

1 Einleitung

Bei vielen Krisen – großen wie kleinen – spielen dieser Tage Reputation und Vertrauen eine Schlüsselrolle. Auf Staatenebene werben die Euro-Länder seit 2011 mit finanziellen Instrumenten und Selbstverpflichtungen zur Spardisziplin um das „Vertrauen der Märkte“, damit Investoren den Staaten weiterhin Kredit geben und die so genannte „Euro-Krise“ endet (Schulz 2011). Ein Reputations- und Vertrauensverlust kann aber nicht nur Staaten in Schieflage bringen, sondern auch die Existenz von Unternehmen bedrohen. So musste die Drogeriemarktkette *Schlecker* unter anderem deswegen Insolvenz anmelden, weil ihre schlechte Reputation im Hinblick auf Arbeitsbedingungen und Dumpinglöhne zu Umsatzeinbrüchen führte (Hielscher 2010, zahlreiche weitere Beispiele in Abschnitt 2.3). Reputationskrisen betreffen ebenso Organisationen, die nicht gewinnorientiert arbeiten. So kämpfte *Unicef Deutschland* 2008 mit großen finanziellen Problemen aufgrund von Vorwürfen zu undurchsichtiger Spendenwerbung. Wegen des damit verbundenen Reputationsverlusts sanken die Spendeneinnahmen zwischen Dezember 2007 und Mai 2008 um 20 Millionen Euro, die Organisation verlor 38.000 Fördermitglieder (Beucker 2008).

Da Reputation für Organisationen also eine große Rolle spielt, stehen Reputationschäden wegen einer Krise im Fokus dieser Arbeit. Wenn Organisationen von ihren wichtigsten Anspruchsgruppen (stakeholdern) positiv wahrgenommen werden, können sie auf deren Unterstützung hoffen, die sich z. B. in Kaufentscheidungen, Spenden, Stimmabgaben, oder anderen Handlungen ausdrückt. Welche Reputation die Anspruchsgruppen einer Organisation während und nach einer Krise zuschreiben, hängt unter anderem davon ab, wie die Medien über diese Krise berichten. Medien spielen solch eine wichtige Rolle für die Reputation einer Organisation in Krisenzeiten, da sie sowohl eine „Forumsfunktion“ als auch eine „Kritik- und Kontrollfunktion“ (Berens 2001: 58) ausüben. Sie können Aufmerksamkeit auf eine Krise lenken und zugleich bewerten, wie gut oder schlecht eine die Organisation diese löst. Wenn Personen nicht direkt mit einer Organisation in Kontakt stehen, könnten sie sich ausschließlich auf Basis von Berichterstattung ein Urteil über die Krise bilden (Deephouse 2000). Verstärkend kommt hinzu, dass Medienberichterstattung nicht nur einen großen Einfluss auf die Reputation ausüben kann, sondern es auch sehr wahrscheinlich erscheint, dass Journalisten über Krisen berichten, sobald sie von ihnen erfahren. So be-

richteten US-Medien in ihren Wirtschaftsteilen im Zeitraum von 2001 bis 2010 über rund 6.000 bis 10.500 Krisen pro Jahr (Institute for Crisis Management 2011; mehr dazu in Kapitel 2), was zeigt, dass Organisationskrisen von Journalisten als attraktives Thema eingeschätzt werden.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit Organisationskrisen, weil diese als hochrelevantes gesellschaftliches Thema angesehen werden, da sie häufig auftreten und im schlimmsten Fall die Existenz einer Organisation gefährden können. Mit *Organisationen* sind sowohl Wirtschaftsunternehmen als auch nicht gewinnorientiert arbeitende Organisationen (Non-Profits, Verbände, Vereine etc.) gemeint. Zwar stellen Krisen für die betroffenen Organisationen eine Ausnahmesituation dar, jedoch treten sie gesamtgesellschaftlich betrachtet sehr häufig auf, wie sich am Beispiel der Krisen von deutschen Wirtschaftsunternehmen zeigen lässt: Im Jahr 2010 meldeten 31.998 Unternehmen Insolvenz an (Statistisches Bundesamt Deutschland 2011b), eine Insolvenz wird in der Forschung als „Extremfall der Unternehmenskrise“ bezeichnet (Hutzschenreuter 2008: 76). Da man davon ausgehen kann, dass nicht jede Krise in einer Insolvenz endet, liegt die jährliche Dunkelziffer an Unternehmens- und anderen Organisationskrisen in Deutschland vermutlich wesentlich höher. Zumindest in manchen Branchen häufen sich Krisenereignisse, so führten Autohersteller im Jahr 2010 mehr als dreimal so viele Rückrufaktionen (185) in Deutschland durch als noch 1998 (55; Kraftfahrt-Bundesamt 2010: 62). Es ist davon auszugehen, dass jede dieser Rückrufaktionen eine Krise für die betroffenen Autohersteller darstellt, die neben zusätzlichen Kosten auch Reputationsschäden verursachen kann.

