

**Krisenkommunikation in der Airline Branche:  
Eine Untersuchung kommunikationspolitischer  
Maßnahmen bei Airline-Krisen um Reputations-  
schäden der Fluggesellschaften vorzubeugen bzw.  
diese zu minimieren**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Sabrina Winter

1510683044

Begutachterin: Angelika Scheid, MA

Wien, Mai 2017

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

28.05.2017

Unterschrift

## Zusammenfassung

In den letzten Jahren verzeichneten einige Airlines aufgrund ihrer fragwürdigen Krisenkommunikation Reputationsschäden. Dass manche Airlines jedoch fast unbeschadet aus einer Krise hervorgingen, lässt die Annahme zu, dass eine sorgfältige Krisenkommunikation die Auswirkungen von Krisen abschwächen kann.

In der vorliegenden Arbeit wurde untersucht, wie Fluggesellschaften präventiv, während und nach einer Krise kommunizieren können, um Reputationsschäden vorzubeugen und diese zu minimieren.

Dazu wurden zehn Experten und Expertinnen unter Verwendung eines Leitfadens befragt. Die erhobenen Daten wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse (Themenanalyse mit Codierverfahren) nach Froschauer und Lueger (2013) ausgewertet.

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass Unternehmen die Auswirkungen einer Krise auf die Unternehmensreputation durch schnelle, regelmäßige, proaktive und ehrliche Kommunikation positiv beeinflussen können. Dies gilt gleichermaßen für alle relevanten internen und externen Kommunikationskanäle. Informationen sollen faktenbasiert sein und keinen Raum für Spekulationen zulassen. Eine umfassende Vorbereitung, eine enge Zusammenarbeit aller Betroffenen sowie eine verantwortungsvolle Nachkommunikation können erfolgsrelevant sein.

Diese Arbeit soll Krisenverantwortlichen von Airlines Impulse aufzeigen, wie Krisenkommunikation strategisch eingesetzt werden kann.

**Schlüsselwörter:** Krisenkommunikation, Unternehmensreputation, Airline-Branche, Krisenmanagement, Krisenprävention, Nachkommunikation, Kommunikationsstrategien, Kommunikationskanäle, Informationsmanagement

## Abstract

In recent years there have been prominent examples of debatable crisis communication efforts that resulted in reputational damage of a company. However, given that some airlines have emerged from crises relatively unscathed, it points to the conclusion that thoroughly planned and executed crisis communication efforts shall minimise the ongoing risks of a crisis.

The present paper examines how airlines can communicate before, during and after a crisis in order to protect an organisation's reputation.

Interviews were conducted with ten professionals with field expertise. An interview guide was used to facilitate the interviews. A qualitative content analysis (Froschauer & Lueger, 2013) was carried out to analyse the data.

The results indicate that a company's reputation can be best protected by deploying swift, regular, proactive and honest communication, both internal and external, through all relevant communication channels. Information should be fact-based and leave no room for speculation. In addition, airlines can ensure necessary preparatory measures are taken and a great collaboration with all parties involved is fostered. Rigorous follow-up communication may also be key to success.

This paper is intended to point out promising communication strategies for dealing with crisis scenarios aimed at communication experts within the airline industry.

**Keywords:** crisis communication, corporate reputation, airline industry, crisis management, crisis prevention, follow-up communication, communication strategies, communication channels, information management

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung.....	1
1.2	Zielsetzung .....	2
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund.....</b>	<b>4</b>
2.1	Krise .....	4
2.2	Unternehmensreputation .....	6
2.3	Krisenmanagement.....	8
2.3.1	Krisenplanung/Pre-Crisis Communication.....	9
2.3.2	Krisenkommunikation/Krisenreaktion .....	9
2.3.3	Nachkrisenzeit .....	17
2.4	Modelle/Theorien .....	19
2.4.1	Image Restoration/Repair Theory .....	21
2.4.2	Corporate Apologia .....	23
2.4.3	Rhetoric of Renewal/Discourse of Renewal.....	25
2.4.4	Attribution Theory.....	26
2.4.5	Situational Crisis Communication Theory .....	27
2.4.6	Social-mediated Crisis Communication Model.....	39
2.5	Krisenmanagement und Krisenkommunikation in der Airline Branche.....	42
2.5.1	Der Absturz des Germanwings-Fluges 4U 9525.....	42
2.5.2	Weitere Krisenkommunikations-Erkenntnisse: Von 9/11 bis hin zu den Abstürzen bei der Malaysia Airlines .....	44
<b>3</b>	<b>Methodik.....</b>	<b>45</b>
3.1	Vorverständnis .....	45
3.2	Erhebungsmethode .....	47
3.3	Fallauswahl.....	50

3.4	Durchführung und Erhebung.....	52
3.5	Auswertungsmethode .....	54
3.6	Qualitätssicherungsstrategien.....	57
<b>4</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>58</b>
4.1	Die „Airline-Krise“ – von extern und intern verursachten Krisen bis hin zu den Besonderheiten in der Branche .....	58
4.2	Das Krisenmanagement.....	63
4.2.1	Vorbereitungsmaßnahmen.....	63
4.2.2	Die Zusammensetzung und Aufgaben des Krisenteams sowie Kooperationen mit Partnern und Partnerinnen.....	70
4.3	Die Krisenkommunikation .....	77
4.3.1	Externe Kommunikation .....	78
4.3.2	Interne Kommunikation.....	81
4.3.3	Timing .....	83
4.3.4	Das Gesicht der Krise .....	86
4.3.5	Krisenart .....	88
4.3.6	Kulturbedingte Differenzen in der Kommunikation .....	89
4.3.7	Kommunikationskanäle.....	91
4.3.8	Kommunikation in der Nachkrisenzeit.....	94
4.3.9	Negativbeispiele .....	97
4.3.10	Positivbeispiele.....	100
4.3.11	Schwierigkeiten .....	102
4.4	Unternehmensreputation .....	105
<b>5</b>	<b>Diskussion und Ausblick .....</b>	<b>108</b>
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	108
5.2	Beantwortung der Forschungsfrage .....	120
5.3	Aufzeigen der Limitationen der Studie .....	121

5.4	Würdigung der Stärken der eigenen Studie.....	123
5.5	Ausführen der Implikationen für die Praxis.....	124
5.6	Empfehlungen zu weiterer Forschung zu diesem Thema .....	125
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>127</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>134</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>135</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

In folgendem Abschnitt wird an die Problemstellung und das zu erforschende Feld herangeführt. Die Entwicklung und Begründung der Fragestellung wird dargelegt und das Ziel der Arbeit erläutert. Abschließend wird der Aufbau der Arbeit kurz und prägnant beschrieben.

## 1.1 Problemstellung

Am 11. April 2017 wurde ein Video von einem Flugzeugpassagier im Internet veröffentlicht, der gegen seinen Willen aus Überbuchungsgründen aus einem Flugzeug gezerrt wurde. Das Flugzeug war eine United Airlines-Maschine. Binnen Stunden verbreitete sich das Video wie ein Lauffeuer in den sozialen Medien und sorgte für viel Kritik an United Airlines. Das Unternehmen wurde vor allem für die wechselhaften und teilweise gefühlskalten Stellungnahmen ihres CEOs kritisiert (Creswell & Maheshwari, 2017, o. S.). Die Konsequenzen, die United Airlines daraus zog, waren verlorenes Geschäftspotenzial und ein sinkender Aktienwert. Krisenexperten und Krisenexpertinnen meinen, dass diese Konsequenzen vermeidbar gewesen wären, hätte United Airlines umgehend Verantwortung für ihr Handeln übernommen und sich sofort entschuldigt (Sakzewski, 2017, o. S.). Der United Airlines-Fall ist ein aktuelles Beispiel einer Airline-Krise, das viel Aufsehen erregt und das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit angegriffen hat.

Der Fall zeigt darüber hinaus eindringlich die wachsende Bedeutung der sozialen Medien in Krisenzeiten. Die Viralität der sozialen Medien hat die Kommunikationslandschaft bedeutend verändert (Serusi, 2012, o. S.). Durch die rasante Informationsverbreitung werden Krisen schnell publik gemacht und erwecken öffentliches Interesse. Dadurch sehen sich Unternehmen beziehungsweise Airlines gezwungen, zu reagieren.

Ein anderes Beispiel einer Airline-Krise ist der Absturz einer Spanair Maschine in Madrid im Jahr 2008, in Folge dessen die Airline einige Jahre später in Konkurs ging. Das Vertrauen der Kunden und Kundinnen konnte in altbewährter Form nicht mehr hergestellt werden. Seitdem hatte das Unternehmen mit operativen und finanziellen Problemen zu kämpfen.

Auch Malaysia Airlines, die binnen kurzer Zeit zwei Abstürze zu verantworten hatte, musste Reputationsschäden hinnehmen. Die Verkaufszahlen gingen drastisch zurück.

Kritisiert wurde vor allem die Kommunikation in Reaktion auf das Verschwinden der MH370, die bis heute verschollen bleibt (West, 2014, o. S.).

Es gibt jedoch auch Beispiele für erfolgreiche Krisenkommunikation, in deren Folge Unternehmen keinen Reputationsschaden davontrugen. Die Notwasserung einer US Airways-Maschine auf dem Hudson River, nachdem beide Triebwerke aufgrund eines Vogelschlags ausgefallen waren, bleibt vielen Menschen positiv in Erinnerung. US Airways schaffte es, diese Krise kommunikativ so darzustellen, dass noch heute vom „Wunder vom Hudson“ gesprochen wird und der Pilot Chesley Sullenberger als Held angesehen wird.

Diese Beispiele veranschaulichen, dass die Airline-Branche von diversen Krisen heimgesucht wird und lassen darauf schließen, dass Krisenkommunikation einen bedeutenden Einfluss auf die Reputation und die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens nimmt.

## **1.2 Zielsetzung**

Krisenkommunikation wird als Mittel beziehungsweise Strategie für die Bekämpfung von Krisen eingesetzt. Die gegenwärtige Literatur betrachtet Krisenkommunikation als ein komplexes Thema, das viele Stakeholder involviert. Als Grundlage der Krisenkommunikation wurden die Kommunikationswissenschaften herangezogen. In den Anfängen beschäftigte sich die Forschung mit Fallstudien, die in der Folge analysiert, verglichen und als theoretischer Rahmen begründet wurden. Als Pioniere der Krisenkommunikation gelten Benoit (1995) mit seiner Image Repair/Restoration Theory und Hearit (1995) mit Corporate Apologia, deren Erkenntnisse qualitativer Forschung zu Grunde lagen. Quantitative Bemühungen wurden mit der SCCT von Coombs und Holladay (2002) angestellt, die bestrebt waren, eine Theorie zu entwickeln, die der Unternehmensreputation förderlich war. Krisenreaktionsstrategien unterscheiden sich hinsichtlich der Krisenwahrnehmung der Stakeholder, die durch die Krisenart, die Krisenhistorie und die Beziehungshistorie bestimmt wird.

Aktuelle Studien widmen sich weiterhin den Organisationen, die eine Krise zu bewältigen haben. Sie behandeln Kommunikationsstrategien und deren Wahrnehmung in der Öffentlichkeit sowie im Anschluss daran die Auswirkungen auf die Unternehmensreputation. Darüber hinaus wurde in den letzten Jahren vermehrt der Einfluss der Social Media untersucht, insbesondere die weitere Kommunikation in der Öffentlichkeit sowie ihre Abhängigkeit von der Informationsquelle und dem Informationsmedium.

In Anlehnung an wesentliche Krisenmanagement- und Krisenkommunikationstheorien sowie Best Practices aus der Praxis soll untersucht werden, ob Airlines am Puls der Zeit sind und ob die aktuellsten Erkenntnisse aus der Wissenschaft in der Praxis angewendet werden oder ob Best Practices außerhalb der Krisenkommunikationstheorien bestehen. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Gewinnung von neuen Erkenntnissen, die mit Hilfe von Experteninterviews gewonnen werden und Anreiz zu weiterer Forschung geben sollen.

Zusammenfassend soll diese Arbeit Maßnahmen und Strategien beleuchten, die vor, während und nach einem Krisenfall Reputationsschäden entgegenwirken und die damit zusammenhängende negative Auswirkung auf das Unternehmen dämpfen.

Die Forschungsfrage lautet:

**Wie können Fluggesellschaften präventiv, während und nach einer Krise kommunizieren, um Reputationsschäden der Airline vorzubeugen und diese zu minimieren?**

Der Aufbau und Inhalt dieser Arbeit orientiert sich an der Forschungsfrage. Im theoretischen Hintergrund werden neben den wichtigsten Begriffsdefinitionen und den zentralen Aspekten dieser Arbeit eine Reihe von Krisenkommunikationstheorien vorgestellt, die das Forschungsgebiet in den letzten Jahrzehnten dominiert haben. Außerdem werden Krisenfälle in der Airline-Branche und der kommunikative Umgang damit vorgestellt.

Im Methodik-Kapitel wird dargelegt, wie in der empirischen Studie vorgegangen wurde. Dieses Kapitel inkludiert die Dokumentation des Vorverständnisses sowie die Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethoden und des Samples. Darüber hinaus wird konkret auf die Erfahrungen und Probleme während der Erhebung eingegangen und die Auswertungsmethode erläutert.

Die Ergebnisse stellen das Kernstück der Arbeit dar. Diese werden anhand eines Kategorienkatalogs, der vor und während der Auswertung entstanden ist, thematisch gegliedert, um die erforschten Aspekte und die Informationsfülle der Krisenkommunikation übersichtlich darzustellen.

In der Diskussion und im Ausblick wird der Beantwortung der Forschungsfrage Rechnung getragen. Die Ergebnisse der Empirie werden zusammengeführt und im Vergleich

mit der Theorie analysiert. Abschließend wird auf die Stärken und Limitationen der eigenen Studie hingewiesen und Empfehlungen für die Praxis und die weitere Forschung ausgesprochen.

## **2 Theoretischer Hintergrund**

Der theoretische Hintergrund befasst sich in erster Linie mit den theoretischen Grundlagen und Konzepten von Krise und Unternehmensreputation. In weiterer Folge wird auf Krisenmanagement eingegangen und besonderer Wert auf die Krisenplanung, die Arten und Ziele der Krisenkommunikation sowie die Relevanz des Kommunikationsmediums und die Nachkrisenzeit gelegt. Theorien zu Krisenmanagement wie Corporate Apologia, Image Restoration/Repair Theory, Rhetoric of Renewal und Situational Crisis Communication Theory werden im Detail beschrieben. Abgerundet werden diese durch das Social-mediated Crisis Communication Model und durch aktuelle Beispiele aus der Praxis.

### **2.1 Krise**

Kein Unternehmen der Welt ist vor Krisen gefeit. Deshalb liegt es im Verantwortungsbereich eines Unternehmens, sich gut auf Krisen vorzubereiten und die Bereitschaft zu zeigen, angemessen darauf zu reagieren (Coombs & Holladay, 2011, S.17).

Es gibt keine einschlägige Definition für Krise. Unterschiedliche Disziplinen haben dafür unterschiedliche Begriffsdefinitionen entwickelt (Coombs & Holladay, 2011, S. 18). Laut Fearn-Banks (2007, S. 6) ist eine Krise ein wesentliches Ereignis, das eine Organisation, ein Unternehmen oder sogar eine ganze Industrie negativ zu beeinflussen droht. Auch die Öffentlichkeit, die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens sowie dessen Ruf leiden darunter. Eine Krise beeinträchtigt die gewöhnliche Geschäftstätigkeit und kann sogar die Existenz des Unternehmens gefährden. Friedman (2002, S. 5) wiederum definiert Krise als einen Wendepunkt im Fortschritt einer Angelegenheit. Er betrachtet eine Krise nicht unbedingt als ein negatives Ereignis, zumal eine radikale Veränderung auch Gutes an sich haben kann. Lerbinger (2012, S. 9) ist der Ansicht, dass eine Krise ein Ereignis ist, das ein Unternehmen in Verruf bringt beziehungsweise bringen kann und die zukünftige Profitabilität, das Wachstum sowie die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gefährdet. Pearson und Clair (1998, S. 66) weisen auf die subjektive Wahrnehmung einer Krise in der Öffentlichkeit hin und definieren Krise als eine Situation, die mit starker Wirkung,

auch bei geringer Wahrscheinlichkeit, die Existenzfähigkeit einer Organisation gefährdet und die subjektiv als bedrohlich empfunden wird. In fast jeder Disziplin wird eine Definition verwendet, die auch in dieser Arbeit fortwährt: als Wahrnehmung eines unvorhergesehenen Events, das wichtige Erwartungen der Stakeholder gefährdet und einen negativen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Organisation nimmt (Coombs, 2012, S. 2).

Selbst aktive Präventionsprogramme können Krisen nicht verhindern. Experten und Expertinnen sind sich daher einig, dass sich die zentrale Fragestellung mit dem Zeitpunkt des Eintreffens einer Krise, nicht mit der Eventualität, beschäftigen sollte (Coombs et al., 2010, S. 337).

Krisen können positive oder negative Konsequenzen haben. Das chinesische Symbol für das Wort Krise kann sowohl als Chance als auch als Bedrohung gedeutet werden. Beide sind jedoch eher als Krisenmanagement-Resultate, denn als Definition zu verstehen (Coombs & Holladay, 2011, S. 18). Unternehmen, die eine Krise aus diesen zwei unterschiedlichen Dimensionen betrachten, haben bessere Chancen, diese Krise zu meistern (Canny, 2016, S. 2).

Krisen nehmen unterschiedliche Formen an. Diese reichen von Naturkatastrophen (u.a. Tsunamis, Erdbeben, Wildfeuer) über Industrie-Unfälle (u.a. Umweltverschmutzungen, Explosionen, technische Defekte) bis hin zu vorsätzlichen Handlungen (u.a. Gewalt am Arbeitsplatz, Produktverfälschungen und Terrorattacken (Seeger, Sellnow & Ulmer, 2003, S. 9ff.)). Die unterschiedlichen Formen zu erkennen und zu definieren ist insofern relevant, als die Krisenform die effektive Krisenkommunikation entscheidend mitbestimmt. Während zum Beispiel Lebensmittelvergiftungen vor allem einer raschen Kommunikation und Produktrückrufen bedürfen, werfen Transportunfälle komplexe Fragen zu der Schuld und der Verantwortung auf, die zur Überarbeitung von Sicherheitsrichtlinien und Herstellungsverfahren führen können. Obgleich die Schuldfrage und die Verantwortung allen Krisen innewohnen, werden beide als sekundär betrachtet. Die rechtzeitige Bereitstellung von wichtigen Informationen, die Unterstützung und Versorgung der Opfer sowie die Wiederherstellung des ursprünglichen Zustandes haben nach Seeger (2006, S. 234f.) Priorität.

Ein jedes Unternehmen kann in eine Krise geraten, somit auch Airlines. Es ist daher unentbehrlich, dass sich Airlines auf Krisen vorbereiten, um ihre Unternehmensreputation zu schützen. Gerade in einem internationalen Umfeld, das auf Sicherheit sehr viel Wert

legt und durch ein Krisenszenario schnell in Verruf geraten könnte, sollen alle Maßnahmen getroffen werden, um Krisen zu verhindern beziehungsweise diese zu minimieren. Vor allem in Europa handelt es sich im Flugbetrieb um einen sehr umkämpften Markt, der eine unzulängliche Krisenkommunikation einer Airline mit einem Wechsel zu anderen Airlines bestraft.

## **2.2 Unternehmensreputation**

Krisen oder unvorhersehbare Ereignisse, die die Operative eines Unternehmens stören, können sich nachteilig auf die Unternehmensreputation auswirken. Die kommunikative Reaktion eines Unternehmens entscheidet, welchen Schaden die Unternehmensreputation letztendlich davonträgt (Coombs & Holladay, 2002, S. 166).

Coombs und Holladay (2006, S. 123) definieren Unternehmensreputation als Bewertung des Unternehmens von Seiten der Stakeholder. Diese Bewertung kann sowohl positiv als auch negativ ausfallen.

Laut Carroll und Buchholtz (2015, S. 65) sind Stakeholder all jene Personen, die Interesse an einem Vorhaben zeigen beziehungsweise an einer Unternehmung beteiligt sind. Personen, die sich innerhalb einer Gruppe zu einem Abendessen oder Kinobesuch entschließen, haben Interesse an der Organisation dieses Ereignisses. Eine Beteiligung kann auch als Forderung deklariert werden. Somit können Stakeholder sowohl durch Interesse, als auch durch gesetzliche Eigentumsansprüche motiviert sein.

Wenn Krisen ignoriert werden, leidet in den meisten Fällen die Unternehmensreputation darunter. Gerade die Unternehmensreputation ist ein Vermögenswert, der weit über die Krise hinaus positiven Nutzen bringt und von Mitbewerbern und Mitbewerberinnen nur schwer imitiert werden kann. Die Unternehmensreputation kann als Indikator für die zukünftige Performance am Kapitalmarkt herangezogen werden. Investoren und Investorinnen verbinden eine gute Reputation mit künftigen Cash-Flows und steigern ihre Investitionen. Darüber hinaus kann eine gute Unternehmensreputation negative Produkterfahrungen kompensieren und zu Wiederholungskäufen anregen. Dies indiziert ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit und Treue. Letztlich kann eine gute Unternehmensreputation als Wettbewerbsvorteil im Konkurrenzkampf um die attraktivsten Arbeitskräfte gelten (Coombs, 2007, S. 164; Sarstedt, 2009, S. 499f.; Coombs & Holladay, 2006, S. 123f.). Laut Coombs und Holladay (2006, S. 123) ist eine gute Unternehmensreputation darüber hinaus auch ein starker Motivationsfaktor für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, der zu

erhöhter Arbeitsplatzzufriedenheit führt und auch für eine durchwegs positive Medienberichterstattung sorgt.

Unternehmensreputation entsteht dadurch, dass Stakeholder unterschiedliche Informationen über das Unternehmen gewinnen. Die Stakeholder-Bewertung hängt vor allem von der Einschätzung ab, ob die Organisation die Erwartungen der Stakeholder erfüllt. Reputationskapital liegt vor, wenn das Unternehmen eine gute Beziehung zu seinen Stakeholdern aufgebaut hat und letztere dies mit Wertschätzung honorieren. Eine Krise würde das Reputationskapital in Frage stellen und letztendlich zu einem Reputationsverlust führen. Um diesen einzugrenzen, muss das Unternehmen an einer förderlichen Unternehmensreputation bereits vor einer Krise arbeiten (Coombs, 2007, S. 164f.)

Coombs und Holladay (2006, S. 123f.) schreiben der Unternehmensreputation einen hohen immateriellen Vermögenswert zu. Sie sind der Meinung, dass sich viele Unternehmen der Relevanz einer guten Unternehmensreputation vor einer Krise bewusst sind. Das kann einen positiven „Halo-Effekt“ bewirken und als Vertrauensvorschuss der Stakeholder dem Unternehmen zu Gute kommen. Ein Halo-Effekt als Vertrauensvorschuss zielt darauf ab, dass das Unternehmen weniger mit der Krise assoziiert wird und somit Schuldzuweisungen relativiert werden. Der positive Eindruck des Unternehmens überwiegt und führt dazu, dass negative Assoziationen gar nicht erst zugelassen werden beziehungsweise nur reduziert in Erscheinung treten. Eine gute Unternehmensreputation vor dem Eintreffen einer Krise kann aber ihre Wirkung nur entfalten, wenn die eigentliche Krisenkommunikation auf die Bewahrung der Reputation abgestimmt und zielorientiert ist.

In Krisenzeiten müssen Unternehmen bedenken, dass eine schlechte Unternehmensreputation nicht nur ihnen selbst, sondern auch der gesamten Industrie und den Partnerunternehmen, einen beachtlichen Schaden zufügen kann. Falls dies eintritt, sind alle Unternehmen eines Industriezweigs dazu angehalten, gemeinsam gegen die Rufschädigung anzukämpfen (Sarstedt, 2009, S. 499ff.).

Die Unternehmensreputation, als hoher immaterieller Vermögenswert, soll von Airlines gepflegt werden. Diese leidet, sobald Airlines zu einer Krise schweigen beziehungsweise Falschinformationen teilen. Um die Unternehmensreputation nicht nur von der Kommunikation nach einer Krise abhängig zu machen, können Airlines schon im Vorfeld Maßnahmen setzen und Informationen an Stakeholder kommunizieren, die der Reputation zu

Gute kommen. Ein Halo-Effekt tritt dann auf, wenn Stakeholder die vergangenen positiven Eindrücke bei Krisenfällen aufrufen und der Airline ein Vertrauensbonus zukommt. Darüber hinaus sind Airlines der Industrie gegenüber verpflichtet, gewissenhaft und sorgfältig zu handeln. Reputationseinbußen können rasch auf andere Airlines übergreifen, zumal viele Airlines unter anderem die gleichen Flugzeugtypen fliegen. 9/11 hat dazu geführt, dass die Sicherheitsmechanismen in Flugzeugen hinterfragt wurden, und viele Menschen unmittelbar daraufhin zögerten, in ein Flugzeug zu steigen.

### **2.3 Krisenmanagement**

Krisenmanagement ist kein neues Studienfeld. Schon im alten Persien wurden seine konzeptuellen Ideen entwickelt. Die Perser waren Experten und Expertinnen im Bereich der öffentlichen Verwaltung und wussten mit Krisen, u.a. Erdbeben, Hochwasser und weiteren Natur- und Gesundheitskatastrophen, umzugehen. Die persische Bürokratie galt als die effizienteste der Welt. Sie erwarb ihren Vorsprung durch eine ausgereifte Hierarchie, die eine gute Balance zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung schuf, um flexibel auf Krisen reagieren zu können (Farazmand, 2009, S. 406).

Krisenmanagement versucht Krisen zu verhindern, da diese Unternehmen viel Zeit und Ressourcen abverlangen und als Anomalien die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit, der Medien und der Stakeholder erregen. Krisenmanagement umfasst sowohl präventive Maßnahmen, Krisenmanagement-Pläne, Handhabung der Krise sowie Evaluierungen nach der Krise (Coombs & Holladay, 2011, S. 20). Krisenmanagement kann als ein Spektrum von Faktoren bezeichnet werden, wodurch Krisen bekämpft werden und Reputationsschäden zu begrenzen sind (Coombs, 2012, S. 5). Es ist ein strategischer Planungsprozess, der das Risiko und die Unsicherheit in Krisenfällen zu relativieren versucht, um dem Unternehmen wieder Kontrolle über Krisen zu verschaffen (Fearn-Banks, 2007, S. 7).

Um Krisenmanagement effektiv zu gestalten, bedarf es einer umsichtigen Vorbereitung. Dabei sollte Krisenkommunikation als Möglichkeit wahrgenommen werden, um die Krise nicht nur abzuschwächen, sondern die Unternehmensreputation in einem besseren Licht als vorher zu präsentieren (Fearn-Banks, 2007, S. 7).

### **2.3.1 Krisenplanung/Pre-Crisis Communication**

Unternehmen können sich zwar nicht auf jeden Krisenfall vorbereiten, allerdings liegt es in ihrer Verantwortung, sich auf jene vorzubereiten, die mit höherer Wahrscheinlichkeit eintreffen (King III, 2002, S. 246).

Laut Fearn-Banks (2007, S. 8ff.) ist der Krisenkommunikationsplan das wichtigste Instrument in der Krisenplanung. Dieser Plan legt die Rollen und Funktionen der einzelnen Unternehmensmitglieder dar. Er legt fest, wer zu welchem Zeitpunkt zu informieren ist und weist auf die zentralen Kommunikationsinhalte hin.

Darüber hinaus hat sich die Einführung eines Krisenstabs innerhalb einer Organisation etabliert (Coombs, 2012, S. 63). Coombs und Holladay (2011, S. 27) sind der Meinung, dass ein Krisenstab als letztendliche Entscheidungsinstanz fungieren soll. Das bedeutet, dass die Teammitglieder unter anderem über ein ausreichendes Situationsbewusstsein und gute Kommunikationsfähigkeiten verfügen sollten.

Es liegt auch in der Verantwortung des Unternehmens, die Qualifikationen und Kenntnisse des Krisenstabs zu erweitern und in regelmäßigen Abständen den Krisenplan zu aktualisieren. Durchwegs sinnvoll ist auch die Durchführung von Tests, das heißt, die Schaffung und Bewältigung von imaginären Krisen. Diese geben Aufschluss über die Effizienz des Krisenplans und über die Wirksamkeit des Kommunikationsprozesses. Im Bedarfsfall können diese abgeändert werden, um die professionelle Bewältigung der Krise zu ermöglichen (King III, 2002, S. 246).

### **2.3.2 Krisenkommunikation/Krisenreaktion**

Krisenkommunikation ist laut Fearn-Banks (2007, S. 7) der Dialog zwischen einem Unternehmen und der Öffentlichkeit, der sowohl im Vorfeld, während und nach einer Krise stattfindet.

Coombs und Holladay (2011, S. XXVI) sind der Meinung, dass Krisenkommunikation eine stark an Bedeutung gewinnende Disziplin ist und sich als Teildisziplin von der Öffentlichkeitsarbeit und der Unternehmenskommunikation zu lösen versucht. Wie die Öffentlichkeit die Krisenkommunikation beeinflusst und mitgestaltet, darauf wird an späterer Stelle in dieser Arbeit eingegangen.

Der Begriff Krisenkommunikation ist von Risikokommunikation zu differenzieren. Risikokommunikation wird üblicherweise mit Gesundheitsbelangen assoziiert und warnt vor

den Risiken unterschiedlichster Handlungen. Krisenkommunikation hingegen wird mit Öffentlichkeitsarbeit in Verbindung gebracht und zeigt die Notwendigkeit, sich intensiv mit Reputationsschäden nach einer Krise zu beschäftigen, um sie bestmöglich zu beseitigen. Eine effektive Kommunikation ist hierbei essenziell (Seeger, 2006, S. 234).

Krisenkommunikation ist als Sammlung, Verarbeitung und Verbreitung von Informationen, die sich mit dem Krisenfall beschäftigen, zu verstehen. In der Vorkrisenzeit werden vor allem Risiken definiert und dann geklärt, wie mit potenziellen Krisen umgegangen werden soll. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nehmen an Schulungen und Trainings teil, die sie auf den Bedarfsfall vorbereiten und ihr Reaktionsvermögen verbessern. Die eigentliche Krisenkommunikation dient der Sammlung von Informationen, die die Entscheidungskompetenzen der Krisenteams stärken und die Öffentlichkeit über die Geschehnisse aufklären. Die Kommunikation nach der Krise konzentriert sich auf die Analyse der Krisenmanagement-Anstrengungen (Coombs & Holladay, 2011, S. 20). Die Kommunikation versucht mit den zur Verfügung stehenden Mitteln, die Reputationsschäden zu verhindern beziehungsweise diese bei Bedarfsfall zu minimieren (Coombs, 2007, S. 163).

Abbildung 1: Best Practices in der Risiko- und Krisenkommunikation



Quelle: Best practices in risk and crisis communication (Seeger, 2006, S. 236)

Seeger (2006, S. 235ff.) dokumentiert in seiner umfassenden Literaturstudie diverse Best Practices für Krisenkommunikation. Er entdeckt eine starke Übereinstimmung in den Meinungen der Autoren und Autorinnen hinsichtlich der Relevanz von Krisenplanung

zur Risikoreduktion und Krisenvermeidung (Abbildung 1). Die Erstellung eines Krisenplans sorgt dafür, dass potenzielle Probleme genannt werden und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bestmöglich auf eine Krise vorbereitet werden. Die Krisenkommunikation sollte im Krisenplan weitestgehend berücksichtigt werden. Auch sollte die Öffentlichkeit als seriöser und gleichberechtigter Partner verstanden und als solcher über neue Erkenntnisse informiert werden. Dabei ist es wichtig, dass die Interessen der Öffentlichkeit beachtet werden. Je mehr Glaubwürdigkeit die Öffentlichkeit der Organisation schon vor dem Kriseneintritt einräumt, desto weniger Schaden wird die Organisation in der Zeit einer Krise davontragen.

Um die Unternehmensreputation zu wahren und wiederherzustellen, bedarf es laut Seeger (2006, S. 239ff.) häufiger, ehrlicher und spezifischer Kommunikation. Keinesfalls sollten Informationen vor der Öffentlichkeit verborgen bleiben, da sie diese ohnehin aus anderen Quellen erfahren würden. Der Organisation würde in diesem Falle die Möglichkeit entzogen, die Krisennachricht effektiv zu steuern und sie würde in der Folge an Glaubwürdigkeit verlieren. Um mit externen Quellen weniger konkurrieren zu müssen, sollen starke positive Beziehungen schon lange vor einer Krise kultiviert werden. Die Kommunikation hat während einer Krise immer wahrheitsgemäß und proaktiv zu erfolgen. Die Medien sollen als strategischer Partner fungieren.

Weitere Best Practices sind der Ausdruck von Besorgnis und Empathie in der Krisenkommunikation sowie die Anerkennung von Unsicherheit, die eine Krise charakterisiert. Stark ermutigende Worte in Zeiten großer Unsicherheit könnten beispielsweise als unglaubwürdig interpretiert werden. Krisenkommunikation kann für das Unternehmen und seine Stakeholder förderlich sein oder aber die Wahrnehmung der Krisensituation beeinträchtigen (Coombs et al., 2010, S. 337)

### **2.3.2.1 Arten der Krisenkommunikation**

Krisenkommunikation ist während des gesamten Krisenmanagement-Prozesses von großer Bedeutung. Neben den drei Phasen (Vorkrisen-, Krisen- und Nachkrisenzeit) gibt es auch zwei Arten von Krisenkommunikation

- Krisen-Wissensmanagement
- Stakeholder-Reaktionsmanagement

Das Krisen-Wissensmanagement umfasst die Suche nach konkreten Informationen und die anschließende Analyse der gesammelten Informationen sowie die Verteilung des Wissens und die Entscheidungsfindung. Krisen-Wissensmanagement läuft im Hintergrund ab und zielt vor allem auf die Bereitstellung von Antworten und öffentlichen Statements zu der Krise ab. Das Stakeholder-Reaktionsmanagement beinhaltet Aussagen und Handlungen, die das Stakeholder-Empfinden gegenüber der Krise, der von der Krise betroffenen Organisation und gegenüber der Krisenreaktion beeinflussen sollen (Coombs & Holladay, 2011, S. 25).

Eine offene und ehrliche Krisenkommunikation soll allen Krisenkommunikationsarten das Hauptanliegen sein. Fehlende Antworten beziehungsweise Stellungnahmen zu einer Krise können als Arroganz gedeutet werden. Das Schweigen zu einem Thema ist ebenfalls Kommunikation und lässt vermuten, dass das Unternehmen verantwortlich ist. Das Krisenteam muss sich unbedingt um eine offene Krisenkommunikation bemühen. Offenheit bedeutet nicht nur eine hohe mediale Präsenz, sondern vor allem Ehrlichkeit in der Informationsvermittlung an Stakeholder. Das Krisenteam muss in der Lage sein, schnell und präzise mit Informationen an offizielle Agenturen und alle Betroffene heranzutreten (King III, 2002, S. 245).

### **2.3.2.2 Ziele der Krisenkommunikation**

Der Ausdruck von Anteilnahme und Mitgefühl für die Opfer und deren Angehörige ist nur ein Teil der Krisenkommunikation und hat nicht höchste Priorität. In erster Linie müssen gefährdete Stakeholder geschützt und informiert werden. In einem weiteren Schritt wird auf die psychologische Verarbeitung der Krise Wert gelegt. Da eine Krise viel Ungewissheit mit sich bringt und oftmals Stress verursacht, sollen Informationen bereitgestellt werden, wie Stakeholder am besten mit diesem Stress umgehen können. Das Konzipieren und die Umsetzung von Maßnahmen, die einem erneuten Krisenfall entgegenwirken, stimmt die Stakeholder positiv, da sie sich sicherer fühlen und demzufolge der Stress reduziert wird. Erst danach soll Betroffenheit kommuniziert und der Opfer gedacht werden. Situational Crisis Communication Theory (siehe Kapitel 2.4.5) stellt darauf ab, dass das Wohlergehen der Stakeholder gesichert ist, bevor weitere Krisenkommunikationsmaßnahmen greifen (Coombs, 2007, S. 165).

Um die Unternehmensreputation nicht weiter zu gefährden, sollten Organisationen schneller als Sekundärquellen kommunizieren, zumal eine schnellere Reaktion mit einer

höheren Glaubwürdigkeit assoziiert wird. Laut Arpan und Roskos-Ewoldsen (2005, S. 425f.) erzielen Organisationen eine hohe Glaubwürdigkeit, wenn sie Kriseninformationen frühzeitiger als andere Medien liefern. Solchen Organisationen werden Krisen eher verziehen. Die Selbstenthüllungsstrategie, die sich in der proaktiven Gestaltung der Kommunikation äußert und nicht nur reaktiv ist, führt zu höherer Glaubwürdigkeit und einer positiveren Wahrnehmung der Krise.

Eine Organisation hat nur einen geringen Einfluss auf die Verbreitung von Informationen, zumal Laienjournalismus immer verbreiteter ist. Die Zahl an Menschen, die Kamera und Internetzugang besitzen und umgehend Informationen auf sozialen Medien verbreiten können, wächst (Omilion-Hodges, 2012, S. 1). Ihre Motivation entsteht dadurch, dass sie Nachrichten mit anderen Community-Mitgliedern schnell teilen und ihr soziales Netzwerk stärken möchten. Es ist daher für Unternehmen äußerst wichtig, die Auswirkungen dieser Kommunikationstaktik auf die Unternehmensreputation zu kennen. Spence, Lachlan, Omilion-Hodges und Goddard (2014, S. 128ff.) sind der Ansicht, dass eine prompte Reaktion auf eine Krise die Wahrnehmung der Organisation verbessert. Die Verständigung und Warnung der Stakeholder sollte unmittelbar nach dem Auftreten einer Krise erfolgen, noch bevor Informationen von anderen Medien verbreitet werden können. Die sofortige Aussendung einer Pressemitteilung empfiehlt sich, da die Öffentlichkeit die Nachrichten der Organisation selbst als glaubwürdiger erachtet als jene von externen Medien. Die Beurteilung der Unternehmensreputation fällt am positivsten aus, wenn die Krise in einer seriösen Pressemitteilung behandelt wird. Solange externe Medien die Krisenkommunikation beherrschen, wird die Unternehmensreputation beeinträchtigt. Organisationen, die rasch an die Öffentlichkeit herantreten, übernehmen einerseits Verantwortung für ihr Handeln und können andererseits die Inhalte sowie die Verbreitung der Informationen besser gestalten. Die Ängste der Stakeholder können in der Folge abgebaut und viele Gerüchte entkräftet werden. Organisationen sollten darauf bedacht sein, auf Krisen mittels offizieller Statements schnell und effizient zu reagieren und diese Stellungnahmen der breiten Öffentlichkeit schnell verfügbar zu machen. Die Wahrnehmung der Unternehmensreputation wird dadurch positiver ausfallen.

### **2.3.2.3 Relevanz des Kommunikationsmediums**

Stakeholder wenden sich bei Auftreten einer Krise oftmals der Webseite der betroffenen Organisation zu, damit sie sich über ihr Krisenverständnis vergewissern können. Mit der

zunehmenden Komplexität der verfügbaren Technologien, den stets wachsenden Informationsquellen sowie einer größeren Meinungsvielfalt haben es Experten und Expertinnen zunehmend schwerer, mit Stakeholdern sinnvoll zu kommunizieren. Die Sinnhaftigkeit wird unter anderem durch den Kommunikationskanal bestimmt (Omillion-Hodges, 2012, S. 2).

Krisenkommunikation soll nicht nur offen und ehrlich erfolgen, sondern auch verschiedene Informations- und Kommunikationskanäle berücksichtigen. Sie setzt dort an, wo Menschen über Krisen erfahren. Die Öffentlichkeit pflegt entweder den direkten Kontakt zur Organisation oder erfährt über Krisengeschehnisse in diversen Medien wie Radio und Fernsehen. Oftmals sind sie auch auf Informationen aus zweiter Hand, beispielsweise Mundpropaganda oder Blogs, angewiesen. Es ist daher kaum verwunderlich, dass die Medien bei der Krisenkommunikation eine bedeutende Rolle spielen (Coombs, 2007, S. 164)

Die größte Herausforderung an die Krisenkommunikation ist, dass an das richtige Publikum kommuniziert wird. Deshalb ist es unerlässlich, die passenden Kommunikationskanäle auszuwählen. In den vergangenen Jahren kamen immer mehr Kanäle hinzu und mittlerweile sind die Unternehmenswebseiten beziehungsweise Social-Media-Kanäle aus der Krisenkommunikation nicht mehr wegzudenken. Obgleich Unternehmen durch Social Media in direktem Kontakt zu ihren Stakeholdern stehen und eine personalisierte Form der Kommunikation ermöglichen, ist es schwierig, die verschiedenen Social-Media-Kanäle auf die Kommunikationsabsichten und das beabsichtigte Publikum abzustimmen. Eine Videobotschaft eines CEO erweist sich beispielsweise als sehr effektiv. Vermieden werden sollten bezahlte Marketingaktivitäten, weil diese das Unternehmen als unsensibel erscheinen lassen und die Marke vermehrt mit der Krise assoziiert wird (Grundy & Moxon, 2013, S. 56).

Ein Beispiel für die Verwendung unterschiedlicher Kommunikationskanäle und -absichten ist der Ausbruch des Vulkans Eyjafjallajökull auf Island. Während in den konventionellen Medien der Fokus auf den finanziellen Auswirkungen und auf Entschädigungsforderungen gegenüber der EU lag, wurde auf Twitter Wert auf die Kommunikation mit den gestrandeten Passagieren gelegt. Laut Grundy und Moxon (2013, S. 60) liegt die Stärke dieses Mediums, im Gegensatz zu den konventionellen Medien, im Dialog, in der Interaktivität und in der Schnelligkeit des Informationsaustauschs. Beziehungen können daher schnell aufgebaut werden.

Social Media spielt eine immer bedeutendere Rolle in der Konstruktion, aber auch Dekonstruktion von Krisen. Um die Unternehmensreputation zu verbessern, empfehlen Schultz und Wehmeier (2010, S. 411ff.) den Einsatz von Blogs und Twitter, die als effiziente Kommunikationskanäle für diese Zwecke gelten.

Social Media übernimmt vielfältige Aufgaben in der Krisenkommunikation. Durch den interaktiven Zugang wird es den Social-Media-Benutzern und Benutzerinnen ermöglicht, ihre Meinung ungefiltert zu äußern und an Debatten teilzunehmen. Gleichzeitig kann das Unternehmen ein Gespür für vorherrschende Meinungen entwickeln und mitverfolgen, wie Stakeholder auf Krisen reagieren. Social Media übernimmt somit die Rolle eines Beobachters und kann im Bedarfsfall lenkend eingreifen beziehungsweise die Krisenkommunikation regulieren. Die Gefahr, dass falsche Informationen beziehungsweise Gerüchte im Umlauf bleiben, existiert in Social-Media-Netzwerken in der Regel nicht, da aufgrund der Interaktivität Falschinformationen schnell widerlegt werden können. Das Unternehmen läuft somit auch nicht Gefahr, falsch zitiert zu werden wie in manch konventionellen Medien. Darüber hinaus wird empfohlen, im Krisenfall keine konkreten Anweisungen zu erteilen, sondern um Mitwirkung zu bitten (Alexander, 2014, S. 720ff.). Die Bedeutung der Social Media manifestiert sich darin, dass sie einen Wandel in der Wahrnehmung der Unternehmensreputation bewirken können. Negative öffentliche Nachrichten gefährden die Unternehmensreputation, während positive öffentliche Nachrichten förderlich sind. Es ist daher äußerst wichtig, dass sich Unternehmen mit Social-Media-Nachrichten auseinandersetzen und diese zu ihrem Vorteil nutzen (Coombs & Holladay, 2014, S. 44f.). Die sozialen Medien repräsentieren darüber hinaus eine Vielzahl von unterschiedlichen Kanälen, deren Effizienz Krisenmanager und Krisenmanagerinnen richtig deuten sollten. Blogs und soziale Medien, die von der Organisation betreut werden, stellen oftmals eine Anlaufstelle für positiv eingestellte Kunden und Kundinnen dar, die auch in Krisenfällen der Organisation Rückhalt geben. Sobald sich ihre Einstellung ins Negative wandelt, können Rückschlüsse auf eine scheiternde Krisenkommunikation gemacht werden. Im Gegensatz dazu sollten laut Coombs und Holladay (2014, S. 51) unterstützende Worte dieser Kundschaft zur Förderung der effizienten Krisenkommunikation eingesetzt werden. Es ist daher im Interesse der Organisation, die Krisenreaktionen der Kundschaft in den einzelnen Kanälen genau zu analysieren um die Nachrichtengestaltung bestmöglich an die Reaktionen anzupassen.

Das Kommunikationsmedium spielt in der Krisenkommunikation eine größere Rolle als die Nachricht selbst, zumal es einen starken Einfluss auf die Unternehmensreputation, die sekundäre Krisenkommunikation sowie die Reaktion auf die Krise im Allgemeinen hat. Unter sekundärer Krisenkommunikation wird die Absicht der Kommunikationsempfänger und Kommunikationsempfängerinnen verstanden, die erhaltenen Kriseninformationen im privaten Umfeld zu teilen und zu kommentieren. Schultz, Utz und Göritz (2011, S. 25ff.) zeigen auf, dass Tweets den positivsten Effekt auf sekundäre Krisenkommunikation und allgemeine Reaktionen ausüben, obwohl sich Menschen nach wie vor stärker über Zeitungsartikel austauschen. Sie fanden des Weiteren heraus, dass die Nutzer und Nutzerinnen von Twitter Kriseninformationen über diverse Kanäle distribuieren. Organisationen sollten deshalb mehr Wert auf neu entstehende Kommunikationskanäle legen und die Selektion dieser gut abwägen. Omilion-Hodges (2012, S. 5) meint ferner, dass jedem Kommunikationskanal eine unterschiedliche Glaubwürdigkeit zugeschrieben wird. Organisationen verlassen sich traditionell auf Presseaussendungen und CEO-Ansprachen um ihre Interessen zu vertreten. Diese Kanäle galten bisher in der Informationsbereitstellung und Überzeugung von Stakeholdern als effizient, da Nachrichten über Zeitungen, Radio und TV schnell übermittelt werden konnten. Johnson & Kaye (2004, S. 630f.) attestieren Blogs mittlerweile mehr Glaubwürdigkeit als traditionellen Medien wie Fernsehübertragungen, Zeitungen, Zeitschriften und Radionachrichten. Yang, Kang und Johnson (2010, S. 14f.) sind der Meinung, dass Blogs aufgrund ihres Erzählstils und aufgrund schneller Aktualisierungsmöglichkeiten in Krisenfällen positiv hervorstechen. Traditionelle Medien scheinen im Gegensatz dazu Nachrichten in gefilterter Form wiederzugeben und weniger dynamisch aufzutreten. Dass Stakeholder einem Blog mehr Glaubwürdigkeit zuschreiben als einer Pressemitteilung, kann mitunter auf eine persönliche Herangehensweise des Blogs zurückgeführt werden. Stakeholder könnten Blog-Nachrichten als eine persönliche und direkte Mitteilung des CEO deuten. Darüber hinaus könnte die Generation der Digital Natives kaum Berührungspunkte mit Pressemitteilungen als Krisenkommunikationsmedium haben und sie als dementsprechend fremd einschätzen (Omilion-Hodges, 2012, S. 11). Digital Natives sind laut Thomas (2011, S. 3) junge Menschen, die mit digitalen Technologien und dem Internet als ein allgegenwärtiges Medium aufgewachsen sind.

### 2.3.3 Nachkrisenzeit

Die Nachkrisenzeit kennzeichnet sich durch unterschiedliche Meinungen zum Geschehenen und die Möglichkeit der Nachkommunikation. Das Unternehmen ist angehalten, gewonnene Erkenntnisse zu teilen, um einen erneuten Krisenfall zu verhindern beziehungsweise das Ausmaß der Krise zu minimieren und Stakeholder bestmöglich vorzubereiten. Die Nachkrisenzeit ist darüber hinaus eine Zeit der unternehmerischen Neuausrichtung. Es genügt nicht, dass das Unternehmen in seine alten Strukturen und Gewohnheiten zurückfällt und wie bislang agiert. Vielmehr sollte es eine Neupositionierung anstreben und gewonnene Verbesserungspotenziale nutzen. (Coombs & Holladay, 2011, S. 8).

Die Nachkrisenkommunikation beginnt ab dem Zeitpunkt, wo die Krise als überwunden gilt. Die Krise wurde zwar weitestgehend bewältigt, die Auswirkungen sollten jedoch aufgearbeitet werden. Die Nachkrisenkommunikation kann als Erweiterung der Krisenreaktion gesehen werden, die die Erkenntnisse, die aus der Krise hervorgehen, fortträgt. Laut Coombs und Holladay (2011, S. 45) bringt die Nachkrisenzeit vor allem die Kommunikation, die sich auf das Stakeholder-Reaktionsmanagement richtet, in Anwendung. Während die Organisation wieder in den Normalbetrieb zurückkehrt, sollten Stakeholder mit Maßnahmen zur Bewahrung der Geschäftskontinuität vertraut gemacht werden.

Coombs (2007, S. 136ff.) empfiehlt, dass Informationen, die Stakeholdern versprochen wurden, bei Bekanntwerden umgehend kommuniziert werden. Auch sollten diese über Wiedergutmachungsbemühungen und Abhilfemaßnahmen verständigt werden. Er betont, dass die gewonnenen Erkenntnisse anschließend in das Unternehmenssystem miteinfließen sollten, um den Krisenbewältigungsbemühungen stärkeren Ausdruck zu verleihen.

Die Nachkommunikation sollte sich auch intensiv der Betreuung von Angehörigen und Betroffenen widmen. Die Errichtung von Gedenkstätten und die Organisierung von Gedenkveranstaltungen erweitern den Informationshorizont und stellen reputationsverbessernde Maßnahmen dar, die noch viele Jahre nach der Krise Anwendung finden. Hierzu zählen die Errichtung eines Denkmals oder die Abhaltung von Gedenkgottesdiensten oder Trauerfeiern zum Jahrestag des Ereignisses. Eine andere Nachkrisenkommunikationsmaßnahme ist die Bereitstellung von psychologischer Betreuung, die vor allem den Opfern, Angehörigen und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gilt (Coombs & Holladay, 2011, S. 45). Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmensreputation sind ein wichtiger Bestandteil der Nachkrisenzeit. Die organisatorische Erneuerung könnte als

Ziel definiert werden, die vor allem um die Zukunft und den Aufbau bemüht ist. Es könnte Monate, sogar Jahre dauern, um die Unternehmensreputation wiederaufzubauen und sie im Idealfall gänzlich wiederherzustellen. Organisationen können auch Überlegungen anstellen, neue CEOs einzuberufen beziehungsweise ethische Programme neu aufzulegen, um den Stakeholdern ihre guten Absichten zu kommunizieren.

Krisen können laut Kooor-Misra und Nathan (2000, S. 31ff.) als wertvolle Lernerfahrung befunden werden, weil sie oft organisatorische Mängel aufdecken. Obwohl diese Lernerfahrung Verbesserungen nach sich ziehen könnte, sind Organisationen eher zurückhaltend und wehren sich gegen umfassende Untersuchungen, die Versäumnisse oder Fehler aufzudecken drohen. Krisenexperten und Krisenexpertinnen sind hingegen um die Sammlung von Kriseninformationen und die anschließende Auswertung sehr bemüht. Ein multifunktionelles Team aus verschiedenen Abteilungen sollte in der Nachkrisenzeit Informationen von diversen Stakeholdern einholen und ein offenes Klima für den Austausch von Lernerfahrungen schaffen. Organisatorisches Lernen sollte nicht verurteilt, sondern gelobt und evaluiert werden.

Das Kapitel Krisenmanagement zeigt auf, dass Krisenmanagement-Instanzen in Airlines eingerichtet werden können. Diese Instanzen setzen Maßnahmen, die die Prävention und Handhabung einer Krise tangieren. Airlines können Krisenkommunikationspläne aufsetzen, die regelmäßig auf die Tauglichkeit und Effizienz der Prozesse analysiert werden. Eine eigene Krisenkommunikationseinheit wird angesprochen, die sich um die zeitnahe Versorgung und Informationen an Stakeholder kümmert. Ein möglichst kollaborativer Ansatz, unter anderem mit den Medien, vereinfacht das Krisenmanagement. Airlines können sich einerseits um die Bereitstellung von Informationen kümmern, andererseits auf der taktischen Ebene agieren um Stakeholder bewusst zu beeinflussen. Eine positive Beeinflussung wird durch die Selbstenthüllungsstrategie forciert, da eine rasche Bereitstellung von Informationen im Idealfall Informationshoheit bedeutet und diesen Informationen eine hohe Glaubwürdigkeit zukommt. Airlines können zudem über unterschiedliche Kanäle kommunizieren, da Kunden und Kundinnen verschiedene Ansprüche haben, unterschiedlichen Kulturen angehören und im Umgang mit den digitalen Medien mehr oder weniger versiert sind. Airlines können über Social Media differenziert auftreten und bedenken, dass sie sowohl positiv als auch negativ eingestellte Kunden und Kundinnen zu ihrem Vorteil nutzen können. Nach einer Krise ist die Demonstration von Wiedergutmachungsbemühungen und die Betreuung von Angehörigen und Betroffenen essenziell.

## 2.4 Modelle/Theorien

Die Krisenkommunikationsliteratur beschäftigt sich mit der Frage, ob die Theorie der Public Relations und diverse Führungstheorien eine ethische und effektive Krisenkommunikation zu Wege bringen. Viele Theorien der Public Relations befassen sich mit Konflikten sowie Beziehungsmanagement und behandeln Krisen deshalb als einen Konflikt, der aus einer gescheiterten Beziehung hervorgeht. Hauptaugenmerk dieser Theorien sowie deren gleichzeitige Limitation ist, dass sie sich nur auf die Konfliktquelle und den anschließenden Informationsaustausch und die Informationsweitergabe konzentrieren. Dabei wird vernachlässigt, dass eine Krise ein gesellschaftliches Ereignis mit komplexen Zusammenhängen und mehreren Verantwortlichen sowie Leidtragenden ist. Die neuen Paradigmen setzen sich mit dieser Komplexität auseinander und erkennen, dass Krisenkommunikation mehr ist als nur ein Informationsaustausch. Die Attributionstheorie von Weiner (1972), die sich mit Schuldzuweisungen beschäftigt, gewinnt immer mehr an Bedeutung und versucht unterschiedlichen Krisenthematiken und Krisenvariationen zu begegnen (Coombs & Holladay, 2011, S. 9f.).

Im Folgenden werden die Ursprünge der Krisenkommunikation, ihre Entwicklung und Zukunftsperspektiven erörtert. Unterschiedliche Krisenkommunikationsmodelle werden beleuchtet und die dominanten Ströme der Forschungsmethodik vorgestellt (Coombs & Holladay, 2011, S. 15).

Krisenkommunikation ist laut Coombs und Holladay (2011, S. 22ff.) ein vielerorts angewendetes Konzept. Manager und Managerinnen beziehen sich auf Krisenkommunikationsliteratur, um Krisen bestmöglich zu bewältigen. Es soll dem Unternehmen zu neuen Möglichkeiten verhelfen, allerdings wird dabei vergessen, dass Krisenkommunikation nur dann effektiv betrieben werden kann, wenn auch Stakeholder geschützt und unterstützt werden. Die Krisenkommunikation hatte ihren eigenen Entwicklungsverlauf. Die ursprüngliche Literatur zu Krisenkommunikation wurde von Praktikern und Praktikerinnen geschrieben und besaß kein wissenschaftliches Niveau. Erst als Forscher und Forscherinnen sich mit dem Thema zu beschäftigen begannen, wurden die ersten Beiträge in wissenschaftlichen Journals publiziert. Der Großteil der Krisenkommunikationsforschung beruht auf den Kommunikationswissenschaften. Erste Schwerpunkte der Forschung lagen auf Kriegsgeschichten und Fallstudien. Diese Studien hatten einen rein de-

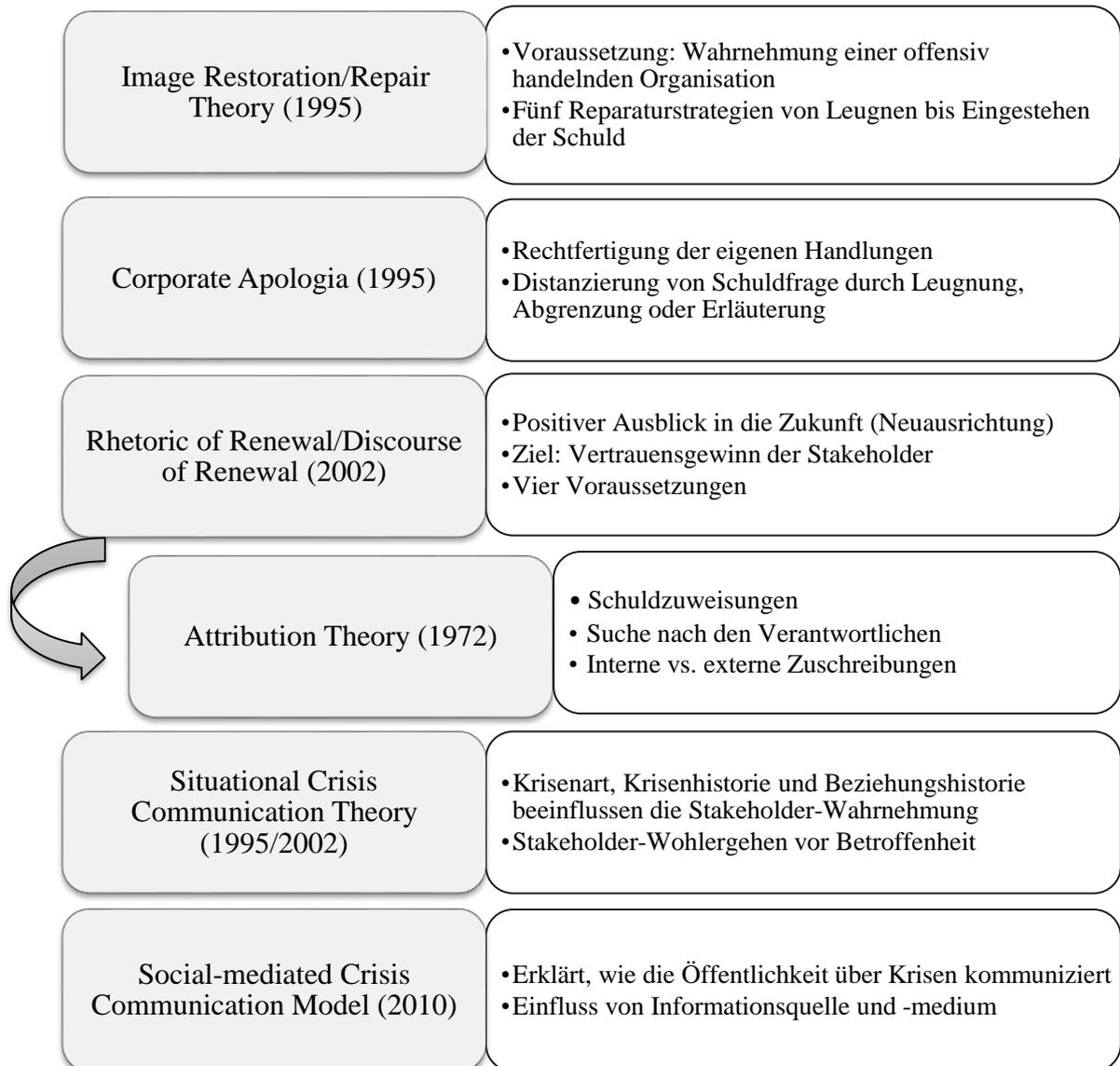
skriptiven Charakter ohne einen genaueren analytischen Rahmen. Die Krisenkommunikation-Fallstudien, die sich als erfolgreich herausstellten, wurden als Grundlage für zukünftige Handlungsempfehlungen herangezogen.

Mit steigender Akzeptanz entstand laut Coombs und Holladay (2011, S. 23f.) ein Fundus an Wissen, der in späterer Folge systematisch analysiert und als theoretischer Rahmen begründet wurde. Zu den ersten theoretischen Rahmen zählen die Image Repair beziehungsweise Image Restoration Theory von Benoit (1995) sowie Corporate Apologia von Hearit (1995). Beide wurden zu Beginn noch als spekulative Theorien gehandelt, da der qualitative Charakter der Krisenkommunikation Anlass zu subjektiver Interpretation gab. Da keine allgemeinen Erkenntnisse gewonnen werden konnten, werden bis heute Anstrengungen unternommen, die ermittelten Variablen zu testen und diese verifizierbar zu machen. Neben Fallstudien wurden Theorien entwickelt, die Krisenkommunikation erfolgreich zu machen versuchten, darunter die Situational Crisis Communication Theory (SCCT) von Coombs (1995), deren Inhalt auf der Attributionstheorie von Weiner (1972) gründet (Coombs & Holladay, 2011, S. 22ff.). Obgleich die SCCT im Jahr 1995 präsentiert wurde, erhielt sie ihre vollendete Form beziehungsweise ihren Namen im Jahr 2002 von Coombs und Holladay (2002). Die SCCT erklärt anhand evidenzbasierter Untersuchungen, wie die Unternehmensreputation während einer Krise geschützt werden kann. Die Krisenart, Krisenhistorie und die Beziehungshistorie geben darüber Aufschluss, wie Stakeholder eine Krise wahrnehmen und wie sie auf diese reagieren. Diese Stakeholder-Wahrnehmungen suggerieren wiederum, welche Krisenreaktionsstrategien die Unternehmensreputation am gezieltesten schützen können (Coombs, 2007, S. 174).

Laut Dunn und Eble (2015, S. 719) entwickelt sich Krisenkommunikation als Forschungsschwerpunkt kontinuierlich weiter. Der Schwerpunkt liegt jedoch weiterhin auf der Organisation, die sich in der Krise befindet. Es wird analysiert, wie eine Organisation kommuniziert, wie diese Kommunikation von außen wahrgenommen wird und wie Organisationen Nachrichten gestalten können um ihre Unternehmensreputation zu schützen. Das Social-mediated Crisis Communication Model von Jin und Liu (2010) analysiert ferner, warum und wie die Öffentlichkeit über Krisen kommuniziert und welchen Einfluss die Informationsquelle sowie das Informationsmedium auf diese Kommunikation ausüben.

Folgende Übersicht soll veranschaulichen, welche Krisenkommunikationstheorien in dieser Arbeit behandelt werden und welche zeitliche Verortung diese erfahren. Da viele Theorien parallel beziehungsweise kontinuierlich weiterentwickelt wurden, sind die Jahresangaben als ungefähre Richtwert zu verstehen.

Abbildung 2: Überblick und zeitliche Verortung der Krisenkommunikationstheorien



Quelle: Eigene Darstellung

#### 2.4.1 Image Restoration/Repair Theory

Benoit (1997, S. 177) ist der Meinung, dass das Image für Organisationen und Individuen gleichermaßen von Bedeutung ist. Obgleich es bei angeschlagenem Image zwischen die-

sen Gruppen Unterschiede in deren Reparaturanstrengungen geben mag, sind die grundlegenden Optionen dieselben. Damit die Image Restoration Theory gezielte Anwendung finden kann, sollten folgende zwei Komponenten vorliegen:

- Eine Organisation wird für eine Handlung verantwortlich gemacht.
- Diese Handlung wird als offensiv empfunden.

Für beide Bedingungen gilt, dass die bloße Annahme, die Organisation sei schuldig, genügt, um das Image der Organisation zu gefährden. Auch muss die Tat nicht tatsächlich offensiv gewesen sein, sondern nur als solches empfunden werden. Die schiere Wahrnehmung ist wichtiger als die Realität (Benoit, 1997, S. 178).

Die Image Restoration Theory von William Benoit (1995) entstand durch die Integration von verschiedenen Kommunikationsansätzen. Die zwei zentralen Themen dieser Theorie sind, dass jede Art von Kommunikation ein bestimmtes Ziel verfolgt und dass die Bewahrung beziehungsweise Wiederherstellung der Unternehmensreputation ein vorrangiges Ziel der Kommunikation ist. Nicht die Beschreibung des Krisenhergangs oder der unterschiedlichen Phasen einer Krise stehen im Fokus, sondern die Nachricht, die an Stakeholder kommuniziert wird. Damit Unternehmen in Zeiten einer Krise ihr Gesicht wahren und eventuelle Reputationsschäden begrenzen können, entwickelte Benoit fünf Typologien, die je nach Ausgangslage anzuwenden sind (Dunn & Eble, 2015, S. 718f.).

Diese fünf Strategien werden wie folgt definiert (Puttenat, 2009, S. 34):

1. Leugnen
2. Der Verantwortung ausweichen
3. Herunterspielen
4. Korrigierend eingreifen
5. Gekränktes bis demütiges Verhalten zeigen.

Benoit (1997, S. 179ff.) definiert für diese fünf Strategien Unterkategorien, die im Folgenden dargelegt werden:

Tabelle 1: Die fünf Strategien der Image Restoration/Repair Theory

Strategie	Unterkategorien
Leugnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• das Unternehmen bestreitet, dass das Ereignis überhaupt passiert oder dass es für die Handlung verantwortlich sei</li> <li>• das Unternehmen schiebt die Schuld einem anderen Unternehmen zu</li> </ul>

Der Verantwortung ausweichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Provokation:</b> das Unternehmen reagiert rational auf eine offensive Attacke</li> <li>• <b>Anfechtbarkeit:</b> das Unternehmen konnte die Folgen der durchgeführten Handlung nicht kennen</li> <li>• <b>Unfall:</b> Die Handlung des Unternehmens stellt sich als Missgeschick dar</li> <li>• <b>Gute Intentionen:</b> das Unternehmen vollzieht die Handlung aufgrund guter Absichten</li> </ul>
Herunterspielen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unterstützung:</b> andere, gute Handlungen des Unternehmens werden betont</li> <li>• <b>Verharmlosung:</b> das Ausmaß des Ereignisses wird heruntergespielt</li> <li>• <b>Differenzierung:</b> die Handlung stellt sich im Vergleich zu ähnlichen Ereignissen als weniger offensiv dar</li> <li>• <b>Transzendenz:</b> das Ereignis wird in positivem Licht dargestellt</li> <li>• <b>Angriff auf die Ankläger:</b> das Unternehmen geht selbst in die Offensive</li> <li>• <b>Entschädigung:</b> Kompensation wird angeboten</li> </ul>
Korrigierend eingreifen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• das Unternehmen verspricht, das Problem zu beheben, indem es entweder den Ausgangszustand vor der offensiven Handlung wiederherstellt oder dem Wiederauftreten dieser Handlung vorbeugt</li> </ul>
Gekränktes bis demütiges Verhalten zeigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• das Unternehmen gesteht seine Schuld ein und bittet um Entschuldigung</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach Benoit (1997, S. 179ff.)

Benoit selbst empfiehlt das Wort „Restoration“ in Image Restoration Theory mit dem Wort „Repair“ zu ersetzen. Grund dafür ist die Annahme, dass jegliche Krise die Unternehmensreputation nachhaltig verändert und das Unternehmen nicht mehr vollständig zu seinem Ausgangszustand zurückkehren kann. Daher können lediglich Reparaturversuche („Repair“) unternommen werden (Dunn & Eble, 2015, S. 719).

#### 2.4.2 Corporate Apologia

Ungeachtet dessen, welche Theorien in der Krisenkommunikation zum Einsatz kommen, besteht immer eine enge Verknüpfung mit Corporate Apologia von Hearit (1995). Diese Theorie beschreibt kommunikative Anstrengungen, die negativen Auswirkungen auf die

Unternehmensreputation zu minimalisieren (Coombs et al., 2010, S. 338). Die empfundene Notwendigkeit, sich aus ungünstigen Situationen zu befreien, ist eine der ältesten Triebe der Menschheit. Eine verteidigende Rede, Apologia, kann bewirken, dass Betroffene einem Dilemma entkommen (Hearit, 2006, S. 2). Corporate Apologia befasst sich mit der Rechtfertigung der eigenen Handlungen. Ziel ist es, die Krise in einem positiven Licht darzustellen beziehungsweise den Verantwortlichen wohlwollende Intentionen zuzuschreiben. Hearit (1995) definiert drei Arten von Corporate Apologia, die zwar alle das Unternehmen von der Schuldfrage distanzieren, aber dies auf unterschiedliche Art und Weise tun: Leugnen, Abgrenzen und Erläutern. Diese Definitionen weisen Ähnlichkeiten mit Benoit's Image Restoration Theory auf. Sowohl Hearit als auch Benoit haben die gleiche Interpretation für „Leugnen“ und Hearit's „Abgrenzen“ ist eine Mischung aus Benoit's „Abgrenzen“ und „der Verantwortung ausweichen“. Hearit's „Erläutern“ wiederum beinhaltet Elemente aus Benoit's „der Verantwortung ausweichen“, „Unterstützung“ und „Differenzierung“. Diese Ähnlichkeiten rühren daher, dass Benoit in seiner Image Restoration Theory unterschiedlichste Aspekte von Krisenkommunikation behandelt, unter anderem auch Corporate Apologia (Dunn & Eble, 2015, S. 719).

Der Begriff Apologia hat in der Forschung mehrere Bedeutungen. Eine nennenswerte Differenzierung ist jene zwischen uneingeschränkter und eingeschränkter Rechtfertigung. Im ersten Fall wird erkannt, dass eine Krise eingetroffen ist, wofür Verantwortung übernommen und um Entschuldigung gebeten wird. Im zweiten Fall wird den Krisenopfern Bedauern und Sorge ausgesprochen (Kellerman, 2006, S. 73ff.). Corporate Apologia im Sinne der Krisenkommunikation beschäftigt sich mit der uneingeschränkten Rechtfertigung.

Drei Forschungsstränge haben sich rund um Apologia herauskristallisiert:

- Inhalt
- Quelle
- Timing

Die Inhaltsforschung beschäftigt sich mit den diversen Ausprägungen von Apologia und deren gesetzlicher Haftung. Darüber hinaus wird die Effektivität von Apologia im Vergleich zu anderen Krisenreaktionsstrategien untersucht. Oftmals wird Apologia mit „Leugnen“ gleichgesetzt, allerdings wird jede Art der Leugnung bei Schuldanerkenntnis unzulänglich sein (Coombs & Holladay, 2008, S. 252f.)

Die Quellenforschung untersucht, inwiefern Führungskräfte als Quelle beziehungsweise als Schlüsselpersonen von Apologia auftreten sollten. Laut Kellerman (2006, S. 73ff.) sollte sich der CEO eines Unternehmens zu Wort melden und sich entschuldigen, da er letztendlich der Verantwortliche ist. Das Timing befasst sich schlussendlich mit den zeitlichen Dimensionen der Apologia. Darunter fallen mit welcher Geschwindigkeit und über welchen Zeitraum Apologia betrieben werden soll.

### **2.4.3 Rhetoric of Renewal/Discourse of Renewal**

Der Discourse of Renewal von Ulmer und Sellnow (2002) unterscheidet sich von Corporate Apologia und der Image Restoration Theory durch einen positiven Ausblick in die Zukunft. Nicht die Suche nach Verantwortung ist Inhalt dieser Theorie, sondern die Betreuung von Opfern und Leidtragenden. Zentrales Thema ist die Neuausrichtung der Organisation mit der Absicht, aus der Krise heraus zu wachsen (Coombs & Holladay, 2011, S. 31f.).

Der Discourse of Renewal bezieht sich auf Veränderungs- und Innovationsprozesse der Organisation. Im Mittelpunkt stehen die Reaktionen der Führungskräfte einer Organisation auf Krisen und deren Bemühungen, die Organisation wiederaufzubauen und die Krise zu überwinden. Der Discourse of Renewal ist bestrebt, die Realität rhetorisch so darzulegen, dass Stakeholder einen positiven Eindruck vom Krisenreaktionsmanagement der Organisation gewinnen. Die Führungskräfte, die Optimismus und Engagement an den Tag legen, bilden die treibende Kraft im Prozess der Erneuerung und motivieren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie andere Stakeholder, der Organisation treu zu bleiben und sie über das ursprüngliche Niveau hinaus aufzubauen. (Ulmer, Seeger & Sellnow, 2007, S. 131). Der Discourse of Renewal fokussiert auf Handlungen und vernachlässigt die strategische Komponente. Nicht die Unternehmensreputation steht im Vordergrund, sondern die natürliche und sofortige Reaktion auf ein Ereignis. Das Gemeinwohl der Gesellschaft ist darüber hinaus von größerem Interesse als strategische Maßnahmen. Krisen werden als Chance interpretiert und es ist Aufgabe der Führungskräfte, diese Chance innerhalb der Organisation zu vermitteln und zu ergreifen. Nur durch Stärke und eine klare Vision wird es ihnen gelingen, das Vertrauen der Stakeholder zu gewinnen. Ulmer et al. (2007, S. 132f.) vertreten die Meinung, dass Führungskräfte schon vor einer Krise starke Verbindungen und Kommunikationskanäle zu den Stakeholdern aufbauen sollten, um deren Wohlwollen und Förderungsgedanken zu verstärken.

Der Discourse of Renewal ist in seiner Anwendbarkeit eingeschränkt. Laut Coombs und Holladay (2011, S. 32) gibt es vier Voraussetzungen, die vorliegen müssen, um diese Krisenreaktionsstrategie nachhaltig einsetzen zu können:

- Die Organisation hält bereits im Vorfeld einer Krise hohe ethische Standards ein
- Starke Beziehungen werden bereits im Vorfeld einer Krise zwischen der Organisation und ihrem Kundenkreis gepflegt
- Die Organisation kann sich auf ein Leben nach der Krise einstellen anstatt ständig mit der Schuldfrage konfrontiert zu werden
- Die Organisation strebt nach effektiver Krisenkommunikation

Ereignisse, die vor und während einer Krise eintreten, bestimmen, ob ein effektives Krisenreaktionsmanagement den Discourse of Renewal beinhalten darf.

#### **2.4.4 Attribution Theory**

Die Attributionstheorie von Weiner (1972) beschäftigt sich mit der menschlichen Neigung, in Ereignissen einen Sinn zu suchen. Diese Suche wird durch nicht vorhandenes beziehungsweise begrenztes Beweismaterial intensiviert. Krisen als negative Ereignisse stimulieren die Suche nach deren Auslöser um korrekte Zuschreibungen zu machen (Coombs & Holladay, 2011, S. 37).

Personen schreiben Ereignissen Verantwortung zu. Dieser Prozess wird durch emotionale Reaktionen begleitet. Die dominanten Emotionen in der Attributionstheorie sind Empörung und Mitgefühl. Durch die Zuschreibung von Verantwortung und Emotionen zu Events werden Handlungen ausgelöst. Diese sind negativ, sofern eine Person als schuldig gilt und Wut ausgelöst wird. Positive Handlungen werden durch Unschuld und Mitgefühl erzeugt (Weiner, 2006, S. 37ff.).

Zuschreibungen können entweder der involvierten Person gelten (interne Zuschreibungen) oder auf Umfeldfaktoren gerichtet sein (externe Zuschreibungen). Ein Autounfall kann beispielsweise durch einen Fahrfehler oder aber auch durch eine vereiste Straße ausgelöst werden. Die Attributionstheorie ist publikumsorientiert, zumal sie menschliche Zuschreibungen und Reaktionen auf Krisen untersucht. Diese Zuschreibungen wiederum nehmen Einfluss auf das Verhalten gegenüber der betroffenen Organisation (Coombs & Holladay, 2011, S. 37). Trifft die Organisation Verantwortung für die Krise wird die Unternehmensreputation darunter leiden. Stakeholder können in der Folge dazu veranlasst

werden, die Beziehung zu der Organisation zu beenden oder negative Mundpropaganda zu betreiben. Das Management ist dazu angehalten, beide Fälle tunlichst zu vermeiden (Coombs, 2007b, S. 136).

#### **2.4.5 Situational Crisis Communication Theory**

Die Situational Crisis Communication Theory von Coombs und Holladay (2002) baut auf der Attributionstheorie auf und versucht ein größeres Spektrum von Krisen zu berücksichtigen. Diese Theorie bedient sich nicht nur experimentalen Methoden, sondern auch sozialpsychologischen Theorien. Die SCCT testet Hypothesen, die sich mit der Wahrnehmung von Krisen und der entsprechenden Krisenreaktion beschäftigen. Untersucht wird, welche Auswirkungen die Krisenkommunikation auf diverse Faktoren wie die Unternehmensreputation und die Kaufabsicht nimmt. Die SCCT erweitert die bisherige Krisenforschung zum Thema Produktschäden und Ethik, die vor allem in der Management- und Marketingliteratur zu finden ist (Coombs, 2007, S. 137).

Das Kernstück der Situational Crisis Communication Theory ist die Krisenverantwortung. Darunter wird jene Verantwortung verstanden, die Stakeholder der Organisation während einer Krise zuschreiben. Krisenverantwortungszuschreibungen stehen in direktem Zusammenhang mit dem Reputationsrisiko, das eine Krise in sich birgt. Eine Krise wird umso bedrohlicher, je mehr Krisenverantwortung eine Organisation trägt (Coombs, 2012, S. 151).

Laut Coombs et al. (2010, S. 338) sollte Krisenkommunikation dem Schutz der Unternehmen und deren Stakeholder dienen. Ein wesentlicher Aspekt ist die Sicherheit der Stakeholder. Diese muss gewährleistet sein, bevor sich die Kommunikation mit der Unternehmensreputation beschäftigt. Stakeholder bedürfen in erster Linie sowohl physischer als auch psychologischer Zuwendung und Fürsorge. Die Unternehmensreputation darf erst sekundär berücksichtigt werden (Coombs, 2007, S. 165). Falls beispielsweise ein gesundheitsschädigendes Produkt identifiziert wird, soll in erster Linie der Kundenkreis darüber informiert werden, damit die Krise nicht weiter verstärkt und der Schaden in Grenzen gehalten wird. Die öffentliche Sicherheit hat im Krisenmanagement und in der Krisenkommunikation höchste Priorität. Erst nach deren Gewährleistung sollte Krisenkommunikation als Reputationsmanagement-Instrument eingesetzt werden. Erfolgreiche Krisenkommunikation kann negative Emotionen in Stakeholdern drosseln und die Gefahr

von Reputationsschäden und schädlicher Mundpropaganda verringern, während Kaufabsichten in der Regel steigen (Coombs et al., 2010, S. 338).

#### **2.4.5.1 Krisensituation/Krisenart**

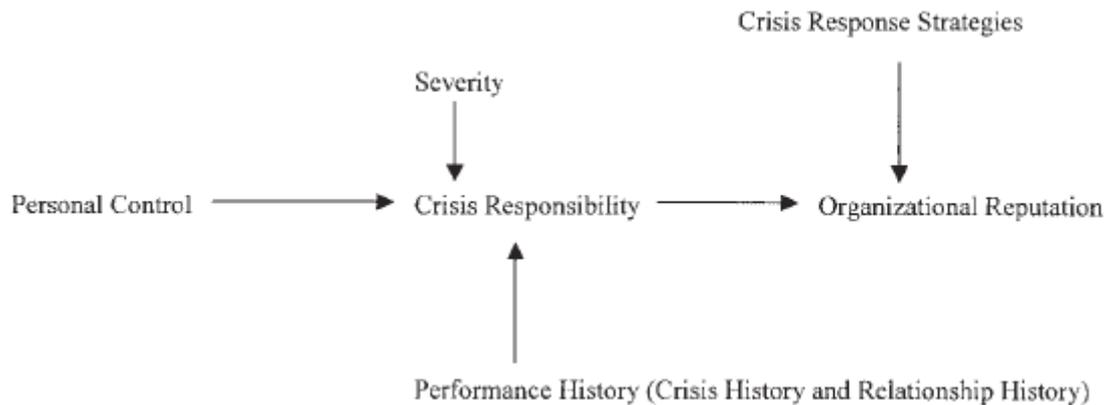
Der erste Schritt in der Situational Crisis Communication Theory ist die Analyse der Krisensituation seitens des Krisenmanagers und der Krisenmanagerin, um das Reputationsrisiko zu eruieren, das von dieser Krise bedingt wird. Das Risikoausmaß wird dadurch bestimmt, wie stark die Krise ohne weitere Einwirkung des Unternehmens die Reputation selbiger gefährden kann. Drei Faktoren bestimmen das Reputationsrisiko (Coombs, 2007, S. 137; Kriyantono, 2012, S. 214):

- ursprüngliche Verantwortung für die Krise
- die Krisenhistorie
- die Beziehungshistorie/vorherige Reputation

Um das Reputationsrisiko zu klären, wird im ersten Schritt analysiert, wie viel Verantwortung die Organisation für das Entstehen der Krise trägt. Die Stakeholder vertreten den Standpunkt, dass die Verantwortung des Unternehmens mit der Kontrolle über die zur Krise führenden Faktoren korreliert. Je stärker Stakeholder der Meinung sind, dass die Krise durch organisatorische Mängel hervorgerufen wurde, desto eher stellt die Krise ein Reputationsrisiko für die Organisation dar (Coombs & Holladay, 2002, S. 167).

Die Analyse wird anfänglich vor allem durch die Krisenart bestimmt. Die Krisenart stellt einen Rahmen dar, der zur Interpretation der Krise genutzt wird. Dieser Rahmen indiziert, ob es sich bei der Krise um Unfall, Sabotage oder kriminelle Fahrlässigkeit handelt (Coombs, 2007, S. 137).

Abbildung 3: Die Variablen und Beziehungen in der Situational Crisis Communication Theory



Quelle: Coombs & Holladay, 2002, S. 168

Die Korrelation zwischen persönlicher Kontrolle und Krisenverantwortung ist sehr stark. Das Ausmaß der Krisenverantwortung ist ein Indikator für den Reputationsschaden, den eine Krise verursacht (Coombs & Schmidt, 2000, S. 168ff.)

Die Situational Crisis Communication Theory postuliert, dass jede Krisenart ein spezifisches und vorhersehbares Verantwortungsausmaß indiziert. Drei Krisencluster wurden identifiziert, die sich nach der Verantwortungszuschreibung unterscheiden (Coombs, 2007, S. 137):

- das Opfercluster
- das Unfallcluster
- das „mutwillige“ (preventable) Cluster

In Coombs und Holladay (2011, S. 103) werden diese Cluster weiter ausgeführt, indem das am ehesten zu erwartende Verantwortungsausmaß definiert wird und Beispiele für jedes Cluster genannt werden.

Tabelle 2: SCCT Disaster/Crisis Types

<i>Level of likely attributed organizational responsibility</i>	<i>Disaster/crisis cluster type</i>	<i>Disaster/crisis subtypes</i>
Low responsibility	Victim cluster	Natural disasters Rumors Workplace violence Malevolence toward the organization
Moderate responsibility	Accidental cluster	Challenges Technical-error accidents Technical-error product harm
High responsibility	Preventable cluster	Human-error accidents Human-error product harm Organizational misdeeds

Quelle: Coombs & Holladay, 2011, S. 103

Unternehmen, die im Opfercluster zu verorten sind, wird ein nur sehr geringes Verantwortungsausmaß zugeschrieben. Zu diesem Cluster gehören Naturkatastrophen, Gerüchte, Gewalt am Arbeitsplatz und bewusste schädliche Handlungen gegenüber der Organisation. In diesem Cluster wird die Organisation als Opfer betrachtet. Das Unfallcluster wird mit einem geringen beziehungsweise moderaten Verantwortungsausmaß assoziiert. Diesem Cluster gehören Vorwürfe von relevanten Interessensgruppen (Stakeholder), Unfälle aufgrund technischen Versagens und fehlerhafte Produkte aufgrund technischen Versagens an. Ereignisse in diesem Cluster werden dahingehend interpretiert, dass sie unbeabsichtigt hervorgerufen werden beziehungsweise die Organisation keinen relevanten Einfluss darauf hat. Das mutwillige Cluster geht von einem starken Verantwortungsausmaß aus und nimmt an, dass das Ereignis absichtlich von der Organisation verursacht wird. Zu diesem Cluster gehören menschliches Versagen, fehlerhafte Produkte aufgrund menschlichen Versagens und organisatorische Mängel (Coombs, 2007, S. 137; Coombs & Holladay, 2002, S. 169; Coombs & Holladay, 2011, S. 103).

Die Identifizierung der Krisenart lässt Schlüsse zu, wie viel Verantwortung der Organisation für das Verschulden der Krise zugeschrieben wird. Das Ausmaß der Verantwortung wird von zwei Faktoren zusätzlich beeinflusst: dem Schweregrad der Krise und der Performancehistorie. Der Schweregrad bestimmt, wie hoch der entstandene Schaden zu bewerten ist. Der Schaden kann sowohl finanzieller, menschlicher und ökologischer Natur sein. Die Performancehistorie beschreibt die vergangenen Handlungen und Verhaltensweisen der Organisation. Sie inkludiert die Krisenhistorie (ob die Organisation in der

Vergangenheit Krisen zu verzeichnen hatte) und die Beziehungshistorie (die Qualität im Umgang mit den Stakeholdern). Der Schweregrad und die Performancehistorie können die Wahrnehmung der Krisenverantwortung für manche Krisenarten modifizieren (Coombs & Holladay, 2001, S. 322ff.). Bei Anstieg des Schweregrads oder bei Verschlechterung der Performancehistorie wird die Öffentlichkeit der Organisation mehr Verantwortung auftragen. Daher empfiehlt die Situational Crisis Communication Theory, dass anfängliche Verantwortungszuschreibungen anhand der Krisenart durch den Schweregrad oder die Performancehistorie nach oben oder unten angepasst werden sollen (Coombs & Holladay, 2002, S. 169).

Coombs (2004, S. 271) beschreibt zwei weitere Konzepte, die vor allem die Krisenhistorie und die Beziehungshistorie betreffen: Konsistenz und Unverwechselbarkeit. Konsistenz wird in der Krisenhistorie operationalisiert. Eine Organisation weist eine hohe Konsistenz auf, wenn ähnliche Krisen bereits in der Vergangenheit auftraten. Eine lange Krisenhistorie suggeriert, dass das Unternehmen ein Strukturproblem aufweist und etwas dagegen zu unternehmen hat. Die Unverwechselbarkeit manifestiert sich in der Beziehungshistorie und veranschaulicht, wie gut oder schlecht die Organisation mit ihren Stakeholdern in der Vergangenheit in anderen Zusammenhängen umgegangen ist. Eine geringe Unverwechselbarkeit impliziert, dass die Organisation eine schlechte Beziehung zu ihren Stakeholdern pflegt und die Krise dieser unbefriedigenden Beziehung keinen Abbruch tut. Sowohl hohe Konsistenz als auch geringe Unverwechselbarkeit steigern die Gefahr, die von der Krise ausgeht. Diese zwei Faktoren lassen darauf schließen, dass die Krise Teil eines Verhaltensmusters ist und nicht als isoliertes Ereignis betrachtet werden kann. Eine erhöhte Verantwortungszuschreibung wirkt sich negativ auf die Unternehmensreputation dar (Coombs, 2007, S. 137).

Die Situational Crisis Communication Theory postuliert, dass eine bekannte Krisenhistorie und eine negative Beziehungshistorie das Reputationsrisiko verschärfen. Das Vorliegen dieser zwei Faktoren begünstigt, dass die Cluster-Zuordnung relativ schnell abgeändert werden kann, indem beispielsweise eine Krise, die gewöhnlich im Opfercluster zu verorten ist, dem Unfallcluster zugeschrieben wird (Coombs & Holladay, 2001, S. 334ff.). Krisen, die gewöhnlich dem Unfallcluster angehören, können wiederum dem mutwilligen Cluster zugeordnet werden, sofern die Krisenhistorie bekannt ist oder verstärkende Faktoren wie eine angeschlagene Krisenreputation hinzukommen (Coombs, 2004, S. 272).

Coombs und Holladay (2001, S. 335f.) merken weiter an, dass eine bekannte Krisenhistorie und eine negative Beziehungshistorie viel größere Auswirkungen auf die Unternehmensreputation als auf die zugeschriebene Krisenverantwortung haben. Dieser Effekt wird jedoch nur bei negativen Performancehistorien erzielt. Menschen neigen dazu, die Unternehmensreputation kritisch zu sehen, wenn eine negative Beziehungs- oder Krisenhistorie vorliegt. Zwischen neutraler (es ist keine Historie bekannt) und positiver Historie wird kein Unterschied gemacht, da im Normalfall einer neutralen Historie ein Vertrauensvorschuss eingeräumt wird. Der Effekt einer negativen Reputation wird bestätigt und als „Velcro Effect“ bezeichnet. Eine negative Performancehistorie wird mit einem Velcro, einem Klettband, assoziiert, da es weitere Reputationsschäden anzieht. Eine vorhandene negative Beziehungs- und Krisenhistorie kann einen starken, negativen Velcro Effekt verursachen.

#### **2.4.5.2 Krisenreaktionsstrategie**

Nachdem das Ausmaß der Krisenverantwortung geklärt wurde, haben Krisenmanager und Krisenmanagerinnen laut Coombs und Holladay (2002, S. 168f.) eine adäquate Krisenreaktionsstrategie zu wählen. Eine Krisenreaktionsstrategie ist adäquat, wenn sie den potenziellen Reputationsschaden begrenzen kann. Je stärker der befürchtete Reputationsschaden, desto wichtiger ist es, dass die Krisenreaktionsstrategie die Opfer anspricht, also diejenigen, die von der Krise nachteilig beeinflusst werden. Die Organisation soll in dieser Zeit ihr Engagement für die Opfer verdeutlichen und ein angemessenes, von der Öffentlichkeit erwartetes, Verhalten zeigen.

Die Situational Crisis Communication Theory stützt sich auf die Krisenreaktionsstrategien der Image Restoration Theory. Strategien werden in ein System integriert, das voraussagt, wie Stakeholder auf die Krise zu reagieren haben und welche Strategien einzusetzen sind um die Krise zu managen (Coombs, 2007, S. 171).

Die Krisenreaktionsstrategien verfolgen drei Ziele um die Unternehmensreputation zu schützen (Coombs, W. T., 1995, S. 449f.):

- die Veränderung der Krisenattribution
- die Veränderung der öffentlichen Wahrnehmung der Organisation, die sich in der Krise befindet
- die Reduktion der negativen Auswirkungen der Krise

Krisenmanager und Krisenmanagerinnen sind laut Coombs (2007, S. 171) angehalten, eine Kombination dieser drei Strategien einzusetzen, um damit das Krisencluster, dem die Krise zuzuordnen ist, zu definieren oder dessen Botschaft zu verstärken. In den meisten Fällen bilden die Nachrichtenmedien das Urteil der Stakeholder und entscheiden darüber, welches Cluster der Krise am ehesten entspricht. Daher ist es entscheidend, dass Krisenmanager und Krisenmanagerinnen Informationen aus Unternehmenssicht an die Öffentlichkeit kommunizieren. Bei Online-Krisen wird das Cluster durch die Personen bestimmt, die krisenrelevante Informationen posten. Zu diesen Personen gehören Krisenmanager und Krisenmanagerinnen, einflussreiche Blogger und Bloggerinnen, Kritiker und Kritikerinnen der Organisation sowie Opfer.

Die Situational Crisis Communication Theory bedient sich vier unterschiedlicher Reaktionsstrategien mit diversen Untergruppen, die je nach zugeschriebenem Verantwortungsausmaß variieren (Coombs & Holladay, 2011, S. 166):

Tabelle 3: SCCT Response Strategy Types

Strategie	Unterkategorien
Verweigerung von Krisenverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Angriff gegen Akteure, die die Organisation beschuldigen:</b> eine Person oder Gruppe, die der Organisation eine Krise vorwirft, wird darauf hingewiesen, dass diese Krise nicht vorliegt</li> <li>• <b>Bestreiten der Existenz einer Krise:</b> die Krise liegt nicht vor</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Verantwortung einem Sündenbock außerhalb der Organisation zuweisen:</b> beschuldigt eine Person oder Gruppe außerhalb der Organisation, eine Krise verursacht zu haben (die Krise wäre ohne das Einwirken dieser Person oder Gruppe nicht entstanden)</li> <li>• <b>Die Organisation spielt den Leidtragenden:</b> die Organisation sei das Opfer (aufgrund von Sabotage, Terrorismus, höherer Gewalt etc.)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ausrede/Bestreiten der Absicht:</b> die Verantwortung wird minimiert, da keine Absicht bestand, Schaden anzurichten</li> <li>• <b>Bestreiten der Willensentscheidung:</b> die Verantwortung wird minimiert, da die Organisation keinen Einfluss auf die Ereignisse hatte, die die Krise ausgelöst haben (Schuldzuweisung auf andere)</li> <li>• <b>Rechtfertigung:</b> der wahrgenommene Schaden wird heruntergespielt</li> </ul>

Annahme von Krisenverantwortung (Wiederaufbau)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kompensation/Entschädigung:</b> die Organisation bemüht sich um Wiedergutmachung und bietet Kompensationen für Opfer und Angehörige an</li> <li>• <b>Bitte um Entschuldigung:</b> die Organisation übernimmt volle Verantwortung und bittet um Verzeihung</li> <li>• <b>Ausdruck von Bedauern über Krise:</b> die Organisation gesteht die Fehler ein und bedauert diese</li> <li>• <b>Nachbesserung/Korrekturmaßnahmen:</b> die Organisation setzt Maßnahmen, um künftige Wiederholungen der Krise zu vermeiden</li> </ul>
Verstärkende Strategien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mutmachung (Statusaufbesserung):</b> die Organisation weist Stakeholder auf vergangene positive Handlungen hin</li> <li>• <b>Transzendenz:</b> die Krise wird in einem größeren, vorteilhafteren Kontext gebracht</li> <li>• <b>Schmeicheln (Englisch: Ingratiation):</b> Stakeholder werden gelobt (Dank für ihre Unterstützung wird ausgesprochen)</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach Coombs und Holladay (2011, S. 166)

Strategien, die Krisenverantwortung verweigern, versuchen jegliche Verbindung zwischen der Organisation und der Krise zu dementieren. