

Inhaltsverzeichnis

Überblick

1. Behavioral Crisis Communication: Psychologie in der Krisenkommunikation, ein Überblick.

Vertiefung

2. Lernen und Gedächtnis
3. Sprache
4. Einstellungen: wie Kognitionen, Emotionen und Verhalten zustande kommen und sich verändern.
5. Wie Menschen die (soziale) Welt beurteilen. Parallelen zur Politischen Psychologie.
6. Massenpsychologie und Sozialpsychologie der Gruppe.

Praxis

7. Fehler vermeiden. Fehler provozieren.
8. Auseinandersetzung: Militärkunde und Schachpsychologie.
9. Urteil und Plan: Strategie und Taktik in der Krisenkommunikation.

Nach der Krise

10. Was der Dalai Lama und die Deutsche Bank gemeinsam haben. Kommunikation für Stigmatisierte und die Psychologie des Vorurteils.
11. Die Psychologie des Vergessens
12. Kommunikation in den Wochen, Monaten und Jahren nach der Krise.

Die Psychologie des Vorurteils

Konzernkommunikation für Stigmatisierte

Was haben der Dalai Lama und BP, Nelson Mandela und die Deutsche Bahn, Mutter Teresa und Vattenfall gemeinsam? Unterscheidet sich die Entstehung von Helden und Buhmännern? Die überraschende Antwort: Sie unterliegen denselben Mechanismen, mit denen Menschen andere Menschen bewerten und eine Einstellung gegenüber Gruppen, Objekten oder Ideen bilden. Einmal geformt, ist diese Haltung relativ immun gegenüber Änderungsversuchen. Deshalb werden Banken, Versicherungen, Öl-, Pharma-, Atom- oder viele andere Konzerne und ihre Manager ein schlechtes Image nicht so einfach wieder los.

Manche Unternehmer und Organisationen genießen eine positive Einstellung in der Gesellschaft, so wie die Unternehmerpersönlichkeit Robert Bosch oder heute „Ärzte ohne Grenzen“. Andere leiden unter immensen Vorbehalten. Das kann Folgen selbst für das Heimatland der Unternehmen haben. Etwa als im deutschen Bundesrat Ende 2012 ein Steuerabkommen mit der Schweiz scheiterte. Angesichts von Steuerermittlungen gegen Credit Suisse und UBS bekundeten zahlreiche deutsche Politiker ein tiefsitzendes Misstrauen gegen die Schweiz und ihre Bankenⁱ. Da half es auch nichts, dass die UBS seit Mai 2012 mit Axel Weber sogar den ehemaligen Präsident der Deutschen Bundesbank als Verwaltungsratschef in ihren Reihen zählt. Inzwischen scheint der Argwohn in einem neuen Ausmaß auf große Konzerne und ihre Vorstände überzugreifen.

Aber wie wahrscheinlich ist es, dass in großen Konzernen wie ERGO, ThyssenKrupp, Hochtief, Google, Facebook oder politischen Parteien, um nur einige willkürlich herauszugreifen, tatsächlich alle Verantwortlichen generell so verwerflich sind, wie es die investigative Presse gern glauben macht? Wenn dem so wäre, müssten dann nicht tagtäglich noch viel mehr echte Enthüllungen in den Schlagzeilen auftauchen? Die Medien brechen rasch den Stab über Branchen oder Unternehmen. Das trifft dann meist alle Mitarbeiter, denen selbst im privaten Umfeld Vorurteile entgegenschlagen. Überlässt man ein endgültiges Urteil lieber der Geschichte, kann man ein Experiment wagen: Angenommen, nicht alle Konzerne wären durch und durch verderbt, sondern manche nur von Vorurteilen betroffen. Könnten diese Organisationen die Vorurteile überhaupt besiegen? Wird ein innerer Wandel mit einem besseren Image belohnt? Bei Siemens etwa tauschte der neue CEO Peter Löscher in seinen ersten Monaten 80 Prozent der obersten Führungsspitze und 70 Prozent der zweitoberstenⁱⁱ. Skeptiker, die wie Uwe Heuser dem angekündigten Kulturwandel bei der Deutschen Bankⁱⁱⁱ misstrauen und in der ZEIT schreiben, „*Wer daraus schließt, die hartgesottene(n) Finanzmanager hätten sich grundlegend geändert, der irrt*“^{iv}, könnten sich zumindest um der Diskussion willen auf diese Frage einlassen.

Das „Deutsche Wörterbuch“ der Gebrüder Grimm beschreibt im 18. Jahrhundert „Vorurteile“ als „vorgefasste, irrige Meinungen“. Bis heute verstehen Menschen Vorurteile so oder ähnlich. In der Sozialpsychologie ist die Forschung über Vorurteile gewissermaßen Spezialgebiet der allgemeinen Lehre zu menschlichen Einstellungen. Wissenschaftlich betrachtet, ist eine Einstellung nicht einfach eine, wie auch immer geartete, Haltung zu irgendetwas. Sie besteht vielmehr aus drei Elementen, die häufig in den Leserkomentaren auf den Internetseiten von Leitmedien zu besichtigen sind: einer emotionalen, einer kognitiven und einer Verhaltenskomponente.

Der Preis der Leichtigkeit

Vorurteile nehmen ihren Anfang in der menschlichen Wahrnehmung, die nach Prinzipien wie Nähe, Ähnlichkeit, Fortsetzung, Geschlossenheit organisiert ist. Wir sehen als Gruppe, was sich vermeintlich in dieselbe Richtung bewegt, räumlich am dichtesten beieinander liegt oder einander ähnlich scheint. Kleine Unterbrechungen ergänzen wir automatisch, um das Gebilde als Ganzes wahrzunehmen. Die Struktursuche im menschlichen Gehirn läuft immer, auch beim Blick auf Wolken, Kaffeesatz oder Sternbilder. Seit

Jahrtausenden und über Kulturen hinweg ordnen Menschen Einzelpunkte und Formen automatisch einer Struktur zu. Um den den Alltag zu bewältigen, muss das Gehirn wie ein Autopilot funktionieren und ständig die aktuelle Situation erfassen und einordnen. Dabei ist es unmöglich, permanent alles bewusst zu durchdenken. Deshalb setzt das Gehirn bisherige Erfahrungen mit der aktuellen Lage in Bezug. Hierfür werden Schemata genutzt, die das Wissen in Kategorien ordnen.



Abbildung 1 Das Gehirn nimmt einen Sommertag im Park mit Bäumen und Blumenbeeten wahr, aber nicht Tausende Blätter, Blüten und jede einzelne Wolke.

Auch die soziale Wahrnehmung kategorisiert Situationen und Menschen. Grundlage sind Merkmale wie Farbe der Haut, der Haare; Geschlecht, Nationalität, Alter oder Beruf und Branche. Sammlungen mit Witzen oder Karikaturen liefern anschauliche Beispiele. Kategorien sind im Prinzip eine nützliche und bewährte Sache. Ihr Preis: die Vereinfachung. Sie führen nicht automatisch zu Vorurteilen. Aber erste Probleme tauchen auf, sobald der Unterschied zwischen der eigenen und der Fremdgruppe relevant wird.

Wir gegen die

In zahlreichen Studien wurden seit den 70er Jahren einander fremde Testpersonen per Zufall und mit unbedeutenden Begründungen in Gruppen eingeteilt. Die Testpersonen hatten dabei keinen Kontakt zu den anderen Mitgliedern der Eigen- wie der Fremdgruppe, sollten diese aber belohnen, bestrafen oder deren Persönlichkeit beurteilen. Das Ergebnis: Die Versuchspersonen attestierten den Unbekannten der Eigengruppe eine liebenswürdigere Persönlichkeit. Sie verteilten Belohnungen, etwa in Form von Geld, auf einseitige und sogar gehässige Weise. Nur um die Fremdgruppe schlechter zu stellen, wurden sogar eigene Nachteile in Kauf genommen. Etwa bei der Wahl: Du bekommst zwei Dollar, die Fremdgruppe einen oder Du bekommst drei Dollar, die anderen vier. Zur Ehrenrettung der Menschheit sei erwähnt, dass in praktisch jedem Experiment eine beachtliche Zahl von Probanden eine faire Strategie verfolgte. Ein weiteres, experimentell gut belegtes, Phänomen ist sogenannte **Fremdgruppenhomogenität**: Der Mensch neigt dazu, das Wissen über ein (einziges) Mitglied einer fremden Gruppe pauschal auf alle anderen Angehörigen dieser Gruppe zu übertragen. Zusammen erklären diese beiden Effekte, weshalb das Verhalten Einzelner ungewollt das Image einer ganzen Branche oder Organisation beeinträchtigen kann. Die wohl unbedachte Michael Jackson Imitation von Josef Ackermann (Victory-Geste^v), die „Peanuts“ von Hilmar Kopper, der Anruf von Deutsche Bank Co-Chief Jürgen Fitschen beim Hessischen Ministerpräsidenten nach einer Steuer-Razzia sind nur Beispiele.

Stereotype für Politiker, Lehrer, Manager, Beamte und Germanisten

Welche Bilder spuckt eine Internet-Suchmaschine aus, die nach den Begriffen Karikatur und Schweiz sucht? Stereotype wie Käse, Taschenmesser, Bankgeheimnis, Wilhelm Tell, Schokolade. Der Begriff der Stereotype hielt vor knapp 100 Jahren, 1922, mit dem Werk „Public Opinion“ des amerikanischen Journalisten Walter Lippmann Einzug in die Sozialwissenschaften. Der Sohn deutsch-jüdischer Eltern und Harvard-Absolvent war Teil des Regierungsapparats unter US-Präsident Woodrow Wilson und nahm an der Versailler Friedenskonferenz nach dem 1. Weltkrieg teil. Schon während des Kriegs machte Lippmann die Beobachtung, dass Menschen Andere oft nicht als Individuen sondern als Teil einer Gruppe sehen und ihnen entsprechend der Vorurteile über diese Gruppe einen „Stempel aufdrücken“^{vi}. In seinem Werk schildert er den Französischen Ministerpräsidenten Clemenceau und dessen „stereotypes Gedankengut“ über die Deutschen^{vii}. Heute versteht die Psychologie unter einem Stereotyp gemeinhin eine generalisierende Annahme über eine Gruppe von Menschen. Dabei werden allen Mitgliedern dieser Gruppe die gleichen Merkmale zugeschrieben, egal, ob und wie sie sich tatsächlich unterscheiden.

Kategorien und Stereotype sind Elemente des Autopiloten für die sozialen Situationen, in denen dem Mensch Zeit, Anlass oder Informationen zur sorgfältigen Betrachtung fehlen. Dann ergänzt das Gehirn mit Hilfe der Stereotype die Lücken. Stereotype sind an Kategorien gebunden. Studien

mit Kindern deuten darauf hin, dass die Übernahme der Stereotype aus der eigenen Kultur im Alter von etwa sieben Jahren einsetzen. Einmal gebildet, sind Stereotype relativ immun gegen neue, dem Vorurteil widersprechende Informationen. Medien verbreiten sie wie eine Gießkanne:

Kinderfernsehen, Werbung, Kinofilme. Presseberichte über Stars, Kriminalität, Entwicklungsländer^{viii}, Unternehmen oder Branchen. *„Aufsteiger, Machtfrau, Turnschuhminister – große Politiker erzählen eine widerspruchsfreie Geschichte. ... Hollywoods Drehbuchschreiber bedienen sich dieser Erzählstruktur ebenso wie Krimi-Autoren oder eben Wahlkampf-Manager. In ihrem dramaturgischen Kern unterscheiden sich die Leben von Harry Potter und Angela Merkel nicht so arg;“* schreibt der Journalist Hajo Schumacher in einem Essay über Peer Steinbrück.^{ix} Visuelle Stereotype sind auf politischen Plakaten zu jeder Zeit und in verschiedenen Ländern in ähnlicher Form zu beobachten^x. Stereotype spielen ebenso für das Image von Lehrern, Managern, Beamten oder Germanisten eine Rolle wie für große Organisationen. Diese sehen sich damit nicht nur in ihrer Kommunikation sondern auch in der Belegschaft konfrontiert.

