

# Strategie und Methoden für den Fall des Falles

VON SUSANNE VAUDT UND  
ULRIKE POSCH



Prof. Dr. Susanne Vaudt ist Hochschullehrerin für Sozialmanagement und Sozialökonomie an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg im Department Soziale Arbeit. Ihre Schwerpunkte sind Organisationsentwicklung, Sozialmarketing und Finanzierungssysteme.  
[www.haw-hamburg.de](http://www.haw-hamburg.de)



Dr. Ulrike Posch ist Hochschullehrerin an der Fachhochschule des Mittelstands am Standort Bamberg und dort verantwortlich für Fachbereich Medien.  
[www.fh-mittelstand.de/campus\\_bamberg](http://www.fh-mittelstand.de/campus_bamberg)

**Auch Verbände und Unternehmen der Sozialwirtschaft sollten rechtzeitig Vorsorge für »Krisen« treffen. Nur dann besteht die Chancen, die Deutungshoheit über die Situation zu gewinnen.**

Die Zahl der Skandalisierungen von Unternehmen ist seit den 1980er Jahren sprunghaft angestiegen (vgl. Imhof 2013: 70). Ursächlich für Skandale sind dabei vor allem menschliches Fehlverhalten und Versagen (vgl. Merten 2013: 156) (1).

Auffällig ist, dass gemeinnützige Organisationen seltener in Skandale verwickelt sind. Allerdings bleiben diese dafür umso länger im öffentlichen Gedächtnis haften (vgl. Jungheim 2013: 42) und der entstandene Reputationsschaden ist mehr als ein vorübergehendes Strohfeuer.

Je nach Ursache wird einem Unternehmen mehr oder weniger Verantwortung zugeschrieben. Entsteht eine Unternehmenskrise durch eine Naturkatastrophe oder ein Gerücht, dann ist das Unternehmen aus Kundenperspektive für den entstandenen Schaden in nur geringem Maß zur Verantwortung zu ziehen. (2) Gerät ein Unternehmen dagegen wegen menschlichen Versagens eines Beschäftigten in eine Krise oder weil dieser fahrlässig oder vorsätzlich handelt, dann ist aus Kundenperspektive die Krisenverantwortung des Unternehmens wesentlich größer. Sollte das betreffende Unternehmen zusätzlich bereits in der Vergangenheit in Krisen verwickelt gewesen sein, erhöht dies den Grad zugeschriebener Krisenverantwortung (vgl. Coombs 2006: 159 f.; Coombs/Holladay 2001).

Idealerweise akzeptiert das Unternehmen diesen jeweiligen Grad zugeschriebener Krisenverantwortung, denn: Je kleiner die Differenz zwischen der von Stakeholdern zugeschriebenen und der vom Unternehmen tatsächlich akzeptierten Verantwortung ist, desto geringer fällt der Reputationsschaden aus (vgl. Schwarz 2010: 104).

In Abhängigkeit vom Akzeptanzgrad empfehlen sich für Unternehmen entspre-

chend unterschiedliche Kommunikationsstrategien. Das Kommunikations-Spektrum reicht dabei vom Leugnen der Krise (»denial«) über Rechtfertigung (»justification«), Anbiederung (»ingratiation«) bis hin zu organisatorischen und personellen Veränderungen (»corrective action«) und dem vollständigen Schuldeingeständnis (»full apology«) (vgl. Abb.). Im Fall eines Skandals, nachweislich verursacht durch menschlich-soziales Fehlverhalten von Mitgliedern des Unternehmens (in Abb. 1 wahlweise einem »Organisationsvergehen« oder »Unfall/Rückrufaktion wegen menschlichem Versagen« zugeordnet), würde die Öffentlichkeit in diesem Modell die Verantwortung stark dem Unternehmen zuschreiben. Die empfohlene Kommunikationsstrategie zur Minimierung des eigenen Reputationsschadens wäre demzufolge ein voll umfängliches Schuldeingeständnis des Unternehmens.

Im Unterschied zum Risikomanagement kümmert sich das Krisenmanagement um tatsächlich eingetretene Problemfälle (Merten 2013: 157). Ein akuter Krisenfall versetzt Unternehmen in höchste Ungewissheit und ist nicht nach einem Standardverfahren zu meistern. Es erfordert ein differenziertes Krisenmanagement und operatives Handeln auf Basis von vorab geklärten Zuständigkeiten, uneingeschränkter Erreichbarkeit aller einzogenen Akteure sowie Verantwortung und Rückhalt für die Pressesprecher.

Um aber in kürzester Zeit einer geballten und unmittelbaren Aufmerksamkeit der Medien entgegen zu treten, ist es Aufgabe eines Krisenmanagements »das negative Moment der Überraschung zu minimieren, statt dessen Anstrengungen zur Bewältigung der Krise klar heraus-

zustellen und damit der Kommunikation eine andere, positivere Richtung zu geben» (Merten 2013: 165).

Aktuelle Krisenbeobachtungen zeigen, vom Eintritt der Krise bis zur ersten öffentlichen Reaktion vergeht maximal eine Stunde Zeit. Der Überraschungseffekt begünstigt bei verantwortlichen Akteuren im Unternehmen einen vorübergehenden Lähmungszustand und Kommunikationsdefizit (Töpfer 2013: 240). Unternehmen, die »proaktiv« die Deutungshoheit über die Krise nicht verlieren wollen, sollten deshalb bereits vorab einen Krisenstab einrichten, der sich im Ernstfall in kürzester Zeit aktiviert. Der Krisenstab trägt Sorge dafür, dass die dramaturgische Grundstruktur für das Management einer Krise anlassunabhängig vorhanden ist. (3)

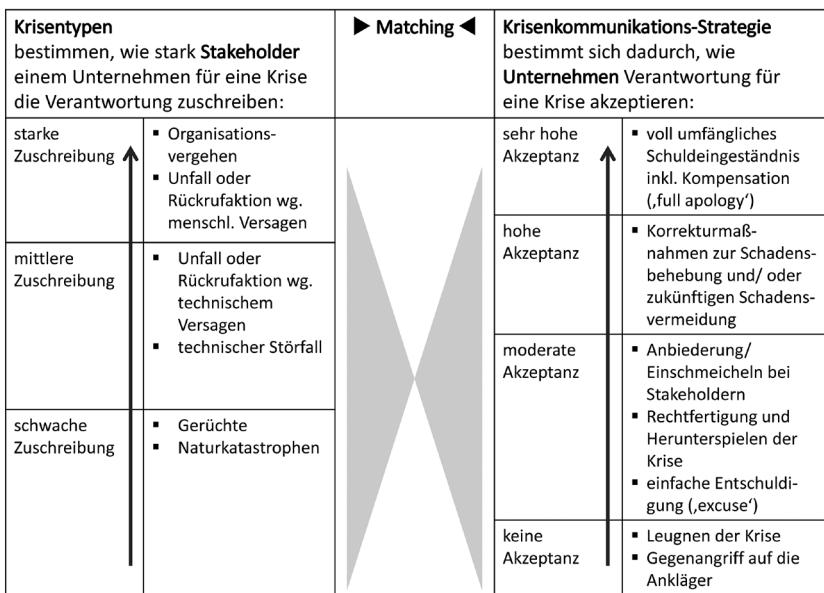
## Fazit

Durch einen Skandal verliert ein soziales Unternehmen langfristig seine sorgfältig aufgebaute gute Reputation. Idealerweise gilt es deshalb den Reputationsverlust zu begrenzen und zu verhindern, dass sich eine Krise zu einem Skandal auswächst.

Auch für soziale Unternehmen empfiehlt sich der Aufbau eines professionellen Krisenmanagements inklusive der Einrichtung eines Krisenstabes. Dessen Mitglieder sollten für die dramaturgische Grundstruktur des Krisenmanagements Vorkehrungen treffen, damit – falls tatsächlich ein Ernstfall eintritt – im Überraschungsmoment die Deutungshoheit nicht an die Medien verloren geht. Es muss ihnen gelingen, in einer ungewissen Situation in kürzester Zeit gegenüber Journalisten gesprächsfähig zu sein und mit der Auswahl der passenden Kommunikationsstrategie glaubwürdig zu bleiben. Dies reduziert das Risiko, dass sich die Krise moralisch auflädt und dann – befeuert durch soziale Medien – entsprechend skandalisiert.

## Anmerkungen

(1) Breitsohl (2009: 13) grenzt »human-social« bedingte Skandale von technisch bedingten Unfällen (accidents) und Störungen mit Gefährdung für Umwelt und Gesundheit (product safety and health incidents). Da in der Praxis technisches und menschliches Versagen auch kombiniert auftreten kann, wird auf diese (theoretisch) trennscharfe Differenzierung verzichtet.



Strategische Krisenkommunikation bestimmt sich durch den Grad zugeschriebener und akzeptierter Verantwortung für die Krise.

Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an Croombs 2006: 158 f. und 159 sowie Schwarz 2010: 103 f.

- (2) Schultz/Utz (2013: 338) bezeichnen Krisen, in denen Unternehmen sich selbst als Opfer darstellen (können) als sogenannte »Opferkrise«.
- (3) Diese (potentielle) Dynamisierung der Kommunikation durch soziale Medien ist auch unter dem Begriff »secondary crisis communication« bekannt (Schultz/Utz 2013: 331).■

## Literatur

- Breitsohl, Heiko (2009):** Linking organizational crises and reactive strategies via dimensions of legitimacy. Schumpeter Discussion Papers, No. 2009-005, hg. von Schumpeter School of Business and Economics, Bergische Universität Wuppertal, online abrufbar unter: <http://hdl.handle.net/10419/68672> (Zugriff am: 25.11.2014).
- Coombs, W. Timothy (2006):** Crisis Management: A Communicative Approach, in: Botan, Carl H.; Hazleton, Vincent (Hg.): Public Relations Theory II, Mahwah, NJ (Lawrence Erlbaum): 149-171.
- Coombs, W. Timothy; Holladay, Sherry J. (2002):** Helping Crisis Managers protect Reputational Assets. Initial Test of the Situational Crisis Communication Theory, in: Management Communication Quarterly, Vol. 16: 165-186.
- Coombs, W. Timothy; Holladay, Sherry J. (2001):** An extended Examination of the Crisis Situation: A Fusion of the relational Management and symbolic Approaches, in: Journal of Public Relations Research, Vol. 13: 321-340.
- Imhof, Kurt (2013):** Reputationskrisen, in: Thießen, Ansgar (Hg.): Handbuch Krisenmanagement, Wiesbaden (Springer): 69-92.
- Jungheim, Gregor (2013):** »Ein Skandal bleibt lange im Gedächtnis«, in: Die Stiftung, Heft 3: 42-43.
- Kocks, Klaus (1998):** PR-Krisen durch Krisen-PR? Ein publizistischer Exkurs, in: Merten, Klaus; Zimmermann, Rainer (Hg.): Das Handbuch der Krisenkommunikation. Köln et al. (Luchterhand): 134-140.
- Merten, Klaus (2013):** Krise, Krisenmanagement, Krisenkommunikation, in: Thießen, Ansgar (Hg.): Handbuch Krisenmanagement, Wiesbaden (Springer): 153-173.
- o.V. (2014):** PR-Katastrophe oder reinigendes Gewitter? Titelstory Krisenkommunikation, in: absatzwirtschaft, Heft 9: 22-30.
- Schmid, Victor (2013):** Krisenmanagement beginnt im Aufsichtsrat, in: Thießen, Ansgar (Hg.): Handbuch Krisenmanagement, Wiesbaden (Springer): 269-289.
- Schwarz, Andreas (2010):** Krisen-PR aus Sicht der Stakeholder. Der Einfluss von Ursachen- und Verantwortungszuschreibungen auf die Reputation von Organisationen, Wiesbaden (VS).
- Schultz, Friederike; Utz, Sonja (2013):** Krisenkommunikation und Soziale Medien in der vernetzten Gesellschaft – Theoretische Perspektive und empirische Befunde, in: Thießen, Ansgar (Hg.): Handbuch Krisenmanagement, Wiesbaden (Springer): 331-342.
- Töpfer, Armin (2008):** Krisenkommunikation. Anforderungen an den Dialog mit Stakeholdern in Ausnahmesituationen, in: Meckel, Miriam; Schmid, Beat F. (Hg.): Unternehmenskommunikation, 2. Aufl., Wiesbaden (Gabler): 355-402.