

Ulrich Bihler *Hrsg.*

Wirkungsmechanismen im Reputationsmanagement

Die Bedeutung neurowissenschaftlicher
und psychologischer Erkenntnisse für den
Aufbau des guten Rufs



Springer Gabler

Wirkungsmechanismen im Reputationsmanagement

Ulrich Bihler
Hrsg.

Wirkungsmechanismen im Reputationsmanagement

Die Bedeutung neurowissenschaftlicher
und psychologischer Erkenntnisse für den
Aufbau des guten Rufs

Hrsg.
Ulrich Bihler
Universität Hohenheim
Friedberg, Deutschland

ISBN 978-3-658-41203-6 ISBN 978-3-658-41204-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-41204-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Imke Sander

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort des Herausgebers

Wir leben in einem digitalen Kosmos, der sich mit rasanter Geschwindigkeit weiterentwickelt und verändert. Nahezu die komplette Kommunikation zwischen Individuen, zwischen Unternehmen und Stakeholdern ist digital. Das Bedeutungsverhältnis zwischen Analog und Digital hat sich in unserem Leben um 180 Grad gedreht: Ende der 1990er war Analog noch bestimmend, Digital ergänzend. Heute ist Digital alles bestimmend, Analog noch nicht einmal mehr ein Komplementär, sondern immer mehr die Ausnahme von der Regel. Digital-Tendenz weiter steigend!

Dieser gewaltige Change verändert alles, er macht auch mittlerweile sehr viel mit uns Menschen: Wie wir miteinander kommunizieren und interagieren, wie sich unser Verhalten und Handeln verändert, wie wir Medien nutzen, wie wir Inhalte wahrnehmen, wie sie auf uns wirken, was sie in unseren Köpfen auslösen. Es ist zu sehen, die radikale digitale Durchdringung unseres Lebens bleibt nicht ohne weitreichende Konsequenzen für unser Denken und Tun. Und damit hat dieser Change einen nicht zu unterschätzenden Einfluss, wie Inhalte und Kommunikation in unserem Hirn verarbeitet werden, wirken sowie Verhalten und Handlung steuern.

Der deutsche Content-Strategie und -Vordenker Mirko Lange ist zudem fest überzeugt: Content wird irgendwann Commodity werden, etwa durch KI-gestützte Textentwicklung oder durch immer konsequentere Multichannel-Ansichten. Commodity bedeutet, dass jeder Content überall ohne Probleme verfügbar sein wird. Der Absender tritt dabei komplett in den Hintergrund. Für Konsumenten und Konsumentinnen ist das toll, weil Content Commodity überall nutzbar ist. Für die Unternehmenskommunikatoren ist das absolutes Gift, weil im Nachgang niemand mehr die Frage seriös und valide beantworten kann: Den Nutzen, den wir gestiftet haben, wo kommt der eigentlich her?

Wer sich (international) in der Branche umsieht und näher in die Unternehmen hineinschaut, der stellt fest: Exzellentes Kommunikationsmanagement hat deshalb mittlerweile seinen eigenen Prozess auf den Kopf gestellt. In den analogen Zeiten zum Beispiel der 1990er-Jahre war das Erfolgscommitment der Experten und Expertinnen folgende Bedeutungs- und Handlungsabfolge: Thema vor Mittler vor Kanal vor Zielgruppe. In der digitalen Kommunikation heißt dieser Strang: Thema von Audience vor Kanal vor Mittler. Das heißt, wenn ein Thema und seine Inhalte feststehen, stellt sich die Unternehmenskommunikation heutzutage als erste und damit zentrale Frage: Wer soll erreicht, was bewirkt werden?

Das Individuum rückt in der Bedeutung also ganz nach vorn, die Kommunikationswirkung beim Individuum entscheidet hauptsächlich über Erfolg oder Misserfolg. Das deckt sich auch mit dem aus dem USA nach Europa herübergeschwappten neuen Professionsverständnis „CommTech“, in dem Stakeholder Journey, Digital Engagement System oder Interaktion mit dem Individuum relevante Erfolgsfaktoren moderner Unternehmenskommunikation sind. Bei dieser Zuspitzung auf den einzelnen Menschen darf dessen Gatekeeper für Wirkung von Information und Kommunikation, nämlich das menschliche Gehirn, nicht außen vor gelassen werden. Zumal ja vornehmlich digitale Kommunikation andere Wirkmechanismen unter der Schädeldecke auslöst, weil sie meistens nur die visuelle und auditive Wahrnehmung des Menschen ansprechen kann, also nicht die Mehrheit aller Sinne. Aus der Hirnforschung wissen wir aber, dass Kommunikation um so intensivere und nachhaltigere Wirkung entfaltet, je mehr Sinne angesprochen werden.