Soziale Betriebsunfälle und ihre Ursachen

Kategorisierung und Stereotype erfüllen bei der menschlichen Wahrnehmung ihre Aufgabe meist recht. Vorurteile sind sozusagen die Betriebsunfälle des Systems. Unfallursache können bestimmte Organisationsprinzipien sein, die eigentlich die Informationsverarbeitung erleichtern sollen. So überschätzt die menschliche Wahrnehmung die Häufigkeit auffälliger Reize. Die ersten Experimente hierzu waren lernpsychologische Untersuchungen. Dabei veranschlagten Testpersonen die Zahl längerer Begriffe in Wort-Lernlisten regelmäßig zu hoch. Der Effekt der **illusorischen Korrelation** scheint der menschlichen Wahrnehmung grundsätzlich inne zu wohnen. Er lässt Menschen neben tatsächlich bestehenden Zusammenhängen auch solche wahrnehmen, die in Wirklichkeit nicht, oder nicht in dem Ausmaß, gegeben sind. Auffällige Reize wie Haarfarbe, Rasse oder wiederholte Schlagzeilen in Medien sind wie dafür geschaffen, der Wahrnehmung Zusammenhänge vorzugaukeln. Gleichzeitig finden sich in der Gesellschaft tatsächliche, handfeste wirtschaftliche oder politische Interessenskonflikte. Zwischen konkurrierenden Konzernen, in Konzernen zwischen Sparten, in Parteien zwischen Flügeln, in der Gesellschaft zwischen politischen Anschauungen.

Diese **„Realistischen Gruppenkonflikte“** fördern Vorurteile besonders in Zeiten, die als unsicher wahrgenommen werden. Banken-, Staatsfinanzen- oder Währungskrisen begünstigen Stereotype als Begründung, um Verteilungsverhältnisse (etwa hohe Einkommen in einer Branche) zu legitimieren bzw. diskreditieren. Hersteller von „Luxus-Limousinen“, wie Audi, BMW oder Mercedes, und deren Kunden geraten mitunter in vorurteilsbehaftete gesellschaftliche Konflikte. Das kann man an Meldungen über in Brand gesteckte Autos dieser Marken ablesen.

„Was für ein Depp!“

Gewiss hat mancher Besitzer der abgefackelten Wagen das über den Feuerteufel gedacht. Dieser Gedanke dürfte aber auch schon in manchem Zeitungsleser greift sein, wenn er bei der Lektüre vom grandiosen Fehlschlag eines Politikers oder Wirtschaftsführers erfährt. Doch oft ist es in diesen Fällen gar nicht so einfach. Es gibt die messbare Neigung des Menschen, das Verhalten eines anderen eher durch seine Persönlichkeit als durch die Umstände der Situation zu erklären. Dabei werden die Umstände systematisch unterbewertet. Der „**fundamentale Attributionsfehler**“ scheint mehr in westlichen Gesellschaften, mit einem anderen Verständnis des Selbst, aufzutreten. Unter zahlreichen Studien dazu findet sich eine interessante Arbeit, die US-amerikanische und japanische Zeitungsberichte über ein Ereignis aus der Finanzbranche analysiert. Die amerikanischen Journalisten neigten eher dazu, den Handelnden die Schuld zuzuschreiben. Die japanische Presse analysierte mehr situative Ursachen. Der Attributionsfehler auf individueller Ebene vervielfacht seine Wirkung, wenn viele Individuen ihn in Bezug auf eine Organisation begehen.

All diese Effekte sind in tausenden von Experimenten untersucht worden. Viele Eigenheiten der klassischen wie der sozialen Medien (Social Media) bedienen unfreiwillig diese Mechanismen menschlicher Wahrnehmung in einer Art und Weise, die das Entstehen von Vorurteilen begünstigt. So lässt sich auch plausibel erklären, warum die Öffentlichkeit Verantwortliche einer Organisation, exponierte Politiker wie Vorstände eines Konzerns, mitunter schnell vorverurteilt. Besonders fatal kann eine Kombination dieser Effekte mit **konditioniertem Lernen** werden. Die Psychologie kennt seit rund 100 Jahren das Lernen durch klassisches Konditionieren bei Mensch und Tier^{xi}. Nicht nur Verhaltensweisen sondern auch Einstellungen, wie manche Ängste, sind zum Teil klassisch konditioniert. So erworbene Haltungen sind, das zeigen die Forschungsergebnisse zur therapeutischen Behandlung, nicht leicht zu korrigieren. Wiederholte negative Berichte über eine Branche oder einen Konzern können binnen weniger Wochen eine nur schwer wieder auszumerkende Einstellung konditionieren.

Einfach ist nicht

Studien, die zwischen subtilen und offenen Vorurteilen unterschieden, erbrachten eindeutige Belege für den naheliegenden Zusammenhang zwischen Vorurteilen und Diskriminierung.^{xii} Berufsgruppen, Branchen und Organisation, die sich daher nicht mit Vorurteilen abfinden wollen, stehen vor wichtigen Fragen: Mit welcher Art von Vorurteil kämpft man? Was soll sich bei wem ändern? Sind Nebenwirkungen zu bedenken? Die Sozialpsychologie hat viele Ansätze zur Veränderung von Einstellungen untersucht. Auf dem Spezialgebiet der Vorurteilsforschung scheint eine Handvoll besonders interessant:

Intuitiv liegt die Vermutung nahe, dass Kontakt zwischen Voreingenommenen und Vorverurteilten die Intoleranz abbauen sollte. Zu einem der größten gesellschaftlichen Feldexperimente kam es 1954, als der

oberste Gerichtshof der USA die Rassentrennung in Schulen aufhob. Man erwartete ein Verschwinden der Rassen-Vorurteile. Stattdessen stiegen die Spannungen sogar, die Vorurteile blieben. Untersuchungen führten daraufhin zu der Erkenntnis: Kontakt nützt nur, wenn sechs Bedingungen erfüllt sind^{xiii}: wechselseitige Abhängigkeit beim Erreichen gemeinsamer Ziele, Augenhöhe (gleicher Status) der Beteiligten, ungezwungene zwischenmenschliche Kontakte in freundlicher Umgebung, Kontakt zu mehreren typischen Mitgliedern der anderen Gruppe, Unterstützung durch soziale Normen oder Autoritäten. Angesichts dessen ist klar, dass die meisten Konzerne oder Organisationen die Kontakt-Methode nicht ohne weiteres nutzen können. Denkbar ist ein Einsatz bei noch nicht eskalierten Nachbarschafts-Konflikten, wie beispielsweise bei Flughäfen, Industrieanlagen oder Einkaufszentren. Diese Methode kann von Fall zu Fall für Unternehmen wie Fraport, Heidelberg Cement, Henkel oder Lufthansa interessant sein. Die Forschung zur Kontakthypothese gibt aber wenigstens wissenschaftlich fundierte Hinweise für die Prophylaxe und Antwort auf die Frage, weshalb Vorstände, die in „Friedenszeiten“ die Medien gemieden haben, sich in Krisen deutlich schwerer mit Journalisten tun.

Therapie der Wahl bei Vorurteilen? Wurzelbehandlung

Stereotype und Vorurteile „brauchen“ soziale Kategorien. Da liegt es auf der Hand, die Kategorien selbst zu beeinflussen, das Vorurteil an der Wurzel zu packen. Man kann die Bedeutung oder die Zuordnung zu einer Kategorie einschränken. Ein anderer Weg ist die Schaffung einer neuen Kategorie.

Auch Vorstände und Geschäftsführer von Banken, Pharma-Konzernen oder renditestarken Zeitungsverlagen können liebevolle Väter sein. Vorurteile über eine Gruppe werden schwächer („**Dekategorisierung**“), wenn ihre Zuordnung zu der Kategorie, die mit dem Vorurteil (Stereotyp) behaftet ist, an Bedeutung verliert. Dazu kann man die Bedeutung einer zweiten Kategorie ins Spiel bringen. Die Bedeutung der zusätzlichen Kategorien wird bei solch einer **Kreuzkategorisierung** gezielt hervorgehoben. Beide Kategorien verlieren relativ an Gewicht, die Wahrscheinlichkeit einer Diskriminierung sinkt.

Ein verwandter Ansatz, die **Rekategorisierung**, positioniert die Lager in einer (neuen) gemeinsamen und übergeordneten Eigengruppe. So versuchte beispielsweise die deutsche Politik nach der Wiedervereinigung die Differenzierung zwischen Ost- und Westdeutschen zu glätten. Diese Methode bietet sich auch als Instrument nach Übernahmen an, etwa wenn man einen notleidenden Teil einer Organisation einem anderen hinzufügt. Experimente deuten darauf hin, dass es für den Erfolg entscheidend ist, dabei nicht das Prestige und die Bedeutung der vorverurteilenden (Eigen-) Gruppe zu schmälern. Vielmehr kommt es darauf an, dass die (Fremd-) Gruppe, die bislang unter den Vorurteilen litt, als Bestandteil einer gemeinsamen Gruppe wahrgenommen wird und damit vom Effekt einer Bevorzugung der neuen, jetzt eigenen Gruppe profitiert.

Jenseits der Piste

Betrachtet man die Entstehung von Vorurteilen, liegt es nahe, vom Stereotyp abweichende Beispiele darzubieten. Pressefotos spielen sogar gern mit diesem Effekt, um zu überraschen^{xiv}. Es gab zahlreiche Versuche, mit dieser Methode die quasi eine Variante des Kontakt-Ansatzes ist, Vorurteile über Rasse oder Geschlecht zu bekämpfen. Aber die Versuche schlugen häufig fehl. Unter bestimmten Bedingungen spalteten Versuchspersonen die Informationen, die dem Stereotyp widersprachen, einfach ab und erzeugten damit eine neue Kategorie mit eigenem (Sub-) Stereotyp. Das Vorurteil gegen die „alte“ Gruppe blieb aber. So gelten Frauen zu Unrecht als mathematisch weniger begabt. Präsentierte man einer Gruppe von Testpersonen eine Gruppe von Mathematik-Expertinnen, geschah es, dass diese Frauen als untypisch für die Kategorie „Frau“ angesehen wurden. In der Folge ließ sich bei den Probanden ein neuer Substereotyp mathematischer begabter Frauen nachweisen. Das generelle Mathematik-Vorurteil über Frauen blieb^{xv}. Soweit ersichtlich, wird deshalb

die **Subkategorisierung** in der Literatur nicht als Methode zum Umgang mit Vorurteilen berücksichtigt. Das liegt auf der Hand, weil die Forschung die Beseitigung von Vorurteilen zum Ziel hat und Subkategorisierung das alte Vorurteil bestehen lässt. Aus Sicht einer Organisation kann Substereotypisierung dennoch eine erwägenswerte Option sein. Wenn Vorurteile eine ganze Branche treffen kann ein einzelnes Unternehmen kaum das Problem für alle lösen. Aber eine eigene Subkategorie scheint durchaus in Reichweite. Studien mit diversen Arten von Substereotypen zeigen, dass Vorurteile über eine Gruppe leichter aufweichen, wenn man an allen präsentierten Beispielmittgliedern eine einzige untypische Eigenschaft zeigt, die dargebotenen Beispielpersonen selbst aber ansonsten besonders typisch für die Gruppe daherkommen (Typikalität). Umgekehrt folgt daraus: Exemplare, die weniger typisch für die mit Vorurteilen behaftete Gruppe sind, begünstigen eher die Abspaltung eines Substereotyps.^{xvi} Weitere Untersuchungen zeigen, dass zusätzliche, neutrale und pseudorelevante Informationen über abweichende Gruppenmitglieder diesen Effekt noch fördern.

Fazit

Ein Vorurteil fängt man sich leicht ein und wird es schwer los. Die intuitiven Ansätze genügen nicht ganz oder erfordern optimale Rahmenbedingungen. Die wissenschaftlich fundierten Methoden sind nicht einfach anzuwenden, befinden sich aber mit den Ressourcen einer großen Organisation in Reichweite. Die Forschung hat noch keine Antwort auf die Frage, wann sich welcher Ansatz empfiehlt, ob sie sich ausschließen oder durch Kombination unterstützen. Jedenfalls muss und sollte sich niemand mit ungerechtfertigten Vorurteilen abfinden. Das zeigt das Beispiel von Frank Roth, einem rehabilitierten Ex-Vorstand der HSH Nordbank, der seine Geschichte in der Süddeutschen und FAZ schilderte: *„Neben dem wirtschaftlichen Schaden ist damals - auch durch die öffentliche Vorverurteilung - ein erheblicher Reputationsschaden eingetreten. ... Erst als deutlich war, dass ... selbst [entlastende] Ergebnisse staatsanwaltschaftlicher Ermittlungen ignoriert [wurden], habe ich den Kampf um meine Reputation im Gerichtssaal der öffentlichen Meinung erfolgreich aufgenommen.“*^{xvii}

„... dann ging das Medieninferno los, mit ausführlichen Hintergründen über meinen Rauswurf, die in kürzester Zeit im Internet zu lesen waren. Mit vielen Details. ... An erster Stelle kommt für mich die Gerechtigkeit. Ich habe mal gehört, dass in solchen Fällen 80 bis 90 Prozent der Leute aufgeben, weil sie das einfach nicht durchstehen. ... Mein höchstes berufliches Gut ist schon meine Arbeitskraft, und die lebt von meiner Reputation.“^{xviii}

ⁱ „Pauschale Steuer, pauschale Meinung“, titelte die Süddeutsche Zeitung vom 24.11.2012, S. 5; „Alles, was das Vertrauen in die Schweizer Banken untergräbt, versetzt dem Abkommen in dieser Form den Todesstoß“, Nils Schmidt, Finanzminister Baden-Württemberg in der Welt am Sonntag, 18.11.2012, Nr. 47, S. 45; Das Handelsblatt titelte: „UBS verbaut Chance auf

Steuerfrieden“ und zitierte Nils Schmid: „... das Steuerabkommen beruht auf einer Art Vertrauensvorschuss gegenüber den Schweizer Banken“. Und dies sei durch diesen Fall endgültig verspielt.“, Handelsblatt Nr. 221 vom 14.11.2012 Seite 008.

ⁱⁱ **Peter Löscher**: Wie ein Skandal Gutes bewirkte. In: Harvard Business Manger (Dezember 2012), Seite 45

ⁱⁱⁱ **Arne Storn**: Ducken, schweigen, Reihen schließen. DIE ZEIT, 27.12.2012, S. 24

^{iv} **Uwe Jean Heuser**: Tugend? Kalkül. DIE ZEIT, 13.09.2012, S. 21

^v Frankfurter Allgemeine Zeitung, 27.10.2006, Nr. 250, S. 12 Alle haben über Josef Ackermann geschrieben, nur wenige haben sich mit dem Fotografen Oliver Berg unterhalten, der als einer von nur drei Fotografen für die Deutsche Presseagentur am 21. Januar 2004 im Gerichtssaal war und als einziger die Victory-Geste „im Kasten“ hatte: *Normalerweise stellt sich Oliver Berg auf fünf bis zehn Minuten ein, in denen er zu Beginn einer Gerichtsverhandlung zu einem brauchbaren Foto kommen muß. Brauchbar heißt, möglichst ein Bild des Angeklagten, möglichst mit einprägsamer Mimik, einer auffälligen Geste, irgend etwas, was das Foto "dynamisch" macht. Denn gedruckt und gesendet wird nur, was "dynamisch" ist. ... Die da herumstanden und zuhörten, waren nicht irgendwelche Angeklagte, die sich so gaben, wie Angeklagte sich normalerweise geben: verlegen, gedrückt, still, ehrfürchtig. Diese hier waren, ihre Anwälte hatten ihnen dazu geraten, angestrengt locker. ... Berg drängelte den Anwalt ein wenig zur Seite, so daß er mit seiner Kamera freie Sicht auf Esser und Ackermann hatte. Mit Esser stand er fast auf Tuchfühlung, er berührte ihn mit seiner linken Schulter. Jede Bewegung führte zu automatischen Bildsequenzen, pro Sekunde vier oder fünf Fotos. Aktion, Reaktion. Berg hörte, wie die drei Herren scherzen. Der Name "Jackson" fiel, Ackermann fuhr mit der Hand nach oben. Aktion, Reaktion. Bildsequenz. Der Kölner Fotograf wußte noch nicht, daß er, und nur er, in diesem Bruchteil einer Sekunde Wirtschaftsgeschichte belichtet hatte. ... Um 10.31 Uhr erreichte das Foto die Redaktionen in aller Welt. Um 14.29 Uhr schob Berg ein zweites nach, einen auf den grinsenden Ackermann und dessen Victory-Zeichen beschnittenen Ausschnitt. Zu diesem Zeitpunkt steht für die meisten Zeitungen in Deutschland schon fest: Ackermann verhöhnt das Gericht! Das Bild gehört auf die Titelseite! Kaum eine Zeitung tat das nicht - oder brachte das Bild etwa gar nicht, weil es sein konnte, daß es nur vermeintlich bedeutete, was es tatsächlich gar nicht zeigte. Die Zeitungen vom Donnerstag, dem 22. Januar 2004, gehören zu den Einheitsbreifeiern des deutschen Journalismus: Sie sahen alle gleich aus.*

^{vi} **Ronald Steel**: Walter Lippmann and the American century. 3. Auflage. New Brunswick (New Jersey): Transaction Publishers 2008, S. 152, S. 172

^{vii} „Could anyone have penetrated the mind of M. Clemenceau, would he have found there images of the Europe of 1919, or a great sediment of stereotyped ideas accumulated and hardened in a long and pugnacious existence? Did he see the Germans of 1919, or the German type as he had learned to see since 1871? He saw the type ...“ **Walter Lippmann**: Public Opinion (Erstausgabe 1922), Seite 61, zitiert nach der New Yorker Ausgabe bei Penguin Books, Januar 1946

^{viii} Nilanee Sabaratnam: Image und Stereotypen von Entwicklungs- und NIC-Ländern in den Nachrichten des öffentlich-rechtlichen und des Privatfernsehens. Bonn: Scientia Bonnensis 2010

^{ix} **Hajo Schumacher**: Bank und Bochum. DIE WELT, 19.11.2012, Seite 2

^x **Sascha Demarmels**: Die Darstellung des Bösen auf politischen Plakaten. In: **Thomas Petersen, Clemens Schwender (Hrsg)**: Visuelle Stereotype. Köln: Halem Verlag 2009, S. 39

^{xi} **Philip Zimbardo, Richard Gerrig**: Psychologie. 18. Auflage. München: Pearson, 2008, S. 198ff

^{xii} **Lars-Eric Petersen**: Vorurteile und Diskriminierung. In **Lars Eric Petersen, Bernd Six (Hrsg)**: Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Weinheim, Basel: Beltz Verlag 2010, S. 192

^{xiii} **Elliot Aronson, Timothy D. Wilson, Robin M. Akert**: Sozialpsychologie. 6. Auflage. München: Pearson 2008, S. 454ff

^{xiv} Beispiele gibt es zuhauf. Beispielsweise zeigt DIE ZEIT (27.12.2012, S. 5) unter der Überschrift „Ein stolzer Deutscher“ einen schwarzen Bundeswehnhauptmann mit der Bildunterschrift „Ja, so sehen die heute manchmal aus.“ Oder in derselben Ausgabe den FDP-Politiker Rainer Brüderle beim Tischkicken mit seinem Duz-Freund und Linken-Politiker Oskar Lafontaine (S. 10).

^{xv} **Maya Machunsky**: Substereotypisierung. In Petersen, Six (Hrsg), a. a. O., S. 46

^{xvi} **Maya Machunsky**: Substereotypisierung. In Petersen, Six (Hrsg), a. a. O., S. 47

^{xvii} **Frankfurter Allgemeine Zeitung**, 28.10.2010, Nr. 251, S. 19

^{xviii} **Süddeutsche Zeitung**, 06.12.2010, S. 18