Diese Arbeit hat das Ziel, die Entstehung von Berichterstattung über Organisationskrisen besser zu erklären. Konkret wird untersucht, *wie Journalisten zu Krisenbeginn entscheiden, ob und wie sie darüber berichten*. Aus den Erkenntnissen dieser Arbeit sollen Empfehlungen abgeleitet werden, um Journalisten und PR-Praktikern bei ihrer Arbeit zu helfen, ihnen also Hilfestellung für die Berichterstattung und Kommunikation über Krisen zu geben. Die Arbeit steht mit diesem Praxisbezug in der Tradition anderer Arbeiten der Kommunikationswissenschaft, die einen Schwerpunkt auf die Anwendbarkeit ihrer Ergebnisse legen, da „Wissenschaften stets den Zweck verfolgen sollen, praktische Probleme zu erfassen und zu lösen“ (Zerfaß 2010: 23). Handlungsempfehlungen lassen sich am besten aus einer akteurszentrierten Perspektive entwickeln, da die Adressaten dieser Handlungsempfehlungen ebenfalls einzelne Akteure wie z. B. Organisationsvertreter oder Journalisten sind. Deswegen wird sich ein Großteil der Theoriediskussion sowie die Modellentwicklung und empirische Überprüfung in dieser Arbeit auf die Akteurebene beziehen.

Um sich der Thematik anzunähern werden zunächst in Kapitel 2 die Merkmale und Dynamiken von Organisationskrisen vorgestellt. Hier wird anhand

vergangener Krisen eine Typologie entwickelt, welche auf Reputationsschäden fokussiert. Damit soll herausgearbeitet werden, ob Kommunikation und insbesondere Medienberichterstattung einen Einfluss auf den Verlauf von Organisationskrisen haben können. Wenn dies der Fall ist, dann ist es sinnvoll, sich in dieser Arbeit mit den Faktoren zu beschäftigen, die diese Berichterstattung beeinflussen.

Da aufgrund der Analyse in Kapitel 2 ein starker Effekt von Berichterstattung auf die Reputation einer Krisenorganisation angenommen wird, ist es relevant zu sehen, welche Faktoren Journalisten bei der Bewertung einer Krise heranziehen könnten. Deshalb befasst sich die Arbeit mit den beiden Theoriesträngen zu Krisen-PR (Kapitel 3) und Koorientierung (Kapitel 4). Diese Felder werden betrachtet, da sie beide einen Einfluss darauf haben könnten, wie Journalisten eine Krise wahrnehmen und darüber berichten.

Zunächst wird in Kapitel 3 der Forschungsstand zu PR und Krisenkommunikation vorgestellt, da geklärt werden soll, ob und wie Journalisten bei ihrer Krisenberichterstattung von der Kommunikation der betroffenen Organisation beeinflusst werden. Als erstes wird hier der Forschungsstand zu organisationsbezogener PR vorgestellt und die vorliegende Arbeit verortet. Danach wird das allgemeine Verhältnis von PR-Abteilungen und Journalisten zu Normal- und Krisenzeiten analysiert, um die grundsätzlichen Wirkungsmöglichkeiten von Krisen-PR auszuloten. Wenn beispielsweise Journalisten eine sehr schlechte Meinung über PR haben oder gerade im Krisenfall sehr misstrauisch gegenüber Aussagen der betroffenen Organisation sind, dann könnte dies die Wirkung von Krisenkommunikation einschränken.

Im Anschluss an diese einführenden Analysen werden Erkenntnisse und Empfehlungen vorstellen, wie Organisationen während einer Krise kommunizieren sollten. Hier wird an Befunde aus zwei Bereichen von Literatur angeknüpft, die Empfehlungen zu Krisenkommunikation geben: erstens Ratschläge von PR-Praktikern und zweitens die Erkenntnisse verschiedener Forschungsfelder. Die Empfehlungen von Kommunikationspraktikern basieren in der Regel auf Fallstudien oder Erfahrungswerten (z. B. Hofmann, Braun 2008; Lukaszewski 1997; Möhrle 2004; Pines 2000; Riecken 2008), es ist noch unklar, welche dieser Erkenntnisse über den jeweils beschriebenen Einzelfall hinaus Gültigkeit haben. Nur weil eine Kommunikationsweise in einer Krise in der Vergangenheit erfolgreich war, bedeutet dies nicht, dass sie auch in Zukunft erfolgreich sein muss. Der einzige Weg, um Kausalzusammenhänge (wie z. B. zur Wirkung von PR-Strategien) zweifelsfrei zu identifizieren, ist ein systematisch durchgeführtes Experiment (Daschmann 2003). Die Forschung zu Krisen-PR führt solche Experimente durch, dort wird getestet, wie bestimmte Faktoren die Wahrnehmung von Probanden auf eine Krise und die betroffene Organisation verändern. Auf

diesem Gebiet hat die Situational Crisis Response Theory (SCCT; Coombs, Holladay 2002; Coombs 2006a) den internationalen Wissenschaftsdiskurs in den vergangenen Jahren geprägt (Überblick in An, Cheng 2010), daher werden diese Theorie und die daraus gewonnenen Erkenntnisse ausführlich diskutiert. Darüber hinaus werden weitere Ansätze zur Erforschung von Krisenkommunikation betrachtet, um den empirisch abgesicherten Kenntnisstand ganzheitlich zu erfassen (wie z. B. symbolisch-relationale Krisenkommunikation in Thießen 2011; Appraisaltheorie in Nerb et al. 1998; Nerb 2000; Nerb, Spada 2001; Pfeiffer et al. 2005; Attributionstheorie in Schwarz 2010; Persuasionsforschung in Callison, Zillmann 2002).

Diese Analyse soll zeigen, wie die Forschung bisher den Prozess der Reputationzuschreibung zu Krisenorganisationen erklärt und welche Faktoren ihn beeinflussen können. Dabei wird insbesondere überprüft, ob diese vermuteten Wirkungen von Kommunikation lediglich mit Studierenden getestet wurden oder mit den tatsächlichen Zielgruppen in der Realität, also z. B. Anspruchsgruppen einer Organisation und Journalisten. Denn wenn Forscher ihre Theorien lediglich mit Studierenden testen und darauf aufbauend annehmen, Kommunikation in der Realität beschreiben oder Empfehlungen für Kommunikatoren abgeben zu können, überspringen sie den entscheidenden Schritt des Praxistests. Dies wäre nur dann zulässig, wenn Studierende auf Krisenkommunikation im Labor genauso reagieren wie Anspruchsgruppen und Journalisten in der Realität. Die Analyse in dieser Arbeit wird aber zeigen, dass diese Annahme nicht gerechtfertigt ist.

Kapitel 4 wendet sich der Mediennutzung und -orientierung von Journalisten während einer Organisationskrise zu. Diese Koorientierung, bei der sich Journalisten an die Meinungen und Beiträge ihrer Kollegen anpassen, steht im Fokus der Arbeit, da sie einen großen Einfluss auf journalistische Meinungsbildung im Allgemeinen und ihre Bewertung von Krisen im Speziellen haben könnte. Bisherige Befunde zu Koorientierung basieren entweder auf Journalistenbefragungen (z. B. Reinemann 2003; Lünenborg, Berghofer 2010), Inhaltsanalysen zu intramedialem Agenda Setting (z. B. Vliegthart, Walgrave 2008; Wien, Elmelund-Præstekær 2009) oder Überlegungen zu Medienhypes und Skandalierungen (z. B. Kepplinger 2001; Vasterman 2005). Jedoch fehlt noch der empirische Kausalnachweis, ob und wie stark sich Journalisten während ihrer Arbeit tatsächlich an den Veröffentlichungen anderer Medien orientieren. Dieser Nachweis von Medienwirkung kann nur in einem Experiment mit Journalisten erbracht werden, wie es von Forschern seit längerem gefordert wird (Reinemann 2003: 66). Koorientierung könnte nicht nur allgemein beeinflussen, wie Medienbeiträge entstehen, sondern auch insbesondere für Krisenberichterstattung relevant sein. Denn Journalisten müssen zu Beginn einer Krise, wenn sie noch nicht alle Fakten kennen, eine Entscheidung über deren Nachrichtenwert treffen.

Scheufele (2003: 104) spricht von „Orientierungsphasen“ für Journalisten, wenn diese mit einem unerwarteten Ereignis konfrontiert werden und Publikationsentscheidungen darüber treffen müssen. Möglicherweise ziehen Journalisten, die die Publikationswürdigkeit solch eines unerwarteten Ereignisses bewerten müssen, die Berichterstattung ihrer Kollegen als Hilfsmittel heran (Krämer et al. 2009: 96). Jedoch kann dieser Effekt nur in einem Experiment nachgewiesen werden. Genauso wie die Forschung zu Krisenkommunikation würde also auch diejenige zu Koordination von einem experimentellen Nachweis ihrer Annahmen an Journalisten profitieren. Abbildung 1 fasst die Lücken dieser beiden Forschungsstränge zusammen.

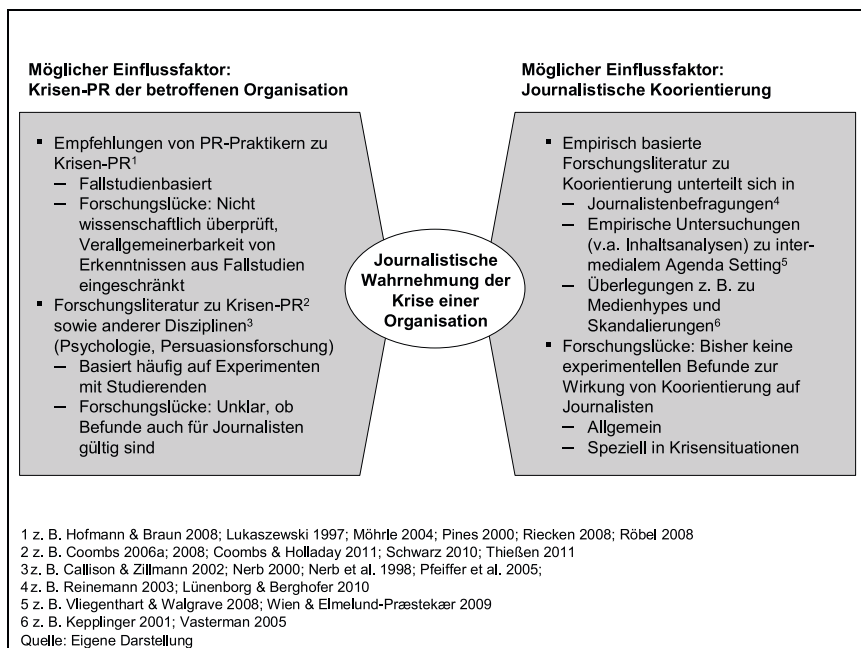


Abbildung 1: Mögliche Einflüsse auf journalistische Krisenwahrnehmung

Diese Arbeit soll gesichertes Wissen generieren, welche Effekte sowohl Krisenkommunikation als auch Koordination darauf haben, wie Journalisten eine Krise wahrnehmen und entscheiden, ob und wie sie darüber berichten. Deswegen werden die Theorien zu diesen beiden Forschungsfeldern herangezogen, um in Kapitel 5 in ein integriertes, forschungsleitendes Modell zur Krisenkommunikation zu bilden, das erstmals Elemente aus beiden Theoriesträngen verknüpft. Die

bisherigen Arbeiten zu diesen Themen untersuchen häufig nur spezifische Details, ohne eine ganzheitlichere Perspektive einzunehmen, welche die Erkenntnisse der beiden Forschungsfelder verbindet. Aufbauend auf diesem Modell wird ein Experiment mit Journalisten durchgeführt, um die Annahmen unter realitätsnahen Bedingungen zu testen.

Dieses Experiment kann zum einen Aufschluss darüber geben, ob bisher gefundene Wirkungen von Krisen-PR auch bei Journalisten auftreten und außerdem ermitteln, ob und in welcher Stärke Journalisten sich an anderen Medien orientieren, wenn sie den Nachrichtenwert einer Krise beurteilen. In Kapitel 6 wird der Versuchsaufbau des Experiments beschrieben, Kapitel 7 stellt dessen Ergebnisse vor, ihre Bedeutung wird in Kapitel 8 diskutiert, in den Forschungsstand eingeordnet und in Empfehlungen für PR-Praktiker und Journalisten überführt. Abbildung 2 illustriert die Struktur dieser Arbeit.

