



PANTARHEI
corporate advisors

Vertrauen als Strategie

Strategische Kommunikation in einer Welt ohne Konsistenz

White Paper

In einer Welt tiefgreifender Umbrüche ist Risiko kein Ausnahmezustand mehr – es ist die neue Normalität.

Dieses White Paper zeigt, warum Vertrauen zur zentralen strategischen Währung wird und wie strategische Kommunikation den entscheidenden Unterschied macht.

Juni 2026

© pantarhei advisors Unternehmensberatung GmbH

www.pantarhei.com

Executive Summary

Die Welt befindet sich in einer Phase tiefgreifender Umbrüche. Geopolitische Verwerfungen, technologische Beschleunigung und gesellschaftliche Fragmentierung haben das Risikoprofil von Organisationen grundlegend verändert. Risiko ist kein Ausnahmezustand mehr – es ist die neue Normalität.

Drei Thesen prägen dieses White Paper:

These 1: Vertrauen

Vertrauen ist die zentrale strategische Währung. In instabilen Zeiten entscheidet nicht die Qualität eines Produkts allein – sondern das Vertrauen, das eine Organisation über kontinuierliche Kommunikation aufgebaut hat.

These 2: Ambivalenz

Widersprüchliche Anforderungen, fragmentierte Öffentlichkeiten und systemische Inkonsistenz lassen sich nicht mehr auflösen – sie müssen wirksam gemanagt werden.

These 3: Stabilität

Unternehmen, die in einer volatilen Welt Orientierung und Verlässlichkeit bieten, übernehmen eine gesellschaftliche Rolle – und sichern sich damit einen strategischen Vorsprung.

"Strategische Kommunikation ist der Hebel, um alle drei Dimensionen zu adressieren. Nicht als reaktives Instrument, sondern als kontinuierliche, systemische Führungsaufgabe."

Das verändert den Rahmen grundlegend: Strategische Kommunikation löst Krisenkommunikation nicht ab, sie stellt sie in einen anderen Kontext. Die Verschiebung von Krisenkommunikation zu strategischer Kommunikation ist keine Frage des Budgets, sie ist eine Frage der Haltung.

Die neue Risikolandschaft

„Risiko ist kein Ausnahmezustand mehr. Risiko ist die neue Umgebung, in der Organisationen handeln.“

Wir leben in einer Welt, die sich gleichzeitig in mehrere Richtungen bewegt und dabei an Konsistenz verliert. Was früher als Krise definiert wurde, ist heute Dauerzustand. Was früher als Ausreißer galt, ist heute Strukturmerkmal.



Geopolitik

Krieg ist wieder ein relevantes Mittel der Politik. Die regelbasierte internationale Ordnung steht unter Druck. Lieferketten, Märkte und Standortentscheidungen sind geopolitisch aufgeladen wie seit Jahrzehnten nicht mehr. Entscheidungen, die früher rein wirtschaftlich getroffen wurden, haben heute eine politische Dimension – ob man will oder nicht.



Technologie

Künstliche Intelligenz und Digitalisierung verändern nicht nur Prozesse, sondern auch Machtverhältnisse, Kommunikationslogiken und gesellschaftliche Realitäten. KI-generierte Inhalte verschärfen die Frage nach Glaubwürdigkeit und Authentizität in einem Umfeld, das ohnehin bereits mit Vertrauensverlust kämpft.



Gesellschaft und Medien

Polarisierung, eine schwächere gesellschaftliche Mitte und zunehmende Konfliktlogik prägen den öffentlichen Diskurs. Soziale Medien verstärken radikale Positionen und Filterblasen – nicht als Nebenwirkung, sondern als Systemlogik. Das Ergebnis ist eine fragmentierte Öffentlichkeit ohne gemeinsamen Deutungsrahmen.

i Die Folge dieser drei Entwicklungen ist eindeutig: Risiko steigt, Unsicherheit nimmt zu – und damit steigt gleichzeitig das Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung.

Dieses Bedürfnis ist eine der zentralen Chancen für Organisationen, die bereit sind, es strategisch zu adressieren.

Vertrauen als zentrale Währung

„In einer volatilen Welt steigt nicht nur das Risiko, es steigt vor allem das Bedürfnis nach Sicherheit und Vertrauen. Wer erst dann kommuniziert, wenn es ein Problem gibt, hat den größten Teil seiner Wirkung bereits verloren.“

Vertrauen ist keine weiche Größe. Es ist messbar, aufbaubar – und verlierbar. In einer Welt, die an Konsistenz verliert, wird Vertrauen zur knappsten und wertvollsten Ressource, über die eine Organisation verfügen kann.

Das zeigt auch der aktuelle Edelman Trust Barometer 2026. Der zentrale Befund: Vertrauen zieht sich zurück. Nicht in die Breite, sondern ins Enge. Sieben von zehn Menschen weltweit sind nicht bereit oder zögerlich jemandem zu vertrauen, der andere Werte, eine andere Faktenbasis oder einen anderen kulturellen Hintergrund hat. In Deutschland liegt dieser Wert bei 81 Prozent, ein Spitzenwert unter den entwickelten Märkten.

Eine wichtige Verschiebung zeigt der Barometer jedoch auch:

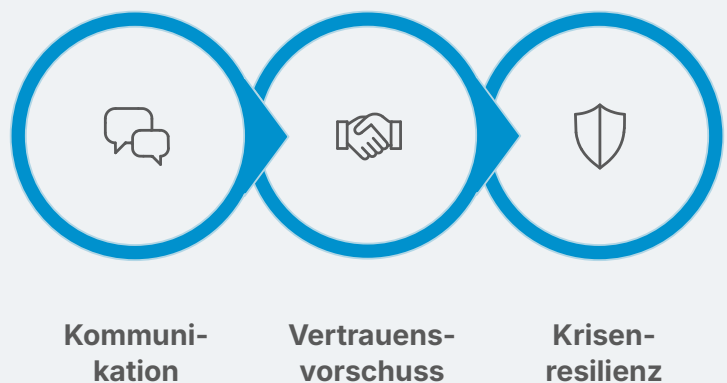
Der eigene Arbeitgeber genießt mit 78 Prozent das höchste Vertrauen unter allen Institutionen. 14 Punkte vor der Wirtschaft insgesamt, 25 Punkte vor der Regierung. Unternehmen können also zu Stabilitätsankern werden, wenn sie diese Rolle aktiv annehmen.



Vertrauen auf Vorrat schaffen

„Vertrauen ist der Airbag der Kommunikation. Er wirkt nur, wenn er vorher eingebaut wurde.“

Die entscheidende Verschiebung im strategischen Kommunikationsverständnis lautet: **Vertrauen entsteht nicht in der Krise, sondern vor ihr.** Kommunikation ist kein Instrument, das man bei Bedarf aktiviert – sie ist eine kontinuierliche Investition in eine Reserve, die im Ernstfall entscheidet.



Organisationen, die im Normalbetrieb konsistent, transparent und nah an ihren Stakeholdern kommunizieren, verfügen in der Krise über einen Vertrauensvorschuss. Jene, die erst dann kommunizieren, wenn es brennt, stehen vor einem leeren Konto.

i Die relevante Frage ist daher nicht:
Wie kommunizieren wir in der Krise?

Sondern: *Wie stark ist unser Vertrauensaufbau im Alltag?*

Ambivalenz managen statt auflösen

„In einer Welt voller Ambivalenz entsteht Glaubwürdigkeit nicht durch Widerspruchsfreiheit, sondern dadurch, wie wir mit diesen Widersprüchen umgehen.“

Ambivalenz ist die zentrale Herausforderung moderner Kommunikation – und gleichzeitig die am häufigsten unterschätzte. Unternehmen, die in globalen Märkten operieren, sehen sich täglich mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert:

USA vs. China

Was in den USA als klare Haltung erwartet wird, kann in China als politische Einmischung gewertet werden.

ESG vs. Compliance

Was europäische Stakeholder als ESG-Commitment verlangen, steht mancherorts im Widerspruch zu lokalen Compliance Anforderungen.

Global vs. Lokal

Werte und Regularien reiben sich. Global und lokal widersprechen einander. Das klassische Modell einer Botschaft für alle funktioniert nicht mehr.

Organisationen als komplexe Systeme:

„Wir leben in einer Welt, in der Dinge gleichzeitig richtig und widersprüchlich sein können – und genau das müssen Unternehmen managen.“

Organisationen sind keine monolithischen Einheiten. Sie sind komplexe Systeme mit internen Widersprüchen, unterschiedlichen Stakeholder-Erwartungen und parallelen Kommunikationslogiken. Der Versuch, diese Komplexität in vollständige Konsistenz zu zwingen, produziert Kommunikation, die unecht wirkt. Das systemische Verständnis von Kommunikation ersetzt den Anspruch auf Widerspruchsfreiheit durch einen anderen: Handlungsfähigkeit trotz Widerspruch.

Haltung statt Meinung:

„In einer ambivalenten Welt geht es weniger darum, zu allem eine Meinung zu haben, sondern mit welcher Haltung man in Widersprüche geht.“

Meinungen sind positionell – sie beziehen Stellung, schließen aus, erzeugen Gegnerschaft. Haltungen sind charakterlich – sie beschreiben, wie eine Organisation agiert, nicht nur was sie denkt.

Verlässlichkeit, Nähe, Integrität: Das sind Imagefaktoren, die in einer ambivalenten Welt an Bedeutung gewinnen, weil sie nicht von einzelnen Positionen abhängen, sondern von konsistentem Handeln über Zeit. Erfolgreiche Kommunikation reduziert Ambivalenz nicht. Sie macht sie verstehbar.

Der strategische Kommunikationsansatz

„Kommunikation geht heute von innen nach außen – nicht mehr umgekehrt.“

Die Verschiebung von klassischer PR zu strategischer Kommunikation ist keine semantische – sie ist strukturell. Klassische PR arbeitet Top-down: Eine Botschaft wird entwickelt, an Medien vermittelt, in die Öffentlichkeit getragen. Strategische Kommunikation denkt systemisch: Sie beginnt innen, verläuft in mehrere Richtungen gleichzeitig und versteht Kommunikation als System mit Widersprüchen und Rückkopplungen.

Klassische PR

Top-down, linear, Sender-
Empfänger, reaktiv,
Botschaft → Medien →
Öffentlichkeit

Strategische Kommunikation

Systemisch, inside-out,
dialogisch, kontinuierlich,
mehrere Richtungen
gleichzeitig

Kommunikation als Führungsaufgabe

Kein reaktives Instrument
mehr – sondern
kontinuierliche,
systemische
Verantwortung der
Unternehmensführung

Inside-out: Mitarbeitende als Dreh- und Angelpunkt

„Mitarbeiter sind gleichzeitig die sensibelste Zielgruppe und die glaubwürdigsten Botschafter: Sie steigern die Resilienz.“

Der wichtigste – und am häufigsten unterschätzte – Stakeholder ist intern. Mitarbeitende sind nicht nur Empfänger von Kommunikation, sie sind deren Träger. In einer Welt, in der das Vertrauen in Institutionen erodiert, wird die persönliche Empfehlung, das direkte Gespräch, die authentische Stimme aus dem Unternehmen zum glaubwürdigsten Kommunikationskanal überhaupt.

Einbindung erhöht nicht nur die interne Identifikation, sie erhöht die externe Glaubwürdigkeit. Organisationen, die ihre Mitarbeitenden als aktive Kommunikatoren verstehen und befähigen, verfügen über ein Netzwerk von Botschaftern, das kein Mediabudget ersetzen kann. Gleichzeitig steigert diese Einbindung die Resilienz: Mitarbeitende, die verstehen, warum Entscheidungen getroffen werden, tragen Krisen besser mit – und kommunizieren in ihrem Umfeld stabiler.

Multi-Individualkommunikation

„Wir kommen von der Massenkommunikation zu einer Multi-Individualkommunikation.“

Technologie ermöglicht heute, was früher undenkbar war: mehrere parallele Zielgruppen gleichzeitig mit spezifisch zugeschnittenen Botschaften zu erreichen, ohne den Aufwand der klassischen Einzelansprache. Multi-Individualkommunikation bedeutet nicht, dass jede Botschaft einzigartig ist. Es bedeutet, dass Ton, Kontext und Relevanz für jedes Segment präzise kalibriert werden, auf Basis eines gemeinsamen Narrativs, das Orientierung und Zugehörigkeit stiftet.

Narrative sind dabei das zentrale verbindende Element. Menschen brauchen Geschichten, in denen sie sich einordnen können. Einzelne Botschaften mögen vergessen werden, ein starkes Narrativ bleibt. Es schafft Identifikation, ermöglicht Orientierung und bildet das Fundament, auf dem alle Kommunikation aufbaut.

Das Medienumfeld: Koexistenz und KI

"Die relevante Frage lautet nicht: Nutzen wir KI? Sondern: Wo ist ihr Einsatz sinnvoll und wo schadet er der Glaubwürdigkeit?"

Klassische Medien und soziale Plattformen folgen unterschiedlichen Logiken. Qualität versus Aufmerksamkeit, Tiefe versus Geschwindigkeit, Gatekeeper versus Algorithmus. Strategische Kommunikation muss beide Welten verstehen und bespielen, ohne eine gegen die andere auszuspielen.

Die zunehmende Rolle KI-generierter Inhalte verschärft dabei die Frage nach Glaubwürdigkeit. KI unterstützt Kommunikationsprozesse effizient bei Skalierung, Personalisierung, Monitoring. Aber sie kann menschliche Kommunikation dort nicht ersetzen, wo Vertrauen und Führung entscheidend sind: im direkten Dialog, in der Krise, in der Frage nach Haltung. Die relevante Frage lautet nicht: Nutzen wir KI? Sondern: Wo ist ihr Einsatz sinnvoll und wo schadet er der Glaubwürdigkeit?

Stabilität als Wettbewerbsvorteil

„Je instabiler das Umfeld, desto höher wird das Erwartungsniveau an Unternehmen, Sicherheit und Orientierung zu bieten.“

Sinkendes Vertrauen in Politik und öffentliche Institutionen hinterlässt ein Vakuum. Dieses Vakuum wird zunehmend von Unternehmen gefüllt. Nicht weil sie es anstreben, sondern weil ihre Stakeholder es erwarten. Unternehmen wirken in einer instabilen Welt oft verlässlicher und berechenbarer als politische Akteure. Dieser Wahrnehmungsvorsprung ist eine strategische Chance, aber auch eine Verpflichtung.



Erwartungsniveau steigt

Das gestiegene Erwartungsniveau an Unternehmen ist keine vorübergehende Erscheinung. Es ist Ausdruck einer strukturellen Verschiebung: Wer Vertrauen genießt, trägt Verantwortung. Stabilität kann nicht nur behauptet werden – sie muss in der Kommunikation erlebbar werden.



Stabilität als strategische Positionierung

In einem Markt, der wenig Stabilität bietet, wird Stabilität zum knappsten Gut – und damit zum Differenzierungsmerkmal. Organisationen, die dieses Angebot glaubwürdig machen, positionieren sich als gesellschaftlich relevante Akteure.



Orientierung als Angebot

Das Problem ist nicht, dass Menschen keine Informationen haben. Das Problem ist, dass ihnen Orientierung fehlt. Wer diese Orientierung bieten kann – konsistent, authentisch, über alle Kanäle – hat einen Vorteil, den kein Mediabudget alleine erzeugen kann.

„Wer heute Stabilität bieten kann, hat einen klaren Vorteil, weil genau das aktuell am meisten nachgefragt wird.“

Fazit & Implikationen für die Praxis

„Krisenkommunikation ist wichtig, aber entscheidend ist die Frage, wie die Kommunikation im Normalbetrieb aussieht.“

Die Welt wird nicht stabiler. Die gesellschaftliche Fragmentierung wird nicht abnehmen. Das Medienumfeld wird nicht einfacher. Und das Erwartungsniveau an Unternehmen wird weiter steigen.

Die wichtigste Konsequenz: Krisenkommunikation ist kein eigenständiges Feld mehr, sie ist der Stresstest strategischer Kommunikation. Wer strategisch kommuniziert, ist krisenfähig. Wer nur für Krisen kommuniziert, kommt zu spät.

Fünf Implikationen für die Praxis:



Vertrauen vor der Krise aufbauen

Der Airbag wirkt nur, wenn er befüllt ist. Kontinuierliche Kommunikation ist keine Kür – sie ist die Voraussetzung für Krisenfähigkeit.



Management der Ambivalenz als Kompetenz entwickeln

Widersprüche transparent machen, statt sie zu verstecken. Haltung zeigen, statt Positionen zu simulieren.



Von innen nach außen denken

Mitarbeitende sind die glaubwürdigsten Botschafter. Einbindung steigert Glaubwürdigkeit und Resilienz gleichzeitig.



Narrative vor Botschaften stellen

Ein starkes, gemeinsames Narrativ gibt allen Kommunikationsmaßnahmen Richtung – und schafft die Orientierung, die Menschen suchen.



Stabilität als Angebot verstehen

In einer instabilen Welt ist Verlässlichkeit ein Wettbewerbsvorteil. Wer ihn nicht kommuniziert, hat ihn nicht.



Vertrauen entsteht nicht in der Krise.

Die relevante Frage lautet nicht: *Sind wir auf die nächste Krise vorbereitet?*

Sondern: *Haben wir das Vertrauen aufgebaut, das uns durch die Krise trägt?*

Wer das verstanden hat, fängt heute mit dem Aufbau an.

Medieninhaber und Herausgeber:

pantarhei advisors Unternehmensberatung GmbH, Firmenbuchnummer FN 358398g, Firmenbuchgericht: Handelsgericht
Wien, Firmensitz und Anschrift: Lugeck 7/12, 1010 Wien, E-Mail: office@pantarhei.com, Telefon: +43/1/886 56 350



PANTARHEI
corporate advisors