

Die vorliegenden Case Studies sind als Kombination der beiden Typen Case Study und Case Problem Method konzipiert (vgl. Kaiser 1983). Der Fokus hängt von der genutzten Länge des Falles ab.

Die Case Study I legt den Fokus auf das Erkennen des Problems und Ziel ist es, Lösungsalternativen und die zu treffende Entscheidung zu erarbeiten. Die Case Study II wiederum setzt den Schwerpunkt auf eine kritische Reflexion der in der Case Study vorgestellten Lösungsansätze sowie die Ermittlung alternativer Lösungsansätze.

Die Teaching Note umfasst verschiedene Abschnitte:

In Abschnitt I werden die Case Studies noch einmal kurz dargestellt, wodurch dem Lehrenden die Möglichkeit gegeben wird, den Teilnehmern die Case Study kurz bekannt und Lust auf sie zu machen.

In Abschnitt II werden verschiedene Themenbausteine vorgestellt, die sich je nach Dauer der Veranstaltung zusammenstellen lassen. So ergeben sich drei verschiedene Lehrpläne, die am Ende des Abschnitts vorgestellt werden.

Abschnitt III umfasst die verwendete und weiterführende Literatur.

Um die Case Study noch besser didaktisch nutzen zu können, werden in Abschn. 4 Arbeitsblätter bereitgestellt.

2.1 Zusammenfassung der Case Studies

Die vorliegende Lehr- und Lernfallstudie „Shitstorm“ liefert eine komplexe Situation:

Ein junges Unternehmen, jpl 3, welches sich der Nachhaltigkeit verschrieben hat, verkauft lediglich T-Shirts online. Die drei jungen Gründer und Geschwister

der Firma haben sich bewusst für die reine Online-Kommunikation entschieden und sind daher auf drei Kanälen zu finden: Homepage, Facebook sowie Twitter.

Das Unternehmen stellt auf allen Kanälen heraus, dass es nachhaltig produziert und sucht den Dialog mit den Kunden.

Im Rahmen eines Fernsehbeitrags über die Arbeits- und Lebensbedingungen von Näherinnen wird ein T-Shirt gezeigt, welches von jpl 3 ebenfalls verkauft wird. Die gezeigten Aufnahmen stehen in einem klaren Widerspruch (z. B. Unterbezahlung der Näherinnen, Kinderarbeit) zu den Vorsätzen der Gründer von jpl 3.

Aufgrund dieses Beitrags erscheinen in kurzer Zeit eine Menge negativer Posts und Tweets auf den jeweiligen Kanälen.

In der erweiterten Fassung der Case Study (Case Study II) erweitert sich der Fall um eine Entschuldigungsstrategie mitsamt der Bildung einer Task-Force, die den Fall genau untersuchen möchte. Darüber hinaus wird ein Video erstellt, was dazu dienen soll, das Vertrauen der Konsumenten zurückzugewinnen. Dieses Video ist jedoch so überzeichnet, dass es von (potenziellen) Kunden als Greenwashing wahrgenommen wird und somit ein erneuter Shitstorm losbricht.

2.2 Lehrplan

Mittels der vorliegenden Case Study sollen folgende Fragen im Laufe der jeweiligen Lehrveranstaltung beantwortet werden:

- Was sind Shitstorms?
- Gibt es verschiedene Arten von Shitstorms?
- Wie begegnet man Shitstorms aus Unternehmenssicht?
- Welche Antwortstrategien existieren im Rahmen einer Krisenkommunikation?
- Was macht Social Media aus?
- Wie sieht eine Social-Media-Strategie aus?
- Wie können Unternehmen präventiv einem Shitstorm begegnen?
- Wie gehen Unternehmen mit dem Themenfeld Corporate Social Responsibility (CSR) um?

Somit werden folgende, grundlegende Themen behandelt:

- Shitstorm (Definition und Systematisierung)
- Social Media
- Social-Media-Strategie
- Krisenkommunikation

- Antwortstrategien bei Krisen/Shitstorm
- Issue Management
- Zusammenspiel zwischen Issue Management und Krisenkommunikation
- CSR

2.2.1 Thema I: Shitstorm (Definition und Systematisierung)

Die Anzahl an wissenschaftlichen Publikationen zur Shitstormthematik ist gering, so dass auch die Anzahl an Definitionen laut jetzigem Kenntnisstand des Autors überschaubar ist.

Den Begriff „Shitstorm“ prägte in Deutschland der bekannte Blogger Sascha Lobo. Er (Lobo 2010) definiert das Phänomen wie folgt: „In kurzer Zeit wird online eine Vielzahl an kritischen Aussagen getätigt, die aggressiv, beleidigend oder bedrohend sind“.

Der Begriff „Shitstorm“ ist ein rein deutscher Ausdruck. Im englischen Sprachgebrauch ist die Rede von einem „Online firestorm“ oder einer „social media crisis bzw. paracrisis“. So definiert Pfeffer et al. (2014) den Begriff „Online firestorm“ als „sudden discharge of large quantities of messages containing negative WOM and complaint behavior against a person, company or group in social media networks“.

Eine vage Definition von social media crisis liefert Coombs (2014):

„A social media crisis is a situation that emergence in or is amplified by social media. Unfortunately that is very vague definition that even people who helped to popularize the term now find does not work well at all. Social media crisis essentially are risks that an organization is managing in public view. These risks look like crisis and often demand a communicative response. These situations have been called paracrisis because the situation is like a crisis but is actually a form of risk management.“

Himmelreich und Einwiller (2015) verwenden in ihrem Überblicksartikel zu diesem Thema beide oben genannten Definitionen und kommen zu folgendem Schluss:

„Zusammenfassend ist unter einem Shitstorm hier eine Situation zu verstehen, in der sich innerhalb kurzer Zeit in den unterschiedlichsten Anwendungen des Social Webs eine große Menge an kritischen Kommentaren über eine Organisation oder Person verbreitet, wodurch die Reputation des angegriffenen Objekts gefährdet wird.“

In dieser Definition werden bereits verschiedene Themen wie Social Media und Reputation angesprochen, denen sich in anderen Kapiteln gewidmet wird.

Coombs (2014) stellt vier verschiedene Arten von Social-Media-Krisen bzw. Parakrisen dar, die sich hinsichtlich des Auslösers des Shitstorms unterscheiden:

- **Fehlnutzung von Social-Media-Kanälen:** Hierbei handelt es sich um einen Fehler auf Seiten des Unternehmens. Die Fehler können verschiedentlicher Natur sein, wie z. B. die Nutzung eines falschen Fotos oder ein falscher Hashtag.

Bei den anderen Arten des Shitstorms sind die Posts von Usern der Auslöser für einen Shitstorm.

- **Unzufriedenheit von Kunden:** Bei dieser Art des Shitstorms machen Kunden ihrer Unzufriedenheit Luft und posten dieses in sozialen Netzwerken. Problem für das Unternehmen besteht dann, wenn ebenfalls unzufriedene Kunden sich daran beteiligen.
- **Hass von Kunden:** Hier posten Personen aus Hass gegenüber dem Unternehmen etwas. Der Hass kann dabei vielfältiger Natur sein (ehemalige Mitarbeiter, enttäuschte Kunden).
- Die vierte und letzte Art von Shitstorms bezeichnet Coombs als Herausforderungen für das Unternehmen, die sich Social Issues stellen müssen. Dem Thema Issues wird sich im Abschnitt VI gewidmet.

2.2.2 Thema II: Social Media

Was deutlich wird, ist, dass das Phänomen Shitstorm im Bereich Social Media verankert ist. Was macht Social Media aber aus?

Eine oftmals zitierte Quelle von Kaplan und Haenlein (2010) definiert Social Media wie folgt: „Social Media is a group of internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content“. Der Fokus liegt hier auf dem technischen Hintergrund des Web 2.0, das es jedem ermöglicht, Inhalte zu erschaffen und mit anderen auszutauschen.

Mark Schaeffer (2010) beschreibt das Phänomen Social Media mit den drei Schlagwörtern evolution, revolution und contribution.

Social Media stellt eine neue Kommunikationsart dar, die eine neue **Evolutionsstufe** der Kommunikation ist. Sie dient sowohl der Interaktion als auch dem Austausch. Damit stellt es eine Erweiterung anderer Kommunikationsarten für Unternehmen dar wie z. B. Radio oder Fernsehen. Die Interaktionsmöglichkeiten

sind hier sehr gering ausgeprägt. Des Weiteren mutet die Social-Media-Kommunikation eine Form der Face-to-Face-Kommunikation an, findet jedoch im semi-öffentlichen Raum statt.

Social Media ist durch die technische Grundlage des Internets nahezu weltweit zugänglich und verfügbar. Durch diese **Revolution** besitzt Social Media eine enorme Reichweite im Vergleich zu klassischen Medien. Des Weiteren ist diese digitale Echtzeit-Kommunikation deutlich aktueller und reaktionsschneller als klassische Medien.

Zentraler Bestandteil von Social Media ist, dass normale Menschen die Veröffentlichender sind (**contribution**). Dieses Phänomen, welches als User-generated Content bezeichnet wird, ist zentraler Bestandteil von Social Media und wird bereits in der oben genannten Definition von Kaplan und Haenlein deutlich.

Eine Systematik der unzähligen Social-Media-Anwendungen liefert Schmidt (2011) mit seinem Social-Media-Dreieck, wie Abbildung [Abb. 2.1](#) verdeutlicht:

So unterscheidet Schmidt drei Anwendungen, die jeweils unterschiedliche Fokusse besitzen.

Der erste Fokus umfasst Anwendungen, die darauf abzielen, bestehende Beziehungen zu pflegen, aber auch neue Beziehungen zu knüpfen. Hierbei gibt es noch die Unterscheidung der Beziehungen in privater und beruflicher Natur.

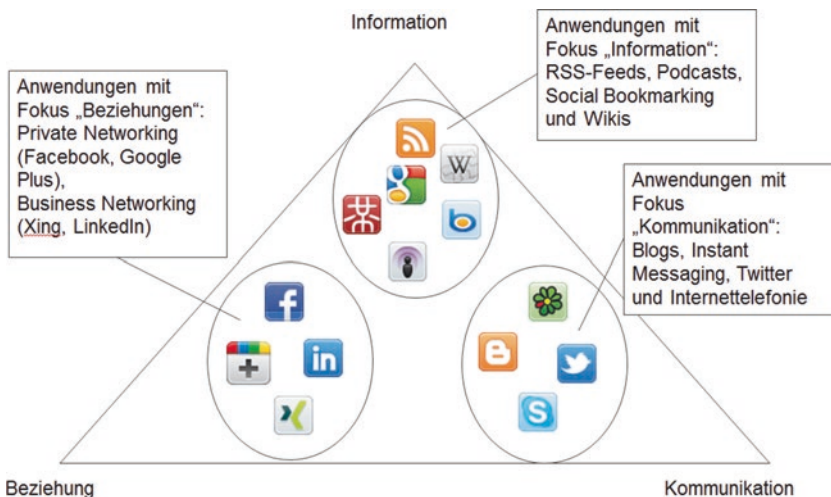


Abb. 2.1 Social-Media-Dreieck. Quelle: nach Schmidt 2011

Der zweite Fokus der Anwendungen umfasst den Aspekt der Information. Das Ziel dieser Anwendungen ist es, sowohl Informationen zu sammeln als auch diese zu teilen.

Der dritte und letzte Schwerpunkt bei den Anwendungen im Bereich Social Media liegt auf dem Fokus der Kommunikation. Diese Anwendungen dienen dazu, zwei oder mehrere Nutzer miteinander in Kontakt treten zu lassen, damit diese sich unterhalten können. Dies kann sowohl in Echtzeit geschehen, mit oder ohne visueller Unterstützung (Möglichkeit der Videotelefonie mittels Skype), oder zeitlich versetzt.

Was bedeutet dies aber nun für den Shitstorm:

Dazu der Medienwissenschaftler Pörksen (2015) in einem Interview mit der dpa:

Pörksen: „Die Debatte der vergangenen Tage zeigt, dass es im Grunde genommen einen verborgenen Kulturkampf gibt zwischen den vernetzten Vielen, die im Netz protestieren, und denjenigen, die sich in den klassischen Medien artikulieren.

dpa: Was meinen Sie mit Kulturkampf?

Pörksen: Nun, wir befinden uns in einem bedeutsamen Moment des Medienwandels – auf dem Weg von der Mediendemokratie der klassischen Leitmedien hin zu Empörungsdemokratie des digitalen Zeitalters. Hier verlieren die traditionellen Machtzentren und publizistischen Monopole an Einfluss. Und auf einmal kann sich jeder zuschalten. Und am Ende des Tages empören sich schließlich alle wechselseitig – eben über die Empörung der jeweils anderen Seite. Genau so ist es passiert.

dpa: Wenn ich Sie richtig verstehe, raten Sie dazu, bei einem Shitstorm die Beleidigungen in Gedanken wegzustreichen und zu ergründen, welches gesellschaftliche Thema dahintersteht?

Pörksen: Ganz genau. Man denke nur an einen Shitstorm, der sich gegen ein Unternehmen richtet: Hier zeigen sich oft brisante, manchmal einfach berechtigte, in jedem Fall ökonomisch hochrelevante Wertkonzepte von Konsumenten und Kunden. Man will kein Greenwashing, man möchte keine Heuchelei, man ist gegen ungerechte Arbeitsbedingungen. Das alles mag dann scharf und übermäßig aggressiv formuliert sein. Und doch: Wir brauchen für den gesellschaftlichen Dialog die Figur des Shitstorm-Interpreten, der die Frage stellt: Was steckt dahinter? Welchen aufklärerischen Sinn hat die scheinbar sinnlose Empörung?

Pörksen macht also darauf aufmerksam, dass die Kommunikation sich gewandelt hat. Nicht mehr die klassischen Medien bestimmen die Agenda, sondern es sind zunehmend die Konsumenten und normalen User. Himmelreich und Einwiller (2015) beschäftigen sich mit der Thematik der Diffusion der online geäußerten

Kritik nicht-professioneller Internetnutzer in die traditionelle Medienberichterstattung ausführlicher.

2.2.3 Thema III: Social-Media-Strategie

Bevor sich dem Thema „Shitstorm“ weiter genähert wird, soll sich dem Thema Social-Media-Kommunikation für Unternehmen genähert werden. Es ist unerlässlich, eine Social-Media-Strategie für den Auftritt des Unternehmens in sozialen Medien zu entwickeln.

Eine Social-Media-Strategie (Abb. 2.2) umfasst nach Dawson (2009) sowohl eine Innen- wie auch eine Außenperspektive.

Bevor eine Strategie verfasst wird, sollte man als Unternehmen sich erst einmal die Frage stellen, ob die Nutzung von Social Media für das Unternehmen einen Mehrwert bietet und sich daher wirtschaftlich lohnt. Oftmals wird Social Media genutzt, weil es alle machen. Falls diese Frage mit ja beantwortet wird, steht eine



Abb. 2.2 Social-Media-Strategie Rahmenplan. Quelle: Dawson 2009

Beobachtung der Nutzung der sozialen Medien allgemein und von seinen unmittelbaren Konkurrenten an, ebenso wie die Vertrautmachung mit Monitoring Tools. In der Innenperspektive müssen Ziele festgelegt werden, die mit Hilfe der Nutzung von Social Media erreicht werden sollen. Dieses müssen schriftlich fixiert werden. Anschließend müssen die Mitarbeiter aufgeklärt werden, welche Chancen und Risiken sich bei der Nutzung von Social Media ergeben können. Dies betrifft nicht nur den Social-Media-Kanal des Unternehmens, sondern auch die private Nutzung, falls Rückschlüsse auf das Unternehmen gezogen werden können. Daher sollte man hier frühzeitig die Mitarbeiter schulen und sogenannte Social Media Guidelines entwickeln. Des Weiteren sollte man Strategien erarbeiten, wie man auf bestimmte Dinge reagiert und entsprechende Maßnahmen treffen. Nachdem die Ziele bestimmt wurden, kann daraus eine Strategie abgeleitet werden, die entsprechende Aktivitäten und Verantwortliche vorsieht. Die Außenperspektive spiegelt das Engagement gemäß der Strategie des Unternehmens wider. Um das Kommunikationsinstrument optimal zu nutzen, sollte das Unternehmen auch in einen wirklichen Dialog mit den Nutzern treten. Dies bedeutet, dass Social Media nicht als reines Marketing-Instrument mit dem Posten neuer Produkte und Dienstleistungen benutzt wird, sondern als ein Medium, welches in den Dialog tritt mit den Nutzern, um diese kennenzulernen.

Weitere Themenfelder in diesem Bereich können sein:

- Erfolgsgeschichten von Facebook
- Social Media Guidelines
- Erfolgreiche Posts bei Facebook

2.2.4 Thema IV: Krisenkommunikation

Ein Shitstorm stellt eine besondere Form der Krisenkommunikation dar.

Töpfer (2006) definiert Krise wie folgt:

„Eine Krise lässt sich generell als ein eingetretenes Risiko definieren, das vorher bereits erkannt und bewertet oder auch überhaupt nicht wahrgenommen wurde und damit völlig überraschend eintrat“.

Damit spricht Töpfer bei einer Krise von einem Risikofall, dessen Eintrittsfall mit einer Wahrscheinlichkeit kalkuliert werden kann.

Charakteristika einer Krise sind laut Töpfer (2006) folgende Elemente: Es handelt sich um eine öffentliche Angelegenheit, die eine vorübergehende Existenzgefährdung des Unternehmens bedeutet. Darüber hinaus ist der Ausgang einer

Krise uneindeutig. Damit einher geht die Gefährdung von Unternehmenszielen. Eine Krise weist einen Prozesscharakter auf und die Steuerung einer Krise ist ungewiss und aufgrund ihrer Dynamik birgt sie eine gewisse Unkontrollierbarkeit.

Es lassen sich verschiedene Risikoarten identifizieren, z. B. die Ertrags- und die plötzliche Unternehmenskrise, wie [Abb. 2.3](#) zeigt:

Bei einer Ertragskrise handelt es sich um eine schleichende Krise, die sich langsam entwickelt und ein öffentliches Interesse besteht am Anfang dieser Art von Krise kaum. Bei der Ertragskrise handelt es sich um eine strategische Krise, wo das Unternehmen eine falsche Strategie verfolgt, die erst langsam wahrgenommen wird. Die strategische Krise führt zu einer Erfolgskrise und damit im Laufe der Zeit auch zu einer Liquiditätskrise. Ein Beispiel für eine Ertragskrise wäre eine Bank, die eine Strategie verfolgt, die sich jedoch als falsch herausstellt. Dies führt zu einer Gewinnwarnung und einer Ankündigung der Streichung von Jobs. Dadurch entwickeln sich ein öffentliches Interesse und eine Vielzahl an Demonstrationen gegen diese Streichung. Je nach Qualität des Krisenmanagements steigt bzw. sinkt das öffentliche Interesse und damit auch die Anzahl an Medienberichterstattungen.

Bei einer plötzlichen Unternehmenskrise hingegen sieht sich das Unternehmen ohne Vorwarnungen dieser Krise gegenüber. Dabei ist das öffentliche Interesse

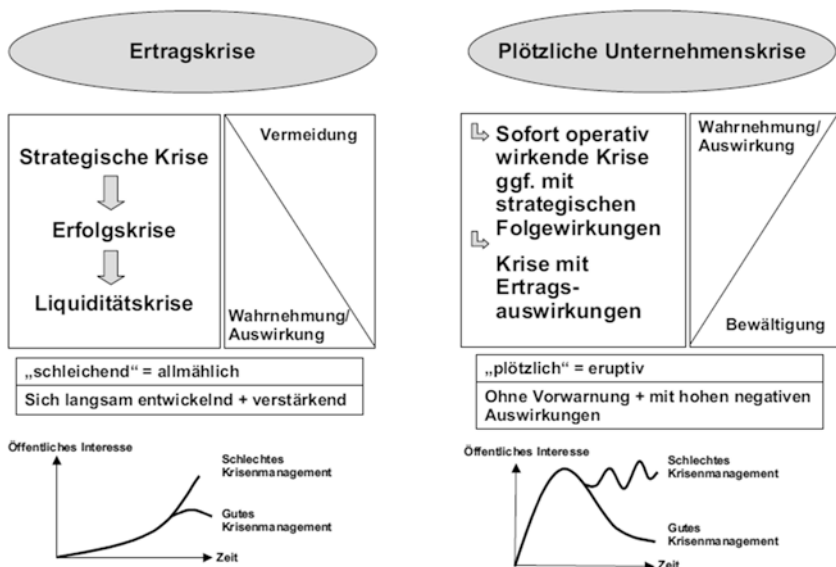


Abb. 2.3 unterschiedliche Krisenarten. Quelle: Töpfer 2006

groß und es kommt auf das Krisenmanagement an, ob das öffentliche Interesse zu- oder abnimmt.

Ein Shitstorm lässt sich je nach Ursache beiden Krisenarten zuordnen. Auf den ersten Blick erscheint ein Shitstorm als eine plötzliche Unternehmenskrise. Allerdings erweist sich die Shitstorm-Art Herausforderung als ein Zusammenspiel der beiden oben dargestellten Krisenarten. Auf der einen Seite ist es beim Ausbruch eine plötzliche Unternehmenskrise. Da es sich hierbei jedoch bei den Auslösern um „Social Issues“ handelt, die, wie im folgenden Abschnitt dargestellt wird, von den Unternehmen bearbeitet und gesteuert werden können, lässt sich diese Art des Shitstorms auch der Ertragskrise zuordnen aufgrund einer unzureichenden Strategie bzw. fehlenden Prävention bei der Identifizierung des Issues und einer entsprechenden Ausarbeitung einer Strategie.

2.2.5 Thema V: Antwortstrategien bei Krisen/Shitstorm

Bei Krisen jeglicher Art steht für das Unternehmen vor allem die eigene Reputation auf dem Spiel. So muss daher Ziel jeglicher Kommunikation sein, die positive Reputation aufrechtzuerhalten.

Reputation kann als Summe der bewerteten Wahrnehmung einer Organisation durch eigene oder die Erfahrung Dritter definiert werden (vgl. Thießen 2011, Argenti und Druckenmiller 2004).

Mit dem Themenfeld der Reputation und der Aufrechterhaltung im Rahmen von Krisen hat sich insbesondere Coombs im Rahmen seiner Situational Crisis Communication Theory (SCCT) beschäftigt.

Die SCCT wurde von Coombs und Holladay 1996 entwickelt und durch Ergebnisse empirischer Forschungen weiterentwickelt (Coombs 2004, 2006, 2007, 2007, 2010). Sie geht von zwei Annahmen aus (vgl. auch Thießen 2011): Krisen werden von Stakeholdern unterschiedlich wahrgenommen. Diese Wahrnehmung hängt von der zugeschriebenen Krisenschuld ab. Entsprechend wirkt sich dies auf die Reputation vom Unternehmen aus.

Bei der SCCT, siehe [Abb. 2.4](#), handelt es sich um ein Prozessmodell mit zwei Schritten. Im ersten Schritt ist die Krisenverantwortlichkeit des Unternehmens zu bestimmen. Je stärker die Stakeholder die Verantwortlichkeit dem Unternehmen zuschreiben, desto größer der mögliche negative Effekt auf die Reputation des Unternehmens. Die Zuschreibung ist jedoch von weiteren Faktoren abhängig, die bestimmt werden müssen. So hängt die Zuschreibung der Stakeholder davon ab, ob das Unternehmen bereits vorher in Krisen verwickelt war. Hier findet die Attribution nach dem Motto „wer einmal lügt, dem glaubt man nicht“ statt. Ebenso einen

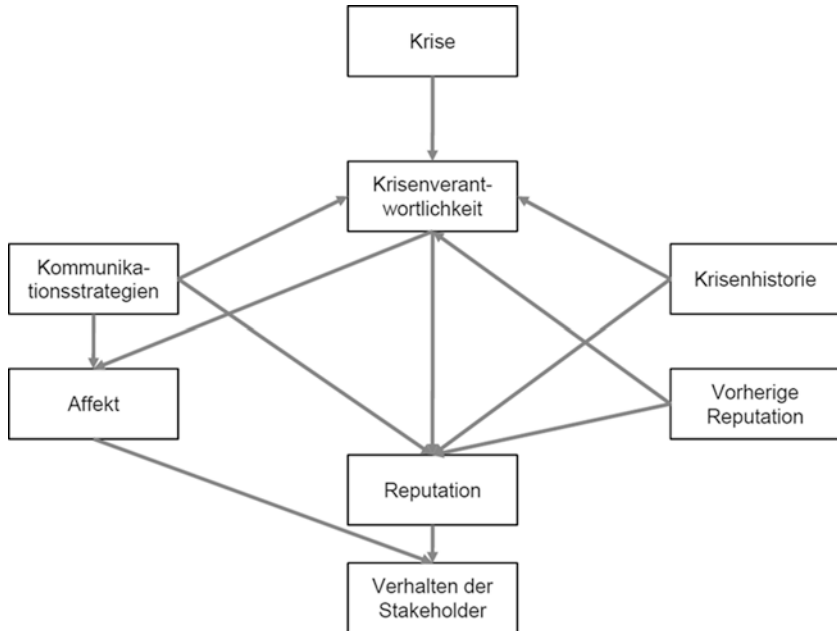


Abb. 2.4 SCCT. Quelle: Thießen 2011

Einfluss hat die Reputation des Unternehmens vor der Krise. Die Verantwortlichkeitszuschreibung für die Krise ist höher, desto geringer die Reputation ist. Auch auf der Verhaltensebene macht sich die Zuschreibung bemerkbar. So führt eine Verantwortlichkeitszuschreibung zu einem negativen Weiterempfehlungsverhalten und einem reduzierten Kaufverhalten, ausgelöst durch Zorn und Ärger.

Durch ein strategisches Kommunikationsverhalten ist es nun möglich, sowohl das Verhalten der Stakeholder als auch die Zuschreibung von Reputation zu beeinflussen.

Als generelle Antwortstrategien bei Krisen schlägt Coombs (2007) im Rahmen seiner Situational Crisis Communication Theory Folgende vor:

- Leugnende Antwortstrategien
 - Ankläger angreifen
 - Leugnen
 - Sündenbock suchen

- Abschwächende Antwortstrategien
 - Rausreden
 - Verharmlosen
- Wiederherstellende Antwortstrategien
 - Entschädigen
 - Entschuldigen
- Unterstützende Antwortstrategien
 - Erinnern an das Gute
 - Einschmeicheln
 - Opferrolle

Für den Krisenfall „Shitstorm“ schlägt Coombs (2014) die in [Tab. 2.1](#) aufgelisteten Strategien vor:

Bei einer Fehlnutzung von Seiten des Unternehmens reicht eine Entschuldigung meistens aus. Ist der Kunde unzufrieden und macht diese publik, sollte das Unternehmen das Problem, welches zur Unzufriedenheit geführt hat, lösen. Dazu gehören das Entschuldigen und das Entschädigen des Kunden, indem dieser z. B. ein neues Produkt erhält. Des Weiteren sollte man den Kunden an die bislang gute Zusammenarbeit erinnern und sich wünschen, dass diese Zusammenarbeit nach wie vor Bestand hat.

Tab. 2.1 Antwortstrategien bei Shitstorms

	Fehlnutzung	Kunden-unzufriedenheit	Hass	Herausforderung
Ankläger angreifen				
Leugnen				
Sündenbock suchen				
Rausreden				
Verharmlosen				
Entschädigen		X		
Entschuldigen	X	X		
Erinnern an das Gute		X		
Einschmeicheln				
Opferrolle				

Matrix Antwortstrategien bei Shitstorms

Bei einem Shitstorm, welcher durch Hass hervorgerufen wird, schlägt Coombs vor, ihn auszusetzen. Bei der Shitstorm-Art Herausforderung gibt es keine festgelegte Strategie, da dieses im Einzelfall zu entscheiden ist.

Im Rahmen der Case Study II wird deutlich, dass beim ersten Shitstorm von Seiten jpl 3 versucht wird, die Verantwortlichkeit für die Krise jemand anderem zuzuschreiben. Daneben finden auch Antwortstrategien, wie wiederherstellende und unterstützende Antwortstrategien Anwendung.

Beim zweiten Shitstorm, der aufgrund von jpl 3 produzierten Videos ausgelöst wird, liegt die Verantwortung für die Krise bei jpl 3. Verschiedene Antwortstrategien sind hier denkbar und sollen im Rahmen der Bearbeitung aufgezeigt werden.

2.2.6 Thema VI: Issue/Issue Management

Um einer Krise präventiv entgegenzuwirken, bietet sich ein Issue Management an. Zunächst soll aber das Thema „Issue“ behandelt werden, um dann das Issue Management näher zu beschreiben.

Ingenhoff und Röttger (2006) definieren Issues wie folgt:

„Als Issues werden Themen verstanden, die die Organisation tatsächlich oder potenziell betreffen (Relevanz), mit unterschiedlichen Ansprüchen auf Seiten der Stakeholder und der Organisation belegt sind (Erwartungslücke) und unterschiedlich interpretiert werden können, Konfliktpotenzial aufweisen (Konflikt) und von öffentlichem Interesse (Öffentlichkeit) sind.“

Das Aufkommen und die Entwicklung von Issues werden vor allem durch drei Handlungs- und Einstellungssysteme (siehe Abb. 2.5) beeinflusst, die aufgrund unterschiedlicher Interessenslagen in Konflikt geraten.

So ist es zunächst das Unternehmen selbst. Dieses hat neben dem Oberziel der Gewinnmaximierung Unterziele formuliert, die diesem Oberziel förderlich sind oder dieses einschränken. (Bsp: die Meyer-Werft produziert Kreuzfahrtschiffe und diese müssen auf der Ems Richtung Nordsee gefahren werden. Diese Kreuzfahrtschiffe werden aber immer größer, so dass Schwierigkeiten in absehbarer Zeit auf das Unternehmen zukommen, wenn die Ems nicht den Anforderungen der Schiffe entspricht). Des Weiteren existiert die Meinung der Anspruchsgruppen. Die haben bestimmte Erwartungen an das Unternehmen. (So erwarten die Mitarbeiter, dass das Unternehmen ihren Standort nicht wechselt und weiterhin in Papenburg ihre Schiffe baut. Die Anwohner der Ems wollen nicht, dass die Ems vertieft wird, da so erheblich in das Ökosystem eingegriffen werden und dieses zu Problemen führen würde). Diese jeweiligen Vorstellungen treffen nun auf die öffentliche Meinung,

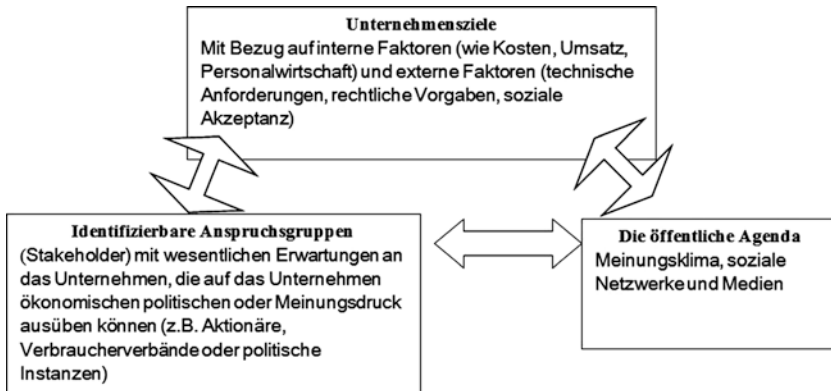


Abb. 2.5 Issue-Dreieck

auf die öffentliche Agenda. Aus diesen drei Vorstellungen entwickelt sich dann, je nach den unterschiedlichen Kräfteverhältnissen, das wirkliche Vorgehen. (Die öffentliche Meinung, die Politiker und die Medien vertraten ebenfalls die Ansicht, dass eine Emsvertiefung nicht in Betracht gezogen werden könnte. Man entschied sich daher für den Bau eines Sperrwerks, wobei ausdrücklich betont wurde, dass die Meyer-Werft bei den Planungen keine Bedeutung hatte.)

Ein Issue durchläuft verschiedene Phasen, dem sogenannten Issue-Lebenszyklus. Die einzelnen Phasen des Issue-Lebenszyklus sind gekennzeichnet durch ein zunehmendes Interesse der Betroffenen und eine zunehmende Formalisierung. Die Einflussmöglichkeiten des Unternehmens sinken jedoch dementsprechend.

Der Issue-Lebenszyklus (Abb. 2.6) folgt einer immanenten Interaktions- und Entwicklungslogik, die jedes systematische Issue-Prozess-Management zwangsläufig selbst bestimmt.

Latenzphase: In der Latenzphase ist der Druck der Öffentlichkeit kaum gegeben, da das Problem noch undefiniert ist und unbemerkt von Seiten der Öffentlichkeit vorhanden ist. Um bereits in dieser frühen Phase Issues durch das Unternehmen zu identifizieren, stehen folgende, beispielhafte Techniken zur Verfügung:

- Trend-Extrapolation
- Scanning und Monitoring
- Diffusionstheorie
- Delphi-Methode
- Szenario-Technik

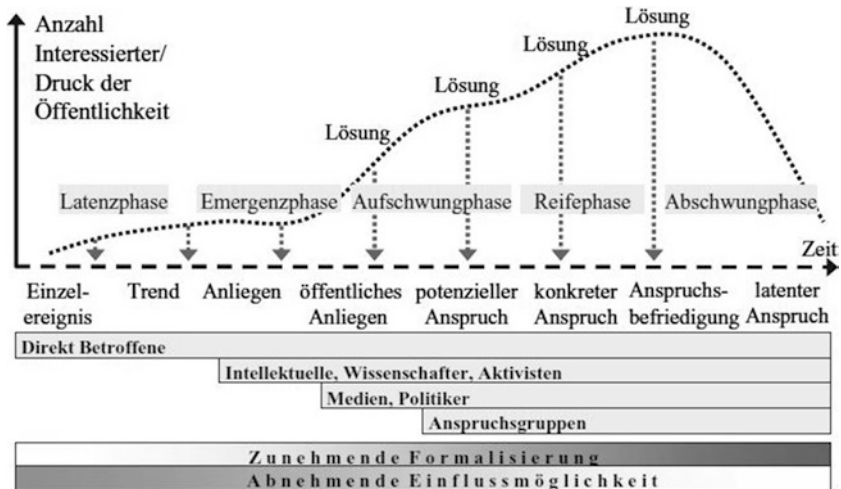


Abb. 2.6 Issue-Lebenszyklus. Quelle: Ingenhoff und Röttger 2006

Die Issues werden dabei anhand von bestimmten Kriterien, wie z. B. nach der Bedrohung der Unternehmensziele, ausgewählt.

Emergenzphase: Kennzeichen dieser Phase ist es, dass das Problem erkannt und definiert wird. Es findet somit eine Konkretisierung des Problems statt. Hier treten die ersten Experten auf, die Ursachen und Natur des Problems diskutieren und erste Lösungsalternativen aufstellen. Dieses findet unter dem Aspekt der Implementierung und gezielter kommunikativen Strategien statt.

Die Organisation muss sich der wichtigen Instrumente der Medienarbeit und gesellschaftsbezogener Aktivitäten, wie Diskussionsforen, Lancieren von Presseartikel, Imageanzeigen etc. bedienen, um die öffentliche Meinung für sich zu gewinnen. Ziel ist es nicht, die Gegner zu diffamieren.

Aufschwungsphase: Die zunehmende Diskussion um das Issue findet mit der breiten Öffentlichkeit statt. Durch die Berichterstattung der Medien wird das Issue nun in die Öffentlichkeit getragen und erhöht demzufolge den Problemlösungsdruck des Unternehmens. Die Anspruchsgruppen schalten sich ein und verlangen erste Lösungsvorschläge, wie politische Strategien oder Gesetzeserlassungen. Es bestehen somit potenzielle Ansprüche seitens der immer aktiveren Anspruchsgruppen. Die Organisationsinteressen können nur noch teilweise durchgesetzt werden, da eine immer größere Kompromissbereitschaft gefragt ist.

Reifephase: In dieser Phase werden Experten mit der Lösung des Problems beauftragt. Die Ansprüche konkretisieren sich immer mehr.

Sobald sich jedoch offizielle Organe mit dem Issue in rechtförmiger Weise einschalten, bleiben dem Unternehmen nur noch folgende Optionen in Form von

- *politischen Verhandlungen*, in denen graduelle Zugeständnisse oder Reaktionen des Unternehmens bewirkt bzw. angedroht werden und
- *Lobbying* (Einwirkung auf Amtsträger oder Abgeordnete z. B. durch Bestechung oder Vorteilsversprechen).

Abschwungsphase: Die Lösung wird akut (aufgrund politischer Entscheidungen) umgesetzt und entsprechende Maßnahmen werden veranlasst, damit die gestellten Ansprüche weitestgehend befriedigt werden können. Es findet eine Anpassung des Unternehmens statt. Folglich sinkt auch wieder der Druck der Öffentlichkeit.

Um die Issues frühzeitig lenken und steuern zu können, bedarf es eines Issues Managements. Ingenhoff und Röttger (2006) definieren dieses wie folgt:

„Systematischer Kommunikationsprozess, der interne und externe Sachverhalte, die eine Begrenzung strategischer Handlungsspielräume erwarten lassen oder ein Reputationsrisiko darstellen, frühzeitig lokalisiert, analysiert, priorisiert und aktiv durch Maßnahmen zu beeinflussen versucht.“

Der Issues-Management-Prozess (vgl. Ingenhoff und Röttger 2006, siehe [Abb. 2.7](#)) umfasst drei verschiedene Bereiche. Der erste Bereich (Variation) identifiziert

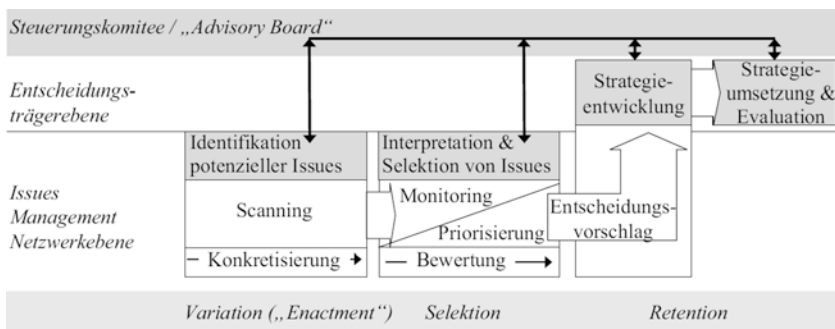


Abb. 2.7 Issue Management Prozess. Quelle: Ingenhoff und Röttger 2006

potenzielle Issues. Diese werden in einem nächsten Schritt (Selektion) interpretiert und selektiert, so dass die Issues bewertet und priorisiert werden. Die für ein oder mehrere Issues getätigte Entscheidung führt zu einer Strategieentwicklung, welchem Issue man sich wie widmen möchte (Retention).

2.2.7 Thema VII: Issue Management und Krisenkommunikation

In diesem thematischen Abschnitt geht es um das Zusammenspiel zwischen Issue Management und Krisenkommunikation (Abb. 2.8). Einschnitt und Beschreibungsmerkmal ist die Krise. Vor dem Kriseneintritt stehen als Präventionsmaßnahmen dem Unternehmen das Issue Management und das Risikomanagement zur Verfügung. Beim Issue Management geht es um das Entdecken potenzieller Problemfelder für das Unternehmen, um diese beim Risikomanagement zu bewerten. Dem Risikomanagement kommen auf der einen Seite das Vermeiden einer möglichen Krise als Aufgabe zu und auf der anderen Seite sollen Vorkehrungen getroffen werden, um im Krisenfall schnell zu reagieren. Das Krisenmanagement versucht, die eingetretene Krise schnell zu bewältigen und zu lösen. Gleichzeitig findet das

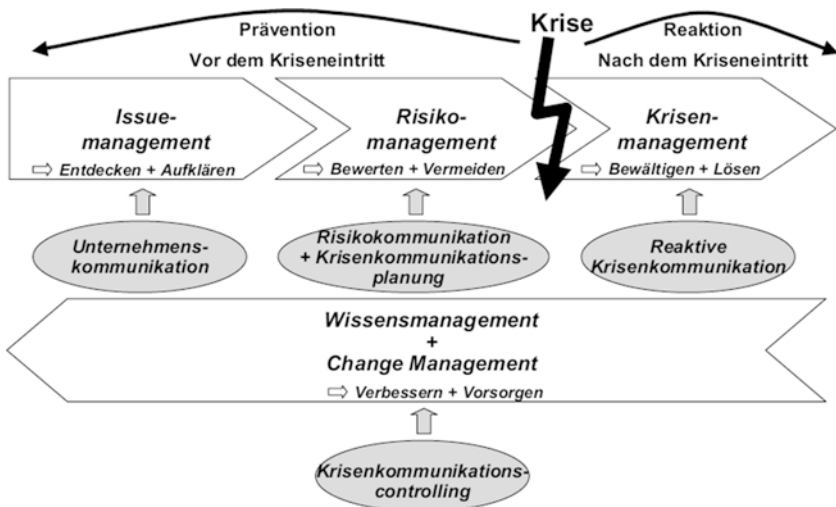


Abb. 2.8 Kommunikation im Krisenprozess. Quelle: Töpfer 2006

Krisenkommunikationscontrolling statt, welches die eigenen Maßnahmen beobachtet, speichert und bewertet (Wissensmanagement), um sie bei der nächsten Krise besser einsetzen zu können (Change Management).

2.2.8 Thema VIII: CSR

Das Unternehmen jpl 3 verschreibt sich bewusst dem Thema Corporate Social Responsibility. Dahlsrud (2008) kommt in seiner Untersuchung unterschiedlicher Definitionen von CSR zu dem Ergebnis, dass alle untersuchten Definitionen inhaltlich deckungsgleich sind und fünf Dimensionen umfassen: Stakeholderperspektive, sozial, ökonomisch, freiwillig und der Aspekt der Umwelt.

Diese fünf Dimensionen kommen in der vielzitierten Definition von Carroll und Shabana (2010) zum Ausdruck:

„The social responsibility of business encompasses economic, legal, ethical, and philanthropic expectations that society has of organizations at a given point in time.“

Die Gründe, warum Unternehmen CSR betreiben, sind vielfältig:

Neben der persönlichen Motivation des Unternehmers sind es vor allem folgende ökonomische Gründe:

- Kosten- und Risikoreduktion (Carroll und Shabana 2010): So können z. B. durch modernisierte Anlagen Strom und Wasser gespart werden.
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (Schlegelmilch und Pollach 2005; Sen et al. 2006): Ein zunehmender Prozentsatz an Arbeitnehmern suchen sich ihren künftigen Arbeitgeber auch danach aus, ob und in welchem Ausmaß dieser CSR betreibt.
- Verbesserte Reputation (Carroll und Shabana 2010): Durch das CSR-Engagement eines Unternehmens kann die Reputation des Unternehmens gesteigert werden.
- Wettbewerbsvorteile durch CSR (Wang und Anderson 2011; Ingenhoff und Sommer 2011): Unternehmen, die CSR betreiben, können sich in den Augen der Konsumenten, denen dieser Aspekt wichtig ist, einen Wettbewerbsvorteil erschließen gegenüber Unternehmen, die keinerlei CSR-Engagement aufweisen.

Unternehmen, die CSR betreiben, stehen jedoch vor kommunikativen Herausforderungen. Erste Studien zeigen die Problematik der mangelnden Bekanntheit von CSR-Engagements (Dawkins 2005, Ingenhoff und Sommer 2011). Doch auch, wenn die Konsumenten auf das Engagement aufmerksam geworden sind, bestehen

weitere Probleme. So reagieren die Stakeholder skeptisch auf das Engagement der Unternehmen (Du et al. 2010) nach dem Motto: Wer seine guten Absichten betont, dem glaubt man nicht.

Der heterogene Informationsbedarf der Stakeholder und die zunehmende gesellschaftliche Macht stellen die Unternehmen vor die Herausforderung, diesen adäquat zu begegnen und die Stakeholder im Rahmen eines Nachhaltigkeitskommunikations-Managements zu informieren. Dies erfordert einen kontinuierlichen Dialog, Partizipationsmöglichkeiten und effektive Kommunikationskonzepte. Im Mittelpunkt der Identifikation und Aushandlung der Ansprüche steht die Kommunikation mit den Stakeholdern.

2.2.9 Lehrpläne

Aus den vorgestellten Themengebieten lassen sich verschiedene Themen miteinander verbinden, so dass sich verschiedene Seminarplanungen je nach Zeitdauer und Schwerpunktgestaltung des Dozenten ergeben. In [Tab. 2.2](#) und [Tab. 2.3](#)

Tab. 2.2 Seminarplan über acht Stunden

Themennummer	Dauer in Minuten	
	30	Organisatorisches/allgemeine Vorstellung
I	30	Shitstorm – Definition und Systematisierungsversuche
IV	30	Krisenkommunikation
V	60	Antwortstrategien
VIII	30	CSR
	20	Vorstellung der Case Study I
	60	Case Study I inkl. Zeigen des Videos und der Social-Media-Auftritte des Unternehmens jpl 3
	60	Gruppenbildung mit dem Ziel, Antwortstrategien für das Unternehmen jpl 3 zu entwickeln
	120	Vorstellung und Diskussion über mögliche Antwortstrategien
	440 (40 Minuten Puffer)	

Tab. 2.3 Seminarplan über mehr als 1000 Minuten

	Minuten		
	90	Kick-off, Ablauf der Veranstaltung, Erwartungen der Teilnehmer abfragen und in den Seminarplan einarbeiten	
	90	Einführung in Case Studies (Was sind Case Studies? Welchen Nutzen haben sie?)	
I	90	Shitstorm – Definition und Systematisierungsversuche, Vorstellung verschiedener Shitstorms	
II, III	90	Social Media und Social-Media-Strategie	
IV	90	Krisenkommunikation	
V	90	Antwortstrategien	
VIII	90	CSR	
	90	Vorstellung der Case Study I; Case Study I inkl. Zeigen des Videos und der Social-Media-Auftritte des Unternehmens jpl 3	
	90	Bildung zweier Gruppen (Unternehmen und Konsumenten) mit dem Ziel, den Shitstorm von Konsumenten voranzutreiben und aus Unternehmenssicht, Antwortstrategien für das Unternehmen jpl 3 zu entwickeln.	
VI	90	Bildung zweier Gruppen (Unternehmen und Konsumenten) mit dem Ziel, den Shitstorm von Konsumenten voranzutreiben und aus Unternehmenssicht, Antwortstrategien für das Unternehmen jpl 3 zu entwickeln.	Issue Management / Prävention eines Shitstorms/ Issue Management und Krisenkommunikation
VII	90		
	90	Vorstellung und Diskussion über mögliche Antwortstrategien	
	90	Vorstellung der Case Study II, Abgleich mit den entwickelten Antwortstrategien	
	90	Diskussion über das mögliche Vorgehen von jpl 3 beim zweiten Shitstorm	
	90	Abschlussbesprechung	
	1260		

beispielsweise Lehrpläne für ein achttündiges und ein mehrwöchiges Seminar mit einem Stundenumfang von ca. 1000.

Beim Unternehmen jpl 3 handelt es sich um ein rein fiktionales Unternehmen. Jedoch wurde zur didaktischen Durchführung der Seminare eine Homepage entwickelt, ebenso wie ein Facebook – und Twitter-Auftritt.

So ist es möglich, gemeinsam mit den Teilnehmern, einen Shitstorm selbst zu initiieren und ihn aus Unternehmenssicht zu steuern/bändigen. Zu erreichen sind sie unter folgenden Adressen:

- Homepage: <http://jpl3.jimdo.com/>
Facebook: <https://www.facebook.com/jpl3.shirtstories>
Twitter: <https://twitter.com/jpl3shirts>

Shitstorm-Prävention

Sikkenga, J.

2017, XIII, 43 S. 16 Abb., 2 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-662-54015-2