Wenn diese Entwicklung also einerseits voll im Gange ist, andererseits strategische Zielkonstrukte wie Reputation und Vertrauen in einer komplexen und bevorstehenden Metaverse-Welt für Unternehmen immer erfolgsentscheidender werden, lohnt sich aus Sicht des Herausgebers folgender Blick: Genauer hinzusehen, wie Reputation und Vertrauen im Gehirn des Individuums entstehen, wie sie wirken, wie sie Einstellungen, Meinungen, Verhalten und Handlungen des Menschen beeinflussen – und welche Rolle (Unternehmens-)Kommunikation dabei einnimmt. Autoren und Autorinnen aus der Wissenschaft und der Praxis bieten dazu in diesem Werk Perspektiven an, die inspirieren, sensibilisieren und zum Nachdenken anregen können. Die Kapitel sollen grundlegendes Wissen und Verständnis vermitteln, wichtige Zusammenhänge und Möglichkeiten aufzeigen, die Grundlagen dafür legen, eventuell in diesem spannenden Themenfeld weitermachen zu wollen. Die angebotenen Themenschwerpunkte sind daher: der Wandel der Kommunikationswirkung, der emotionale Booster für die Reputation im Gehirn, neurowissenschaftliche Erkenntnisse zu Reputation, der Archetyp Reputation als Leitgröße menschlichen Handelns, Reputation und Vertrauen aus psychologischer Sicht und welche Rolle Kommunikation spielt, emotionale und motivationale Einflüsse der Reputation auf die digitale Öffentlichkeit, Reputation aus medienpsychologischer Sicht, zeitgemäße Reputationsmessung mit digitaler Kommunikation und künstlicher Intelligenz.

Kurzum: Den Herausgeber würde es freuen, wenn dieses Buch einen Beitrag leistet, den Blick in der gegenwärtigen Transformation der Unternehmenskommunikation auch zu weiten für eine künftig signifikante Bedeutung des Gatekeepers Gehirn – insbesondere für die individuelle Kommunikationswirkung und den Auf- und Ausbau von Reputation und Vertrauen. Denn: Unsere neue anspruchsvolle Berufung erzeugt vor allem dann Genugtuung und Freude, wenn unsere Unternehmenskommunikation bei den Individuen wirkt und den guten Ruf der Organisation stärkt und schützt.

Inhaltsverzeichnis

1 Wandel in der Kommunikationswirkung	1
Ulrich Bihler	
1.1 Kommunikativer Funnel: Stakeholder Journey	2
1.1.1 Vorbild: Customer Journey	2
1.1.2 Über die Wirkung zur Fürsprache	3
1.2 Kommunikationserfolg = Wirkung im Kopf	5
1.2.1 Gängige Wirkungsstufenmodelle	6
1.2.2 Stakeholder Journey mit maximaler Kommunikationswirkung ...	6
1.3 Richtungswechsel im Wirkungsstufenmodell	7
1.4 Wirkungsstufen und Prozessebenen im Gehirn	8
1.4.1 ABC-Modell der Wirkungsmessung	8
1.4.2 Transfer des ABC-Modells auf Wirkungsstufen	8
1.5 Zeitgemäße Reputation: Management mit Messung	9
1.5.1 Reputation als aggregiertes öffentliches Urteil	10
1.5.2 Daten direkt bei Stakeholdern erheben	10
Literatur	11
2 Interview mit Hans-Georg Häusel: Think Limbic – Der emotionale Booster für die Reputation im menschlichen Gehirn	13
Ulrich Bihler	
2.1 Das Unbewusste entscheidet	14
2.2 Emotionale Machthaber im Gehirn	15
2.3 Dominanter Dreiklang in der Limbic-Map	17
2.4 Zusammenspiel Limbic-Modell und Reputation	19
2.5 Genese des Vertrauens im Gehirn	21
2.6 Einfluss auf Verhaltens- und Handlungsweisen	22
2.7 Grundsätzliche Folgen für die Kommunikation	24

3	Reputation ist Kopfsache	29
	Marina Hubert-Hertsch	
3.1	Neuroökonomie: Brücke von Hirnforschung zur Ökonomie.	30
3.2	Neuronale Netzwerke als Zugang zu Anspruchsgruppen	30
3.3	Belohnungssystem als zentraler Entscheidungsfaktor.	32
3.4	Reputationsbasierte Entscheidungsfindung und individueller Rufaufbau . . .	33
3.5	Die Meinung der anderen: Bildung von Metarepräsentationen.	34
3.6	Kosten-Nutzen-Analyse für Reputationsbildung.	35
	Literatur.	38
4	Archetyp Reputation: Leitgröße menschlichen Handelns	41
	Sophie von Hagemann	
4.1	Der gute Ruf: viel verwendet, wenig hinterfragt.	42
4.2	Die kommunikative Aggregation.	42
4.2.1	Dialog als kleinstes Element der Kommunikation.	43
4.2.2	Kommunikationsprozesse für Reputation	44
4.2.3	Qualitative und quantitative Aggregation über Öffentlichkeit.	45
4.3	Entstehung von Reputation beim Einzelnen	47
4.3.1	Schemata zur Einordnung von Wesensinformationen	47
4.3.2	Reputation als Gestalt	48
4.4	Gemeinsame Beurteilung der Öffentlichkeit	49
4.4.1	Intuition im Spiel	50
4.4.2	Reputation im kollektiven Unbewussten	50
	Literatur.	53
5	Vertrauen als Fundament starker Stakeholder-Beziehungen.	55
	Eric Eller	
5.1	Unternehmen benötigen Vertrauen.	56
5.2	Vertrauen = zuversichtliche Entscheidung für Verletzlichkeit.	56
5.3	Vertrauen entsteht durch Wollen, Können und Einschätzen	57
5.4	Vertrauens-Architektur.	58
5.5	Vertrauen braucht Reputation	60
5.5.1	Wer hat Expertise zur Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit?	60
5.5.2	Welche Botschaften wirksam sind, hängt von der Situation der Stakeholder ab	62
	Literatur.	64
6	Social Cognitive Psychology of Corporate Reputation	67
	Michal Chmiel	
6.1	Introduction	68
6.2	Consistency	69
6.3	Content of Thoughts and Motivation to Process It	69
6.4	Content.	71

6.5	Corporate Social Responsibility and Attitudes	71
6.6	Impact of CSR on Consumer Behaviour	72
6.7	CSR Fit	73
6.8	Societal Implications of Individual-Level Effects	75
6.9	Gender Equality: A CSR and Sustainability Liability	77
	Bibliography	79
7	The Application of Emotions in Business Communication Management for a Good Reputation	83
	Anna Maria Rostomyan	
7.1	Introduction	84
7.2	The Peculiarities of Business Communication Management	84
7.3	Different Types, Different Tasks	86
7.3.1	Face-to-Face Is More Persuasive	86
7.3.2	Verbal, Non-verbal and Visual Communication	87
7.3.3	Importance of Social Relationships and Roles	88
7.4	Person and Spatial Deixis	88
7.5	The Vitality of Emotions in Communication	89
7.6	Case Study	90
7.7	Efficient Exchange of Emotions	91
	Bibliography	92
8	Linguistic Reputation Management	95
	Matthias Trümpy	
8.1	Erweiterung des Reputationsverständnisses	96
8.2	Linguistic Reputation Management: Was ist das?	97
8.2.1	Englisch als Lingua Franca – wirklich?	97
8.2.2	Vielsprachiges Internet	98
8.2.3	Achtung, Übersetzungsfehler!	99
8.2.4	Sprachen und Dialekte am Beispiel von UK- und US-Englisch	100
8.2.5	Sonderfall Schweiz: Helvetismen und Mundart	100
8.2.6	Fachsprache und -jargon in spezifischen Märkten	102
8.2.7	Inklusive Sprache	102
8.2.8	Kulturelle Unterschiede am Beispiel von High-Context- vs. Low-Context-Kulturen	104
8.3	Tipps für reputationsstützende Sprache	106
	Literatur	107
9	Interview mit Christian Scherg: Jedem guten Echo geht ein guter Ruf voraus	109
	Ulrich Bihler	
9.1	Online-Reputation: fragil und bestimmend	110
9.2	Mechanismen der digitalen Messung	111

9.3	Online-Reputation und psychologisches Profiling.	113
9.4	Human Factor – auch Maßstab im Digitalen?	114
9.5	Soziale Medien – Fluch und Segen	115
10	Ausblick: Herausforderung Metaverse – auch für das Reputationsmanagement	121
	Ulrich Bihler	
10.1	Metaversum – ein Muss für die Kommunikation	122
10.2	Exponentielle Wirkung im Gehirn.	122
10.3	Unternehmenskommunikation im Metaversum.	123
10.4	Folgen für Reputation und deren Management	124
	Literatur.	126



Wandel in der Kommunikationswirkung

1

Digitalisierung rückt Gehirn als Gatekeeper in den Fokus – auch für Reputation

Ulrich Bihler

Inhaltsverzeichnis

1.1	Kommunikativer Funnel: Stakeholder Journey	2
1.1.1	Vorbild: Customer Journey	2
1.1.2	Über die Wirkung zur Fürsprache	3
1.2	Kommunikationserfolg = Wirkung im Kopf	5
1.2.1	Gängige Wirkungsstufenmodelle	6
1.2.2	Stakeholder Journey mit maximaler Kommunikationswirkung	6
1.3	Richtungswechsel im Wirkungsstufenmodell	7
1.4	Wirkungsstufen und Prozessebenen im Gehirn	8
1.4.1	ABC-Modell der Wirkungsmessung	8
1.4.2	Transfer des ABC-Modells auf Wirkungsstufen	8
1.5	Zeitgemäße Reputation: Management mit Messung	9
1.5.1	Reputation als aggregiertes öffentliches Urteil	10
1.5.2	Daten direkt bei Stakeholdern erheben	10
	Literatur	11

Zusammenfassung

Was Kommunikationserfolg ist, entscheidet sich entlang verschiedener Wirkungsstufen. Gemessen wird er bisher eher an früherer Stelle im Kommunikationsprozess. Die Digitalisierung hat mittlerweile unser Leben so durchdrungen, dass der Erfolg von Unternehmenskommunikation aber an anderer Stelle gemessen werden muss. Clippings, mediale Tonalität oder Reichweiten reichen bei weitem nicht mehr aus. Viel

U. Bihler (✉)
Universität Hohenheim, Friedberg, Deutschland
E-Mail: ulrich.bihler@uni-hohenheim.de

wichtiger ist das Verständnis, den Erfolg der Unternehmenskommunikation davon abhängig zu machen, wie sehr er auf entscheidungs- und handlungsleitende Konstrukte in den Köpfen der Menschen eingewirkt hat – zum Beispiel und insbesondere auf die Reputation.

1.1 Kommunikativer Funnel: Stakeholder Journey

Die Arthur W. Page Society in USA gilt zweifelsohne als Vordenker für Unternehmenskommunikation auf dem amerikanischen Kontinent. Mit zunehmender Digitalisierung in allen Bereichen unseres Lebens intensiviert sie seit Jahren ihre Forschung unter dem Namen „CommTech“. Sie skizziert diesen Begriff wie folgt: „CommTech is the application of data and analytics to create communications campaigns that engage a broad range of stakeholders as unique individuals based on their behaviors, beliefs and interests to drive desired actions and outcomes.“ (Arthur W. Page Society, 2020, S 1). Wesentlicher Baustein dafür ist ein Digital Engagement System. Für Thomas Mickeleit, langjähriger Microsoft Kommunikationschef und deutscher Vordenker dieser Bewegung aus den USA, ist diese Denkweise die Zukunft der Unternehmenskommunikation. Denn es geht darum, „Daten zu nutzen, um die Stakeholder zu identifizieren, die wichtig für die Organisation sind, Kanäle und Plattformen zu schaffen, die geeignet sind, diese Individuen unmittelbar zu erreichen, mit diesen Individuen zu interagieren, um ihre Wahrnehmung über die Organisation positiv zu beeinflussen.“ (Mickeleit, 2021).

1.1.1 Vorbild: Customer Journey

Zwingend notwendig ist dafür, einen Gedanken aus dem Marketing zu übertragen, der dort schon seit einiger Zeit mit großer Intensität und viel Erfolg umgesetzt wird – seit eben das Marketing bereits vor einigen Jahren begonnen hat, den Kommunikationsprozess durch eine Customer Journey digital abzubilden. Diese Struktur der Customer Journey (Abb. 1.1) von Awareness bis Advocacy ist das Vorbild für den neuen Gedanken einer Stakeholder Journey (ebenfalls Abb. 1.1) in CommTech. Das bedeutet für moderne Unternehmenskommunikation: Die Reise von Unternehmenskommunikation und Anspruchsgruppen beginnt wie bisher damit, das erste Etappenziel der Awareness zu erreichen, aber eben nicht wie früher oftmals dann auch dort schon zu enden. Denn im früheren Mindset vieler Pressesprecher und Pressesprecherinnen war die Arbeit getan, wenn die Pressemitteilung verschickt war und dadurch Awareness generiert wurde. In der Stakeholder Journey ist Awareness der Startpunkt der Reise, die aber viel weiterführt: Die Unternehmenskommunikation muss die Interessen der Anspruchsgruppen kennen, muss auf dieser Basis mit ihnen interagieren, in einen kontinuierlichen Dialog treten und sie letztlich im Idealfall zu Fürsprechern und Fürsprecherinnen des Unternehmens ma-

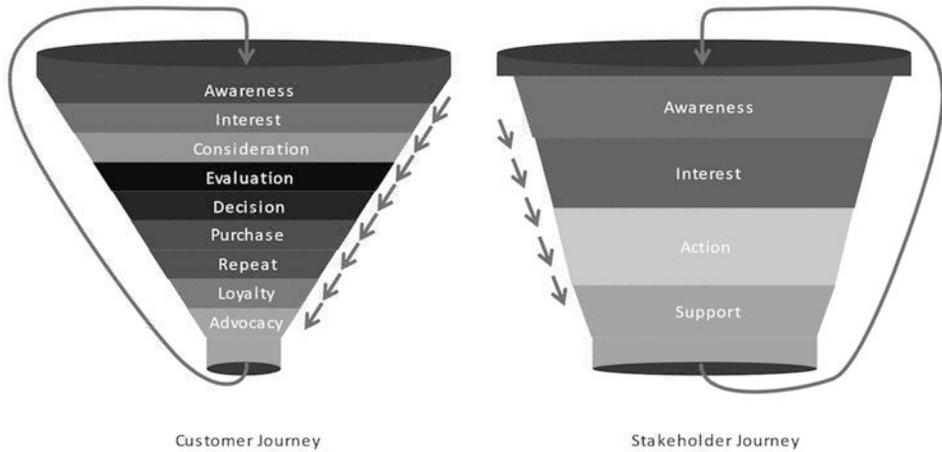


Abb. 1.1 An die Customer Journey des Marketings angelehnt: die Stakeholder Journey der Unternehmenskommunikation. (Quelle: Mickleit, 2021)

chen. Die Folge daraus ist ein radikales Umdenken in der Unternehmenskommunikation: weg von dem Gedanken, bestimmte Audiences erreichen zu wollen, hin zu einem kontinuierlichen Interagieren mit Individuen. Ermöglicht wird das erst durch die mittlerweile fortgeschrittene Digitalisierung, durch den radikalen Switch von analoger zu digitaler Kommunikation und der durchgängig vorhandenen Sensorik mit wertvollen Daten für alle Etappen der Stakeholder Journey.

1.1.2 Über die Wirkung zur Fürsprache

CommTech konsequent zu Ende gedacht, bedeutet ein völlig neues Selbstverständnis der Unternehmenskommunikation und eine gänzlich andere Herangehensweise als bisher. Pressesprecher und Pressesprecherinnen sind bis dato hauptsächlich Media Relations Fachkräfte. Die Stakeholder Journey bedeutet nichts anderes als deren Wandel hin zu Stakeholder Relations Fachkräften. „CommsTech ermöglicht Kommunikatorinnen und Kommunikatoren, datengetriebene Technologien als einzigartige Chance zu nutzen, um die individuellen Informationsbedürfnisse ihrer Öffentlichkeiten in jeder Stufe des Wirkungsmodells erfassen, analysieren, testen und mit wirksamen Inhalten auf die nächste Stufe bringen zu können. Dabei verstehen sie die Bedürfnisse ihrer Öffentlichkeiten in einer Tiefe, die einen nachhaltigen Beziehungsaufbau ermöglicht.“ (GPRA, 2022) Dafür hat der Verband der führenden PR- und Kommunikationsberatungen Deutschlands ein Modell (Abb. 1.2) entwickelt, das aufzeigt, wie die Unternehmenskommunikation künftig eine professionelle, erfolgreiche und wirkungsvolle Stakeholder Journey begleiten kann. „Das Modell betrachtet sechs singuläre Stufen, die am Ende in der Fürsprache münden. Das strategische Kommunikationsziel ist die Wirkung, die in