

Einleitung: Krisen-Frames und Strategien

Othmar Baeriswyl

Aus: Unternehmenskrisen im Informationszeitalter, Fallstudien - Band 5

ISBN 978-2-8399-4384-0

<https://mediata.ch/unternehmenskrisen-im-informationszeitalter-fallstudien-band-5/>

Lizenz

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Lizenz CC-BY-NC-ND.

Sie dürfen das Werk teilen, unter folgenden Bedingungen:

- Namensnennung
- Nicht kommerziell
- Keine Bearbeitungen

Abstract

Die Einleitung zu Band 5 der Reihe 'Unternehmenskrisen im Informationszeitalter' (Hrsg. Baeriswyl & Grynko) bietet eine konzeptuelle Grundlage zur Analyse medialer Unternehmenskrisen. Der Fokus liegt auf der Rolle von Frames und Emotionen in der Krisenkommunikation. Der Text erläutert ein mehrdimensionales Kategoriensystem zur Analyse von Framing-Effekten, Emotionsausdrücken sowie Kommunikationsstrategien und integriert theoretische Ansätze von Coombs, Entman, Benoit, Breitsohl und Plutchik. Die Einleitung positioniert sich als theoretische Brücke zu den empirischen Fallstudien des Bandes und zielt darauf ab, die praktische Anwendung von Framing- und Strategiemodellen im Krisenkontext zu erleichtern.

Der vollständige Band (ISBN 978-2-8399-4384-0) enthält acht Fallstudien und ist über den Verlag mediata oder den Buchhandel erhältlich. Weitere Bände sind auf <https://www.krisenkom.ch> dokumentiert.

Einleitung: Krisen-Frames und Strategien

In einer zunehmend vernetzten und technologisierten Informationsgesellschaft sehen sich Unternehmen mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert, die sich in ihrer Komplexität und Dynamik oft nur schwer bewältigen lassen. Die Fähigkeit, potenzielle Probleme frühzeitig zu erkennen, ihre Auswirkungen einzuschätzen und angemessen darauf zu reagieren, ist entscheidend für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens. Obwohl viele Herausforderungen intern gelöst werden können, gibt es Situationen, die – oft verstärkt durch mediale Berichterstattung – zu Krisen eskalieren. Diese werden nicht nur öffentlich wahrgenommen, sondern auch in Meinungsbildungsprozesse der Öffentlichkeit bewertet und kommentiert. Unternehmen können dabei als Verursacher, Mitverantwortliche oder Opfer dargestellt werden. Die Art und Weise, wie ein Problem in den Medien geframt und rezipiert wird, spielt daher eine wesentliche Rolle für die Dynamik und den Verlauf einer Unternehmenskrise.

Da sich reale Unternehmenskrisen nicht einfach als Abfolge von Ereignissen mit negativen Auswirkungen auf das Unternehmen erfassen lassen, sondern meist ein komplexes Geflecht aus miteinander verknüpften Handlungen und Verhaltensweisen von Stakeholdern und dem Unternehmen selbst darstellen, ist es offensichtlich, dass die mediale Darstellung und die öffentliche Wahrnehmung durch ihre Selektions-, Gewichtung- und Beurteilungsprozesse (Framing) erheblichen Einfluss auf die tatsächliche Entwicklung einer Krise haben. Dies zeigt sich exemplarisch in der Fallstudie zur Übernahme der *Crédit Suisse* durch die *UBS*, die in diesem Band untersucht wird. Während einige Medien den Vorgang als erfolgreichen Abschluss einer längeren Krisenphase beschrieben, interpretierten andere ihn als Ereignis mit erheblichem Krisenpotenzial. Solche Beispiele verdeutlichen, wie Frames – also selektive Perspektiven auf Ursachen, Folgen und Verantwortlichkeiten – nicht nur die Wahrnehmung der Krise, sondern auch die emotionale Reaktion der Stakeholder beeinflussen. Emotionen wie Wut, Mitgefühl oder Unsicherheit prägen das intuitive Folgeverhalten und können damit den Handlungsspielraum eines Unternehmens erheblich beeinflussen.

