selbst (vgl. Finne/Gohres/Seibt 2021: 5f). Hierbei handelt es sich um das Phänomen der Intentions-Verhaltens-Lücke (vgl. ebd.).

### Health-Belief-Modell

Das Health-Belief-Modell dient zur Untersuchung des Gesundheitsverhaltens von Menschen. Erstmals wurde das HBM in den USA entwickelt, um die geringe Beteiligung der Bevölkerung an kostenloser Tuberkulose-Vorsorge zu verstehen (vgl. Finne/Gohres/Seibt 2021: 3). Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person ein bestimmtes Gesundheitsverhalten ausführt, hängt laut dem HBM zum einen von der erlebten Bedrohung durch eine Krankheit ab, zum anderen von den Erwartungen an die präventive Maßnahme (vgl. Janz/Champion/Strecher 2002: 50f.). Die Einschätzung der Bedrohung ist dabei abhängig von der subjektiven Abschätzung zum Ausmaß. Je anfälliger sich eine Person für eine Erkrankung erlebt, desto größer wird die Bedrohung für sich selbst eingeschätzt (vgl. Bonfadelli/Friemel 2020: 84f.). Selbst bei hoher Anfälligkeit kann eine Erkrankung als akzeptabel bewertet werden, wenn eine medizinische Lösung beispielsweise in Form von Medikamenten gibt (vgl. Finne/Gohres/Seibt 2021: 3). Zudem ist die Wahrscheinlichkeit ein gesundheitsförderndes Verhalten

auszuüben ein Ergebnis aus der Kosten-Nutzen-Abschätzung (vgl. ebd.). Dabei wird der wahrgenommene Nutzen eines präventiven Verhaltens und die Kosten der Bemühung als zu überwindenden Barriere, zueinander abgewogen (vgl. Bonfadelli/Friemel 2020: 85.). Das HBM lässt sich besonders gut auf Gesundheitskampagnen anwenden, zur Vermeidung spezifischer Krankheiten zum Beispiel durch Impfen und Screenings.

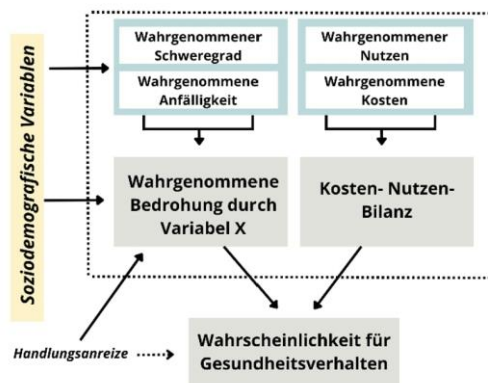


Abbildung 1: eigene Darstellung in Anlehnung an Finne/Gohres/Seibt 2021

### Modell für Covid-19 Präventionsverhalten

Viele der in der Literatur genannten Modelle der Rezeptions- und Wirkungsforschung können fürs Covid-19 Virus angewendet werden, allerdings braucht es unter der Berücksichtigung der pandemischen Situation Adaptionen. Die verschiedenen Formen von Kommunikation im Zusammenhang mit der individuellen Wahrnehmung einer Gesundheitsgefährdung und des Präventionsverhaltens sind wichtige Prädiktoren dafür, ob das Präventionsverhalten tatsächlich ausgeführt wird (vgl. Ajzen 2013). Auf Basis des HBM und weiteren Modellen konnte das Covid-19 Präventionsmodell entwickelt werden. Bei den kommunikativen Einflussfaktoren werden darin der Einfluss der Debatte als auch der Kampagne unterschieden.

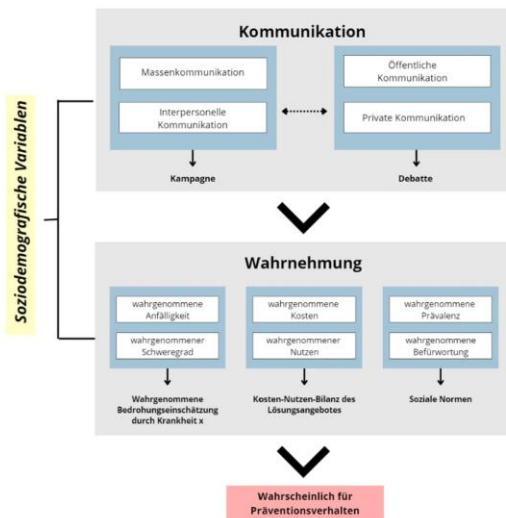


Abbildung 2: Eigene Darstellung in Anlehnung an vgl. Janz/Champion/Strecher 2002: 50f.

Kampagne und Debatte sind durch eine Wechselwirkung gekennzeichnet. Während die Debatte Auswirkungen auf die Kommunikationsstrategie hat, versucht die Kampagne Einfluss auf die Meinungsführer der Debatte auszuüben. Die Kommunikation bedingt die Wahrnehmung. Im Modell lassen sich drei Faktoren in je zwei Bestandteile unterteilen. Bei der wahrgenommenen Gefährdung durch das Coronavirus sind dies die wahrgenommene Anfälligkeit, also die Wahrscheinlichkeit, infiziert zu werden und der wahrgenommene Schweregrad der Krankheit. Die Kosten-Nutzen-Bilanz hängt wie bei dem HBM von den wahrgenommenen Kosten und dem wahrgenommenen Nutzen der Impfung ab. Anders als beim HBM ergänzt sich im Covid-19 Präventionsverhaltensmodell die sozialen Normen. Diese sind abhängig von gesellschaftlichen als auch politischen Druck. Die Norm wird unterteilt in die subjektiv wahrgenommene Prävalenz und in die wahrgenommene Befürwortung, also das allgemeine Stimmungsbild gegenüber Covid-19 und der Befürwortung für das Präventionsverhalten in einer Referenzgruppe. Zudem wird die Kommunikation als auch die Wahrnehmung durch soziodemografische Variablen beeinflusst.

### Kommunikationskampagne zur Coronaschutzimpfung

Seit dem 27. Dezember 2020 wird in Deutschland gegen das Coronavirus geimpft, was gleichzeitig der Start für die bundesweite Impfkampagne war. Auftraggeber ist die Bundesregierung in Zusammenarbeit mit dem Bundesgesundheitsministerium, dem RKI

und der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. Umgesetzt wurde die 25 Millionen Euro teure Kampagne durch die berlinere Werbeagentur Scholz & Friends unter dem Motto „Deutschland krepelt die #Ärmel hoch“ (vgl. BMG 2022). Damit handelt es sich um die bislang größte deutsche Impfkampagne mit einer noch nie dagewesenen Relevanz. Der Gegenstand der Kampagne bestimmt sich durch das Thema und dem damit verbundenen Ziel (vgl. Bonfadelli/Friemel 2020: 39f.). Das Thema, zu dem die Kommunikationskampagne zur Coronaschutzimpfung lanciert wurde, ist das Resultat einer langwierigen und gesellschaftlich auswirkenden Pandemie. Somit befasst sich die Impfkampagne mit dem Problem der Gesundheitsgefährdung durch SARS-CoV-2 und der Gesundheitsförderung durch das Impfen. Kernbestandteil der Kampagne ist eine umfassende Aufklärung zu den verschiedenen Aspekten der Covid-19-Impfung. Dabei versucht die Kampagne Ziele auf der kognitiven-, affektiven- und Verhaltensebene zu realisieren. Auf kognitiver Ebene geht es darum, die Zielgruppe für die Krankheit durch SARS-CoV-2 zu sensibilisieren und über Handlungsempfehlungen in Form der Impfung aufzuklären. Ziele auf affektiver Ebene sensibilisieren die Akzeptanz der Impfung und motivieren zum Ausführen. Die Ziele der Verhaltensebenen kanalisieren, indem sie neue Verhaltensweisen Impfen bestärken. Die verschiedenen Ebenen zwischen Information und Verhalten können nacheinander erreicht werden, da eine Kampagne ohne Informationsvermittlung und Einstellungsänderung wenig Erfolg verspricht (vgl. ebd.: 40f.).

### Zielgruppe Ungeimpfte

Die Zielgruppe, die durch die Kommunikationskampagne zur Coronaschutzimpfung angesprochen werden soll, sind ungeimpfte Personen. Während sich die Kampagne zu Beginn auf die Ansprache der priorisierten Personengruppen konzentrierte, richtet sich die heutige Kampagne besonders an Impfskeptiker und -gegner. Aus der Coronavirus-Impfverordnung ergibt sich ein allgemeiner Anspruch der Bevölkerung auf eine Impfung. Somit kann jede Person mit Wohnsitz oder langfristigem Aufenthaltsort in der Bundesrepublik eine Coronaschutzimpfung erhalten (vgl. BZgA 2022). Menschen ohne festen Wohnsitz oder Krankenversicherung können grundsätzlich bei den Sozialämtern einen so genannten Behandlungsschein



erhalten (vgl. ebd.). Über den Verlauf der begleitenden Impfkampagne hinweg, wurden die Stimmen von Impfgegner lauter. Dabei ist die Grundlage der Zielgruppe sich gegen eine Impfung auszusprechen immer ihrer Motivation geschuldet (vgl. Bonfadelli/Friemel 2020). So sorgte die allgemeine Impfskepsis in der Vergangenheit für öffentliche Debatten. Laut dem Dashboard des BMG zeigen sich Unterschiede im Impfverhalten auf der Grundlage von soziodemografischen Merkmalen. Während bei der Bevölkerungsgruppe ab 60 Jahren die Erstimpfquote bei circa 85 Prozent liegt, ist die Erstimpfquote bei den 18- bis 59-Jährigen mit 64,7 Prozent deutlich geringer (vgl. BMG 2022). Für die vier Millionen in Deutschland lebenden Menschen im Alter von 0 bis 4 Jahren steht bisher kein zugelassener Impfstoff zur Verfügung (vgl. ebd.). In den Bundesländern zeigen sich ebenfalls Unterschiede in der Impfbereitschaft. Während Bundesländer wie Bremen und Hamburg die Impfquote von 80 Prozent bereits erreicht haben, ist die Impfquote in Brandenburg und Dresden sehr gering (vgl. ebd.). Die Ursachen für die niedrige Impfbereitschaft sind empirisch nicht belegt. Dennoch werden in Politik und Medien der Zusammenhang zwischen der Präsenz der Partei „Alternative für Deutschland“ und Querdenker Demos in den Landeshauptstädten diskutiert.

### Visualisierung der Kampagne

Bei der Kommunikationskampagne zur Coronaschutzimpfung handelt es sich um eine breit angelegte Crossmedia-Kampagne (vgl. Nöcker 2016). Crossmedial bezeichnet den Medienmix aus Printmedien, audiovisuellen und internetbasierten Einzelmedien, die im Rahmen der Kampagne aufeinander abgestimmt wurden (vgl. ebd.). Die unterschiedlichen Medienelemente bilden das kommunikative Dach der Kampagne, wodurch es möglich ist, Informationen und Wissen über Einstellungen und Verhaltensempfehlungen an eine breite Bevölkerungsgruppe zu vermitteln (vgl. ebd.). Neben den Hauptwerbeträgern Plakaten gehören auch Hörfunk- und Fernsehspots, Anzeigen in regionalen Tageszeitungen und in Fachzeitungen zur Medienauswahl. Alle Erstkontaktmedien verweisen auf eine Internetseite der Auftraggeber, wo alle Information zur Coronaschutzimpfung gesammelt sind. Bestandteil der Kampagne sind auch personalkommunikative Maßnahmen wie Gesprächs- und Beratungsaktivitäten. Kennzeichnend für die Perso-

nalkommunikation ist, im Unterschied zur Massenkommunikation ein persönliches und individuelles Gespräch mit einer Kontaktperson, die gezielt auf individuelle Fragen und Problemstellungen eingehen kann (vgl. Bonfadelli/Friemel 2020: 43f.). Die Farben der Kampagne sind dabei petrol und orange. Je nachdem, welche Zielgruppe angesprochen werden soll, unterscheiden sich die Plakate in ihrer Gestaltung.



Abbildung 3: eigene Darstellung

### Was macht die Corona-Kommunikation so schwer?

Kommunikationskampagnen besonders im Gesundheitsbereich haben es schwer die Botschaft zielgruppengerecht zu vermitteln. Auch die Impfkampagne stand vor einigen Herausforderungen, die im nachfolgenden diskutiert werden. Der Erfolg einer Kampagne richtet sich nach dessen Bekanntheitsgrad und der mentalen Verankerung der Botschaft bei der relevanten Zielgruppe. Im Fall der Impfkampagne war die Präsenz in der Bevölkerung zu hoch, dass eine Dissonanz eintrat. Zwar sind Kampagnen ein wirksames Mittel in der Situation von Reizüberflutung, um die Aufmerksamkeit der Rezipienten zu erhalten und Informationssicherheit zu vermitteln, dennoch kann eine Müdigkeit mit einer Thematik eintreten. Zudem stand die Bundesregierung vor der Aufgabe, der gesamten deutschen Bevölkerung ein schnelles Impfangebot zu ermöglichen und das bei anfänglich wenigen Impfdosen. Deutschland als finanziell starkes Land hat die Aufgabe, Nachbarländern und Entwicklungsländern bei der Impfstoffversorgung zu unterstützen. Die nationale Impfstrategie löste nicht nur Empörung bei der Bevölkerung aus, sondern wurde zu einem Machtspiel der Menschen. Vordrängeln in der Impfereihenfolge waren die Folge. Zudem sind Impfungen

anders als viele andere medizinische Präventionsmaßnahmen, denn Impfungen schützen einen gesunden Menschen vor einem Risiko, was oft nicht greifbar ist, denn sie heilen nicht den bereits erkrankten Menschen. Dies spiegelt sich auch in den hohen Anforderungen bezüglich der Impfsicherheit wider. Besonders die negativen Meldungen zu dem Impfstoff des Herstellers AstraZeneca verstärkten das Gefühl der Empörung und viele Menschen fühlten sich nicht ausreichend von der Regierung informiert, wodurch auch die Impfkampagne in öffentliche Diskussionen aufgenommen wurde. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass die Effektivität von Impfaufklärungen auch von kulturellen Faktoren abhängt. Das Verstehen von Krankheiten und die Aufforderungen zur Verhaltensänderung ist abhängig von dem allgemein psychologischen Entwicklungsstand und der erreichten Verständnisebene, die bei allen Menschen variiert. Kritisch zu betrachten ist zudem die hohe Sensibilität der Zielgruppe gegenüber gesundheitlichen Themen. Bei dem Thema Impfen handelt es sich um einen gesellschaftlich relevanten Bereich, der auf allen Ebenen der Kommunikation Know-how verlangt. Die Darstellung von Pro- und Contra Argumenten sowie eine angemessene Aufklärung über verschiedene Positionen sollten eine selbstbestimmte Entscheidung herbeiführen. Kommunikationskampagnen besitzen das Potenzial, Ängste zu entkräften und die Grundlage für eine Verhaltensänderung zu schaffen. Wird eine Kampagne durch sensible und dynamische Berichterstattung begleitet, können gegenteilige Effekte ausgelöst und somit eine konstruktive Auseinandersetzung mit der Thematik verhindert werden. Die Herausforderung der Impfkampagne liegt somit darin, sich mit geeigneten emotionalen Reizen an die Rezipienten zu widmen. Da die Pandemie zu Beginn der Impfkampagne bereits ein Jahr lang weltweit Angst und Schrecken verbreitete, ist die Thematik in der Bevölkerung bereits negativ verankert. In Mittelpunkt öffentlicher Kritik stehen die Politik und ihre zum Teil widersprüchliche oder irritierende Kommunikation. So sind sich die meisten Medien einig, dass die Kommunikationsfachleute das zentrale Defizit der Impfkampagne sind. Zudem sind Informationen zur Pandemie oft verwirrend und unverständlich. Zur klaren Herausforderung zählt zudem die Zielgruppe. Die grobe Unterteilung in Ungeimpfte ist sehr ungenau, da sich die Zielgruppe in weitere Subgruppen unterteilen lässt. Es reicht nur verschiedene Medien zu nutzen, sondern die Kampagne sollte in Form, Inhalt und Botschaft

verschiedenen ausgestrahlt werden und das schnell. Die Kampagne, die durch eine zeitliche Begrenzung bei der Planung charakterisiert ist, hatte ohnehin eine schlechte Voraussetzung erfolgreich aufgebaut zu werden (vgl. Bonfadelli/Friemel 2020).

### Eine qualitative Inhaltsanalyse– die Datenerhebung und Ergebnisse

Für die Forschung wurde eine qualitative Inhaltsanalyse nach Philip Mayring durchgeführt. Diese Vorgehensweise kommt in der Kommunikationswissenschaft häufig zur Anwendung (vgl. Mayring 2015). Gegenstand der Analyse sind massenmedial verbreitete textliche und visuelle Botschaften von Kampagnen. Inhaltsanalysen können erste Aufschlüsse darüber geben, wie eine Kampagne gestaltet wurde. Bei der Analyse werden die Erstkommunikationsmittel der Impfkampagne „#Ärmel hoch“ und der Aids-Präventionskampagne „mach’s mit“ beleuchtet. Durch ein Kategorien-System wurden die Kampagnen bewertet. Dabei erhält die Impfkampagne 23 Punkte und die Aids-Präventionskampagne 20 Punkte. Die Ergebnisse aus der Inhaltsanalyse zeigen erste Erkenntnisse über die Umsetzung der Impfkampagne und beweist, welche Kriterien bereits verwendet werden und welche Kriterien zu einer Verbesserung der Kampagne führen können. Die Impfkampagne hat zwar mehr Punkte als die Aids-Präventionskampagne erhalten, jedoch sind die Hintergründe der Lancierungen zu berücksichtigen. Auf die langjährigen Ergebnisse der „mach’s mit“ Kampagne konnte die Impfkampagne setzen. Je nach Zielsetzung und Art der Kommunikationskampagne, sollte ein geeigneter theoretischer Rahmen gewählt werden, um die Theorie für die Lancierung der Kampagne zu nutzen. Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass die starke Wahrnehmung einer Bedrohung nicht die erwünschte Wirkung erzeugen muss, solange eine ebenfalls starke Wahrnehmung der eigenen Effektivität begleitet wird. Die Effektivität umfasst alle Wirkungen einer Kampagne die tatsächlich geplant waren (vgl. Bonfadelli/Friemel 2020: 151ff.). Die Ergebnisse zeigen auch, wie schwierig es ist Aussagen über die Wirkung einer Kommunikationskampagne im Gesundheitsbereich zu treffen. Generell können Gesundheitskampagnen intendierte und unintendierte Wirkungen erzeugen.



### Determinanten für eine erfolgreiche Kampagnen-lancierung

In Bezug auf die Forschungsfrage, wie Kommunikationskampagnen im Gesundheitsbereich gestaltet sein müssen um Erfolg haben zu wirken, ergeben sich folgende Determinanten die als Stellschraube, die verändert werden müssen, verstanden werden:

Der Zeitpunkt und Ort an dem die Zielgruppe mit der Medienauswahl erreicht werden soll, spielt in der täglichen Bespielung der Rezipienten durch verschiedene Botschaften eine zentrale Rolle. Angesichts vieler Botschaften ist das Gehirn dazu gezwungen, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen. Unter hoher kognitiver Belastung ist der Aufmerksamkeitsfokus kleiner und unwichtige Informationen werden zeitweilig ausgeblendet (vgl. Felser 2007: 138). Dieses Phänomen wird in der Literatur als loss of inhibition bezeichnet (vgl. Bonfadelli/Friemel 2011). Es ist wichtig, dass sich der Konsument aktiv mit der Werbebotschaft auseinandersetzt, damit im Sinne des Health-Belief-Modells eine Bedrohung durch die Krankheit wahrgenommen wird. Die Dauer der Rezeption einer Botschaft ist daher, ebenso wie die Gestaltung der Kampagne, ein weiteres Kriterium für das Gelingen. Eine gute Werbebotschaft drängt sich dem Kunden durch die Intensität der Werbemittel auf und kann dadurch nicht übersehen werden (vgl. Fischer/Wiessner/Bidmon 2011: 30). Gut formulierte Botschaften sind durch die Interaktion mit dem Kunden gekennzeichnet, Zudem stellt das die Kampagne eine Form der Innovation dar, sowohl bei der grafischen Gestaltung und der Darstellung des Lösungsangebotes. Der Einsatz von Modellen aus der Rezeptions- und Verhaltensforschung sind ein Erfolgsfaktor für Kampagnen. So kann mit Reizen eine Verhaltensänderung angeregt werden. Ähnlich wie bei klassischer Werbung sollten Kommunikationskampagnen im Gesundheitsbereich konkrete Handlungsaufforderungen an den Rezipienten senden. Gesundheitskampagnen müssen immer einen bedingten Anteil von Informations- beziehungsweise Aufklärungsarbeit beinhalten. Ohne diese bleibt eine Verhaltensänderung meist aus. Deshalb ist die Anzahl der Wörter ein Faktor über den Informationsgrad der Kampagne. Durch einen bewusst eingesetzten Tenor, kann ein Stimmungsbild übertragen werden. In der Forschung werden die Kriterien Unterkriterien definiert.

### Wirkung der Impfkampagne

Der Erfolg einer Kampagne kann daran gemessen werden, wie viele Personen die gewünschte Verhaltensänderung ausführen (vgl. Bonfadelli/Friemel 2020). Die Impfquote gibt Auskunft darüber, wie viele Menschen sich in einem Land für eine Impfung entschieden haben. Die Zahlen zur Impfquote werden durch ein digitales Meldesystem gemessen, indem Ärzte und Impfzentren die durchgeführten Impfungen eintragen (vgl. RKI 2022). Die Impfkampagne zur Coronaschutzimpfung läuft in Deutschland seit 545 Tagen (Stand 14.06.2022). Seitdem haben 64,7 Millionen Menschen (77,8% der Bevölkerung) eine Erstimpfung erhalten (vgl. ebd.). 18,5 Millionen Menschen (22%) haben noch keine Impfung erhalten, wobei für ca. 4 Millionen Menschen (4,8%) im Alter von 0 bis 4 Jahre bisher kein zugelassener Impfstoff verfügbar ist.

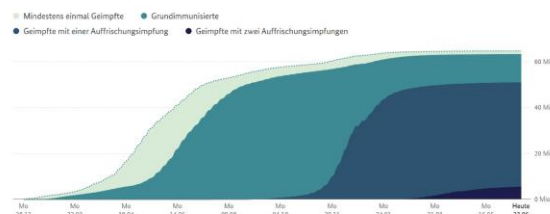


Abbildung 4: Robert-Koch-Institut 2022

Es wird davon ausgegangen, dass einige Impfungen nicht übermittelt wurden und die Zahlen derzeit unterschätzt sind. Eine vom RKI durchgeführte Telefonbefragung zum Impfstatus in der Bevölkerung zeigt eine deutlich höhere Impfquote, die zum Teil mehr als zehn Prozent über dem digitalen Messwert liegt (vgl. RKI 2022). Da die Telefonbefragung überschätzt und das digitale Meldesystem unterschätzt wird, wird davon ausgegangen, dass die reale Impfquote ein Mittelwert darstellt. Im weltweiten Vergleich sind die Arabischen Emiraten mit einer Erstimpfquote von 99% an der Weltspitze (vgl. Our World in Data 2022).

### Fazit und Ausblick – Chancen und Gefahren für zukünftige Gesundheitskommunikation

Resultierend aus den Ergebnissen dieser Forschung ist festzustellen, dass Kampagnen ein wirkungsvolles Instrument darstellen, um gesundheitsbezogene Themen in den Fokus der Öffentlichkeit zu rücken und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Eine klare Li-

nie, wie Gesundheitskampagnen lanciert werden sollten, gibt es nicht. Jedes Thema, zu dem eine kommunikative Begleitung in Form von Kampagnen nötig ist, ist in ihrem Umfang, Zielgruppe und Strategie anders aufzustellen als bisher bekannte Kampagnen. Zwar kann auf die Erfolgspotenziale von älteren Kampagnen gebaut werden, allerdings gibt es keine allgemein gültige Strategie, um eine erfolgreiche und wirkungsvolle Gesundheitskampagne aufzustellen. Die Beachtung der Determinanten als Stellschraube kann hilfreich sein und ist ein Erfolgsprädiktor für die Lancierung von Kampagnen.

Die Kampagnen, die verglichen wurden, haben viele der Determinanten für die Lancierung von Kampagnen bereits verwirklicht. Bei einigen Punkten wurde das Potenzial noch nicht vollständig ausgeschöpft. Jedoch muss auf den Charakter der Umsetzung geachtet werden. Bei manchen Umsetzungen passen einige Determinanten nicht in das Schema bzw. zur Botschaft der Kampagne. Bei der Kampagnenplanung können die Faktoren individuell auf das Thema angepasst werden. Im Fall der Kommunikationskampagne zur Coronaschutzimpfung hätte das Modell zum Covid-19 Präventionsverhalten Aufschluss zur wirksamen Kampagnenlancierung geben können.

Mit der empirischen Forschung und der qualitativen Inhaltsanalyse konnten nur einige wenige Teilaspekte von Kommunikationskampagnen im Gesundheitsbereich näher beleuchtet werden. Somit sind die Aussagen über den Wirkungsprozess sehr ungenau. Das Aufstellen der Determinanten erfolgte nach ausgiebiger Auseinandersetzung mit Fachliteratur und dem Kampagnenwesen. Die Einordnung der Vergleichskampagnen erfolgte nach objektivem Ermessen. Bei manchen Einordnungen besteht Diskussionsbedarf, ob eine vorgenommene Einordnung vertretbar ist oder eine weitere Einordnung hätte erfolgen müssen. Dennoch ist das Ergebnis der Inhaltsanalyse eine fundierte Orientierung zur Lancierung von Kampagnen.

Eine bisherige Evaluation der Kommunikationskampagne zur Coronaschutzimpfung wurde nicht veröffentlicht. Somit kann nur durch die bisherigen Imp fzahlen Rückschlüsse zur Wirkung der Kampagnen gezogen werden. Trotz dem Einsatz von multiplen, sich ergänzenden Kommunikationskanälen- und Strategien, konnte die Kampagne die gewünschte Impfquote noch nicht erzielen. Tendenz abfallend. Die Quote ist jedoch eine ungenaue Aussage, da nicht jede

Impfung implizit auf die Impfkampagne zurückzuführen ist. Um die Wirkung einer Kampagne in allen Aspekten zu prüfen, bedarf es der qualitativen Forschung. Mithilfe einer dieser können ausführliche Informationen zu den Denkweisen und Motivationen der Menschen ermittelt werden. Die Ergebnisse der empirischen Forschung haben den Anspruch durch zukünftige Forschung bestätigt oder widerlegt zu werden. Dafür müssen sich die Fächer der Gesundheit und Kommunikation zur Gesundheitskommunikationsforschung transformieren. Bisher sind die Bereiche als gemeinsames Forschungsfeld unzureichend geregelt. Durch den Zusammenschluss könnten die Kommunikationsbedürfnisse von gesellschaftlichen Gruppierungen im Kontext von Gesundheitsthemen verstärkt erforscht werden. Das Ziel sollte es sein, die Verbreitung relevanter Gesundheitsinformationen zu verbessern und gezieltere Strategien für die Kampagnen im Gesundheitsbereich zu entwickeln und allgemeine gültige Determinanten aufzustellen. Aus diesem Grund sollte noch mehr Arbeit in die Gesundheitskommunikation als eigenes Forschungsfeld investiert werden, für heutige und zukünftige Krisen.

## Literaturverzeichnis

- Ajzen, I. (2013): Icek Ajzen. Homepage. Verfügbar unter: <https://people.umass.edu/aizen/index/html> (06.05.2022).
- Atkin, C. K. & Marshall, A. (2019): Health communication. In: Salwen, M.B. & Stacks, D. W. & Eichhorn, K. C. (Hrsg.): An integrated approach to communication theory and research 3. Auflage. New York: Routledge. (S. 479-495).
- BiSS-Trägerkonsortium (Hrsg.). (2019): Sprachbezogene Unterrichtsentwicklung/Sprachliche Bildung im Elementarbereich. Konzepte und Berichte aus der Praxis. Verfügbar unter <https://www.biss-sprachbildung.de/pdf/biss-handreichung-unterrichtsentwicklung.pdf> (14.07.2022).
- BMG (2022): Aufhebung der Impfpriorisierung. Was bedeutet die Aufhebung der Impfpriorisierung? Verfügbar unter: <https://www.zusammengegencorona.de/faqs/impfen/aufhebung-der-impfpriorisierung/> (14.07.2022).
- RKI (2022): Impfdashboard. Wie ist der Fortschritt der COVID-19-Impfung? Verfügbar unter: <https://impfdashboard.de/> (12.07.2022).
- Bonfadelli, H. & Friemel, T. N. (2011): Medienwirkungsforschung. 4. Auflage. Konstanz: UVK.
- Bonfadelli, H. & Friemel, T. N. (2020): Kommunikationskampagnen im Gesundheitsbereich. Grundlagen und Anwendungen. 3. Auflage. Köln: Herbert von Halem Verlag.
- BZgA (2021): Begleitforschung zur Kommunikation der Coronaschutzimpfung in Deutschland. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung der Allgemeinbevölkerung im Juli 2021. Verfügbar unter:

- [https://www.bzga.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/studien/COSID\\_Forschungsbericht\\_2021.pdf](https://www.bzga.de/fileadmin/user_upload/PDF/studien/COSID_Forschungsbericht_2021.pdf) (14.07.2022).
- BZgA (2022): Pressemitteilung. BZgA stellt Schulen digitales Informationspaket zur Corona-Schutzimpfung. Verfügbar unter: [https://www.bzga.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/pressemitteilungen/2022/22\\_02\\_22\\_PM\\_BZgA\\_Digitales\\_Schulpaket.pdf](https://www.bzga.de/fileadmin/user_upload/PDF/pressemitteilungen/2022/22_02_22_PM_BZgA_Digitales_Schulpaket.pdf) (14.07.2022).
- Delhomme, P., Vaa, T., Meyer, T., Goldenbeld, C., Jaermark, S. & Rehnova, V. (1999): Evaluated Road Safety Media Campaigns. An Overview of 256 Evaluated Campaigns and some Meta-Analysis on Accidents. Forschungsbericht. Brüssel: INRETS.
- Drews, J. (2018): Risikokommunikation und Krisenkommunikation. Kommunikation von Behörden und die Erwartungen von Journalisten. Wiesbaden: Springer.
- Durkheim, E. (2007): Die elementaren Formen des religiösen Lebens. Frankfurt: Suhrkamp.
- Felser, G. (2007): Werbe- und Konsumentenpsychologie. 3. Auflage. Heidelberg: Spektrum.
- Finne, E., Gohres, H. & Seibt, A. C. (2021): Erklärungs- und Veränderungsmodelle 1. Einstellungs- und Verhaltensänderung. Verfügbar unter: <https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/erklarungs-und-veraenderungsmoedelle-1-einstellungs-und-verhaltensaeenderung/> (02.05.2022).
- Fischer, K. P., Wiessner, D. & Bidmon, R. K. (2011): Angewandte Werbepsychologie im Marketing und Kommunikation. Berlin: Cornelsen Scriptor.
- Götsche, P. C. (2021): Impfen für und wider. Die Wahrheit über unsere Impfstoffe und ihre Zulassung. München: riva.
- Janz, N. K., Champion, V.L. & Strecher, V. J. (2002): The Health Belief Modell. In: Glanz, K., Rimer, B. K. & Lewis, F. M. (Hrsg.): Health Behavior and Health Education. Theory, Research and Practice. 3. Auflage. San Francisco: Jossey-Bass. (S. 45-66).
- Kahnemann, D. (2011): Schnelles Denken, Langsames Denken. 16. Auflage. München: Penguin Verlag.
- Linnerooth, J. (1983): Die Risikoanalyse im politischen Prozess. In: Kunreuther, H. & Linnerooth, J. (Hrsg.): Risikoanalyse und politische Entscheidungsprozesse. Berlin: Springer.
- Luhmann, N. (1986): Ökologische Kommunikation. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Nöcker, G. (2016): BZgA. Gesundheitskommunikation und Kampagnen. Verfügbar unter: <https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/gesundheitskommunikation-und-kampagnen/> (14.07.2022).
- Our World in Data (2022): Covid vaccinations. Verfügbar unter: [https://ourworldindata.org/covid-vaccinations?country=OWID\\_WRL](https://ourworldindata.org/covid-vaccinations?country=OWID_WRL) (29.06.2022).
- Pasternack, P. & Beer, A. (2022): Die externe Kommunikation der Wissenschaft in der bisherigen Corona-Krise (2020/2021). Eine kommentierte Rekonstruktion. Halle-Wittenberg: Hof.
- Pätzold, A., Scheifgen, C., Huhn, J., Brinkschröder, K., Keller, M. & Hohn, M. (2020): Neue Chancen. Wie die Corona Krise Gesellschaft und Kommunikation verändert. Verfügbar unter: [https://www.stroeer.de/media/02\\_downloads/05\\_presse\\_blog/blog/2020/corona\\_whitepaper/whitepaper-beyond-corona-digital.pdf](https://www.stroeer.de/media/02_downloads/05_presse_blog/blog/2020/corona_whitepaper/whitepaper-beyond-corona-digital.pdf) (14.07.2022).
- Renn O. (1989): Risikowahrnehmung. Psychologische Determinanten bei der intuitiven Erfassung und Bewertung von Risiken. In: Hosemann, G. (Hrsg.): Risiko in der Industriegesellschaft. Analyse, Vorsorge, Akzeptanz. Erlangen: UB.
- RKI (2022): Impfdashboard und Intensivregister. Verfügbar unter: <https://impfdashboard.de/>(14.07.2022).
- Rossmann, C. (2011): Theory of Reasoned Action. Theory of Planned Behaviour. Baden-Baden: Nomos.
- Schneider-Stingelin, C. (2014): Gesundheitskampagnen in der Schweiz. Integriertes Kampagnenmanagement mit theoretischer Fundierung und Evaluation. Konstanz: UVK.
- Schnitzler, P. (2022): SARS-CoV-2. Covid-19. In: Hof, H., Schlüter, D. (Hrsg.): Duale Reihe Medizinische Mikrobiologie. 8. Auflage. Stuttgart: Thieme.
- Wallaschek, S. (2015): Herrschaft und Widerstand. Sozialwissenschaftliche Perspektiven auf umkämpfte Verhältnisse. Verfügbar unter: <https://www.hsozkult.de/event/id/event-76092> (14.07.2022).
- Wohlrab-Sahr, M. (1993): Biographische Unsicherheit. Formen weiblicher Identität in der „reflexiven Moderne“: Das Beispiel der Zeitarbeiterinnen. Opladen: Leske + Budrich.

## **Carolin Kasthold-Schmitt: Die öffentliche Meinung als Reputationsrisiko in der Risikobewertung von Unternehmen**

*Da die Bedeutung von Nachhaltigkeit für die Gesellschaft stetig steigt, wächst auch der Druck auf die Ökonomie, sozialer und ökologischer zu agieren. Während sich gesellschaftliche Forderungen stets in der öffentlichen Meinung manifestieren, kann diese die Unternehmensreputation beeinflussen. Aufgrund der durch die Politik verfassten ESG-Kriterien und die mit ihrer Umsetzung einhergehenden möglichen monetären Vorteile für Unternehmen werden Nachhaltigkeitsaspekte in der Wirtschaft derzeit vorrangig als finanzielle Risiken betrachtet. Da Reputationsrisiken für Unternehmen aber zunehmend an Bedeutung gewinnen, wurde im Zuge dieses Fachbeitrages anhand einer Literaturrecherche untersucht, ob die öffentliche Meinung zu sozialen und ökologischen Themen als solches in die Risikobewertung einzubeziehen ist. Obwohl ein nachweislicher Einfluss der öffentlichen Meinung und der Missachtung gesellschaftlicher Forderungen auf die Reputation eines Unternehmens vorhanden ist, sollte dies nicht als Reputationsrisiko in die Risikobewertung einbezogen werden. Dies begründet sich einerseits darin, dass die öffentliche Meinung ein flexibles Konstrukt ist, das sich permanent an die Gegebenheiten der Gesellschaft anpasst. Darüber hinaus existiert eine Pluralität öffentlicher Meinungen, die stark divergieren kann. Daher können Unternehmen einen Risikoeintritt durch die Beachtung gesellschaftlicher Forderungen nur schwer verhindern. Andererseits werden im Sinne des ökonomischen Risikos lediglich jene Ereignisse als risikobehaftet klassifiziert, deren Eintritt einer bekannten Wahrscheinlichkeitsverteilung folgt. Allerdings existieren bisher keine reliablen Instrumente zur Erfassung der Unternehmensreputation und ihrer Beeinflussung durch die öffentliche Meinung. Somit bestehen ebenfalls keine historischen Datenlagen, die Vergleiche von Reputationswerten zuließen. Die Quantifizierung als Risiko ist daher kaum möglich. Da das Kriterium der Berechenbarkeit nicht erfüllt wird, kann die öffentliche Meinung im Zuge der Risikobewertung weder als Reputationsrisiko noch als andere Risikoart berücksichtigt werden. Ihre vorrangige Betrachtung als finanzielles Risiko ist demnach ausreichend.*

Der Begriff des Risikos hat sich im Laufe der Epochen verändert. Wurden Risiken zu Zeiten des antiken Roms noch als persönliche Bedrohungen wahrgenommen, so handelt es sich heute zumeist um globale Gefährdungslagen, die nicht mehr nur das Leben einzelner, sozial schwach gestellter Gesellschaften oder Gesellschaftsschichten beeinflussen, sondern zunehmend auch das ihre Verursacher in Form der wohlhabenden Industriestaaten (vgl. Beck 2015: 28 ff.). Insbesondere der Klimawandel ist ein Faktor, für den das gesellschaftliche Bewusstsein als globale Bedrohung in den letzten Jahren stetig gestiegen ist (vgl. Gellrich 2021: 10). Dabei gelten Industrie und Wirtschaft nicht nur als die größten Verursacher der klimawandelförderlichen Kohlenstoffdioxidemissionen (vgl. Umweltbundesamt 2022). Einer Erhebung der Statista Global Consumer Survey zufolge sehen sogar über ein Drittel der Befragten die Wirtschaft in der Verantwortung, globale Umweltprobleme zu lösen. Damit liegen sie aus Sicht der Gesellschaft in der Verantwortung beinahe zehn Prozentpunkte vor den politischen Regierungen (vgl. Kunst 2022).

Dem Kulturwissenschaftler und Soziologen Nico Stehr zufolge hat „jedoch (...) bislang die Tatsache zu wenig Beachtung gefunden, dass ökonomische Felder (Märkte) in einem dynamischen, oft aber auch und damit verbunden in einem spannungsgeladenen Verhältnis zu ihrem gesellschaftlichen Umfeld stehen“ (Stehr 2007: 10 f.). Der zunehmend technologische Fortschritt sowie globale Bedingungen in Form von geopolitischer Instabilität, vernetzten Finanzmärkte, Regularien zum Umweltschutz und neu verhandelten internationalen Handelsabkommen nehmen zunehmend Einfluss auf die Unternehmenswelt. Im Gegensatz dazu stehen mikroökonomische Erwägungen mit ähnlicher Risikobehaftung. Diese drücken sich in immer fundierteren Konzepten von Wettbewerbern und nicht-traditionelle Konkurrenten wie Start-up- Unternehmen aus, die auf die Märkte drängen. Darüber hinaus sehen sich die Unternehmen mit sich ständig ändernden Verbraucherpräferenzen und -forderungen konfrontiert (vgl. Godfrey et al. 2020: 91).

All dies führt dazu, dass zahlreiche unternehmerische Entscheidungen mit Unsicherheiten behaftet

sind. Damit einhergehend erschweren die mehrdeutigen Signale aller Anspruchsgruppen die Entscheidung, auf welchen Forderungen tatsächlich der Fokus liegen sollte und welche Gegebenheiten ignoriert werden können (vgl. Godfrey et al. 2020: 92.). Durch ihren wachsenden Einfluss werden Unternehmen zunehmend als gesellschaftliche Akteure wahrgenommen (vgl. Hoven 2019: 72) und agieren daher in einem spannungsgeladenen Rahmen, in dem sie sich immer häufiger mit politischen und gesellschaftlichen Forderungen konfrontiert sehen, die nicht ausschließlich ökonomischer Natur sind, sondern vielmehr soziale und ökologische Belange betreffen (vgl. Sassen / Hinze / Hardeck 2016: 868). Dies zeigt sich spätestens seit dem Übereinkommen von Paris und dem Aufkommen der Fridays-for-Future Bewegung. Während die Konzentration der Gesellschaft und der Politik in diesen beiden Fällen ausschließlich auf dem Umgang mit dem Klimawandel und der Verzögerung bzw. Reduzierung seiner Auswirkungen liegt, wird auch der Wunsch nach mehr sozialer Gerechtigkeit in der Gesellschaft immer größer (vgl. Gellrich 2021: 10). Das bewies unlängst die Black-Lives-Matter Bewegung, im Zuge derer Menschen weltweit gegen Rassismus demonstrierten (vgl. Buchanan / Nui / Patel 2020).

Die Politik bündelt all diese Forderungen in den sog. ESG-Kriterien. Sie sollen Unternehmen zu einem ökologischeren und sozialeren Wirtschaften sowie einer nachhaltigeren Unternehmensführung veranlassen (vgl. BaFin 2021: 13). Mit den ESG-Kriterien schafft der Staat einerseits einen besseren Überblick für Investoren über die Nachhaltigkeit von kapitalmarktorientierten Unternehmen in Deutschland. Andererseits verzeichnen Unternehmen durch ihre Einhaltung geringere Kapitalkosten und höhere Renditen (vgl. Becker 2022). Auch wenn die ESG-Kriterien die Forderungen der Gesellschaft widerspiegeln, so liegt der Fokus der Unternehmen in ihrer Beachtung auf der Zufriedenstellung der Anteilseigner (vgl. ebd.). Somit wird deutlich, dass Nachhaltigkeitsaspekte von Unternehmen derzeit insbesondere vor monetärem Hintergrund umgesetzt werden und die Wirtschaft sie daher vorrangig als finanzielle Risiken begreift (vgl. BaFin 2021: 13).

Im Zuge der zunehmenden Globalisierung steigt auch die Handlungsfähigkeit der Konsumenten (vgl. Stehr 2007: 20). Daher ist es kaum verwunderlich, dass sie heutzutage zu den wichtigsten Einflussfaktoren der ökonomischen Leistungsfähigkeit eines Un-

ternehmens zählen (vgl. Stehr 2007: 11). Darüber hinaus nimmt ihre Erwartungshaltung an die Sprecher und Vertreter von Unternehmen zu, ihre Reichweite dazu zu nutzen, in sozialen Netzwerken wie LinkedIn zu politischen, sozialen oder ökologischen Themen Haltung zu beziehen (vgl. Schmitz 2022: 18). Eine Untersuchung von Anna-Karina Schmitz hat diesbezüglich ergeben, dass Unternehmensvertreter in Bezug auf den Krieg zwischen Russland und der Ukraine sehr zurückhaltend in der Wortwahl und in der Eindeutigkeit ihrer Positionierung blieben (vgl. ebd.). Verglichen mit dem Thema Gleichberechtigung anlässlich des Weltfrauentages ließ sich „[e]ine generelle Zurückhaltung in Bezug auf politische oder soziale Themen (...) auf LinkedIn [hingegen] nicht beobachten“ (ebd.). Schmitz vermutet daher, dass der Grund für die Zurückhaltung vor allem in der Vermeidung von Anfeindungen und medienwirksamer negativer Kritik liegt, da es sich beim Krieg um ein deutlich riskanteres Thema handele als bei der Gleichberechtigung. Da Aktienkurse und das Verhalten von Kunden sehr sensibel auf die Äußerungen von Vorstandsvorsitzenden reagierten, sollten die Unternehmen auf diese Weise vor Beschädigungen bewahrt werden (Schmitz 2022: 18).

Zusätzlich zum Verhalten der Konsumenten kann auch die öffentliche Meinung durch Äußerungen von Vorstandsmitgliedern beeinflusst werden (vgl. ebd.). Die öffentliche Meinung spricht heutzutage zumeist „aus mehr oder weniger reichweitenstarken Medien oder durch populäre Institutionen“ (Rommerskirchen / Roslon 2020: 58). Daher ist es kaum verwunderlich, dass Veröffentlichungen von Unternehmensakteuren in sozialen Netzwerken wie LinkedIn Einfluss auf sie nehmen können (vgl. Schmitz 2022: 18). Während „Investitionen in immaterielle Werte wie Meinungen [...] und Ansehen“ (Zerfaß / Piwinger 2014: 7 f.) für Unternehmen immer wichtiger werden, kann insbesondere die öffentliche Meinung Auswirkungen auf die Reputation eines Unternehmens haben. Darüber hinaus bestimmt sie mit, was in der Gesellschaft als legitim gilt (vgl. Rommerskirchen / Roslon 2020: 59) und beeinflusst damit gleichzeitig mehr oder weniger indirekt die moralische Wahrnehmung der Wirtschaft. Da die Forderung nach mehr Nachhaltigkeit in der Wirtschaft die öffentliche Meinung zunehmend dominiert (vgl. Statista 2022: 37), ist es kaum verwunderlich, dass sich die Legitimität und damit auch die Reputation eines Unternehmens als einer ihrer Bestandteile (vgl. Zerfaß / Piwinger 2014: 8) insbesondere in



der Erfüllung der sozialen und ökologischen Forderungen der Anspruchsgruppen manifestieren (vgl. Rommerskirchen / Roslon 2020: 262 f.). Doch obwohl das Risikomanagement die Gefahr von Reputationsrisiken zunehmend in Betracht zieht (vgl. Piwinger 2014: 308) und bekannt ist, dass die öffentliche Meinung Einfluss auf die Reputation nehmen kann, so wird der öffentlichen Meinung zu sozialen und ökologischen Themen als Reputationsrisiko im Zuge der Risikobewertung bisher kaum Bedeutung zugeschrieben. Vielmehr werden Nachhaltigkeitsrisiken als rein finanzielle Risiken betrachtet (vgl. BaFin 2021: 13). Ob diese Vorgehensweise legitim ist, soll im Zuge des vorliegenden Fachartikels untersucht werden.

Um der Antwort dieser Fragestellung näher zu kommen, werden zunächst die Verantwortlichkeiten von Unternehmen beleuchtet. Hierzu werden mit der Neoklassik und der Sozioökonomie zwei divergierende Positionen vorgestellt. Darüber hinaus erfolgt die Betrachtung der Beschaffenheit der öffentlichen Meinung, der Quantifizierbarkeit von Reputation sowie des ökonomischen Risikos. Abschließend soll unter Rückbezug auf den zuvor geschaffenen theoretischen Rahmen die Frage beantwortet werden, ob Unternehmen die öffentliche Meinung zu sozialen und ökologischen Themen als Reputationsrisiko in ihre Risikobewertung einbeziehen sollten.

### Position A: Die neoklassische Wirtschaftstheorie

Milton Friedman, einem der bekanntesten Vertreter der Neoklassik zufolge, ist die einzige Verantwortung des Unternehmens weder eine soziale noch eine ökologische (vgl. Clarkson 1995: 103). Vielmehr behauptet er: „The social responsibility of business is to increase its profits“ (Friedman 2007: 29). Demnach besteht die einzige Pflicht eines Unternehmens darin, seine Wirtschaftlichkeit zu sichern. Wirtschaftlichkeit als solche lässt sich durch „ökonomische Kenngrößen wie Umsatz, Gewinn, Bruttokapitalrendite und Barwert“ (Rommerskirchen / Roslon 2020: 12) definieren. Damit fokussiert die neoklassische Wirtschaftstheorie die Steigerung des Wertes für die Anteilseigner eines Unternehmens (Shareholder-Value) (vgl. ebd.). Insbesondere in Bezug auf börsennotierte Gesellschaften bedeutet dies in der Folge eine Erhöhung des Eigenkapitals. In diesem Sinne verfolgt die Unternehmensführung eine permanente Maximierung des

Aktienkurses und somit des gesamten monetären Unternehmenswertes (vgl. Zerfaß 2014: 25), um die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu sicherzustellen.

Als klassisches Akteursmodell (vgl. Rommerskirchen 2017: 331) und Prototyp eines Marktteilnehmers (vgl. Rommerskirchen 2017: 333) hat sich in der Neoklassik der Homo oeconomicus etabliert (vgl. Rommerskirchen 2017: 331). Er bezeichnet einen rationalen, egoistischen und individualistischen Akteur, der einzig auf seinen eigenen Vorteil (vgl. Rommerskirchen 2017: 333) und seine Nutzenmaximierung bedacht ist (vgl. Kremser 2013: 233). Dem individualistischen Weltbild weiter folgend, müssen Politik, Gesellschaft und Ökonomie der Neoklassik zufolge als drei separate Bestandteile betrachtet werden, die nicht miteinander interagieren. Dabei darf die Politik nicht in die Wirtschaft eingreifen, um die Konjunktur zu steuern (vgl. Friedman 2002: 129). Der Fokus liegt auf der Befreiung der Märkte und des einzelnen Individuums (vgl. Friedman 2002: 63) sowie auf einem durch Freiheit erlangten Wohlstand (vgl. Friedman 2002: IX). Die Befreiung kann erreicht werden, indem jedes Individuum lediglich jene Arbeiten ausführt, die es möglichst gut beherrscht, sodass es möglichst viel Geld verdient und der Konsum steigen kann (vgl. Pietsch 2019: 209 ff.). Das Hauptaugenmerk dieses individualistischen Ansatzes liegt damit konkret auf der Nutzenmaximierung. Da die Freiheiten der Individuen aber miteinander kollidieren können, ist eine absolute Freiheit ohne Regierung nicht möglich (vgl. Friedman 2002: 25). Schließlich müsse die Freiheit eines Individuums eingeschränkt werden, um die eines anderen zu schützen (Friedman 2002: 26). Darüber hinaus werden der Politik allerdings viele weitere Verantwortungsbereiche wie bspw. die Entrichtung von Einfuhrzöllen, die Mietpreiskontrolle, der gesetzliche Mindestlohn oder die Regulierung des Bankwesens abgesprochen (Friedman 2002: 35 f.). Besonders hervorgehoben wird dabei die staatliche Kontrolle von Radio und Fernsehen, durch die eine implizite Zensur und eine Verletzung der Meinungsfreiheit erreicht würde (vgl. Friedman 2002: 35).

### Zusammenfassung Position A

Im Sinne der Neoklassik läge die Berücksichtigung der öffentlichen Meinung nicht in der Verantwortung des Unternehmens. Zum einen geht sie davon aus, dass die in den Medien dargestellte öffentliche Meinung lediglich eine zensierte und beeinflusste Form



der tatsächlichen, in der Gesellschaft vorherrschenden Meinung abbildet, die niemals der Wirklichkeit entsprechen kann, sondern vielmehr vom Staat gesteuert wird, um Konformität in der Gesellschaft zu erzwingen (vgl. Friedman 2002: 34 ff.). Zum anderen forciert dieser Ansatz ausschließlich die Steigerung der Gewinne mit dem Ziel der Zufriedenstellung der Eigentümer. Eine soziale oder ökologische Verantwortung besitzen Unternehmen hingegen nicht. Daher könnte die öffentliche Meinung zu sozialen und ökologischen Themen, die sich innerhalb der Gesellschaft konstituiert, entsprechend kein Risiko für ein Unternehmen darstellen. Darüber hinaus würden Neoklassiker die Bedeutsamkeit und Gefahr von Reputationsrisiken für Unternehmen grundsätzlich bestreiten. Schließlich sind immaterielle Werte wie Reputation und Legitimität aus ihrer Sicht irrelevant für die Sicherung des Unternehmensfortbestands.

### Position B: Die sozioökonomische Wirtschaftstheorie

Die sozioökonomische Wirtschaftstheorie verfolgt den Ansatz, dass der Fortbestand eines Unternehmens nicht allein von der Zufriedenheit seiner Geldgeber abhängig ist. Vielmehr könnten Unternehmen „auf Dauer nur [dann] erfolgreich wirtschaften, wenn sie gesellschaftlich akzeptiert sind“ (Schulz 2014: 10). Schließlich steht ein Unternehmen der Sozioökonomie zufolge ergänzend zu seiner Wirtschaftlichkeit auf einer zweiten Säule, seiner Legitimität (vgl. Zerfaß 2014: 25). Somit sind Marktstellung und Marktgeltung nicht allein von der Qualität der Dienstleistungen oder Erzeugnisse eines Unternehmens abhängig. Entscheidend hierfür sind ebenfalls die „vorökonomischen Werte (...) wie guter Ruf, gesellschaftliches Ansehen, Tradition und Glaubwürdigkeit“ (Zerfaß / Piwinger 2014: 8). Diese werden insbesondere durch die Erfüllung der Erwartungen der Anspruchsgruppen gefestigt (vgl. Schreyögg / Koch 2020: 76 f.). Dies kann „in vielen Fällen vor Wertverlust [schützen] oder (...) ihn geringer [halten]“ (Zerfaß / Piwinger 2014: 9). Dem entsprechend bestimmen die Anspruchsgruppen eines Unternehmens, was als legitim gilt (vgl. Rommerskirchen / Roslon 2020: 59). Daher sollte ein „Unternehmen als verantwortungsvoller und moralischer Akteur“ (Blennemann 2020: 14) eine „zukunftsorientierte und sorgende Verantwortung“ (Neuhäuser 2011: 90) übernehmen und eine Vielzahl der Forderungen seiner Anspruchsgruppen erfüllen

(vgl. Clarkson 1995: 107). Damit legt die Sozioökonomie einen deutlichen Fokus auf den Wert der Anspruchsgruppen eines Unternehmens (Stakeholder-Value) (vgl. Rommerskirchen / Roslon 2020: 12).

Staat, Gesellschaft und Wirtschaft müssen daher unbedingt miteinander kooperieren, um einen langfristigen und nachhaltigen Erfolg zu gewährleisten. Schließlich kann ein Unternehmen seine Legitimität nur durch die Zusammenarbeit mit Politik und Gesellschaft stärken (Rommerskirchen / Roslon 2020: 263). Darüber hinaus können sie nicht isoliert voneinander betrachtet werden, da der Markt ohne staatliche Kontrolle an der eigenen Logik scheitern würde (vgl. Bowles 2014: 473). Allerdings dürfe die Gesellschaft dabei nicht von den Interessen der Wirtschaft bestimmt werden. Vielmehr müsse sie die Wirtschaft dazu nutzen, die gesellschaftlichen Forderungen zu erfüllen (vgl. Polanyi 2015: 88 f.).

Die Sozioökonomie zieht den Homo socio-oeconomicus als klassisches Akteursmodell hinzu. Der Soziologe Neuloh wollte den beiden idealtypischen und extremen Modellen (vgl. Rommerskirchen 2017: 332 ff.) mit dem Homo socio-oeconomicus einen realistischen Akteur entgegensetzen (vgl. Neuloh 1980: 14 f.). Dieser trifft seine Entscheidungen einerseits auf der Grundlage rationaler Nutzenüberlegungen. Darüber hinaus berücksichtigt er aber auch, dass die Wahl seiner Handlung gleichermaßen von sozialen Determinanten wie der sozialen Rolle, dem sozialen Status oder den jeweiligen Bezugsgruppen abhängig sein kann (vgl. ebd.). Diese beiden Entscheidungsgrundlagen werden je nach Individuum unterschiedlich stark akzentuiert. Darüber hinaus liegt der Sozioökonomie ein komplexes Konstrukt in Form eines sozialen Interaktionsmodells zwischen allen Individuen zugrunde, dessen Handlungen sich an gemeinsamen Normen orientieren (vgl. Dahrendorf 1971: 47 ff.). Dahrendorf zufolge wird das Handeln innerhalb dieses sozialen Konstruktes durch positive und negative Sanktionen belohnt, bzw. bestraft (vgl. Dahrendorf 1971: 36 ff.). Überdies gilt in der Sozioökonomie nicht nur das gute Leben der existierenden Generation als wichtig. Auch der Fortbestand nachfolgender Generationen soll durch den bewussten und nachhaltigen Umgang mit Ressourcen gewährleistet werden (vgl. Lindenberg 1985: 100 ff.).

### Zusammenfassung Position B

Da die Sozioökonomie über die Wirtschaftlichkeit hinaus auch die Legitimität eines Unternehmens als

Voraussetzung für den Unternehmenserfolg betrachtet, würde sie die öffentliche Meinung als Reputationsrisiko interpretieren und in die Risikobewertung einbeziehen. Während sich in der öffentlichen Meinung einerseits die Forderungen der Gesellschaft manifestieren (Rommerskirchen / Roslon 2020: 262 f.), stellt die Reputation einen wichtigen Bestandteil der Unternehmenslegitimität dar (vgl. Zerfaß / Piwinger 2014: 8). Eine Missachtung der öffentlichen Meinung würde demnach eine Missachtung der Forderungen der Anspruchsgruppen bedeuten und eine Schwächung der Legitimität zufolge haben. Damit stellt die öffentliche Meinung aus sozioökonomischer Sicht ein Risiko für den Fortbestand eines Unternehmens dar, das es zu bewerten gilt.

### Die Beschaffenheit der öffentlichen Meinung, die Quantifizierbarkeit von Reputation und das ökonomische Risiko

Während sich die beiden zuvor vorgestellten Positionen durch ihren Fokus auf die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens zwar fundamental ähneln, kommen sie schlussendlich zu unterschiedlichen Ergebnissen in Bezug auf die öffentliche Meinung als Reputationsrisiko in der Risikobewertung. Im Gegensatz dazu können die Beschaffenheit der öffentlichen Meinung, das ökonomische Risiko und die Möglichkeiten zur Messung der Reputation schließlich zur Beantwortung der Frage beitragen, ob die öffentliche Meinung zu ökologischen und sozialen Forderungen als Reputationsrisiko in die Risikobewertung einbezogen werden sollte oder ob die Betrachtungsweise von Nachhaltigkeitsaspekten als Finanzrisiko ausreichend ist.

#### Die Beschaffenheit der öffentlichen Meinung

Als Meinung wird „die Bewertung eines Objekts durch eine Person [verstanden], die diese auf der Basis ihres Wissens über das Objekt und vergleichbare Objekte trifft“ (Schweiger 2017: 113). Dabei ist sie an konkrete Bezugsgrößen wie Personen, Handlungen oder auch politische sowie ökologische Forderungen gebunden (vgl. Schweiger 2017: 113 f.). Meinungen werden häufig kurzfristig auf Grundlage der vorliegenden Informationen gebildet und sind daher relativ variabel (vgl. Schweiger 2017: 114).

Darüber hinaus wird die öffentliche Meinung in der Literatur vielfach als Mehrheitsmeinung bezeichnet (vgl. Noelle-Neumann 1996: 198). Es ist zwar durchaus möglich, dass es sich um die Mehrheitsmeinung

handelt. Sie kann allerdings auch lediglich durch ein Individuum als solche empfunden werden, weil sie bspw. in den Medien besonders häufig aufgenommen und thematisiert wird (vgl. Blumer 1948: 545). Vor diesem Hintergrund kann sie ebenfalls als Zwang zur Konformität wirken, um als Teil der Gesellschaft angesehen zu werden. Während diese Wirkweise sozialer Tatsachen auf das Denken und Handeln von Individuen in einer Gesellschaft bereits Ende des 19. Jahrhunderts durch Durkheim beschrieben wurde (vgl. Durkheim 2010: 118), konnte sie in Aschs Konformitätsexperiment sozialpsychologisch belegt werden. Es hat sich gezeigt, dass Individuen aus dem Wunsch nach Zugehörigkeit und der Sorge vor sozialer Isolation in der Öffentlichkeit dazu neigen, die wahrgenommene Mehrheitsmeinung anzunehmen und zu vertreten (vgl. Asch 1951: 183 f.). Die Zwei-Prozess-Hypothese nach Moscovici stellt darüber hinaus dar, dass die private Meinung davon hingegen meist unberührt bleibt (vgl. Moscovici 1980: 230 f.).

Umfassendere Betrachtungen führten allerdings zu der Erkenntnis, dass die öffentliche Meinung nicht nur die Mehrheitsmeinung, sondern vor allem „dominante Meinungen zu gesellschaftsrelevanten Fragen“ (Schweiger 2017: 116) darstellt. Darüber hinaus kann sie als diejenige „Meinung [betrachtet werden], die man ohne Gefahr von Sanktionen öffentlich aussprechen und der entsprechend man öffentlich sichtbar handeln kann“ (Noelle-Neumann 1979: 173). Es ist davon auszugehen, dass weder lediglich eine einzige Meinung als jene gilt, die ohne Isolationsfurcht geäußert werden kann, noch dass sich Öffentlichkeit einzig in der relativen Mehrheit einer Gesellschaft manifestiert. Schließlich setzt sich „Öffentlichkeit [...] aus mehr oder weniger vielen einzelnen Personen zusammen“ (Rommerskirchen / Roslon 2020: 58). Daher kann angenommen werden, dass über die Mehrheitsmeinung hinaus weitere Alternativmeinungen zu gesellschaftlich relevanten Themen bestehen, die ebenfalls öffentlich geäußert werden können, ohne dass ein Individuum Sanktionen zu befürchten hat. Daraus lässt sich ableiten, dass durchaus mehrere Meinungen eine Existenzberechtigung als öffentliche Meinung besitzen. Dies wird unterstützt durch die im deutschen Grundgesetz festgeschriebene Meinungspluralität (vgl. Art 5 Abs. 1 GG).

Auch Habermas spricht von einer Vielzahl öffentlicher Meinungen, indem er beschreibt, dass durch die sozialen Medien viele kleine Teilöffentlichkeiten entstehen, in denen verschiedene Meinungen dargeboten

werden (vgl. Habermas 2021: 480) Da sich heute allerdings vielmehr eine parallele Äußerung verschiedener Meinungen im Zuge von Streitgesprächen etabliert hat, geht der deliberative Charakter von Öffentlichkeit durch die Abwesenheit eines herrschaftsfreien Diskurses verloren (vgl. Habermas 2021: 478). Dieser sei schließlich nur dann möglich, wenn die Kommunikationspartner (1) gleichberechtigt sind, (2) die gleiche Möglichkeit haben, sich zu äußern, (3) symmetrisch sind, d. h. ausgeglichene Positionen besetzen und (4) der Zwang des richtigen Argumentes und nicht die Position eines Kommunikationspartners oder andere Faktoren den Diskurs entscheiden (vgl. Habermas 2019: 44 ff.). Unter diesen Gesichtspunkten könnten die heutzutage öffentlich geäußerten Meinungen einerseits als hinfällig betrachtet werden, da sie insbesondere in den sozialen Medien nicht im Zuge eines herrschaftsfreien Diskurses auf ihren Bestand geprüft wurden. Andererseits handelt es sich bei einer Pluralität an Meinungen vielfach auch um divergierende Meinungen. Auch wenn die Reputation eines Unternehmens von der öffentlichen Meinung beeinflusst wird, so sind stark gegensätzliche Forderungen für Unternehmen schwer umsetzbar. Daher ist der Einbezug einer Vielzahl öffentlicher Meinungen als Risikofaktor kaum realisierbar.

### **Die Quantifizierbarkeit von Reputation und ihrer Beeinflussung durch die öffentliche Meinung**

Für den Terminus der Reputation existieren eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen und Betrachtungsweisen aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen (vgl. Einwiller 2014: 378 f.).

Dennoch besteht weitestgehend Einigkeit darüber, „dass es sich bei der Reputation um ein Wahrnehmungsphänomen handelt, bei dem ein Unternehmen hinsichtlich bestimmter Attribute bewertet wird, was in der Folge zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann“ (Einwiller 2014: 380). Auch wenn die Reputation bereits vielseitig untersucht und definiert wurde, so weist ihre Betrachtung als Risiko in der Forschung noch immer viele Mängel auf (vgl. Piwinger 2014: 311 ff.). Unternehmen sehen es in vielerlei Hinsicht als Herausforderung, Reputationsrisiken zu quantifizieren und ihre (finanziellen) Folgen einzuschätzen (vgl. WTW 2022). Auch die Krisenkommunikation liefert für eine systematische Erfassung bisher keine adäquaten Instrumentarien (vgl. Piwinger 2014: 311

ff.). Obwohl also die Reputation einen wichtigen immateriellen Wert für ein Unternehmen darstellt, kann dieser Wert nicht numerisch expliziert werden.

Während mit den demoskopischen Umfragen, dem Mediascreening und der Medienresonanzanalyse zwar drei vorherrschende Methoden zur Erfassung der öffentlichen Meinung existieren (vgl. Schweiger 2017: 116 ff.), handelt es sich bei den hier generierten Werten stets um eine Momentaufnahme (vgl. ebd.). Schließlich sind Meinungen stets situationsabhängig und daher variabel (vgl. Schweiger 2017: 114). Aufgrund des Mangels an reliablen Messinstrumenten ist es also zum einen bisher nicht möglich, auf historische Vergleichswerte zurückzugreifen, die die Verbesserung oder Verschlechterung der Reputation darstellen. Zum anderen fehlt es an einer Methode, die den Einfluss der öffentlichen Meinung auf die Reputation abbildet

### **Das ökonomische Risiko**

Heutzutage zeichnet sich ein Risiko allgemein dadurch aus, „dass der Einfluss nicht mit Sicherheit stattfindet und / oder das genaue Ausmaß des Einflusses nicht bekannt ist“ (Figge 2022: 3). In der Ökonomie werden hingegen jene Ereignisse als risikobehaftet bezeichnet, deren Eintritt einer bekannten Wahrscheinlichkeitsverteilung folgt (vgl. Godfrey et al. 2020: 95) und die einen Einfluss auf die Erreichung von Unternehmensstrategie und -zielen haben (vgl. Romeike / Hager 2020: 79). Im Zuge der Risikobewertung werden die zuvor identifizierten Risiken hinsichtlich ihrer Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet (vgl. Schmitz / Wehrheim 2006: 82). Abschließend sollen die Risiken anhand ihrer Bewertungen in eine Rangordnung gebracht werden, die hinsichtlich ihrer Risikopotenziale gebildet wird. Auf diese Weise wird deutlich, welche Risiken vorrangig berücksichtigt werden sollten. Darüber hinaus ermöglicht dies die Abbildung eines hochindividuellen Risikoportfolios (vgl. Romeike / Hager 2020: 492).

### **Die öffentliche Meinung als Reputationsrisiko in der Risikobewertung**

Diesen theoretischen Betrachtungen zufolge lässt sich die öffentliche Meinung zu sozialen und ökologischen Themen als Reputationsrisiko vielmehr als Ungewissheit als als Risiko klassifizieren. Ungewissheiten gelten als unbeständig. Darüber hinaus ist ihr Ausgang unbestimmt (vgl. Godfrey et al. 2020: 96 f.). Daher

lassen sie keine rationalen Entscheidungen zu (Schmitz / Wehrheim 2006: 15). Die Ökonomie aber klassifiziert jene Ereignisse als risikobehaftet, deren Eintritt unter Einbezug bekannter Wahrscheinlichkeiten bestimmt werden kann. Die Eintrittswahrscheinlichkeit eines risikobehafteten Ereignisses wird dabei vor allem auf der Grundlage von Erfahrungen aus der Vergangenheit bestimmt. Eine solche Quantifizierung obliegt der Risikobewertung. In Bezug auf die öffentliche Meinung ist eine Berechnung der Schadenswahrscheinlichkeit allerdings nicht möglich. Zum einen existiert eine Vielzahl öffentlicher Meinungen, deren Beachtung als Risikofaktor kaum realisierbar ist. Zum anderen ist die öffentliche Meinung kein starres Konstrukt, sondern vielmehr ein flexibles, unbeständiges Gebilde, das abhängig ist von den äußeren Umständen und daher immer nur eine Momentaufnahme widerspiegelt. Darüber hinaus existieren bisher keine Methoden, die die Reputation eines Unternehmens und den Einfluss der öffentlichen Meinung auf sie messen und somit vergleichbar machen. Da Risiken aber immer auch vor dem Hintergrund von durch das Unternehmen definierten Zielen zu interpretieren sind, müsste von einem Unternehmen zunächst festgelegt werden, welchen Reputationswert es erlangen möchte. Die Erreichung eines gewissen Maßes an gesellschaftlicher Zustimmung ist bisher allerdings nicht skalierbar und kann somit auch nicht als Unternehmensziel deklariert werden.

Letzten Endes tragen also nicht nur die Pluralität öffentlicher Meinungen und die sich darin manifestierenden divergierenden Forderungen der Gesellschaft dazu bei, dass sie nicht als Reputationsrisiko bewertet werden kann. Es mangelt ebenso an Maßstäben zur Quantifizierung der Reputation und ihrer Beeinflussung durch die öffentliche Meinung, sodass weder festgestellt werden kann, wodurch noch inwieweit die Reputation beschädigt wurde. Demnach ist die ursprüngliche Betrachtung von Nachhaltigkeitsaspekten als rein finanzielles Risiko ausreichend.

## Fazit

Die anfängliche Gegenüberstellung der Neoklassik und der Sozioökonomie hat gezeigt, dass diese beiden Theorieansätze nicht so unterschiedlich sind, wie anfänglich erwartet. Schließlich verfolgen beide Positionen das Ziel des Erhalts und der Steigerung des Unternehmenswertes durch die Sicherung der Wirt-

schaftlichkeit. Dennoch kommen sie zu divergierenden Antworten auf die Forschungsfrage. Während sich die Neoklassik dabei einzig auf die Wirtschaftlichkeit konzentriert, betrachtet die Sozioökonomie auch die Legitimität als Voraussetzung für den Fortbestand eines Unternehmens. Damit verfolgt die Neoklassik allein das Ziel der Zufriedenstellung der Unternehmenseigentümer, indem ihr Gewinn gesteigert wird. Die Sozioökonomie hingegen bezieht die Forderungen aller Anspruchsgruppen eines Unternehmens in das wirtschaftliche Handeln mit ein, um die Legitimität zu sichern. Da die Reputation einen Bestandteil der Legitimität darstellt, kann ihre Beschädigung die Sicherung des Unternehmensfortbestandes gefährden. Dementsprechend werden Reputationsrisiken vor sozioökonomischem Hintergrund als bedeutend erachtet. Da die öffentliche Meinung darüber hinaus Einfluss auf die Reputation haben kann, würde die Sozioökonomie die Nachhaltigkeitsforderungen der Gesellschaft, die sich in der öffentlichen Meinung manifestieren, als Reputationsrisiko in die Risikobewertung einbeziehen. Entgegen dieser Position ist für die Neoklassik lediglich die Erfüllung der Erwartungen der Unternehmenseigentümer relevant. Soziale und ökologische Verantwortungen besitzen Unternehmen hingegen nicht. Folglich kann die Gefährdung der Reputation aus neoklassischer Sicht keinen Einfluss auf den Unternehmenswert haben.

Die Definitionen der öffentlichen Meinung sowie des wirtschaftlichen Risikos, aber auch der Mangel an reliablen Instrumenten zur Erfassung der Unternehmensreputation zeigten einen Ausweg aus diesem Dilemma und gaben damit schlussendlich die Antwort auf die zu Beginn gestellte Forschungsfrage.

Zunächst wurde deutlich, dass die öffentliche Meinung aufgrund ihrer Pluralität und ihrer Beschaffenheit als variables Konstrukt nur schwer zu erfassen ist. Obwohl sich dargestellt hat, dass die öffentliche Meinung einen Einfluss auf die Reputation eines Unternehmens hat, mangelt es darüber hinaus an entsprechenden Maßstäben zur Quantifizierung der Reputation sowie ihrer Beeinflussung durch die öffentliche Meinung. Dementsprechend ist es bisher nicht möglich, auf historische Vergleichswerte zurückzugreifen, die die Verbesserung oder Verschlechterung der Reputation darstellen. Außerdem sind Risiken ökonomisch betrachtet immer auch vor dem Hintergrund von durch das Unternehmen definierten Zielen zu interpretieren. Da die Erreichung eines gewissen Maßes an gesellschaftlicher Zustimmung allerdings nicht



skalierbar ist, kann dieses nicht als Unternehmensziel deklariert werden. Demnach stellt der Einfluss der öffentlichen Meinung zu sozialen und ökologischen Themen auf die Reputation kein berechenbares Risiko, sondern lediglich eine nicht-quantifizierbare Unsicherheit für ein Unternehmen dar. Auf Basis der theoretischen Überlegungen sollte die öffentliche Meinung zu sozialen und ökologischen Themen daher nicht als Reputationsrisiko in die Risikobewertung einbezogen werden. Vielmehr hat sich der bisherige Einbezug von sozialen und ökologischen Bedrohungen in die Risikobewertung vor rein finanziellem Hintergrund als ausreichend erwiesen.

Gleichwohl hat sich aufgrund der theoretischen Ausrichtung des vorliegenden Fachartikels gezeigt, dass im weiteren Verlauf anschließende Forschungen forciert werden können, um Instrumente zur Bestimmung der Unternehmensreputation zu ermitteln. Auf Grundlage der vorgestellten Theorie soll bereits an dieser Stelle ein Vorschlag gemacht werden, welche Variablen für diese Ermittlung infrage kommen könnten. Eine anschließende Empirie könnte diese verifizieren oder falsifizieren und ggf. erweitern.

Bis zu einem gewissen Grad können die Messmethoden der öffentlichen Meinung verwendet werden. Schließlich stellt auch die Reputation stets nur eine Momentaufnahme dar. Allerdings müssten zusätzliche Parameter mit verschiedenen Items zur Erfassung der Reputation geschaffen werden. Da sich Reputation insbesondere als kollektive Wahrnehmung eines Objektes herausgestellt hat, sollte zunächst erfasst werden, ob das jeweilige Unternehmen von den Befragten als positiv oder negativ empfunden wird. Auch die Erfüllung von Erwartungen schlägt sich in der Reputation nieder. Daher wäre auch die Abfrage der Zufriedenstellung des Befragten ein wichtiger Indikator für den Reputationswert. Darüber hinaus wäre die Durchführung eines Mediascreening möglich, um zusätzlich festzustellen, ob sich die Medienberichterstattung bezüglich des jeweiligen Unternehmens positiv oder negativ gestaltet. Schließlich könnten für die benannten Bestandteile Punkte vergeben werden, die je nach Wichtigkeit prozentual in eine Gesamtbewertung einfließen. Der Endwert würde dann den Wert der Reputation ergeben, der auf einer noch zu entwickelnden Skala eingeordnet werden kann. Eine solche Erfassung könnte in einem regelmäßigen Turnus wiederholt werden. Um die Reliabilität zu gewährleisten, müssten hierbei allerdings im Zuge der Umfragen stets dieselben Probanden befragt werden,

in denen sich die Struktur der Gesamtbevölkerung widerspiegelt. Im nächsten Schritt wäre dann der Vergleich der Reputation eines Unternehmens zu verschiedenen Zeitpunkten sowie zwischen verschiedenen Unternehmen möglich.

Risiken sind also gewiss keine Erfindungen der Neuzeit. Im Zuge ihrer Veränderung von persönlichen Gefahren hin zu globalen Gefährdungen steigen jedoch die Forderungen der Gesellschaft nach einer moralischeren Ökonomie. Doch obwohl die Konsumenten durch ihre stetig steigende Handlungsfähigkeit stets einen riskanten Einfluss auf die Reputation eines Unternehmens haben können, hat sich gezeigt, dass nicht jede Unsicherheit ein Risiko darstellt. Vielmehr existieren Ungewissheiten, die nicht quantifizierbar sind und somit nicht in die unternehmerische Risikobewertung einbezogen werden können. Dasselbe gilt für die öffentliche Meinung. Die Betrachtung von sozialen und ökologischen Bedrohungen vor rein finanziellem Hintergrund ist demnach ausreichend.

## Literaturverzeichnis

- Asch, S. E. (1951). Effects of Group Pressure Upon the Modification and Distortion of Judgments, in: Guetzkow, H. (Hrsg.): Groups, leadership and men; research in human relations. Oxford 1951, S. 177-190.
- BaFin (2021). Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken, verfügbar unter: [https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Merkblatt/dl\\_mb\\_Nachhaltigkeitsrisiken.html](https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Merkblatt/dl_mb_Nachhaltigkeitsrisiken.html) (12.05.2022).
- Beck, U. (2015). Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, 22. Auflage, Frankfurt am Main 2015.
- Becker, M. (2022). „Wenn Unternehmen die ESG-Kriterien nicht berücksichtigen, werden sie sich ihr Geschäft nicht mehr leisten können“. ESG als Erfolgsfaktor, verfügbar unter: <https://www.eqs.com/de/ir-wissen/blog/esg-interview-investor-update/> (05.04.2022).
- Blennemann, K. (2020). Die neue Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft, in: Journal für korporative Kommunikation, 6. Jg., Nr. 2, 2019, S. 11-20, verfügbar unter: <https://journal-kk.de/wp-content/uploads/2020/03/JkK-Katharina-Blennemann.pdf> (22.03.2022).
- Blumer, H. (1948). Public Opinion and Public Opinion Polling, in: American Sociological Review, 13. Jg., Nr. 5, 1948, S. 542-549.
- Bowles, S. (2014). Was Märkte können – und was nicht, in: Herzog, L. / Honneth, A. (Hrsg.): Der Wert des Marktes. Ein ökonomisch-philosophischer Diskurs vom 18. Jahrhundert bis zur Gegenwart, Berlin 2014, S. 470-484.
- Buchanan, L. / Nui, Q. / Patel, J. (2020). Black Lives Matter May Be the Largest Movement in U.S. History. <https://www.nytimes.com/interactive/2020/07/03/us/george-floyd-protests-crowd-size.html> (04.06.2022).

- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, in: *The Academy of Management Review*, 20. Jg., Nr. 1, 1995, S. 92-117.
- Dahrendorf, R. (1971). *Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*, 10. Auflage, Opladen 1971.
- Durkheim, É. (2010). *Les Règles de la méthode sociologique*, Paris 2010.
- Einwiller, S. (2014). Reputation und Image: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management, in: Zerfaß, A. / Piwinger, M. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*, 2. Auflage, Wiesbaden 2014, S. 371-392.
- Figge, F. (2002). Stakeholder und Unternehmensrisiko. Eine stakeholderbasierte Herleitung des Unternehmensrisikos, Lüneburg 2002.
- Friedman, M. (2002). *Capitalism and Freedom*. 40th Anniversary Edition, Chicago London 2002.
- Friedman, M. (2007). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, in: Zimmerli, W. C., Holzinger, M., Richter, K. (Hrsg.): *Corporate Ethics and Corporate Governance*, Berlin Heidelberg 2007, S. 173-178.
- Gellrich, A. (2021). 25 Jahre Umweltbewusstseinsforschung im Umweltressort. Langfristige Entwicklungen und aktuelle Ergebnisse, verfügbar unter: [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/5750/publikationen/2021\\_hgp\\_umweltbewusstseinsstudie\\_bf.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/5750/publikationen/2021_hgp_umweltbewusstseinsstudie_bf.pdf) (04.04.2022).
- Godfrey, P. C. / Lauria, E. V. / Bugalla, J. A. / Narvaez, K. L. (2020). Strategic Risk Management. New tools for competitive advantage in an uncertain age, Oakland 2020.
- Habermas, J. (2019). Theorie des kommunikativen Handelns. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Band 1, 11. Auflage, Frankfurt am Main 2019.
- Habermas, J. (2021). Überlegungen und Hypothesen zu einem erneuten Strukturwandel der politischen Öffentlichkeit, in: *Ein neuer Strukturwandel der Öffentlichkeit?*, Sonderband Leviathan, 37. Jg., Nr. 1, 2021, S. 470-500.
- Hoven, L. (2019). Legitimität als existenzielles Gut von Unternehmen, in: *Journal für korporative Kommunikation*, 5. Jg., Nr. 2, 2019, S. 72-78, verfügbar unter: <https://journal-kk.de/wp-content/uploads/2019/09/JkK-Hoven.pdf> (09.06.2022).
- Kremser, C. E. W. (2013). Die Historizität des Homo oeconomicus. Ein Plädoyer für die Relativität dieses Menschenbildes, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 14. Jg., Nr. 2, 2013, S. 218-236.
- Kunst, A. (2022). Umfrage in Deutschland zu Einstellungen zum Thema Nachhaltigkeit 2021, verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1224059/umfrage/umfrage-in-deutschlandzu-einstellungen-zum-thema-nachhaltigkeit/> (04.04.2022).
- Lindenberg, S. (1985). An Assessment of the New Political Economy: Its Potential for the Social Sciences and for Sociology in Particular, in: *Sociological Theory*, 3. Jg., Nr. 1, 1985, S. 99-114.
- Moscovici, S. (1980). Toward a Theory of Conversion Behavior, in: *Advances Experimental Social Psychology*, 13. Jg, Nr. 1, 1980, S. 209-239.
- Neuhäuser, C. (2011). *Unternehmen als moralische Akteure*, Berlin 2011.
- Neuloh, O. (1980). *Soziologie für Wirtschaftswissenschaftler Homo socio-oeconomicus. Kurzlehrbuch für Studium und Praxis der Volkswirte und Betriebswirte*, Stuttgart New York 1980.
- Noelle-Neumann, E. (1979). *Öffentlichkeit als Bedrohung*, 2., durchgesehene Auflage, Freiburg München 1979.
- Noelle-Neumann, E. (1996). *Öffentliche Meinung. Die Entdeckung der Schweigespirale*, erweiterte Ausgabe, Frankfurt am Main 1996.
- Pietsch, D. (2019). *Eine Reise durch die Ökonomie*, Wiesbaden 2019.
- Piwinger, M. (2014). Das Reputationsrisiko: Herausforderungen und Bedeutung für die Unternehmensführung, in: Zerfaß, A. / Piwinger, M. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*, 2. Auflage, Wiesbaden 2014, S. 307-327.
- Polanyi, K. (2015). *The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen*, Frankfurt am Main 2015.
- Romeike, F. / Hager, P. (2020). *Erfolgsfaktor Risiko-Management 4.0. Methoden, Beispiele, Checklisten, Praxis-handbuch für Industrie und Handel*, 4. Auflage, Wiesbaden 2020.
- Rommerskirchen, J. (2017). *Soziologie & Kommunikation. Theorien und Paradigmen von der Antike bis zur Gegenwart*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2017.
- Rommerskirchen, J. / Roslon, M. (2020). *Einführung in die moderne Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Theorien und Praxis*, Wiesbaden 2020.
- Sassen, R. / Hinze, A.-K. / Hardeck, I. (2016). Impact of ESG factors on firm risk in Europe, in: *Journal of Business Economics*, 86. Jg., Nr. 8, 2016, S. 867-904.
- Schmitz, A.-K. (2022). Haltung ist für Manager riskant, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 90 vom 19.04.2022, S. 18.
- Schmitz, T. / Wehrheim, M. (2006). *Risikomanagement. Grundlagen – Theorie – Praxis*, Stuttgart 2006.
- Schreyögg, G. / Koch, J. (2020). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*, 8. Auflage, Wiesbaden 2020.
- Schulz, T. (2014). CFO-Agenda: Gute Gründe, Nachhaltigkeit auf die Tagesordnung zu setzen, in: Schulz, T. / Bergius, S. (Hrsg.): *CSR und Finance. Beitrag und Rolle des CFO für eine Nachhaltige Unternehmensführung*, Berlin Heidelberg 2014, S. 3-34.
- Schweiger, W. (2017). *Der (des)informierte Bürger im Netz. Wie soziale Medien die Meinungsbildung verändern*, Wiesbaden 2017.
- Stehr, N. (2007). *Die Moralisierung der Märkte. Eine Gesellschaftstheorie*, 1. Auflage, Frankfurt am Main 2007.
- Umweltbundesamt (2022). Emissionen von Kohlenstoffdioxid nach Kategorien, verfügbar unter: [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/384/bilder/dateien/3\\_abb\\_emi-kohlendioxidkat\\_2022.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/384/bilder/dateien/3_abb_emi-kohlendioxidkat_2022.pdf) (01.06.2022).
- WTW (2022). Reputation Risk Study, verfügbar unter: <https://www.wtwco.com/en-US/Insights/2022/02/are-businesses-reputation-risk-ready> (02.04.2022).
- Zerfaß, A. (2014). Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration, in: Zerfaß, A. / Piwinger, M. (Hrsg.):



Handbuch Unternehmenskommunikation, 2. Auflage,  
Wiesbaden 2014, S. 21-70.

Zerfaß, A. / Piwinger, M. (2014). Kommunikation als  
Werttreiber und Erfolgsfaktor, in: Zerfaß, A. / Piwinger,  
M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, 2.  
Auflage, Wiesbaden 2014, S. 5-16.

## Leon-Vincent Rahn: Haltung: Der Weg aus der Vertrauenskrise?

*In den letzten Jahren hat sich die öffentliche Wahrnehmung von Unternehmen verändert. Das Interesse am unternehmerischen Handeln ist gewachsen. Vor diesem Hintergrund stehen die korporativen Akteure verstärkt im Fokus einer normativen Dauerbeobachtung. Gleichzeitig wird von den Unternehmen ein größerer Beitrag zum gesellschaftlichen Wohlergehen erwartet. Als Reaktion auf die wachsenden Erwartungen reagieren die Unternehmen mit der moralischen Sinnaufladung ihres Leistungsangebotes. In der Hoffnung eine vertrauenswürdige Reputation zu erlangen, positionieren sich Unternehmen im gesellschaftspolitischen Diskurs. Sie beziehen Haltung. Das Ziel des vorliegenden Forschungsartikel ist es, den Einfluss von Haltungskommunikation auf die Vertrauensbildung zu Unternehmen auszumachen. Die abschließende Analyse hat gezeigt, dass ein geteiltes Werteverständnis zwischen Rezipient und Unternehmen für die Vertrauensentscheidung von großer Bedeutung ist. Zudem ist das wahrgenommene Kosten-Nutzen-Verhältnis der Austauschbeziehung für die Vertrauensentscheidung von Relevanz. Als zentrales Ergebnis dieser Arbeit lässt sich festhalten, dass Haltungskommunikation unter bestimmten Voraussetzungen einen positiven Einfluss auf die Vertrauensbildung zu Unternehmen haben kann. Allerdings sind in dem Zusammenhang auch eine Reihe von Risiken zu berücksichtigen.*

Die Welt ist im Umbruch: Kriege, Hungersnöte und Umweltkatastrophen scheinen unsere Zeit zu prägen. In Anbetracht der steigenden Zahl globaler Konflikte und Krisen empfinden viele Menschen zunehmend ein Gefühl von Hilflosigkeit. Die gesellschaftlichen Herausforderungen lassen sich nicht von Einzelpersonen lösen. Auch die politischen Institutionen können diesen Problemen nicht wirkungsvoll entgegenreten. Seit der Jahrtausendwende zieht sich der Staat aus zahlreichen Aktionsbereichen zurück. Auf der Suche nach Lösungen richtet sich der Blick zunehmend auf die Privatwirtschaft. Laut einer Meinungsumfrage der Kommunikationsagentur Edelman aus dem Jahr 2019 glaubt jeder dritte deutsche Verbraucher, dass Unternehmen „die besseren Lösungen für gesellschaftliche Probleme haben als die Politik“ (Edelman, 2019). Die Verantwortung wird an die Unternehmen delegiert; von Klimaschutz bis zur Schaffung von Arbeitsplätzen soll ein Beitrag zur Gesellschaft geleistet werden.

In den letzten Jahren hat sich die gesellschaftliche Wahrnehmung von Unternehmen verändert. Als metaphorische Unternehmensbürger werden die Organisationen mit immer komplexeren Erwartungen konfrontiert. Gleichzeitig stehen die Unternehmen unter einer normativen Dauerbeobachtung. Eine wachsende Anzahl von Menschen orientiert sich an der moralischen Reputation von Unternehmen. Für Konsumenten, Arbeitssuchende und Investoren ist das gesell-

schaftliche Engagement der Unternehmen von Bedeutung. Egal ob im Supermarkt, auf dem Arbeits- oder Finanzmarkt - verantwortungsvolles Handeln wird belohnt (vgl. Edelman, 2022, S. 26.). Auf der Gegenseite wird moralisches Fehlverhalten von der Anspruchsgruppe bestraft. Im Extremfall in Form von Boykottaufrufen oder verbalen Anfeindungen. Für die Unternehmen ist das gesellschaftliche Engagement in den letzten Jahren zur notwendigen Voraussetzung für den langfristigen Unternehmenserfolg geworden.

Eine wachsende Zahl von Unternehmen reagiert auf die normativen Erwartungen mit der moralischen Sinnaufladung ihres Leistungsangebotes. Die korporativen Akteure vermitteln Werte und Normen und positionieren sich damit gleichzeitig im gesellschaftspolitischen Diskurs. Hinter den Anstrengungen steht oft ein betriebswirtschaftliches Kalkül. Unternehmen müssen vor dem Hintergrund wachsenden Wettbewerbsdruckes einen symbolischen Zusatznutzen bieten. Andere legitimieren sich als moralische Akteure. Dabei besteht die Hoffnung, über ein gemeinsames Werteverständnis mit der Anspruchsgruppe signifikant positive Effekte auf Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Reputation zu erlangen (vgl. Reichertz, 2019, S. 69).

In diesem Zusammenhang macht sich eine paradoxe Entwicklung bemerkbar. Während die normativen Erwartungen an die Unternehmen in den letzten Jahren zunehmend komplexer wurden, nimmt das

Vertrauen zu Unternehmen gleichzeitig kontinuierlich ab. In einer jährlichen Meinungsumfrage durch die Kommunikationsagentur Edelman werden Personen aus 28 verschiedenen Ländern zu ihrem Vertrauen zu Wirtschaft, Regierung, Medien und Nichtregierungsorganisationen befragt. Im Jahr 2020 betrug der Vertrauenswert gegenüber Unternehmen knapp 56 Prozent. Demgegenüber lag das Vertrauen zur Regierung bei 64 Prozent. Im Jahr 2022 haben sowohl Unternehmen als auch Politik an Vertrauen verloren. Das Vertrauen zu Unternehmen betrug 48 Prozent, zur Regierung insgesamt 47 Prozent (vgl. Edelman, 2022, S. 5).

Vor diesem Hintergrund erscheint das Verhältnis von Haltung und Vertrauen diffus. Auf der einen Seite heben Fachliteratur, Praxisratgeber und Branchenexperten die vermeintlich vertrauensbildende Wirkung von Haltungskommunikation hervor. In der Haltung von einem Unternehmen soll sich die Unternehmensidentität widerspiegeln. Die kommunikative Selbstoffenbarung wird von der Anspruchsgruppe mit Vertrauen belohnt (vgl. Reichertz, 2019, S. 76). Auch aus Sicht der Kommunikationsagentur Edelman hat Haltungskommunikation eine vertrauensbildende Wirkung. Mit der Kommunikation von Haltung wird der Glaube an die gesellschaftlichen Fähigkeiten eine bessere Zukunft zu schaffen vermittelt. Die gesellschaftspolitische Teilnahme soll sich daher positiv auf die Vertrauensbildung auswirken (vgl. Edelman, 2022, S. 36). Auf der anderen Seite werden die wachsenden Erwartungen an Unternehmen von einem organisationalen Vertrauensverlust begleitet. Infolgedessen stehen viele Menschen der Haltungskommunikation von Unternehmen scheinbar eher misstrauisch gegenüber. Für knapp 62 Prozent der deutschen Studenten ist die Haltung von Unternehmen weniger wichtig bis gar nicht wichtig für die eigene Meinungsbildung (vgl. Lambertin, 2019, S. 59). Gleichzeitig würden knapp 35 Prozent der Befragten auch ein Produkt kaufen, obwohl die Haltungskommunikation der eigenen Haltung widerspricht (vgl. Lambertin, 2019, S. 54).

Im Hinblick auf das unklare Verhältnis von Haltung und Vertrauen im organisationalen Kontext ergeben sich eine Reihe von Fragen: Lässt sich die Anspruchsgruppe von den vermeintlich authentischen Bemühen der Unternehmen überzeugen? Wirkt sich Haltungskommunikation damit positiv auf die Vertrauensbildung aus? Oder wird die vertrauensbildende Wirkung

der Haltungskommunikation durch die kommerziellen Absichten der Unternehmen diskreditiert? Hat Haltungskommunikation damit sogar eine negative Wirkung auf die Vertrauensbildung zu Unternehmen?

## Markt und Moral

Das divergente Verhältnis zwischen Markt und Moral bildet ein zentrales Thema in der frühmodernen Wirtschaftswissenschaft (vgl. Günther, 2007, S. 93.). Schon Adam Smith beschreibt den Menschen als einen rationalen Egoisten, dessen Eigenliebe die einzige Motivation für Tauschgeschäfte darstellt. Die vollkommene Habgier der Marktteilnehmer, wird nur durch die Fähigkeit sich einen unparteiischen Beobachter vorzustellen, beschränkt (vgl. Smith, 2021, S. 2 ff.). Auch im 20. Jahrhundert wird die Unvereinbarkeit von Markt und Moral im wissenschaftlichen Diskurs hervorgehoben. Im Jahr 1970 verbreitet der Wirtschaftswissenschaftler Milton Friedman, in einem New York Times Artikel, sein einflussreiches Diktum: „The social responsibility of business is to increase its profits“ (Friedman, 1970). Für Friedman besitzen Unternehmen nur gegenüber deren Aktionären eine Verantwortung. Eine soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft schloss er gänzlich aus (vgl. Friedman, 1970).

In der Praxis offenbart sich jedoch ein gegenteiliges Bild. Wie empirische Studien aus den letzten Jahren bestätigen, hat sich die gesellschaftliche Wahrnehmung von Unternehmen verändert (vgl. Beckmann, 2007, S. 15.). Eine Entwicklung, die sich auf beiden Seiten bemerkbar macht: Konsumenten treffen Kaufentscheidungen im Hinblick auf die moralische Reputation von Unternehmen; gleichzeitig verpflichten sich Unternehmen ethischen Standards und leisten einen Beitrag zur Gesellschaft. Insgesamt treffen die Marktteilnehmer ihre Handlungsentscheidungen scheinbar verstärkt unter Berücksichtigung von Werten und Normen (vgl. Günther, 2007, S. 93.). Der Soziologe Nico Stehr (2007, S. 1ff.) versteht diese Entwicklung als „Moralisierung der Märkte“ und macht eine Reihe gesamtgesellschaftlicher Veränderungen dafür verantwortlich.

Zu den zentralen Ursachen für den Wertewandel zählt das Wohlstandswachstum, die Bildungsexpansion und die Expansion der Märkte in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Hinsichtlich der gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen hat sich die öffentliche Wahrnehmung von Unternehmen verändert. In

dem Zeitraum ist das Interesse am unternehmerischen Handeln gewachsen. Die Unternehmen stehen im Fokus einer normativen Dauerbeobachtung. In dem Kontext macht sich ein wachsendes Wirtschaftsmisstrauen bemerkbar. Zum einen wird das klassische ökonomische Gewinnprinzip zunehmend in Frage gestellt. Von den Unternehmen wird ein größerer Beitrag zum gesellschaftlichen Wohlergehen erwartet. Zum anderen wächst die Kritik an der sozialen Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft. Insgesamt verlieren die Unternehmen an Vertrauen (vgl. Reichertz, 2019, S. 79).

## Haltung

Im Februar 2022 sorgte ein durchgesickertes Dokument des US-Justizministeriums für heftige Proteste in den Vereinigten Staaten. In einem ersten Meinungsentwurf stimmte der Oberste Gerichtshof mehrheitlich für die Aufhebung eines Abtreibungsgesetzes ab. Ein solches Urteil würde jedem Bundesstaat erlauben, eigenverantwortlich Abtreibungen zu verbieten (vgl. Gerstein/Ward, 2022). Einige Unternehmen reagierten auf die Entscheidung des Obersten Gerichts mit einer öffentlichen Stellungnahme. In einer Pressemitteilung verkündete zum Beispiel das US-amerikanische Textilunternehmen Levi Strauss & Co., dass die Reisekosten für betroffene Mitarbeiter, die eine Abtreibungsklinik in einem anderen Bundesstaat aufsuchen wollen, von dem Unternehmen übernommen werden. Die Maßnahme stehe aus Sicht des Unternehmens im Einklang mit dem eigenen Werteverständnis. In der Pressemitteilung heißt es konkret: „Our position on this is in keeping with our efforts to support employees and family members at all stages of their lives.“ (Levi Strauss & Co., 2022). Das Beispiel offenbart ein aktuelles marktwirtschaftliches Phänomen; Unternehmen positionieren sich im politischen und gesellschaftlichen Diskurs. Sie beziehen Haltung.

Der Begriff Haltung ist im alltäglichen Sprachgebrauch weit verbreitet. Der Haltungsbegriff findet sich in diversen Formen und Umständen wieder: Haltung umfasst mentales, sinnliches, emotionales, politisches oder körperliches. Dementsprechend vielseitig sind die möglichen Anwendungsfelder für den Haltungsbegriff. In der Theorie wurde der Begriff hingegen bislang weitgehend ignoriert. Folglich findet sich keine einheitliche Definition des Haltungsbegriffs (vgl. Kurbacher/Wüschner, 2016, S. 13f.). Der Versuch einer Begriffsbestimmung wird scheinbar durch

die Polyvalenz der Haltung erschwert. So stellt die Philosophin Frauke Kurbacher (2016, S. 11) fest: „Zu weit, zu ungriffig scheint sie [die Haltung] sich dem Versuch einer Bestimmung immer schon zu entziehen“.

Der philosophische Ursprung des Haltungsbegriffes lässt sich in der Nikomachischen Ethik von Aristoteles verorten. Der darin verwendete Ausdruck *hexis* kann grob als Haltung der Wahl übersetzt werden (vgl. Kurbacher, 2008, S. 8). Die Haltung ist Ausdruck eines verlässlichen und konsistenten Umgangs mit Affekten. Sie bestimmt die Art und Weise wie eine Person auf Umwelteinflüsse reagiert und ist damit verhaltenswirksam. Darin offenbart sich das innere Selbstverhältnis einer Person. Die Voraussetzung dafür ist, dass die Haltung der eigenen Motivation entspricht. In diesem Fall lässt sich Haltung als Teil Persönlichkeit verstehen (vgl. Will, 2016, S. 205).

Gleichzeitig steht die Haltung im stetigen Bezug zur Umwelt. Denn Affekte werden durch andere Personen ausgelöst. Sie können demnach als Anspruch von außen verstanden werden. Die Notwendigkeit der Affektregulierung entsteht damit erst durch die Ansprüche anderer Personen; Haltung wird also durch Andere initiiert (vgl. Will, 2016, S. 206). Diesbezüglich lässt sich Haltung nach Auffassung der Philosophin Frauke Kurbacher im weitesten Sinne als Bezüglichkeiten verstehen. Dieses Verständnis sieht sich im Verhältnis von Individuum und Umwelt begründet. Demnach beschreibt Haltung stets einen dreifachen Bezug zwischen Selbst, Anderen und Welt. Kurbacher beschreibt dieses Wechselspiel wie folgt: „Im Bezug, im konkreten Umgang mit Anderen, der eigenen Person und Welt, werden Selbst-, Fremd- und Weltkompetenz in Rückbindung an die eigene Person erworben, die sich wiederum in Relation zu anderen individuiert.“ (Kurbacher, 2016, S. 152). Jede Haltung ist Ausdruck dieses dreistelligen Beziehungsgeflechts. Zum einen beschreibt Haltung ein Selbstverhältnis, zum anderen eine Form der Weltbezogenheit (vgl. Weber-Guskar, 2016, S. 187). Auf dieser Grundlage kann folgende Definition abgeleitet werden: Haltung ist die auf einem Selbstverhältnis basierende Weltbezogenheit, welche die Handlungen und Entscheidungen eines Akteurs konsistent prägen.

## Vertrauen

In den vergangenen Jahren hat die Digitalisierung beinahe jeden Lebensbereich nachhaltig verändert. Insbesondere die soziale Praxis der Kommunikation ist vom technischen Fortschritt in vielen Aspekten betroffen. Die weltweite Verbreitung des Internets hat einen permanenten medialen Austausch ermöglicht. Auf der ganzen Welt können Menschen zu beliebigen Themen miteinander kommunizieren und Informationen austauschen. Doch als ambivalentes Phänomen entstehen mit der Digitalisierung neben den neuen Freiheiten auch zahlreiche neue Risiken (vgl. Rommerskirchen, 2019, S. 61). So wächst mit dem Internet auch gleichzeitig die Gefahr auf Irrtümern, Falschmeldungen oder Unwahrheiten zu treffen. Die Wahrhaftigkeit der Informationen lässt hinsichtlich dieser Gefahren kaum zuverlässig überprüfen (vgl. Reichertz, 2019, S. 75). Doch wenn auf Grundlage der verfügbaren Informationen eine Handlungsentscheidung getroffen werden soll, muss sich das Individuum auf die Wahrhaftigkeit der jeweiligen Informationen verlassen können. In diesem Fall muss das Individuum die Glaubwürdigkeit der Informationsquelle einschätzen (vgl. Nawratil, 1997, S. 11f.). Ein solcher Zuschreibungsprozess richtet sich hinsichtlich von Investitions- und Kaufentscheidungen auf die Unternehmen. Für Kaufentscheidungen ist das Vertrauen in Unternehmen unerlässlich (vgl. Reichertz, 2019, S. 75ff.). Als definitorischer Sammelbegriff vereint Vertrauen verschiedene Phänomene (Endress, 2002, S. 6). Innerhalb der Forschungsdisziplinen existieren unterschiedliche Ausprägungen. Im Folgenden soll der Vertrauensbegriff aus der Soziologie und Philosophie betrachtet werden.

### Rationales Vertrauen

Im ökonomischen Theoriemodell werden Vertrauensentscheidungen ausschließlich im Kontext von Austauschbeziehungen betrachtet. Mit der soziologischen Austauschtheorie lassen sich auch Vertrauenssituationen im Kontext von sozialen Beziehungen untersuchen. Im Kern sind die Vertrauensbeziehungen jedoch immer durch einen zeitlich asymmetrischen Austausch von Ressourcen gekennzeichnet. Für die Vertrauensentscheidung wird der Treugeber nach verlässlichen Informationen suchen. Im Allgemeinen ist rationales Vertrauen eine Kalkulation unter Berücksichtigung der vorhandenen Informationen, um das natürliche Risiko in Austauschbeziehungen zu reduzieren

(Coleman, 1991, S. 125ff.). Demgegenüber sind Emotionen für die Vertrauensentscheidung irrelevant. In diesem Kontext sind ausschließlich situative Einflussfaktoren von Bedeutung. Interindividuelle Unterschiede haben keinen Einfluss auf die Vertrauensentscheidung. Die Akteure haben feste Präferenzen. Jeder Akteur handelt gleichermaßen ausschließlich eigennutzenorientiert. Mögliche interindividuelle Differenzen werden in diesem Zusammenhang mit unterschiedlichen Anreizstrukturen erklärt. Auch kulturelle und soziale Einflussfaktoren werden im ökonomischen Theoriemodell ignoriert (vgl. Frings, 2010, S. 74). Im ökonomischen Theoriemodell sind Informationen für die Vertrauensentscheidung von enormer Relevanz. In der Regel werden alle vorhandenen Informationen vom Treugeber berücksichtigt. Von besonderer Bedeutung sind Informationen über die Anreizstruktur des Anderen. In diesem Kontext sind vor allem gemeinsame Erfahrungen in der Vergangenheit mit dem Treuhänder ausschlaggebend. Die Vertrauensentscheidung wird zusätzlich durch den Reputationseffekt oder die Androhung von Sanktionen beeinflusst. Auf Grundlage der vorhandenen Informationen versucht der Treugeber die Vertrauenswürdigkeit des Treuhänders einzuschätzen. Für eine verlässliche Kalkulation müssen alle Einflussvariablen bekannt sein (vgl. Hoßfeld, 2005, S. 4).

### Emotionales Vertrauen

Im emotionalen Vertrauensmodell werden Vertrauensentscheidungen im Kontext von Alltagssituationen untersucht. Im Fokus steht nicht der Ressourcenaustausch. Dennoch ist die Vertrauensbeziehung zwangsläufig mit einem Risiko verbunden. In einer Vertrauensbeziehung wird die Kontrolle über eine Situation an den Anderen abgegeben. Somit macht sich eine vertrauende Person verletzlich. In der Regel führt eine Vertrauensbeziehung jedoch zu einem gegenseitigen Nutzen (vgl. Lahno, 2001, S. 171). An diesem Punkt werden die Unterschiede zwischen den beiden Vertrauenstheorien deutlich. Nach dem philosophischen Verständnis ist Vertrauen eine emotionale Einstellung. Folglich sind die Vertrauensentscheidungen nicht vernunftbasiert und somit weitgehend unabhängig von objektiven Informationen. Das Risiko in Vertrauensbeziehungen wird also nicht durch die Kalkulation von einer Vielzahl an Informationen reduziert. Vielmehr ist emotionales Vertrauen eine affektive Haltung welche Risiko umgeht. In diesem Kontext beeinflusst emotionales Vertrauen die Wahrnehmung



der Umwelt. Dem Anderen werden bestimmte Interessen und Verhaltensweisen zugeschrieben. In diesem Zusammenhang wird demgegenüber eine bestimmte Werteorientierung zugeschrieben. Ein gemeinsames Werteverständnis ist eine zentrale Voraussetzung für eine Vertrauensentscheidung. Folglich werden in diesem Vertrauensmodell auch interindividuelle Unterschiede zwischen den Individuen berücksichtigt. So verfügen die Individuen zum Beispiel über unterschiedliche kulturelle Prägungen. In diesem Zusammenhang wird die Vertrauensentscheidung durch die Sozialisation des Vertrauenden beeinflusst. Demgegenüber sind situative Einflussfaktoren für die Vertrauensentscheidung nicht von Bedeutung (vgl. Lahno, 2001, S. 185ff.).

### Glaubwürdigkeit

In einer zunehmend komplexen Welt lässt sich die Wahrhaftigkeit von Informationen nicht immer konsequent überprüfen, denn oftmals fehlt der direkte Bezug zu einem Sachverhalt und den dazugehörigen Informationen. Angesichts dieses Umstandes muss sich das Individuum auf die Zuverlässigkeit der vorhandenen Informationen verlassen können. Grundsätzlich gilt: „Immer dann, wenn Informationen entscheidungs- oder handlungsrelevant werden, die uns nicht aus eigener Wahrnehmung bekannt sind, stellt sich prinzipiell die Frage nach deren Glaubwürdigkeit“ (vgl. Nawratil, 1997, S. 15). Die Rezipienten von Unternehmenskommunikation stehen diesbezüglich vor einem ähnlichem Problem; die Aussagen eines Unternehmens lassen sich oftmals nicht eigenständig auf ihre Wahrhaftigkeit überprüfen. Für die betroffenen Rezipienten sind die Aussagen eines Unternehmens aber durchaus entscheidungs- oder handlungsrelevant. Im Hinblick auf eine mögliche Investition in das Unternehmen, muss das Individuum eine riskante Vertrauensvorleistung eingehen. Eine solche Handlungsentscheidung ist unter anderem von der wahrgenommenen Glaubwürdigkeit der Unternehmenskommunikation abhängig (vgl. Reinmuth, 2006, S. 63f.).

Bei Glaubwürdigkeit handelt es sich um einen subjektiven Zuschreibungsprozess gegenüber Personen, Organisationen oder Aussagen. Die Glaubwürdigkeit eines Einstellungsobjektes wird durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst. Insgesamt wird die Glaubwürdigkeit einer Quelle in Anlehnung an Aristoteles vor allem von den Dimensionen Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit bestimmt. Die wahrgenommene

Kompetenz einer Quelle wird durch verschiedene Faktoren geprägt. Allgemein können Zuschreibungselemente wie Fachwissen, Erfahrung, Alter und Status einer Quelle den Zuschreibungsprozess beeinflussen (vgl. Reinmuth, 2006, S. 95f.). In diesem Zusammenhang ist die wahrgenommene Kompetenz einer Quelle vom thematisierten Fachbereich abhängig. Eine Quelle mit direktem Bezug zu einem Thema wird grundsätzlich als kompetent wahrgenommen. Demgegenüber gilt eine Quelle ohne Bezug zu einem Thema nicht automatisch als kompetent. Die Kausalität zwischen Thema und Kompetenz wird als Kompetenzrelevanz bezeichnet (vgl. Nawratil, 1997, S. 51 f.). Die Vertrauenswürdigkeit einer Quelle ergibt sich aus den wahrgenommenen Attributen wie Zuverlässigkeit, Konsistenz, Seriosität und Spontanität. Zusätzlich ist die Übereinstimmung von verbalem und non-verbalem Verhalten einer Quelle von Relevanz (vgl. Reinmuth, 2006, S. 96). Neben den Faktoren Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit scheint die Ähnlichkeit zwischen Kommunikator und Rezipient für die Zuschreibung von Glaubwürdigkeit wichtig zu sein. Unter Ähnlichkeit werden sowohl Gruppenzugehörigkeiten als auch gemeinsame Meinungen, Einstellungen und Werthaltungen zusammengefasst (vgl. Reinmuth, 2006, S. 98).

### Diskussion

Auf Grundlage der bisherigen Betrachtung soll im Folgenden der Einfluss von Haltungskommunikation auf die Vertrauensbildung zu Unternehmen diskutiert werden. Damit rückt der Wahrnehmungsprozess der Rezipienten in den Fokus der Betrachtung. In dem Zusammenhang wird im Vorfeld eine Problematik deutlich: den einen Rezipienten gibt es nicht. Im Allgemeinen besitzen Kunden, Investoren, Lieferanten, Multiplikatoren und Mitarbeiter unterschiedliche Erwartungen an das Unternehmen (vgl. Reinmuth, 2006, S. 293 f.). Außerdem bestehen kulturelle, sprachliche und soziodemographische Unterschiede zwischen den Rezipienten. Solche interindividuellen Unterschiede werden den Wahrnehmungsprozess der Rezipienten unterschiedlich beeinflussen. Die Haltungskommunikation von einem Unternehmen wird also zwangsläufig von jedem Rezipienten unterschiedlich wahrgenommen, interpretiert und bewertet. Eine Berücksichtigung von allen interindividuellen Unterschieden erscheint unmöglich. Zudem würde die Aussagekraft der Untersuchung an Allgemeingültigkeit verlieren.



Aus diesem Grund werden im Folgenden die beiden Verhaltensmodelle des Homo oeconomicus und Homo sociologicus verwendet. Auf Grundlage der restriktiven Verhaltensannahmen ermöglichen die beiden Modelle die Entwicklung von überprüfbar und falsifizierbaren Aussagen für die Praxis (vgl. Leschhorn, 2020, S. 26). Den beiden Verhaltensmodellen werden unterschiedliche Vertrauensmodelle zugewiesen; der Homo oeconomicus nutzt rationales Vertrauen, der Homo sociologicus nutzt emotionales Vertrauen.

## Ergebnisse

In der theoretischen Diskussion der beiden Vertrauensatheorien konnten folgende Erkenntnisse erarbeitet werden. Vor dem Hintergrund soll im Folgenden eine Reihe von praktischen Implikationen präsentiert werden. Die vertrauensbildende Wirkung von Haltungskommunikation ergibt sich in erster Linie aus einem geteilten Werteverständnis. Im besten Fall sollte die Haltungskommunikation das Werteverständnis der Zielgruppe widerspiegeln. In der unternehmerischen Praxis ist die Umsetzung jedoch mit einigen Problemen behaftet. Die Zielgruppe von einem Unternehmen ist in der Regel heterogen. Im Hinblick auf Kultur, Sprache und Sozialisierung bestehen interindividuelle Unterschiede. Vor diesem Hintergrund werden die Wertevorstellungen innerhalb der Zielgruppe bestimmte Differenzen aufweisen. Aus diesem Grund sollte das Unternehmen die Haltungskommunikation am mehrheitlichen Werteverständnis der Zielgruppe ausrichten. Hierbei eignet sich zum Beispiel die Verwendung von Meinungsumfragen. Das Unternehmen könnte die eigene Haltung mit Bezug auf die Meinungsumfragen begründen. Auch die Verwendung einer Zielgruppenanalyse erscheint im Vorfeld sinnvoll. Des Weiteren sollte eine Haltung zu kontroversen Themen grundsätzlich vermieden werden. Bei einem umstrittenen Thema werden die Wertevorstellungen der Zielgruppe die größten Differenzen aufweisen. In diesem Fall kann die Haltungskommunikation unmöglich den Wertevorstellungen der gesamten Zielgruppe gerecht werden. Damit steigt die Gefahr von sozialen Sanktionen gegen das Unternehmen; zum Beispiel in Form von Konsumboykotten oder verbalen Anfeindungen. Außerdem besteht die Gefahr eines langfristigen Reputationsschadens. Damit würden zukünftige Vertrauensbeziehungen negativ beeinflusst werden.

Eine weitere Voraussetzung für die vertrauensbildende Wirkung von Haltungskommunikation ist Konsistenz. Die Haltungskommunikation sollte mit den Handlungen des Unternehmens übereinstimmen. Eine Inkonsistenz zwischen kommunizierter Haltung und unternehmerischem Handeln wird die Glaubwürdigkeit der Haltungskommunikation beeinträchtigen. Für die Glaubwürdigkeit von Haltungskommunikation ist zudem die wahrgenommene Kompetenz des Unternehmens relevant. Vor diesem Hintergrund sollte das Unternehmen die Haltungskommunikation mit Fachwissen untermauern. Zudem ist die wahrgenommene Kompetenz vom thematisierten Fachbereich abhängig. Eine Quelle mit direktem Bezug zu einem Thema wird grundsätzlich als kompetent wahrgenommen. Folglich sollte die Haltungskommunikation zum Kompetenzbereich des Unternehmens gehören. Zum Beispiel sollte ein Rüstungsunternehmen eine Haltung zu Themen wie Gewaltprävention, Umweltschutz oder Rohstoffknappheit kommunizieren. Währenddessen ist eine Haltung in Bezug auf Familienplanung, Erziehung oder sozialer Ungleichheit für ein Rüstungsunternehmen wahrscheinlich eher unglaubwürdig.

Die Wirkung von Haltungskommunikation auf die Vertrauensbildung ist zudem vom wahrgenommenen Kosten-Nutzen-Verhältnis der Austauschbeziehung abhängig. Für eine Vertrauensentscheidung wird das Individuum grundsätzlich nach zusätzlichen Informationen suchen. Die Intensität der Informationssuche ist vom erwartbaren Nutzen der Austauschbeziehung abhängig. Bei einem niedrigen Nutzen wird das Individuum eventuell nicht nach zusätzlichen Informationen suchen. In dem Fall wird die Haltungskommunikation für die Vertrauensentscheidung unter Umständen nicht berücksichtigt. Folglich ist die Haltungskommunikation wahrscheinlich wirkungslos, wenn das Kosten-Nutzen-Verhältnis unausgewogen ist. Bevor eine Haltung kommuniziert wird, sollte das Unternehmen zunächst ein ausgewogenes Kosten-Nutzen-Verhältnis anstreben.

Insgesamt sollte die Formulierung von Haltungskommunikation im Vorfeld im Rahmen einer strategischen Risikoabwägung bewertet werden. Im Allgemeinen geht die Haltungskommunikation mit einer Reihe von Risiken einher. Eine umstrittene Haltung wird die vertrauensbildende Wirkung von Haltungskommunikation beeinträchtigen. Im schlimmsten Fall könnte die Zielgruppe das Unternehmen im Hinblick auf eine kontroverse Haltung boykottieren. Für die

Unternehmen besteht aktuell die Schwierigkeit, den wachsenden Forderungen nach einer gesellschaftspolitischen Haltung nachzukommen, ohne dabei einen langfristigen Reputationsschaden zu riskieren.

## **Fazit**

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurde der Einfluss von Haltungskommunikation auf die Vertrauensbildung zu Unternehmen untersucht. Hinsichtlich der unklaren Wechselbeziehung zwischen Haltung und Vertrauen im organisationalen Kontext bestand Forschungsbedarf. Zwar wird in Fachbüchern und Praxisratgebern beständig auf die allgemeine Bedeutung von Haltungskommunikation für die Vertrauensbildung hingewiesen. Jedoch fehlte es bislang an einer theoretisch fundierten Erklärung für diesen Zusammenhang. Vor diesem Hintergrund hatte die Forschungsarbeit das Ziel, den Einfluss von Haltungskommunikation auf die Vertrauensbildung zu Unternehmen, anhand von zwei Verhaltensmodellen, theoretisch fundiert zu erklären.

Für die Diskussion der soziologischen Vertrauens-  
theorie wurde das Verhaltensmodell des Homo oeconomicus zu Grunde gelegt. Im Wesentlichen kann die Vertrauensentscheidung des Homo oeconomicus als eine subjektive Wahrscheinlichkeitseinschätzung für die Kooperationsbereitschaft des Anderen verstanden werden. Um eine Vertrauensentscheidung zu treffen, wird der Homo oeconomicus nach verlässlichen Informationen über den Anderen suchen. Mit Haltungskommunikation werden dem Konsumenten eine Reihe von Informationen über das Unternehmen vermittelt. Zum Beispiel kann der Konsument im Hinblick auf die Haltungskommunikation auf die unternehmerische Motivation in bestimmten Sachverhalten schließen. In der Theorie könnten die verfügbaren Informationen ausreichen, um die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens bewerten zu können. Die soziologische Vertrauens-  
theorie ist jedoch zu restriktiv, um eine allgemeine Schlussfolgerung für die Praxis zu ermöglichen. In der klassischen Theorie wird auf die Bedeutung von Informationen für die Vertrauensentscheidung hingewiesen. Allerdings bleibt unklar, wie genau das Individuum die einzelnen Informationen interpretieren wird. Eine weitere Problematik der Theorie besteht in der Abstraktion von fremdbezogenen Präferenzen. Unter der Voraussetzung, dass die Akteure ausschließlich egoistisch handeln, kann ein

opportunistischer Vertrauensbruch niemals ausgeschlossen werden. Eine stabile Vertrauensbeziehung wird vor allem durch fremdbezogene Präferenzen wie Sympathie und Moralität ermöglicht. Aus diesem Grund wurde die Theorie um die fremdbezogene Präferenz der Moralität erweitert. Moralität bezeichnet die Tendenz auf das eigene Fehlverhalten mit psychischen Kosten zu reagieren; zum Beispiel einem schlechten Gewissen. Die anfallenden Kosten werden von einem moralischen Akteur in Handlungsentscheidungen berücksichtigt. Mit einer höheren Moralität sinkt die Wahrscheinlichkeit für einen opportunistischen Vertrauensbruch. Ein moralischer Akteur wird daher als vertrauenswürdig wahrgenommen. In dieser Forschungsarbeit wird Haltungskommunikation als ein Anzeichen für eine hohe Moralität verstanden. Auf Grundlage der Haltungskommunikation kann der Konsument folglich auf die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens schließen. Aus diesem Grund hat Haltungskommunikation für den Homo oeconomicus eine vertrauensbildende Wirkung. Die Erweiterung der klassischen Theorie um fremdbezogene Präferenzen hat zu einem Erkenntnisgewinn beigetragen.

Im Anschluss wurde die philosophische Vertrauens-  
theorie anhand dem Verhaltensmodell des Homo sociologicus diskutiert. In diesem Modell wird Vertrauen als eine emotionale Einstellung verstanden. Als eine Einstellung beeinflusst Vertrauen die Wahrnehmung, Interpretation und Bewertungen von einem Individuum. Eine Vertrauensentscheidung ist stets mit einer bestimmten Perspektive auf den Anderen verbunden; die Vertrauensperson wird mit einer ähnlichen Weltansicht wahrgenommen. Für die Vertrauensentscheidung ist ein gemeinsames Werteverständnis von Bedeutung. Das Wissen über die Werteverbundenheit ermöglicht Vorhersagen über das Handeln des Gegenübers. In diesem Fall wird das Risiko von Vertrauensbrüchen reduziert. Folglich hat ein gemeinsames Werteverständnis eine positive Wirkung auf die Bildung von Vertrauen. In Haltungskommunikation drückt sich das Werteverständnis eines Unternehmens aus. Der Homo sociologicus kann also grundsätzlich auf Grundlage der Haltungskommunikation eine Vertrauensentscheidung treffen. Die Haltungskommunikation muss jedoch das Werteverständnis der Rezipienten widerspiegeln, um eine vertrauensbildende Wirkung zu entfalten. Ein konträres Werteverständnis wird die vertrauensbildende Wirkung der Haltungskommunikation hingegen stark be-

einträchtigen. In diesem Fall kann es zu einer Sanktionierung des Unternehmens durch den Rezipienten kommen. Zum Beispiel in Form von einem Konsumboykott oder verbalen Anfeindungen.

Anhand der beiden Verhaltensmodelle konnte der Einfluss von Haltungskommunikation auf die Vertrauensbildung zu Unternehmen theoretisch dargestellt werden. Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit knüpfen weitgehend an die sozialpsychologischen Studien im Kontext der Glaubwürdigkeitsattribution an. Für den Rezipienten ist die Konsistenz der Kommunikation für die Zuschreibung von Glaubwürdigkeit von Bedeutung. Außerdem wird in den Studien auf die Bedeutung von Werteverbundenheit in Vertrauensentscheidung hingewiesen. Der Erkenntnisgewinn dieser Forschungsarbeit offenbart sich in der theoretisch fundierten Darstellung von Vertrauensentscheidungen in Bezug auf Haltungskommunikation. In einem solchen Ausmaß wurde die Wechselbeziehung von Haltung und Vertrauen in der Wissenschaft bislang nicht untersucht. Auf Grundlage der dargelegten Ergebnisse sind in Zukunft weiterführende Forschungen möglich. Das Thema Haltung und Vertrauen wird auch in den nächsten Jahren eine große Bedeutung für Unternehmen haben. Mit den Erkenntnissen dieser und weiteren empirischen Forschungsarbeiten könnte ein praktikabler Leitfaden für erfolgreiche Haltungskommunikation entstehen.

Um die Qualität weiterer Forschungen in diesem Bereich zu steigern, gilt es abschließend bestimmte Vorgehensweisen dieser Forschungsarbeit kritisch zu reflektieren. Insgesamt wurde der Forschungsrahmen der Forschungsarbeit im Vorfeld kaum eingegrenzt. Für die Diskussion wurden Unterschiede in Bezug auf Branche, Preissegment oder Zielgruppe nicht beachtet. Ein rationaler Konsument wird die Vertrauensentscheidung unter anderem von einem Preis-Leistungs-Verhältnis abhängig machen. Vor diesem Hintergrund ist anzunehmen, dass Branchen- oder Preisunterschiede die vertrauensbildende Wirkung von Haltungskommunikation beeinflussen könnten. Aus diesem Grund hätte die Beschränkung auf ein bestimmtes Praxisbeispiel die Aussagekraft der Vertrauentheorien wahrscheinlich erhöht. Außerdem wurde bei der Untersuchung nicht zwischen Bestands- und Neukunden differenziert. Für die Diskussion wurden lediglich Vertrauensentscheidungen von Neukunden betrachtet. Ein Bestandskunde besitzt bereits über vergangene Erfahrungen mit dem Unternehmen. Aus diesem

Grund wird die Vertrauensentscheidung wahrscheinlich von anderen Faktoren abhängig gemacht. Deshalb bleibt unklar, wie wirksam Haltungskommunikation auf die Vertrauensbildung von Bestandskunden ist. Abschließend konnte zwar die allgemeine Wirkung von Haltungskommunikation auf die Vertrauensbildung dargestellt werden. Allerdings ist nicht geklärt, wie entscheidend die Haltungskommunikation in einer realitätsnahen Situation tatsächlich für die Vertrauensentscheidung ist. Aus diesem Grund sind in Zukunft empirische Untersuchungen notwendig. Somit könnte der konkrete Einfluss von Haltungskommunikation auf die Vertrauensbildung zu Unternehmen erfasst werden.

## Literaturverzeichnis

- Beckmann, M.: Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Halle-Wittenberg, 2007.
- Coleman, J. S.: Handlungen und Handlungssysteme, München 1991.
- Edelman: Edelman Trust Barometer 2019. Special Report „In Brands we Trust“. Vertrauensdefizit: Marken schöpfen Potentiale nicht aus, verfügbar unter: <https://www.edelman.de/research/special-report-in-brands-we-trust> (30.06.2022).
- Edelman: Edelman Trust Barometer 2022, verfügbar unter: [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2022-01/2022%20Edelman%20Trust%20Barometer%20FINAL\\_Jan25.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2022-01/2022%20Edelman%20Trust%20Barometer%20FINAL_Jan25.pdf) (01.06.2022).
- Endress, M.: Vertrauen, Bielefeld 2002.
- Friedman, M.: A Friedman doctrine. The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits. In: The New York Times, vom 13.09.1970, S. 17.
- Frings, C.: Soziales Vertrauen. Eine Integration der soziologischen und der ökonomischen Vertrauentheorie, Wiesbaden 2010.
- Gerstein, J./Ward, A.: Supreme Court has voted to overturn abortion rights, draft opinion shows. Verfügbar unter: <https://www.politico.com/news/2022/05/02/supreme-court-abortion-draft-opinion-00029473> (01.06.2022).
- Günter, U.: Die Moralisierung der Märkte. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), 8. Jg., Nr. 1, 2007, S. 93-96.
- Hoßfeld, H.: Die Erklärung von Vertrauen im ökonomischen Modellbau – zwischen Realitätsnähe und Komplexität, in: Essener Beiträge zur Personalforschung, 5. Jg., Nr. 4, 2005, S. 1-26.
- Kurbacher, F. A.: Was ist Haltung? Überlegungen zu einer Theorie von Haltung im Hinblick auf Interindividualität, Essen, Kongress der Deutschen Gesellschaft für Philosophie, 2008.
- Kurbacher, F. A.: Interpersonalität zwischen Autonomie und Fragilität – Grundbezüge einer Philosophie der Haltung. In: Kurbacher, F. A./Wüschner, P. (Hrsg.): Was ist

- Haltung? Begriffsbestimmung, Positionen, Anschlüsse, Würzburg 2016, S. 145-162.
- Kurbacher, F. A./Wüschner, P.: Einleitung: Was ist Haltung? Begriffsbestimmung, Positionen, Anschlüsse. In: Kurbacher, F. A./Wüschner, P. (Hrsg.): Was ist Haltung? Begriffsbestimmung, Positionen, Anschlüsse, Würzburg 2016, S. 11-24.
- Lahno, B.: On the Emotional Character of Trust. In: Ethical Theory and Moral Practice, 3. Jg., Nr. 4, 2001, S. 171-189.
- Leschhorn, S.: Verhalten, Märkte und öffentliche Aufgaben. Zur Theorie des Marktversagens aus verhaltensökonomischer Perspektive, München 2020.
- Levi Strauss & Co.: Protecting Reproductive Rights – A Business Imperative, verfügbar unter: <https://www.levistrauss.com/2022/05/04/protecting-reproductive-rights-a-business-imperative/> (01.06.2022).
- Nawratil, U.: Glaubwürdigkeit in der sozialen Kommunikation, Wiesbaden 1997.
- Reichertz, J.: Purpose-Marketing: Unternehmen als Sinn- und Wertelieferanten. Zu einer neuen und alten Entwicklung im Marketing. In: Kemming, J. D./Rommerskirchen, J. (Hrsg.): Marken als politische Akteure, Wiesbaden 2019, S. 69-88.
- Reinmuth, M.: Vertrauen schaffen durch glaubwürdige Unternehmenskommunikation. Von Geschäftsberichten und den Möglichkeiten und Grenzen einer angemessenen Sprache, Düsseldorf 2006.
- Rommerskirchen, J.: Unternehmenskommunikation in Zeiten der Digitalisierung. In: Journal für korporative Kommunikation, 5. Jg., Nr. 1, 2019, S. 55-63.
- Smith, A.: Theorie der ethischen Gefühle, Hamburg 2021.
- Stehr, N.: Die Moralisierung der Märkte. Eine Gesellschaftstheorie, Frankfurt am Main 2007.
- Weber-Guskar, E.: Haltung als Selbstverhältnis. Am Beispiel der Würde. In: Kurbacher, F. A./Wüschner, P. (Hrsg.): Was ist Haltung? Begriffsbestimmung, Positionen, Anschlüsse, Würzburg 2016, S. 181-195.
- Will, J.: Vom Erwachen der Schlafenden. Zur Amphibologie von Haltung. In: Kurbacher, F. A./Wüschner, P. (Hrsg.): Was ist Haltung? Begriffsbestimmung, Positionen, Anschlüsse, Würzburg 2016, S. 197-216.

## **Caren Schulz: Employer Branding als Faktor für den Unternehmenserfolg**

*Der Fachkräftemangel stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Die richtigen Mitarbeiter zu rekrutieren sowie eine langfristige Bindung an das Unternehmen zu erzeugen sind hierbei die zentralen Problemstellungen, an denen es zu arbeiten gilt. Auch der Wertewandel innerhalb der Generationen verändert die Ansprüche und Erwartungen an Arbeitgeber. In diesem Zusammenhang wird dem Employer Branding, der Positionierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber, eine besondere Bedeutung beigemessen. Aus der Sicht von potentiellen Mitarbeitern soll der zukünftige Arbeitgeber begehrenswert sein und somit dazu anregen, Teil des Unternehmens sein zu wollen. Aus diesem Grund beschäftigt sich der vorliegende Artikel mit dem Employer Branding als Faktor für den Unternehmenserfolg und setzt sich zum Ziel, die Erfolgskriterien starker Arbeitgebermarken zu erörtern. Die Forschungsfrage soll ergründen, welche Erfolgskriterien die Entstehung einer starken Arbeitgebermarke positiv beeinflussen können und welche Handlungsempfehlungen sich daraus für Arbeitgeber ableiten lassen, um die Unternehmensattraktivität zu erhöhen. Nachdem die zugehörigen Themenfelder analysiert wurden, zeigt sich, dass die Erfolgskriterien starker Arbeitgebermarken in die Kategorien Unternehmenswerte, Führung sowie Rahmenbedingungen und Zusatzleistungen unterteilt werden können. Es wird deutlich, dass die Ausgestaltung der Arbeitgebermarke von Erkenntnissen der klassischen Markenlehre profitieren kann. Der vorliegende Artikel verdeutlicht die Relevanz des Themas und gibt Denkansätze und Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber.*

Durch Veränderungen und externe Einflüsse auf dem Arbeitsmarkt wird die Bedeutung von Mitarbeitern im Unternehmen und innerhalb der Markenführung vermehrt in den Vordergrund gerückt (vgl. Kernstock/Brexendorf, 2019, S. 287). Die Rekrutierung und Bindung von neuen Mitarbeitern stellen Arbeitgeber vor immense Herausforderungen. Dadurch besteht die Forderung an Unternehmen, neue Handlungen sowie Denkweisen zu integrieren, um weiterhin konkurrenzfähig bleiben zu können (vgl. Christa, 2019, 135f.). In diesem Zusammenhang stellen sich die Fragen, wie eine Arbeitgebermarke nach außen attraktiv wirken kann, wodurch die Entscheidung für oder gegen einen potentiellen Arbeitgeber beeinflusst werden und wie Aufmerksamkeit gegenüber dem Unternehmen generiert werden kann. Durch das Employer Branding soll die Sichtbarkeit des Unternehmens für potentielle Mitarbeiter unterstützt werden. Diese unterscheiden sich jedoch in ihren Werten, Erwartungen und Bedürfnissen. Hierbei ist der Wertewandel innerhalb der Gesellschaft und vor allem den unterschiedlichen Generationen zu berücksichtigen, der die Anforderungen und die Erwartungen an Arbeitgeber verändert (vgl. Jobst-Jürgens, 2020, S. 10). Aufgrund dieser Entwicklungen beschäftigt sich dieser Fachartikel mit dem Thema Employer Branding als Faktor für den Unternehmenserfolg und der Ergründung von

Erfolgskriterien starker Arbeitgebermarken. Der Fachartikel setzt sich mit der Forschungsfrage auseinander, welche Erfolgskriterien die Entstehung starker Arbeitgebermarken positiv beeinflussen können und welche Empfehlungen sich für Arbeitgeber daraus ableiten lassen, um die Unternehmensattraktivität zu stärken. Durch die theoretische Untersuchung anhand einer Literaturanalyse und den Einbezug von aktuellen Ereignissen und Trends soll der Stand der Forschung erweitert und die Forschungsfrage ganzheitlich beantwortet werden.

Die Arbeitgebermarke basiert auf Marketingkonzepten und Markenwissen (vgl. Melde et al., 2018, S. 1). Aufgrund dessen wird zunächst grundlegendes Wissen im Bereich der Marke gelegt, um durch die Kenntnisse eine Anwendung und Übertragung auf die Arbeitgebermarke vornehmen zu können. Dabei werden neben der klassischen Definition der Marke, Aspekte wie die Markenidentität und das Markenimage, Markenstärke sowie Markenbindung und Markenloyalität untersucht, um Erkenntnisse für den Aufbau einer starken Arbeitgebermarke gewinnen zu können. Im weiteren Verlauf werden Entwicklungen innerhalb der Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt analysiert, die die Relevanz von Employer Branding für Arbeitgeber aufzeigen. Dabei wird besonders auf die Gene-



rationsunterschiede innerhalb der Arbeitswelt eingegangen und dafür die Generationen Babyboomer, Y und Z als Vergleichsgruppen herangezogen. Diese werden hinsichtlich ihrer Werte und Anforderungen an potentielle Arbeitgeber analysiert und verglichen, um daraus Empfehlungen für das Employer Branding ersichtlich zu machen. Nach dem Generationenvergleich erfolgt eine Einordnung des Themas Employer Branding innerhalb eines Unternehmens. Dafür wird neben einer Definition der Begrifflichkeit, den Zielen und Zielgruppendefinitionen auch zwischen strategischem und operativem Employer Branding unterschieden. Es werden Maßnahmen und Instrumente vorgestellt, die innerhalb des internen und externen Employer Brandings angewendet werden können. Daraufhin werden Möglichkeiten der Erfolgsmessung von Employer Branding Maßnahmen vorgestellt und damit auch die Möglichkeit geboten, die Relevanz des Themas für den Unternehmenserfolg aufzuzeigen. Ein weiterer Themenbereich, der im Rahmen des vorliegenden Artikels Beachtung findet, ist die Entscheidungsfindung. Der Prozessablauf im menschlichen Körper wird erläutert und damit verdeutlicht, welche Parameter Entscheidungen beeinflussen können und wie sie zustande kommen. Aus den gesammelten Erkenntnissen werden im letzten Teil die auf der Literaturrecherche basierenden herausgearbeiteten Erfolgskriterien starker Arbeitgebermarken als Ergebnisse aufgezeigt. Zudem wird eine Übersicht gegeben, welche externen Einflüsse neben den genannten Erfolgskriterien das Employer Branding innerhalb eines Unternehmens beeinflussen können und weshalb sie dementsprechend Beachtung finden sollten. Durch den theoretischen Hintergrund in Verbindung mit aktuellen Trends und Entwicklungen innerhalb der Gesellschaft und der Arbeitswelt kann die eingangs gestellte Forschungsfrage beantwortet werden. Das Fazit des Artikels fasst die gesammelten Ergebnisse differenziert zusammen und gibt einen Zukunftsausblick hinsichtlich der Thematik und weiteren möglichen Forschungsrichtungen. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass bei dem vorliegenden Artikel aus Gründen der Lesbarkeit auf geschlechtsneutrale Formulierungen verzichtet wurde. Die nachfolgend verwendeten Personenbezeichnungen oder geschlechtsspezifischen Formulierungen gelten für alle Geschlechteridentitäten und sind zu keinem Zeitpunkt Ausdruck einer persönlichen Wertung. Alle Geschlechter werden innerhalb des Artikels gleichberechtigt angesprochen.

## Die Marke

Zunächst wird die Markenpolitik als Basis des Employer Brandings, das im Unternehmen zum Personalmarketing zugehörig ist, analysiert und erörtert (vgl. Christa, 2019, S. 133). Die Bezeichnung Marke steht grundlegend für eine Markierung jeglicher Art (vgl. Melde et al., 2018, S. 1). Sie wird als Vorstellungsbild hinsichtlich einer Dienstleistung oder einem Produkt betrachtet, das eine feste Verankerung vorweist und als unverwechselbar wahrgenommen wird (vgl. Meffert/Burmann/Koers, 2002, S. 6). Die Marke übernimmt verschiedene Funktionen für ihre Bezugsgruppen. Neben einer Verringerung von Informations- und Suchkosten für die Nachfrager besteht eine Orientierungsfunktion, da die Markttransparenz durch Markenprodukte erhöht wird (vgl. Burmann et al., 2021, S. 2). Aus Konsumentensicht kommt einer Marke zudem eine Vertrauensfunktion zu, da durch die Wiedererkennung des Markenzeichens das Vertrauen zur Marke gestärkt werden kann. Wird eine Marke aus Unternehmenssicht betrachtet, so führt sie ebenfalls zu einer Abgrenzung und Differenzierung von Wettbewerbern und zu einer höheren Markenbindung und Markenloyalität (vgl. Esch/Schaarschmidt/Baumgartl, 2019, S. 8f.).

Im vorliegenden Artikel werden Arbeitgeber, die Employer, mit dem Begriff der Marke, der Brand, gleichgesetzt (vgl. Kanning, 2017, S. 134). Grundsätzlich wird die Arbeitgebermarke als Teil des Unternehmens betrachtet (vgl. Kriegler, 2015, S. 23). Um die Markentheorie zu verdeutlichen, werden auch Modelle aus der Markenführung herangezogen, wie beispielsweise das Markenidentitätsmodell nach Meffert und Burmann aus dem Jahr 1996, das die Verbindung und die Kontaktpunkte zwischen der Markenidentität und dem Markenimage aufzeigt. Innerhalb des Modells werden dementsprechend zwei Perspektiven betrachtet: das Selbstbild der internen Zielgruppe, die Markenidentität, die auf das Fremdbild der externen Zielgruppe, das Markenimage treffen. Das Selbstbild der Marke formen die Mitarbeiter, das Management sowie die Eigentümer des Unternehmens. Das Fremdbild der externen Zielgruppe ist das Ergebnis der Markenführungsaktivitäten und wird daher zeitlich verzögert geformt. (vgl. Burmann et al., 2021, S. 14f). „Das Markenimage ist das Ergebnis der individuellen, subjektiven Wahrnehmung und Dekodierung aller von der Marke ausgesendeten Signale“ (Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012, S. 364). Es ist



durch die Positionierung bedingt und verhilft der Marke zur Einzigartigkeit (vgl. Borst, 2017, S. 392). Die Markenidentität ist jedoch der Ursprung der Positionierung und damit für das Unternehmen unerlässlich (vgl. Esch/Langner, 2019, S. 177).

Basierend auf diesen Erkenntnissen kann auch das Markensterrad von Esch als weitere theoretische Grundlage der Arbeitgebermarke aufgezeigt werden, da es die vier Elemente der Markenidentität und deren Zusammenhänge verdeutlicht (vgl. Esch/Langner, 2019, S. 184). Die vier Elemente sind die Markenattribute, der Markennutzen, die Markentonalität und die Markenkompetenz. Durch die Betrachtung des Sterrades wird deutlich, dass die Marke ein Zusammenspiel von Emotionen, Rationalität und bildlichen Impressionen ist (vgl. Esch/Langner, S. 185ff.). Neben der Markenidentität und dem Markenimage wird auch die Markenstärke betrachtet, da sich der Artikel mit den Erfolgskriterien starker Arbeitgebermarken beschäftigt. Hierbei ist festzuhalten, dass Markenstärke durch subjektive Wertschätzung entsteht (vgl. Bentele/Buchele/Hoepfner, 2015, S. 1129f.).

Markenstärke ist insbesondere abhängig von der von ihr ausgehenden Markenfaszination, die besonders durch intuitives Vertrauen, Sympathie und Uniqueness, der wahrgenommenen Einzigartigkeit, hervorgerufen wird. Die Marke, die die erste Wahl für den Konsumenten ist, ist eine starke Marke (vgl. Gutjahr, 2019, S. 42f.). Neben der Differenzierung vom Wettbewerb sorgen starke Marken für eine hohe Markenbindung und Markenloyalität (vgl. Esch, 2017, S. 23). Unter Markenbindung ist der hohe Bindungsgrad einer Person zu einer Marke zu verstehen, wodurch die Marke präferiert wird (vgl. Bernecker 2017, o. S.). Die Bindung zu einer Marke entsteht aus dem Inneren eines Individuums. Aufgrund dessen sind Werte wie Ehrlichkeit, Offenheit, Authentizität und Transparenz für Unternehmen und Marken relevant, um nachhaltige Beziehungen aufbauen zu können (vgl. Allihn, 2013, S. 21f.).

## Entwicklungen und Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt

Nachdem grundlegendes Wissen über die Marke dargelegt wurde, werden folgend die Entwicklungen und Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt beschrieben, um daraus Erkenntnisse für Arbeitgeber ziehen zu können. Der derzeitige Wertewandel innerhalb der

Gesellschaft wird durch Ereignisse und Entwicklungen, wie beispielsweise den Klimawandel, die Pluralisierung von Lebensformen oder auch der Ästhetisierung im alltäglichen Leben beeinflusst (vgl. SINUS-Institut, 2021, o. S.). Die spätmoderne Gesellschaft ist von dem Wunsch nach dem Besonderen und Außergewöhnlichen geprägt (vgl. Reckwitz, 2017, S. 7).

Zudem herrscht auf dem Arbeitsmarkt ein zunehmender Konkurrenzkampf, der Druck auf Unternehmen auswirkt. Die Herausforderung besteht in der Gewinnung von Talenten (vgl. Allihn, 2013, S. 22). Für Unternehmen sind Mitarbeitende unerlässlich und mittlerweile zum Engpass geworden, weshalb die Machtverhältnisse in Richtung der Arbeitnehmer verschoben werden (vgl. Esch et al., 2019, S. 961). „Der „War for Talents“ ist in vollem Gange“ (Esch et al., 2019, S. 962). Unternehmen sind daher dazu angehalten, strategische Maßnahmen zu ergreifen, um qualifizierte Mitarbeiter für das eigene Unternehmen zu gewinnen (vgl. Wilden/Gudergan/Lings, 2010, S. 56).

## Generation Babyboomer vs. Generation Y/Z

Nachdem erläutert wurde, welche Entwicklungen und Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt zu beobachten sind, folgt ein Vergleich der Generation Babyboomer und den Generationen Y und Z hinsichtlich deren Erwartungen und Anforderungen innerhalb der Arbeitswelt. Arbeitgeber können nur dann auf die Wünsche und Erwartungen ihrer Mitarbeitenden eingehen, wenn sie verstehen, weshalb die jeweilige Generation spezifische Verhaltensweisen aufweist und gewisse Werte vertritt (vgl. Allihn, 2013, S. 20). Die Generation Babyboomer meint die geburtenstarken Jahrgänge und damit die Personen, die zwischen den Jahren 1950 und 1965 geboren wurden (vgl. Oertel, 2021, S. 50f.).

Babyboomer sind eher auf Funktionalität anstatt auf Emotionalität bedacht, auch im Hinblick auf das Arbeitsleben. Dieses wird als Pflicht im Leben eines jeden Menschen angesehen. Bezeichnend für die Generation Babyboomer ist der gelebte Kollektivismus, durch den Emotionen als Argumente in den Hintergrund rücken und eher durch Rationalität und Vernunft ersetzt werden (vgl. Parment, 2013, S. 9). Die Arbeit wird als Lebenszweck angesehen, wodurch das Privatleben und die individuellen Bedürfnisse zweitrangig werden (vgl. Hesse, 2019b, S. 57). Die Generationsmitglieder erwarten in Form von transparenten Arbeitsanweisungen instruiert zu werden und schät-

zen im Arbeitsumfeld Teamarbeit, Sicherheit, Beständigkeit und Disziplin (vgl. Berentzen/Hoog, 2019, S. 179). Personen, die der Generation Y angehören, wurden zwischen 1981 und 1995 geboren und sind ebenso unter dem Synonym Millennials bekannt (vgl. Klaffke, 2021, S. 82). Zur Generation Z gehören alle Personen, die zwischen 1996 und 2010 geboren wurden. Generation Y und Z werden gemeinsam auch als Digital Natives bezeichnet, da ein wesentliches Merkmal die Internetnutzung ab 1995 darstellt (vgl. Klaffke, 2021, S. 101f.). Mitglieder der jüngeren Generationen werden als technikaffin, fordernd und anspruchsvoll beschrieben (vgl. Allihn, 2013, S. 18f.). Zudem sind sie darauf bedacht, ihre Wünsche nach Individualität, der Einzigartigkeit und dem Besonderen zu befriedigen, wodurch neue Anforderungen an Unternehmen entstehen (vgl. Kleinjohann/Reinecke, 2020, S. 18).

Wichtige Faktoren sind für die Mitglieder der jüngeren Generation neben Authentizität und Ehrlichkeit auch Werte wie Diversity und soziale Verantwortung im Allgemeinen (vgl. Kleinjohann/Reinecke, 2020, S. 18). Die Work-Life-Balance, die Balance zwischen dem Privat- und dem Arbeitsleben, hat ebenso einen hohen Stellenwert. Genügend Zeit mit Familienmitgliedern und dem Freundeskreis sowie eine Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeiten wird erwartet. Die Fremdbestimmtheit im Arbeitsumfeld wird entsprechend abgelehnt. Die Altersgruppe ist darauf bedacht, nach eigenen Konditionen zu arbeiten (vgl. Hesse, 2019b, S. 57f.). Für Mitglieder der Generation sind keine strikten Grenzen auf persönlicher sowie auf beruflicher Ebene vorhanden, weshalb auch mögliche Aushaltsaufenthalte und eine internationale Orientierung relevant sind (vgl. Kleinjohann/Reinecke, 2020, S. 18).

Hinsichtlich des Bindungsverhaltens ist zu erkennen, dass dieses mit den jüngeren Generationen abnimmt, wodurch auch die Bindung an Unternehmen verringert wird und diese demnach vor Herausforderungen gestellt werden (vgl. Hesse, 2019a, S. 81). Passt die gelebte Unternehmenskultur nicht zu den Ansichten und Wünschen der jungen Generation, so ist sie bereit, möglichen Konflikten aus dem Weg zu gehen und das Unternehmen zu verlassen (vgl. Domsch/Ladwig, 2015, S. 13). Die Unternehmenskultur und das Bild der Arbeitgebermarken in den Köpfen der Zielgruppe wird dadurch bedeutender (vgl. Parment, 2013, S. 12).

### **Employer Branding und Arbeitgebermarke**

Die Relevanz des Themas Employer Branding beruht auf einem Fachartikel, der von Tim Ambler und Simon Barrow im Jahr 1996 geschrieben und im Journal of Brand Management veröffentlicht wurde und das Konzept damit weltweit verbreitete (vgl. Melde et al., 2018, S. 1). Wird von erfolgreicher Markenführung gesprochen, ist nicht mehr nur der Konsument und Kunde von zentraler Bedeutung, sondern auch die Mitarbeiter eines Unternehmens. An diesem Punkt setzt das Employer Branding innerhalb der Unternehmenskommunikation an (vgl. Esch/Eichenauer, 2019, S. 331). Employer Branding kann als eine Maßnahme innerhalb der Unternehmensstrategie beschrieben werden, die mit dem deutschen Begriff der Arbeitgebermarkenbildung übersetzt wird (vgl. Melde et al., 2018, S. 1).

Mit dem Konzept ist demnach der Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke gemeint. Faktoren, die die Attraktivität formen, sind nicht nur auf die physische Ebene begrenzt, sondern beinhalten ebenso Einstellungen oder Wertevorstellungen sowie übereinstimmende Ideale (vgl. Piwinger/Bazil, 2022, S. 566). Da das Employer Branding dementsprechend eine Persönlichkeit aufweist, können Erkenntnisse der Marktforschung hinsichtlich Produktmarken auf sie übertragen werden, wodurch auch die Relevanz von grundlegendem Markenwissen deutlich wird (vgl. Ambler/Barrow, 1996, S. 187).

Ein ganzheitlicher Employer Branding Prozess besteht aus einem strategischen sowie einem sich anschließenden operativen Employer Branding. Zu Beginn gilt es, eine strategische Situationsanalyse vorzunehmen, in der untersucht wird, was die Ausgangssituation des Unternehmens ist. Dem schließt sich die Ausarbeitung der Employer Branding Strategie an. Dadurch wird ersichtlich, wie die Positionierung des Arbeitgebers, auch im Hinblick auf die Wettbewerber, erfolgt und damit die Wahrnehmung von außen gestaltet werden soll (vgl. Kremmel/von Walter, 2021, S. 508f.).

Im Kontext der operativen Ausgestaltung wird die zuvor festgelegte Arbeitgebermarke kommunikativ umgesetzt. Den letzten Bestandteil des Prozesses bildet das Employer Brand Controlling, durch das kontrolliert und evaluiert werden kann, ob die festgelegten Ziele erreicht wurden (vgl. Kremmel/von Walter, 2021, S. 509).

### **Internes vs. externes Employer Branding**

„Marken wachsen von innen nach außen. Eine Arbeitgebermarke sollte daher zuerst intern aufgebaut und gefestigt werden, bevor sie extern kommuniziert wird.“ (Melde et al., 2018, S. 7). Das Employer Branding kann somit in zwei unterschiedliche Richtungen erfolgen. Die Zielgruppe beim innen gerichteten Employer Branding ist die Mitarbeiterschaft. Ziel ist der Aufbau von positiven Emotionen dem Arbeitgeber gegenüber. Die Mitarbeitenden sollen sich durch den Aufbau einer Beziehung langfristig an den Arbeitgeber binden und das Arbeitgeberimage aktiv und intrinsisch positiv beeinflussen (vgl. Kanning, 2017, S. 134). Sie können somit als strategische Ressource angesehen werden, die die Unternehmens- und Arbeitgebermarke nach innen mitgestalten können und diese im Nachgang als Multiplikatoren und Botschafter nach außen verkörpern (vgl. Kernstock/Brexendorf, 2019, S. 288).

Die Maßnahmen für internes Employer Branding können beispielsweise neben der Ausgestaltung des Arbeitsplatzes, dem Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten oder dem Schaffen einer angenehmen Arbeitsatmosphäre auch zwischenmenschliche Faktoren, wie Aufmerksamkeit, Dankbarkeit und Empathie sein (vgl. Rügner, 2021, S. 264). Auch Mitarbeiterzeitungen, Mitarbeitergespräche und Informationen wie Guidelines können Maßnahmen sein, um auf die Arbeitgebermarke hinzuweisen und sie in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern. Die Durchführung von Mitarbeiterveranstaltungen und das Verhalten des Vorgesetzten beeinflussen außerdem die Wahrnehmung des Arbeitgebers (vgl. Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, 2019, S. 11f.).

Neben dem internen Employer Branding ist auch externes Employer Branding von Bedeutung, das sich an potenzielle Bewerber wendet, die das Unternehmen von außen wahrnehmen. Diese sollen sich von der Anziehungskraft des Arbeitgebers insofern beeinflussen lassen, als dass sie sich in Folge dessen bewerben (vgl. Kanning, 2017, S. 134). Die emotionale Ansprache künftiger Mitarbeiter kann beispielsweise über online geschaltete Stellenanzeigen auf Karriereportalen oder auch auf sozialen Netzwerken erfolgen (vgl. Rügner, 2021, S. 264). Ebenso können Blogs, Newsletter und die Kommunikation über Influencer oder ehemalige Mitarbeiter dazu beitragen, die Arbeitgebermarke nach außen zu kommunizieren und zu stärken. (vgl. Melde et al., 2018, S. 15). Es ist darauf hinzuweisen, die genutzten Kanäle zu pflegen, damit Aktualität und Authentizität sowie ein Mehrwert für

die Konsumenten gegeben ist (vgl. Esch/Eichenauer, 2019, S. 341). Die Offline Aktivitäten, die innerhalb des Aufbaus einer Arbeitgebermarke zur Verfügung stehen, können beispielsweise Messestände, Sponsoring-Aktivitäten oder andere Events sein. Aber auch die Zusammenarbeit mit Universitäten und Hochschulen oder der Kontakt zu ausgeschiedenen Arbeitskräften kann eine Wirkung auf die Arbeitgebermarke haben (vgl. Rügner, 2021, S. 264). Ist es dem Unternehmen möglich, durch die ausgewählten Maßnahmen ein klares Bild auf Bewerberseite zu erschaffen, das überzeugt, entscheidet sich der Bewerber leichter für dieses Unternehmen (vgl. Rügner, 2021, S. 264). Wird die Erfolgsmessung des Employer Brandings betrachtet, so ist festzustellen, dass diese auf unterschiedlichen Wegen erfolgen kann. Zum einen können Kennzahlen, wie die Anzahl an neuen Bewerbern, die Mitarbeiterbindung oder auch die Fluktuationsquote gemessen werden (vgl. Rosenberger/Kreil/Bankl, 2021, S. 54).

Employer Branding kann zudem über Arbeitgeberrankings oder Bewertungsportale evaluiert werden (vgl. Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, 2019, S. 23). Der wohl wichtigste Indikator für die Position eines attraktiven Arbeitgebers ist seine Wahrnehmung als sogenannter „Employer of Choice“ und drückt aus, dass der Arbeitgeber die erste Wahl für den Bewerber war und ist (vgl. Esch/Eichenauer, 2019, S. 350). Wird ein Unternehmen verkauft, so beinhaltet dies auch meist die Mitarbeiterschaft und damit den Markenwert der Mitarbeiter, wodurch ersichtlich wird, dass der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke auch auf den Wert des Unternehmens positiv einwirkt (vgl. Ambler/Barrow, 1996, S. 188).

## **Entscheidungsprozess und Beeinflussungsparameter**

Neben der Vorstellung des Employer Branding-Konzepts und den dazugehörigen Maßnahmen ist auch das Verständnis der menschlichen Entscheidungsfindung relevant, da wichtige Entscheidungen für viele Menschen beispielsweise das Berufsleben betreffen (vgl. Bröder/Hilbig, 2017, S. 620). Entscheidungen unterliegen jedoch auch bestimmten Parametern, durch die sie beeinflusst werden können (vgl. Bröder/Hilbig, 2017, S. 620). Der Mensch ist ein komplexes Konstrukt, der beispielsweise seinen Emotionen unterliegt, die ihn in seinen Handlungen und Entscheidungen

gen beeinflussen, wodurch das Treffen von Entscheidungen nicht auf reiner Rationalität beruht (vgl. Strelow, 2020, S. 52f.). Innerhalb einer Entscheidungssituation kann durch Emotionen eine schnelle Entscheidung ermöglicht, die Relevanz von Faktoren identifiziert und Informationen beschaffen werden sowie soziale Festlegungen erfolgen, was dementsprechend auch im Zusammenhang mit der Wahl eines potentiellen Arbeitgebers relevant ist (vgl. Pfister/Jungermann/Fischer, 2017, S. 309). Neben Emotionen können auch Werte die Grundlage der getroffenen Entscheidungen darstellen. Beispielsweise kann ein innerer Konflikt dann entstehen, wenn die persönlich gelebten Werte mit denen des Unternehmens nicht vereinbar sind (vgl. Rosenberger/Kihn, 2021, S. 217). Dadurch, dass Entscheidungen aller Art von impliziten Bedürfnissen ausgehen und dies unbewusst geschieht, ist es für Unternehmen relevant, diese spezifischen Bedürfnisse zu identifizieren, um daraus Schlüsse für das Bindungsverhalten zwischen Menschen und Unternehmen zu ziehen (vgl. Galandi et al., 2020, S. 117).

## Erfolgskriterien starker Arbeitgebermarken

Aus den gesammelten Erkenntnissen des Artikels werden an dieser Stelle die Erfolgskriterien starker Arbeitnehmermarken abgeleitet und vorgestellt. Dabei erfolgt eine Aufteilung der Erfolgskriterien in drei Bereiche: die Unternehmenswerte, die Führung des Unternehmens sowie weitere Rahmenfaktoren und Zusatzangebote, die von potentiellen Mitarbeitern oder Bewerbern als relevant angesehen werden können.

### Unternehmenswerte

Unternehmenswerte sind für Unternehmen von zentraler Bedeutung, da sie zur Verbesserung des Unternehmensimages, zum Erfolg auf dem Markt sowie der wahrgenommenen Attraktivität eines Unternehmens beitragen (vgl. Rosenberger/Kihn, 2021, S. 219). „Unternehmenswerte sollten so spezifisch gestaltet werden wie ein persönlicher Fingerabdruck“ (Rosenberger/Kihn, 2021, S. 219). Eine starke Arbeitgebermarke ist dadurch gekennzeichnet, dass sie einen hohen Verankerungsgrad aufweisen kann. Dies bedeutet, dass die kommunizierten Werte des Unternehmens mit denen der Mitarbeiter im Einklang stehen und sich im Arbeitsalltag wiederfinden. (vgl.

Meyer/Dietz, 2019, S. 61). Durch Transparenz und eine offene Kommunikationskultur wird das Vertrauen zum Arbeitgeber und die Motivation der Mitarbeitenden erhöht (vgl. Kortmann, 2022, o. S.). Um Mitarbeiter langfristig binden zu können, ist es zudem relevant auf die verschiedenen Wünsche und Bedürfnisse der Generationen einzugehen und flexibel zu agieren (vgl. Deutsches Institut für Marketing, 2015, S. 12). Auch der Aufbau von Vertrauen ist ein Schlüsselement, das Mitarbeitende mit dem Unternehmen verbindet und demnach auch bei dem Aufbau einer Arbeitgebermarke relevant ist (vgl. Ambler/Barrow, 1996, S. 190). Besonders in Krisenzeiten ist auf Mitarbeiterseite das Bedürfnis nach Sicherheit ausgeprägt, das auf Vertrauen beruht und demnach die Relevanz dieses Kriteriums verdeutlicht (vgl. Hansen, 2022, o. S.). Weiterhin sollte die Beziehung zu den Mitarbeitern stets gepflegt werden und auf authentischem Interesse basieren (vgl. Zoller/Nussbaumer, 2019, S. 27).

Wie bereits erwähnt, ist auch die Emotionalität ein bedeutender Faktor, besonders für die jungen Generationen. „Es geht gar nicht darum, den bestmöglichen Auftritt hinzulegen oder möglichst viele Benefits zu bieten – es geht darum, die Menschen auch emotional zu erreichen“ (Rügner, 2021, S. 264). Alle ausgelösten Emotionen, Empfindungen, Wahrnehmungen sowie Erfahrungen beeinflussen das Bild des Unternehmens, das sich mit der Zeit im Kopf der Person aufbaut (vgl. Rügner, 2021, S. 266). Wenn sich Mitarbeiter letztendlich mit den gelebten Werten und dem Unternehmen identifizieren können, wird die Bindung an das Unternehmen gestärkt und die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit deutlich, wodurch auch die Arbeitgebermarke profitieren kann (vgl. Pütz, 2022, o. S.).

### Führung

Die Führungskultur ist Teil der Unternehmenskultur und entfaltet dementsprechend ihre Wirkung nach innen und außen (vgl. Notz, 2019, o. S.). Führungskräfte sind Bindungspartner für die Angestellten eines Unternehmens, weshalb ihnen auch eine relevante Funktion im Rahmen des Employer Brandings zukommt. Personen mit Leitungsrollen sollten möglichst nahbar sein und die Mitarbeiter bestmöglich unterstützen, auf eine respektvolle und empathische Art und Weise (vgl. Kortmann, 2022, o. S.). Besonders im Hinblick auf das Zusammenarbeiten von verschiedenen Generationen ist es gefordert, eine authentische

Führung zu verkörpern, die auf Besonderheiten, Erwartungen und unterschiedliche Perspektiven und Prioritäten sowie Erfahrungen der Mitarbeiter eingeht und diese fördert (vgl. von Velasco, 2017, S. 178). Führung wird in der heutigen Zeit weniger von Faktoren wie Autorität bestimmt, sondern durch Empathie und Coaching-Fähigkeiten des Arbeitgebers (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2021, S. 4). „Erfolg ist kein Zufall, sondern das Ergebnis systematisch-methodisch konsequenter Führungsarbeit“ (Zoller/Nussbaumer, 2019, S. 20). Allgemein sollte die Führung so ausgerichtet sein, dass Mitarbeiter sich nicht allein gelassen fühlen und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Führung und Freiheit besteht (vgl. Zoller/Nussbaumer, 2019, S. 24).

### **Rahmenfaktoren und Zusatzleistungen**

Konnte die Arbeitgebermarke bis zu einem gewissen Punkt nicht allein überzeugen, so können dies Zusatzleistungen versuchen auszugleichen, in Form von beispielsweise Gehalt oder Homeoffice-Möglichkeiten (vgl. Rügner, 2021, S. 264). Mitarbeiter wünschen sich für ihre Arbeit eine angemessene Vergütung und eine Abwechslung in ihren Tätigkeiten (vgl. Hansen, 2022, o. S). Im Unternehmen selbst können auch Leistungsanreizsysteme, wie beispielsweise in Form von Salär- oder Bonussystemen, dazu führen, dass die Motivation der Mitarbeitenden und die Bindung an das Unternehmen gesteigert werden (vgl. Jörg/Steiger, 2019, S. 163). Neben der Vergütung sind auch die Arbeitszeitmodelle von zentraler Bedeutung. Wie im bereits dargelegten Generationenvergleich aufgezeigt, hat die Work-Life-Balance an Bedeutung gewonnen und spiegelt sich auch in den Erwartungen und Anforderungen von Bewerbern hinsichtlich der Arbeitszeiten wieder (vgl. Rosenberger/Kihn, 2021, S. 216). Auch durch die derzeitigen Entwicklungen, bedingt durch die Corona-Pandemie, hat sich die Thematik rund um Homeoffice Möglichkeiten in den Köpfen der Mitarbeitenden manifestiert. Die räumlichen Grenzen der Arbeitswelt werden somit aufgelöst (vgl. Schmoll/Süß, 2021, S. 18).

Ebenso sind Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter als Rahmenfaktoren miteinzubeziehen. Die Förderung von Mitarbeitern beeinflusst die intrinsische Motivation der Arbeitnehmer, was unter anderem das Ziel von Employer Branding darstellt. Ist der Arbeitgeber aktiv an der Förderung beteiligt und akzeptiert sie nicht nur, kann die Motivation gesteigert werden (vgl. Zoller/Nussbaumer, 2019, S. 29). Wird

der Arbeitsplatz betrachtet, so ist festzustellen, dass auch in Zeiten eines stetigen Wandels der Arbeitswelt, einer weiter zunehmenden Mobilität und Digitalisierung sowie der Möglichkeit von Homeoffice die physische Arbeitsumgebung weiterhin relevant für Mitarbeitende ist (vgl. Jurecic/Dienes, 2021, S. 24). „Die Arbeitsumgebung muss daher inspirierend sein und (...) vor allem eine Erlebniswelt der Begegnung werden“ (Jurecic/Dienes, 2021, S. 28).

### **Fazit**

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen wird die Relevanz des Themas Employer Branding für Unternehmen und die Beantwortung der Forschungsfrage ersichtlich. Die spätmoderne Gesellschaft befindet sich in einer Zeit des dauerhaften Wandels, der nicht nur auf gesellschaftliche, sondern auch auf politische und wirtschaftliche Veränderungen zurückzuführen ist. Ereignisse, wie die noch andauernde Corona-Pandemie, prägen die Einstellungen, Werte und das Leben der Gesellschaft und spiegeln sich in den Erwartungen an das tagtägliche Leben und auch die Arbeitswelt wieder. In Zeiten des „War for Talents“ wird es für Unternehmen immer bedeutender, geeignete Mitarbeiter zu finden und deren Bindung an das Unternehmen zu stärken. Dafür muss im Rahmen des Employer Brandings auf die Bedürfnisse und Wünsche der potentiellen Arbeitnehmer eingegangen werden, um überzeugen zu können.

Das Employer Branding setzt sich zum Ziel, mit geeigneten Maßnahmen eine attraktive und begehrte Arbeitgebermarke aufzubauen, um Mitarbeiter zu binden und neue Fachkräfte zu rekrutieren. Dafür ist es notwendig, dass im Rahmen des strategischen Employer Brandings zunächst die Zielgruppe, die Ziele und die dafür ausgewählten Maßnahmen analysiert, fokussiert und ausgewählt werden, um danach operativ umgesetzt werden zu können. Zudem muss erst das interne Employer Branding auf Seiten der bestehenden Mitarbeiter und Stakeholder erfolgen, um nachfolgend auf das externe Umfeld wirken zu können. Erst wenn die Unternehmenswerte und das Bild des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber auf Seiten der Mitarbeiter gefestigt wurde, kann es auch mit geeigneten Maßnahmen, die sich je nach Zielgruppe unterscheiden, nach außen kommuniziert und im Nachgang auf Erfolg überprüft werden. Daher ist das strategische und zunächst interne Employer Branding unerlässlich für dessen Erfolg.



Bei der Ausgestaltung des Employer Brandings ist zu beachten, dass die Wünsche von Arbeitnehmern nicht pauschal zu betrachten sind, da mehrere Generationen zusammenarbeiten. Ein Arbeitnehmer der Generation Babyboomer stellt andere Anforderungen an einen potentiellen Arbeitgeber als eine Person, die zur Generation Y oder Z (oder jünger) zuzuordnen ist. Die Lebensumstände und die damit verbundenen Werte sind teilweise verschieden, weshalb ihnen auf anderen Kommunikationswegen begegnet werden muss. Wie innerhalb des Artikels aufgezeigt wurde, unterscheiden sich Arbeitnehmer der Generation Babyboomer und Generationen Y und Z besonders in dem Wunsch nach Individualität oder Kollektivität, Rationalität oder Emotionalität, der Balance zwischen Arbeit und Freizeit sowie der gelebten Unternehmenskultur.

Diese Erkenntnisse sind in der Positionierung des Arbeitgebers und den angebotenen Leistungen für Arbeitnehmer zu beachten. Auch in Anbetracht der operativen Umsetzung, auf Online sowie Offline-Kanälen, sind die Bedürfnisse und der empfundene Mehrwert für die Zielgruppe relevant, um überzeugen zu können. Die herausgearbeiteten Erfolgskriterien starker Arbeitgebermarken können in drei Hauptkategorien aufgeteilt werden: Unternehmenswerte, Führung sowie Rahmenbedingungen und Zusatzleistungen. Zentrale Aspekte der Unternehmenswerte sind Authentizität, Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Werden diese Werte im Unternehmen implementiert, kann eine langfristige Bindung und eine Identifikation erfolgen. Besonders jungen Generationen sollte zudem mit Flexibilität, Ehrlichkeit und Toleranz sowie individuellen Angeboten entgegengetreten werden, um überzeugen zu können.

Ebenso ist die Identifikationsmöglichkeit mit dem Unternehmen als Erfolgsfaktor anzusehen, da dadurch die Bindung erhöht werden kann. Die Führung des Unternehmens ist eine zentrale Herausforderung und die zweite Hauptkategorie der herausgearbeiteten Erfolgskriterien für Employer Branding. Sie sollte authentisch und respektvoll gestaltet sein und auf die Mitarbeiter als Individuen eingehen. Neben der Empathiefähigkeit ist auch die Berücksichtigung der Generationsunterschiede innerhalb der Mitarbeiterschaft ein zentraler Faktor, des es zu beachten gilt. Die Führung kann demnach nicht pauschal vorgegeben, sondern muss basierend auf den Mitarbeitern individuell ausgestaltet werden. Die dritte Hauptkategorie bilden die Rahmenfaktoren und Zusatzleistungen,

die in Vergütung und Leistungsanreizsysteme, Arbeitszeiten und Homeoffice-Möglichkeiten zu unterteilen sind. Ebenso zählen Weiterentwicklungsmöglichkeiten und die Arbeitsplatzgestaltung sowie die Arbeitsatmosphäre dazu, bei denen ebenfalls die Ansprüche der Mitarbeiter und die herrschenden externen Einflüsse miteinbezogen werden sollten.

Insgesamt lässt sich sagen, dass der Erfolg des Employer Brandings multifaktoriell bedingt ist und nicht pauschal festgelegt werden kann. Wird auf Seiten der Arbeitgeber ehrliches Interesse an der Mitarbeiterschaft bekundet, die Wünsche, Anregungen und Erwartungen und Werte akzeptiert und versucht, mit den eigenen in Einklang zu bringen, kann die Arbeitgeberattraktivität erhöht werden. „Denn wenn Unternehmen die Eigenschaften ihrer Arbeitgebermarke intern sowie extern aufzeigen und kommunizieren, machen sie aus den Mitarbeitern echte Fans“ (Stützer, 2021, o. S.).

Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die Erkenntnisse des vorliegenden Artikels auf der zum Zeitpunkt der Ausarbeitung analysierten Literatur beruhen und daher nicht als starres Konstrukt zu werten sind. Daher empfiehlt es sich auch zukünftig, weitere Forschungen hinsichtlich der Erfolgskriterien für die Arbeitgeberwahl und des Aufbaus einer starken Arbeitgebermarke im Rahmen des Employer Brandings durchzuführen, wodurch auch aktuelle und zukünftige Trends, Entwicklungen und externe Einflüsse sowie Rahmenbedingungen Berücksichtigung finden. Es bleibt abzuwarten, welche Wirkung dies zukünftig auf den Aufbau einer Arbeitgebermarke haben wird.

## Literaturverzeichnis

- Ambler, T./Barrow, S.: The employer brand. In: The Journal of Brand Management, Vol. 4, No. 3, 1996, S. 185-206.
- Allihn, L.: GenY. Kinder unserer Zeit. In: Künzel, H. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen, Berlin Heidelberg 2013, S. 17-33.
- Bentele, G./Buchele, M.S./Hoepfner, J.: Stichwörter. Markenwert (Brand Equity). In: Fröhlich, R./Szyszka, P./Bentele, G. (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon, 3. Aufl., Wiesbaden 2015, S. 1129-1130.
- Berentzen, J./Hoog, P.: Fallstudien zu aktuellen Herausforderungen im Employer Branding und Personalmarketing. Talents wanted – Employer Branding in Familienunternehmen. In: Hesse, G./Mattmüller, R. (Hrsg.): Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, 2. Aufl., Wiesbaden 2019, S. 176-188.

- Bernecker, M.: Markenbindung – Die emotionale Verbindung zur Marke. Verfügbar unter: <https://www.marketinginstitut.biz/blog/markenbindung/> (28.04.2022).
- Borst, F.: Content-Marketing: Digitale Markenführung mit nützlichen Inhalten. In: Theobald, E. (Hrsg.): Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter, 2. Aufl., Wiesbaden 2017, S. 391-409.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Das neue Normal? Die Arbeitswelt nach der Corona-Pandemie. Verfügbar unter: [https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-impuls-papier-die-arbeitswelt-nach-der-corona-pandemie.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=8](https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-impuls-papier-die-arbeitswelt-nach-der-corona-pandemie.pdf?__blob=publicationFile&v=8) (26.04.2022).
- Burmann, C./Halaszovich, T./Schade, M./Klein, K./Piehler, R.: Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling, 4. Aufl., Wiesbaden 2021.
- Christa, H.: Personalmarketing. Eine Einführung für sozialwirtschaftliche Organisationen, Wiesbaden 2019.
- Deutsches Institut für Marketing: Die Generation Y – Eine missverstandene Generation?! Verfügbar unter: [https://www.marketinginstitut.biz/fileadmin/user\\_upload/DIM/Dokumente/studie\\_dim\\_generation\\_y.pdf](https://www.marketinginstitut.biz/fileadmin/user_upload/DIM/Dokumente/studie_dim_generation_y.pdf) (23.04.2022).
- Domsch, M. E./Ladwig, D. H.: Erwartungen der Generation Y. In: PERSONAL quarterly, 67. Jg., Nr. 1, 2015, S. 10-14.
- Esch, F.-R./Baumgartl, C./Stahl, M./Jaeger, A.: Employer Branding: Right Potentials gewinnen. In: Esch, F.-R. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Wiesbaden 2019, S.961-981.
- Esch, F.-R./Eichenauer, S.: Mit Employer Branding die Arbeitgeberattraktivität steigern. In: Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T./Redler, J. (Hrsg.): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 4. Aufl., Wiesbaden 2019, S. 331-355.
- Esch, F.-R./Langner, T.: Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität. In: Esch, F.-R. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Wiesbaden 2019, S. 177-200.
- Esch, F.-R./Schaarschmidt, C./Baumgartl, C.: Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In: Esch, F.-R. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Wiesbaden 2019, S. 3-40.
- Esch, F.-R.: Strategie und Technik der Markenführung, 9. Aufl., München 2017.
- Galandi, N./Briesemeister, B./Kant, T./Hagen, D.: Jenseits von Neuromarketing – Wie die Neurowissenschaften in neue Bereiche der Wirtschaft vordringen. In: Briesemeister, B./Selmer, W. K. (Hrsg.): Neuromarketing in der Praxis. Den Emotionen auf der Spur – implizite Kauftreiber erkennen und als Verkaufstreiber nutzen, Wiesbaden 2020, S. 97-118.
- Gutjahr, G.: Markenpsychologie. Wie Marken wirken – Was Marken stark macht, 4. Aufl., Wiesbaden 2019.
- Hansen, M.: Employee Wellbeing 2022: Mitarbeiterglück in Krisenzeiten. Verfügbar unter: <https://www.hrjournal.de/employee-wellbeing-2022-krisenzeiten/> (04.06.2022).
- Hesse, G.: Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. Aktueller Forschungsstand Generation Z. In: Hesse, G./Mattmüller, R. (Hrsg.): Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, 2. Aufl., Wiesbaden 2019a, S. 71-86.
- Hesse, G.: Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. Zur Notwendigkeit eines generationsbezogenen Employer Brandings. In: Hesse, G./Mattmüller, R. (Hrsg.): Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, 2. Aufl., Berlin 2019b, S. 55-62.
- Jobst-Jürgens, V.: New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung, Wiesbaden 2020.
- Jörg, U./Steiger, T.: Leistung und Verhalten beeinflussen. In: Lippmann, E./Pfister, A./Jörg, U. (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen, 5. Aufl., Wiesbaden 2019, S. 157-166.
- Jurecic, M./Dienes, K.: Teamwork: Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer teamorientierten Arbeitswelt. In: PERSONALquarterly, 73. Jg., Nr. 1, 2021, S. 24-29.
- Kanning, U. P.: Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie, Berlin Heidelberg 2017.
- Kernstock, J./Brexendorf, T. O. : Die Corporate Brand in Richtung Mitarbeiter gestalten und verankern. In: Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T./Redler, J. (Hrsg.): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 4. Aufl., Wiesbaden 2019, S. 285-307.
- Klaffke, M.: Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generation. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, 2. Aufl., Wiesbaden 2021, S. 79- 131.
- Kleinjohann, M./Reinecke, V.: Marketingkommunikation mit der Generation Z. Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives, Wiesbaden 2020.
- Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung: Arbeitgebermarke stärken. Employer Branding. Verfügbar unter: [https://www.kofa.de/media/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Employer\\_Branding.pdf](https://www.kofa.de/media/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Employer_Branding.pdf) (14.05.2022).
- Kortmann, J.: Das beste Recruiting ist eine gute Mitarbeiterbindung, verfügbar unter: <https://www.hrjournal.de/das-beste-recruiting-gute-mitarbeiterbindung/> (04.06.2022).
- Kremmel, D./von Walter, B.: Employer Branding. In: Einwilliger, S./Sackmann, S./Zerfaß, A. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen, Wiesbaden 2021, S. 503-522.
- Kriegler, W. R.: Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden. 2. Aufl., Freiburg 2015.
- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M.: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 11. Aufl., Wiesbaden 2012.
- Meffert, H./Burmann, C./Koers, M.: Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsbasierten Markenführung. Mit Best Practice-Fallstudien, Wiesbaden 2002, S. 3-15.

- Melde, A./Dauth, T./Knezevic, K./Prüller, J./Zoller, S.: Auf der Suche nach den richtigen Kandidaten? Schritt für Schritt zum erfolgreichen Employer Branding. Verfügbar unter: [https://www.imw.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/180213\\_Kunu\\_nu-Booklet\\_Bildschirm\\_v7.pdf](https://www.imw.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/180213_Kunu_nu-Booklet_Bildschirm_v7.pdf) (14.05.2022).
- Meyer, R./Dietz: Unternehmenskultur: Wertebasiertes Employer Branding. In: Busold, M. (Hrsg.): War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten, 2. Aufl., Berlin 2019, S. 61-74.
- Notz, K.: Vertrauen statt Macht. Wie Führung heute neu gedacht werden muss. Verfügbar unter: <https://www.horizont.net/agenturen/kommentare/vertrauen-statt-macht-wie-fuehrung-heute-neu-gedacht-werden-muss-178182> (19.06.2022).
- Oertel, J.: Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Beschäftigten- Generation. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, 2. Aufl., Wiesbaden 2021, S. 47-78.
- Parment, A.: Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen, 2. Aufl., Wiesbaden 2013.
- Pfister, H.-R./Jungermann, H./Fischer, K.: Die Psychologie der Entscheidung. Eine Einführung, 4. Aufl., Berlin Heidelberg 2017.
- Piwinger, M./Bazil, V.: Impression Management: Identitätskonzepte und Selbstdarstellung in der Wirtschaft. In: Zerfaß, A./Piwinger, M./Röttger, U. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden 2022, S. 557-576.
- Pütz, M.: Werteorientierte Führung: Basis für Kreativität und Innovation. Verfügbar unter: <https://wirtschaftspsychologie-aktuell.de/magazin/fuehrung/wertebasierte-fuehrung-kreativitaet-innovation> (29.06.2022).
- Reckwitz, A.: Die Gesellschaft der Singularitäten, Berlin 2017.
- Rosenberger, B./Kihn, R.: Mit Werten kraftvoll führen – wie sich moralische Kompetenz dauerhaft auszahlt. In: Rosenberger, B. (Hrsg.): Modernes Personalmanagement. Strategisch – operativ – systemisch, 3. Aufl., Wiesbaden 2021, S. 215-225.
- Rosenberger, B./Kreil, K./Bankl, M.: Sicher in die Zukunft – strategisches Talentmanagement macht es möglich. In: Rosenberger, B. (Hrsg.): Modernes Personalmanagement. Strategisch – operativ – systemisch, 3. Aufl., Wiesbaden 2021, S. 43-59.
- Rügner, P.: Recruiting – Möglichkeiten und Chancen in Zeiten des Fachkräftemangels. In: Rosenberger, B. (Hrsg.): Modernes Personalmanagement. Strategisch – operativ – systemisch, 3. Aufl., Wiesbaden 2021, S. 261-282.
- Schmoll, R./Süß, S.: Der Einfluss von zeit- und ortsflexibler Arbeit auf die Arbeitgeberattraktivität. In: PERSONALquarterly, 73. Jg., Nr. 1, 2021, S. 18-23.
- SINUS-Institut: Deutschland im Umbruch. SINUS-Institut stellt neues Gesellschaftsmodell vor: Die neuen Sinus-Milieus. Verfügbar unter: <https://www.sinus-institut.de/media-center/presse/sinus-milieus-2021> (19.06.2022).
- Strelow, E.: Die Entstehung der Shopper Neuroscience – der duplo case. In: Briesemeister, B./Selmer, W. K. (Hrsg.): Neuromarketing in der Praxis. Den Emotionen auf der Spur – implizite Kauftreiber erkennen und als Verkaufstreiber nutzen, Wiesbaden 2020, S. 51-71.
- Stützer, M.: Employer Branding in der Corona-Krise neu denken. Verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/employer-branding/corona-krise/employer-branding-in-der-corona-krise-neu-denken/19120324> (18.06.2022).
- von Velasco, C.: Führen von und in verschiedenen Generationen. In: von Au, C. (Hrsg.): Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Innovationen, Change, Merger, Vielfalt und Trennung (Leadership und Angewandte Psychologie), Wiesbaden 2017, S. 177-194.
- Wilden, R./Gudergan, S./Lings, I.: Employer branding: strategic implications for staff recruitment. In: Journal of Marketing Management, Vol. 26, No. 1-2, 2010, S. 56-73.
- Zoller, K./Nussbaumer, P.: Persönlichkeitsbewusste Mitarbeiterführung. Den eigenen Führungsstil reflektieren und erfolgreich weiterentwickeln, Wiesbaden 2019

## Die Autorinnen und Autoren

*Cédric Falter* ist Absolvent des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln.

*Anna-Maria Stockel* ist Absolventin des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln.

*Carolin Kasthold-Schmitt* ist Absolventin des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln.

*Leon-Vincent Rahn* ist Absolvent des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln.

*Caren Schulz* ist Absolventin des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln.

Kontakt zu den Autorinnen und Autoren über den Herausgeber des Journals.