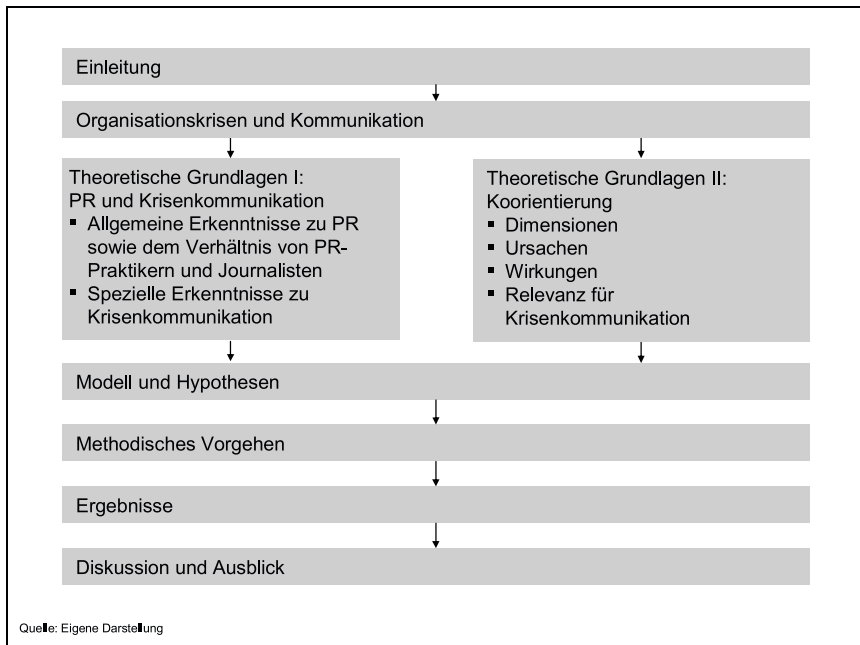


Abbildung 2: Struktur der Arbeit

Diese experimentelle Überprüfung wird nicht nur neue Erkenntnisse für die Forschung in beiden Feldern liefern, sondern zugleich die Relevanz dieser Forschungsstränge steigern, da die Wirkung der diskutierten Theorien mit Journalis-

ten unter realitätsnahen Umständen überprüft wird. Denn Forschung leistet nur dann einen Beitrag zum Erkenntnisgewinn über die Kommunikation in der Realität, wenn die von ihr postulierten Theorien und Laborbefunde auch Gültigkeit in der Praxis haben. Dieser Praxistest wird in dieser Arbeit vollzogen.

Wegen des dedizierten Praxisfokus sollten auch PR-Praktiker und Journalisten direkten Nutzen aus den Ergebnissen ziehen können. PR-Praktiker können aufgrund der Erkenntnisse dieser Arbeit sehen, wie wirkungsvoll bestimmte Strategien der Krisenkommunikation sind. Außerdem ist es wichtig für sie, die Wirkungen von Koorientierung in der Berichterstattung zu kennen. Wenn Koorientierung auftreten sollte, dann kann eine Organisation nicht davon ausgehen, dass die Berichterstattung über eine Krise lokal begrenzt bleibt, da andere Medien diese wahrscheinlich aufgreifen werden. Wenn selbst eine lokale Krise zu medial potenzierten Reputationsschäden führen kann, dann sollte eine Organisation ihre Kommunikation entsprechend anpassen. Diese Erkenntnis könnte ebenfalls hochrelevant sein für Journalisten, da sie erkennen können, welche Wirkung die Krisenkommunikation von Organisationen und Koorientierung auf sie ausüben. Nur wenn sie deren Wirkung kennen, können die Journalisten eine informierte Entscheidung treffen, welche Konsequenzen dies für ihre Berichterstattung haben soll. Somit soll diese Arbeit dazu beitragen, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die direkte Relevanz für die betroffenen Akteure besitzen.

Kommunikation bei Krisenausbruch
Wirkung von Krisen-PR und Koorientierung auf die
journalistische Wahrnehmung
Herrmann, S.
2012, I, 263 S. 59 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-00308-1