Frames und Emotionen

Wie bereits in der Einleitung zu Band 4 unserer Buchreihe ausgeführt, sind Frames und Emotionen zentrale situative Faktoren sowohl der medialen Darstellung als auch der öffentlichen Wahrnehmung (Grynko & Baeriswyl, 2024, S. 3–16). Der hier vorgestellte Ansatz unterscheidet zwischen *deskriptivem* und *normativem* Framing (Abbildung 1). Deskriptive Frames fokussieren auf die Ursachen und Folgen eines Problems und bieten somit eine sachliche Grundlage für die Interpretation. Normative Frames hingegen betreffen Werturteile über die Akteure, insbesondere Fragen der Schuld und Verantwortung sowie die daraus resultierenden Konsequenzen¹. Besonders interessant ist hier die Frage der Schuld- und Verantwortungszuschreibung: Wird der Angreifer oder das eigentliche Opfer, das den Schutz seiner Infrastruktur vernachlässigt hat, in der Öffentlichkeit als mitschuldig verurteilt? Diese Frage wird im Rahmen des normativen Framings beim Cyberangriff auf die Firma Xplain (S. 55–82) beleuchtet. Beide Framing-Ebenen interagieren mit *Emotionen*, die als Verstärker wirken: Wut und Empörung verstärken normatives Framing, während Mitgefühl und Betroffenheit deskriptive Aspekte in den Vordergrund rücken können (Abbildung 1).

Deskriptives Framing ist vorrangig in der Berichterstattung klassischer Medien zu finden, während normatives Framing und emotionale Ausdrücke in Kommentaren zu Medienberichten und Social-Media-Posts auftreten. Emotionen wie Wut und Enttäuschung sowie Wertungen in Kommentaren als Reaktion auf Medienberichte werden in der Fallstudie zum Einsatz der Air Zermatt beim Waldbrand im Bietschtal analysiert (S. 127–140). Eine weitere Fallstudie in diesem Band (S. 109–126) widmet sich den Emotionen in Social-Media-Posts im Kontext eines Shitstorms gegen das Modehaus Balenciaga.

¹ Die Unterscheidung zwischen *Schaden im deskriptiven Framing* und *Konsequenzen im normativen Framing* erweist sich als logisch und analytisch sinnvoll, da sie den Unterschied zwischen einer faktenbasierten Darstellung und einer bewertenden Zuweisung von Verantwortung und Folgen klar herausarbeitet. Letztere umfasst sowohl Forderungen oder Sanktionen als auch freiwillige Massnahmen, die das Unternehmen selbst ergreift, wie beispielsweise Zugeständnisse, Produktrückrufe, Entschädigungen oder die Einführung von Verbesserungen, um das Problem zu beheben und Vertrauen wiederherzustellen. Diese Differenzierung ermöglicht eine präzisere Analyse und erleichtert die Ableitung spezifischer Botschaftsstrategien in Krisensituationen.

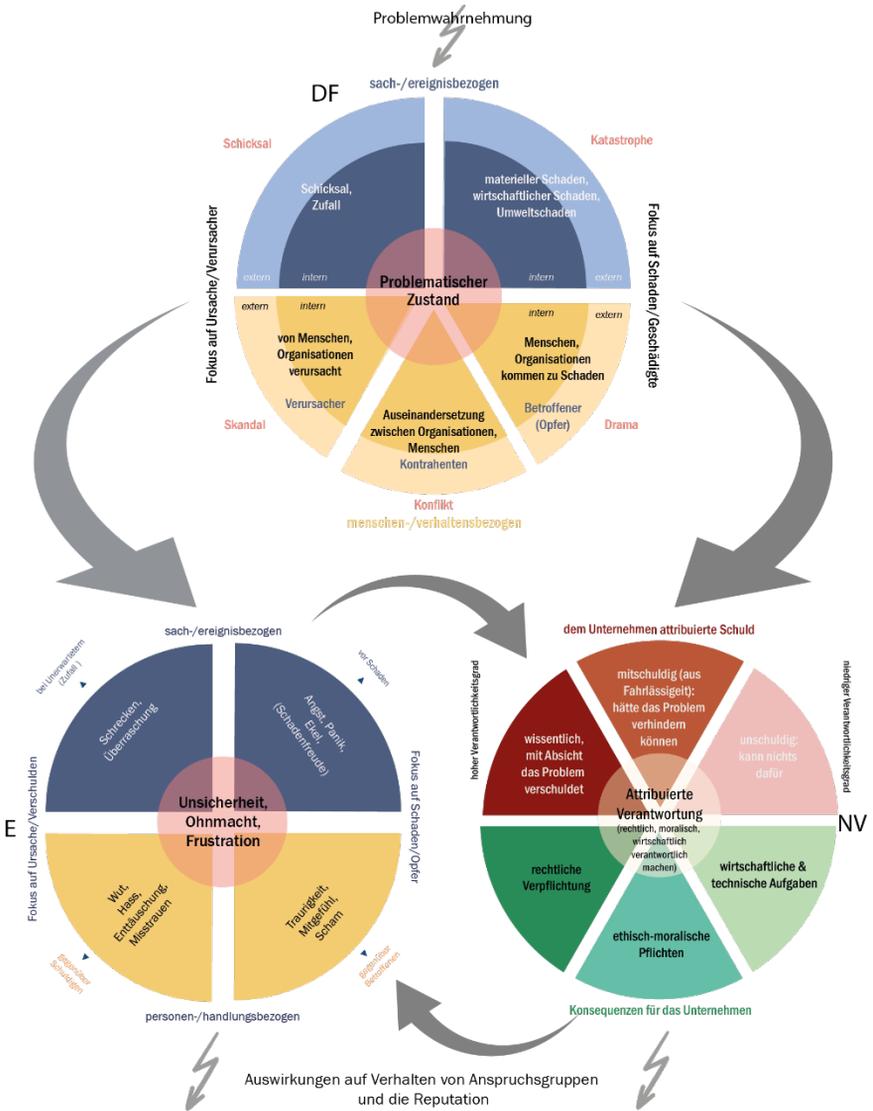


Abbildung 1: Deskriptive, normative Frame-Elemente, Emotionen und deren Zusammenhänge in Krisensituationen

Die logische Verknüpfung von Ursache, Schaden, Schuldzuschreibung (zugeschriebener Verantwortung) und den daraus resultierenden Konsequenzen bildet die Grundlage für einen vollständigen Krisenframe im Sinne von Entman (1993, S. 51–58). Ein solcher Rahmen strukturiert die Wahrnehmung einer

Krise, indem er eine kohärente Geschichte vermittelt, die es der Öffentlichkeit ermöglicht, die Ereignisse zu deuten und zu bewerten. Empirische Studien (Entman, 1993; Scheufele, 1999) und Fallbeispiele (www.krisenkom.ch) zeigen, dass Menschen dazu neigen, solche Frames konsistent zu halten. Widersprüchliche Informationen, die nicht in den bestehenden Rahmen passen, werden entweder ignoriert oder so umgedeutet, dass sie die bereits bestehende Deutung stützen. Dies trägt dazu bei, Unsicherheiten zu minimieren, die durch unklare oder widersprüchliche Botschaften entstehen könnten. Psychologische und kommunikative Mechanismen wie selektive Wahrnehmung, kognitive Dissonanzreduktion², narrative Simplifizierung³, Framing durch Anschlusskommunikation⁴, emotionale Kohärenz⁵, moralische Distanzierung⁶, und Kausalattribution⁷ unterstützen diesen Konsistenzprozess.

Diese Überlegungen zu Framing-Prozessen und den daraus resultierenden Emotionen münden in ein umfassendes Kategoriensystem (Kasten «Krisenframe-Elemente als Kategorien für praktische Fallanalysen»). Dieses dient als Grundlage für die systematische Analyse von Berichterstattung, Reaktionen in sozialen Medien sowie für Befragungen oder Experimente. Es ermöglicht es Forschenden und Praktikern, die komplexen Zusammenhänge zwischen medialer Darstellung, öffentlicher Wahrnehmung und den daraus resultierenden Reaktionen detailliert zu untersuchen. Zudem bietet es ein Instrument zur Identifikation von Mustern, die Rückschlüsse auf den Einfluss spezifischer Frames und Emotionen auf die Wahrnehmung und Bewertung einer Krise zulassen.

- ² Individuen passen ihre Wahrnehmungen oder Überzeugungen an, um Widersprüche zwischen bestehenden und neuen Informationen zu minimieren (Festinger, 2001).
- ³ Komplexe oder widersprüchliche Elemente eines Falls werden in vereinfachte Geschichten umgewandelt, um die Kohärenz des Frames zu bewahren (Schneider, 2022, S. 203).
- ⁴ Gruppen- oder mediale Kommunikation trägt dazu bei, einheitliche Deutungen zu fördern und Inkonsistenzen durch kollektive Interpretationen zu reduzieren (Sommer, 2009, S. 229 ff.).
- ⁵ Emotionen überdecken widersprüchliche kognitive Elemente und stabilisieren das Krisenframe durch eine einheitliche emotionale Perspektive (Marcus, 2002).
- ⁶ Moralische Distanzierung ermöglicht es, moralische Standards vorübergehend auszusetzen oder zu verschieben, indem Verantwortung relativiert, negative Konsequenzen minimiert oder Betroffene entmenschlicht werden, um Widersprüche zwischen eigenem Handeln oder Überzeugungen und den moralischen Erwartungen zu harmonisieren (Bandura, 1999).
- ⁷ Die Attributionstheorie erklärt, wie Menschen kausale Zusammenhänge und Schuldzuweisungen herstellen, um Ereignisse verständlich zu machen und damit die Konsistenz eines Krisenframes zu gewährleisten (Weiner et al., 2009).

Krisenframe-Elemente als Kategorien für praktische Fallanalysen

Deskriptive Kategorien

- Ursachen (fokussiert auf die Ursachen des Problems)
 - Zufall/Schicksal (ausserhalb menschlicher Kontrolle)
 - Extern (z. B. Naturereignisse wie Erdbeben)
 - Intern (technischer Ausfall, Unfall im Betrieb)
 - Verursacher (handlungsbasiert, ohne moralisches Urteil wie «Skandal»)
 - Extern (z. B. durch andere Organisationen)
 - Intern (z. B. Mitarbeiter, Management)
- Auswirkungen (fokussiert auf die Konsequenzen des Problems)
 - Materieller Schaden (wirtschaftlicher, Schaden, Umweltschaden)
 - Intern (betrifft primär die Organisation selbst)
 - Extern (betrifft Stakeholder, die Gesellschaft)
 - Menschlicher Schaden (Betroffene, Opfer)
 - Intern (z. B. Mitarbeiter innerhalb der Organisation)
 - Extern (z. B. Betroffene in der Gesellschaft)
- Konflikt (Auseinandersetzungen zwischen Parteien, z. B. Organisationen, Individuen)

Normative Kategorien (attribuierte Verantwortung)

- Fokus auf Schuldfrage:
 - Wissentlich, mit Absicht verschuldet
 - Mitschuldig (aus Fahrlässigkeit, unbeabsichtigt, unwissentlich)
 - Unschuldig
- Fokus auf Konsequenzen (Strafe, Sühne, Wiedergutmachung, Korrektur):
 - Rechtliche Verpflichtung (z. B. Bussen)
 - Wirtschaftliche und technische Aufgaben (z. B. Restrukturierung)
 - Ethisch-moralische Pflichten (z. B. Entschädigung)

Emotionen

- Sach-/ereignisbezogenen Emotionen:
 - Schrecken, Überraschung
 - Angst, Furcht
 - Ekel
- Personen-/handlungsbezogene Emotionen:
 - Wut (gegenüber Schuldigen)
 - Enttäuschung, Misstrauen (gegenüber Verantwortlichen)
 - Traurigkeit (gegenüber Betroffenen)
 - Mitgefühl (gegenüber Betroffenen)
 - Scham (gegenüber Betroffenen)
 - Schadenfreude
- Zentrale Emotionen:
 - Unsicherheit
 - Unzufriedenheit

Kommunikationsverhalten und Botschaftsstrategien

Auf dieser theoretischen Grundlage und unter der Berücksichtigung der Studien von Breitsohl (2009), Benoit (1997), Coombs (2007)⁸ und Plutchik (1957) wurde im Rahmen des Lehrmoduls ein Framework entwickelt, das ein Set möglicher Kommunikationsstrategien enthält, die im Kasten «Fragen, Kommunikations- und Botschaftsstrategien» als weiteres Kategoriensystem dargestellt sind. Diese Botschaften verbinden deskriptive und normative Elemente und berücksichtigen die dynamische Entwicklung einer Krise. Sie bieten Unternehmen die Möglichkeit, nicht nur auf aktuelle Herausforderungen zu reagieren, sondern auch proaktiv die öffentliche Wahrnehmung zu gestalten.

Einige der in diesem Band enthaltenen Fallstudien analysieren das Kommunikationsverhalten von Organisationen in Krisensituationen, darunter das Verhalten von drei Schweizer Hochschulen nach einem Cyberangriff (S. 29–54). Die Fallstudie zum Greenwashing in der Schweiz (S. 141–156) untersucht die Reaktionen und Botschaftsstrategien von Unternehmen auf entsprechende Vorwürfe.

Das Framework erleichtert in der Praxis die Szenarienbildung, indem es mögliche Kombinationen von Frames und die damit einhergehenden Emotionen aufzeigt. Dabei sollte nicht nur die Darstellung des Unternehmens selbst, sondern auch die von anderen Akteuren berücksichtigt werden, wie die in diesem Band vorgestellte Fallstudie zur Übernahme der Crédit Suisse durch die UBS zeigt (S. 17–27).

Als strategisches Werkzeug bietet das Framework konkrete Antworten auf essenzielle kommunikationsstrategische Fragen und unterstützt die effektive, situationsgerechte Strategiefindung – vorausgesetzt, bestimmte empirisch belegte Grundsätze werden berücksichtigt. Diese Grundsätze bilden die dritte Säule des hier vorgestellten Frameworks.

⁸ Die Ansätze von Benoit und Coombs werden im theoretischen Teil der Fallstudie über Greenwashing in der Schweiz (S. 141–156) erörtert.

Fragen, Kommunikations- und Botschaftsstrategien (für Fallanalysen und die strategische Entscheidungsfindung)

Wie gestalte ich meine Kommunikation mit den Medien und der Öffentlichkeit? (Grundmuster strategischer Kommunikation)

- Proaktiv
- Zurückhaltend
- Réduit-Strategie
- «No Comment»-Strategie

Wie informiere ich unmittelbar nach Ausbruch einer plötzlichen Krise?

- Betroffenheit, emotionale Empathie gegenüber Opfern zeigen
- Überprüfbare Fakten und Zahlen zum Problem veröffentlichen
- Ggf. Verhaltensempfehlungen zur Schadenbegrenzung geben
- Hinweise zur Erreichbarkeit und Folgeinformationen bereitstellen (Pressekonferenzen, Dark Site usw.)

Wie stelle ich das Problem (die Krise) dar? (deskriptives Framing)

- problembezogen:
 - Problem abstreiten, verleugnen
 - Problem relativieren (Vergleiche; Kontextualisierung)
- ursachenbezogen:
 - Problem auf äussere Umstände zurückführen (Naturkatastrophe)
 - Problem als Angriff von aussen darstellen
 - Problem als internen Unfall oder interne Störung präsentieren
 - Problem auf Fehlverhalten von Mitarbeitenden oder des Managements zurückführen
 - mit weiteren Massnahmen zur weiteren Ursachenaufklärung vertrösten
- folgebezogen (Schaden/Opfer):
 - Schaden verharmlosen; Folgen herunterspielen (Vergleiche)
 - sich selber als Opfer darstellen
 - «Gegner» angreifen, diskreditieren

Wie reagiere ich (oder agiere ich proaktiv) auf die Zuschreibung von Schuld und Verantwortung, und damit verknüpft: die Forderung von Konsequenzen rechtlicher, sozialer, ökologischer oder wirtschaftlicher Art? (normatives Framing)

- Schuldfrage:
 - Schuld und Verantwortung zurückweisen
 - andere Akteure beschuldigen
 - rechtfertigen (gute Absichten für höhere Ziele; problematische Umstände)
 - Schuld relativieren («Einzelfall», auf vergangene gute Taten hinweisen)
 - Schuld eingestehen, um Vergebung bitten
- Konsequenzen (Konsequenzen tragen):
 - über eingeleitete (wirtschaftliche, technische) Korrekturmassnahmen informieren
 - über Wiedergutmachungsaktionen, Entschädigungen von Opfern informieren

Welche Emotionen vermittele ich?

- Empathie zeigen; Bedauern gegenüber Vorfall ausdrücken (empathische Entschuldigung)
- besänftigen
- Hoffnung geben; Zuversicht vermitteln (Korrekturen; Verbesserungen)

Integration von Grundsätzen und Empfehlungen

Die optimale Wahl situationsadäquater Botschaftsstrategien – oder deren Kombinationen – in einer Krisensituation ist ein komplexer Prozess, der weit über die bloße Zuordnung von Botschaften hinausgeht. Dieser Entscheidungsprozess ähnelt einem Zug im Schachspiel: Er folgt klaren Grundsätzen, verlangt jedoch zugleich die Fähigkeit, mögliche zukünftige Entwicklungen vorzusehen und strategisch zu berücksichtigen. Jede Entscheidung muss sorgfältig abgewogen werden, da sie die Grundlage für nachfolgende Schritte bildet und die Dynamik der Krise massgeblich beeinflussen kann.

Der in diesem Band vorgestellte Ansatz integriert eine Reihe von Grundsätzen, die auf Erkenntnissen aus der Psychologie und Kommunikationsforschung beruhen. Diese Grundsätze bieten nicht nur theoretische Orientierung, sondern auch praxisrelevante Handlungsempfehlungen, oft in Form von Wenn-dann-Regeln. Diese erleichtern die Auswahl geeigneter Botschaften, indem sie mögliche Zusammenhänge und Konsequenzen verschiedener Strategien aufzeigen (Kasten «Grundsätze und Empfehlungen für die strategische Entscheidungsfindung»).

Ein konkretes Beispiel verdeutlicht dies: Die frühzeitige Übernahme von Verantwortung, kombiniert mit klar kommunizierten und umsetzbaren Lösungsvorschlägen, kann das Risiko negativer Reaktionen seitens der Öffentlichkeit signifikant reduzieren. Solche Massnahmen signalisieren Handlungsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein und wirken gleichzeitig deeskalierend auf die emotionale Dynamik einer Krise. Dies zeigt auch, wie wichtig eine strategische Balance zwischen proaktiven und reaktiven Kommunikationsmassnahmen ist, um sowohl kurzfristige Herausforderungen zu bewältigen als auch langfristige Reputationseffekte zu berücksichtigen.

Überdies machen diese Grundsätze deutlich, dass die Wahl der Botschaftsstrategien immer in einem grösseren Kontext erfolgen muss. Situative Faktoren wie die emotionale Stimmung der Öffentlichkeit, kulturelle Normen oder die spezifische Krisendynamik spielen eine entscheidende Rolle und erfordern eine flexible, aber dennoch konsistente Anpassung der Kommunikationsstrategie. Nur durch eine solche ganzheitliche Betrachtung lässt sich die Wirksamkeit von Botschaften maximieren und gleichzeitig das Risiko von Fehlkommunikation minimieren.

Grundsätze und Empfehlungen für die strategische Entscheidungsfindung

- a) *Kontinuierliche Anpassung an veränderte Wahrnehmungen*: Da sich die Wahrnehmung der Öffentlichkeit und die Dynamik der Krise im Laufe der Zeit ändern können, sollte die Botschaftsstrategie regelmässig überprüft und angepasst werden. Dies erfordert eine fortlaufende Medienbeobachtung und das Monitoring der öffentlichen Einstellung gegenüber dem Problem und dem Unternehmen (Coombs, 2007).
- b) *Minimierung der Problemthematisierung*: Die Thematisierung von grösseren Problemen, in denen das Unternehmen verwickelt ist, sollte möglichst vermieden oder relativiert werden, um die Aufmerksamkeit möglichst auf positive Aspekte zu lenken (Entman, 1993).
- c) *Vermeidung der Position als Verursacher*: Das Unternehmen sollte darauf achten, dass es nicht als Problemverursacher dargestellt wird, da dies die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass es öffentlich für das Problem verantwortlich gemacht wird. Dies schadet der Reputation und führt zu ungünstigen intuitiven Reaktionen durch Anspruchsgruppen (Weiner, 1986).
- d) *Empathie und Entschuldigung bei Betroffenen*: Wenn Personen oder Personengruppen materiell oder immateriell zu Schaden kommen, sollte das Unternehmen Empathie zeigen und (bei Shitstorms) empathische Entschuldigungen äussern. Dies mindert negative Emotionen und stärkt das Vertrauen (Davis, 1983).
- e) *Positionierung als Opfer*: In skandal- oder konflikträchtigen Situationen steht das Unternehmen am besten da, wenn es als Opfer dargestellt wird. In der Opferrolle sind negative Emotionen gegen das Unternehmen und Reputationsschäden am geringsten (Coombs, 2007).
- f) *Frühzeitige Kommunikation von Lösungsmöglichkeiten*: Wird das Unternehmen von der Öffentlichkeit oder von Anspruchsgruppen (mit-)verantwortlich für das Problem gemacht, sollte es frühzeitig Lösungsmöglichkeiten oder den Willen dazu aufzeigen, insbesondere bei grösseren Schäden oder zahlreichen Opfern. Dies signalisiert Handlungsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein (Benoit, 1995).
- g) *Kohärenz und Konsistenz in der Kommunikation*: Die Botschaften des Unternehmens müssen konsistent und kohärent sein. Inkonsistente Kommunikation kann die Glaubwürdigkeit stark beeinträchtigen (Festinger, 1957).
- h) *Fokus auf langfristige Reputation*: Botschaftsstrategien sollten nicht nur die kurzfristige Krisenbewältigung im Blick haben, sondern auch die langfristige Sicherung der Unternehmensreputation. Nachhaltige Lösungen und offene Kommunikation tragen dazu bei, Vertrauen als eine Dimension von Reputation wieder aufzubauen (Fombrun, 1996).

Prädispositionale Einflussfaktoren

Es bleibt die zentrale Frage, warum das Framework auf konkrete Strategieempfehlungen für spezifische Situationen unter bestimmten Rahmenbedingungen verzichtet.

Die bisherigen Fallstudien, die im Rahmen des KMK-Moduls durchgeführt wurden, zeigen, dass neben der Entwicklung des tatsächlichen Geschehens (Ebene 1 der Krisenverlaufskarte, S. 165), dessen medialer Darstellung (Ebene 2) und der situativen Wahrnehmung sowie Interpretation durch die Öffentlichkeit (Ebene 3) *Prädispositionen* eine entscheidende Rolle spielen. Solche Faktoren beeinflussen massgeblich den Verlauf der Krise, die mediale Darstellung, die öffentliche Wahrnehmung, die Interpretation der Krise sowie

die Emotionen und sind somit für die Wahl einer erfolgreichen Strategie relevant.

Zu diesen Einflussgrößen gehören auf der *Ebene 1 (Problemebene, Bezugsrahmen) der Krisenverlaufskarte*:

- Unternehmensspezifische Faktoren wie Unternehmensgröße, Branchenspezifik, Marktausdehnung, Produktmarke, Organisationsstruktur, Ressourcenverfügbarkeit (Kommunikationsabteilung, technische Infrastruktur, Vernetzung), Qualität der Krisenvorbereitung, Führungsstil und Unternehmenskultur
- Krisengeschichte, Krisenerfahrung des Unternehmens
- Aktuelle Ereignisse (Krisenkontext) und globale Trends: Diese können die öffentliche Wahrnehmung und damit die Wirksamkeit von Kommunikationsstrategien beeinflussen.

Während unternehmensspezifische Faktoren Indikatoren für Ressourcen und die Qualität der Krisenbewältigung darstellen, sind Krisenerfahrung und aktuelle Ereignisse prägende Einflussgrößen für die öffentliche Wahrnehmung (Ebene 3 der Krisenverlaufskarte).

Zu den Einflussgrößen auf der *Ebene 2 (mediale Kommunikationsebene) der Krisenverlaufskarte* gehören:

- Glaubwürdigkeit der berichtenden Medien
- Konsonanz der Berichterstattung
- Intensität und Dauer der Berichterstattung über die Krise
- Reichweite der berichtenden Medien

Darüber hinaus spielen inhaltliche, krisen- und unternehmensspezifische Elemente eine entscheidende Rolle. Hervorzuheben ist dabei die Bedeutung der Glaubwürdigkeit der Medien als Vermittler von Sicherheit und Gewissheit. Diese Thematik wird in der Fallstudie zu Deepfakes am Beispiel von Donald Trump untersucht (S. 57–84).

Auf der *Ebene 3 (öffentliche Wahrnehmung und Interpretation) der Krisenverlaufskarte* beeinflussen die folgenden Faktoren das situative Framing und die Emotionen der Öffentlichkeit bzw. der Anspruchsgruppen:

- Problembetroffenheit, respektive Problemnähe
- Wissen der Öffentlichkeit/von Anspruchsgruppen über die Krisengeschichte des Unternehmens
- Voreinstellungen der Öffentlichkeit/Anspruchsgruppen gegenüber dem Unternehmen, insbesondere in Bezug auf Vertrauen, Sympathie und Erwartungshaltung

- Kulturelle und sprachliche Prädispositionen der Öffentlichkeit / von Anspruchsgruppen wie Werte und Normen

Unbestritten ist die Theorie von Coombs, wonach die öffentliche Wahrnehmung des Problems und die damit verbundene zugeschriebene Verantwortung zentrale Faktoren für die Wahl der Botschaftsstrategie eines Unternehmens sind. Bei der strategischen Entscheidungsfindung müssen zudem neben den erwähnten Frames, Emotionen und Prädispositionen *Kriterien zur Wirksamkeit der rhetorischen Umsetzung* berücksichtigt werden. Übermässig genutzte Botschaftsstrategien, wie beispielsweise wiederholte Entschuldigungen, können mit der Zeit «Abnutzungserscheinungen» zeigen und als unglaubwürdig wahrgenommen werden. Überdies verdeutlichen bereits die Begriffe «apologize» und «entschuldigen», dass bei der Frage nach Verantwortlichkeit sprachliche Nuancen existieren, die unterschiedliche Effekte auf die Rezipienten haben können.

Je genauer die relevanten Faktoren und deren Zusammenwirken für einzelne Krisensituationen bekannt sind, desto präziser lassen sich darauf abgestimmte Kommunikationsstrategien entwickeln. Dies unterstreicht auch die Notwendigkeit eines Krisenstabs, der neben internem Wissen über umfassende Expertise in Fachbereichen wie Psychologie, Kommunikation, Soziologie, Politik und Wirtschaft verfügt.

Die in diesem Band vorgestellten Fallstudien berücksichtigen zwar nicht das gesamte hier vorgestellte Framework, legen jedoch den Fokus auf spezifische Aspekte – sei es die Analyse von Frames und Emotionen, das Verhalten und die Botschaftsstrategien, die Grundsätze und Empfehlungen oder die prädispositionalen Faktoren. Jede Fallstudie liefert dabei einen wertvollen Beitrag zur Weiterentwicklung dieses Ansatzes.

Zukünftig könnte die Weiterentwicklung des Frameworks durch zusätzliche Fallstudien und empirische Untersuchungen gestützt werden, insbesondere zur Identifikation weiterer Einflussgrößen und zur Erforschung der Zusammenhänge zwischen den Faktoren. Zudem könnte Erfahrungswissen systematisch integriert werden, beispielsweise durch Experteninterviews mit Fachleuten aus den Bereichen Krisenmanagement und Kommunikation. Eine solche Kombination aus theoretischen, empirischen und praxisbezogenen Ansätzen würde nicht nur die Robustheit und Aussagekraft des Frameworks stärken, sondern auch seine praktische Anwendbarkeit erweitern. Langfristig

könnte dies dazu beitragen, das Framework zu einem standardisierten Werkzeug für die Analyse und Bewältigung von Krisensituationen weiterzuentwickeln.

Quellen

- Bandura, A. (1999). Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), S. 193–209.
- Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23(2), S. 177–186.
- Breitsohl, H. (2009). Linking Organizational Crises and Reactive Strategies via Dimensions of Legitimacy. *Schumpeter Discussion Papers, Article sdp09005*.
<https://ideas.repec.org/p/bwu/schdps/sdp09005.html>
- Bushman, B. J., & Anderson, C. A. (2009). Comfortably numb: Desensitizing effects of violent media on helping others. *Psychological Science*, 20(3), S. 273–277.
- Grynko, A. & Baeriswyl, O. (2024). *Unternehmenskrisen im Informationszeitalter. Fallstudien – Band 4*. Mediata.
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the «Appropriate» Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), S. 447–476.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), S. 163–176.
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for Crisis Communication. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Hrsg.), *The Handbook of Crisis Communication* (S. 17–53). Wiley.
- Coombs, W. T. (2014). *Applied crisis communication and crisis management: Cases and exercises*. SAGE Publications.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4. Auflage). SAGE Publications.
- Davis, MH (1983). Messung individueller Unterschiede in der Empathie: Belege für einen mehrdimensionalen Ansatz. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44 (1), S. 113–126.
- Entman, R. (1993). Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), S. 51–58.
- Festinger, L. (2001). *A theory of cognitive dissonance* (Reissued by Stanford University Press in 1962, renewed 1985 by author). Stanford University Press.

- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- Gerbner, G., Gross, L., Morgan, M., & Signorielli, N. (1980). The «Mainstreaming» of America: Violence Profile No. 11. *Journal of Communication*, 30(3), S. 10-29.
- Kepplinger, H. M. (2011). *Realitätskonstruktionen*. Verlag für Sozialwissenschaften.
- Marcus, G. E., & Marcus, G. E. (2002). *The sentimental citizen: Emotion in democratic politics*. The Pennsylvania State University Press.
- Schenk, M. (2007). *Medienwirkungsforschung* (3. Auflage). Mohr Siebeck.
- Schneider, J. (2022). *Frieden ist schwierig als Krieg*. Springer VS.
- Scheufele, D. A. (1999). Framing as a theory of media effects. *Journal of Communication*, 49(1), S. 103-122.
- Scheufele, B. (2003). *Frames – Framing – Framing-Effekte*. Westdeutscher Verlag/GWV Fachverlage GmbH.
- Thiessen, A. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Krisenmanagement* (2. Auflage). Springer Fachmedien.
- Völker, D. (2017). *Kommunikation im Krisenmodus*. Springer Fachmedien.
- Weiner, B. et al. (2009). *Motivationspsychologie* (3. Auflage). Beltz, Psychologie-Verlag-Union.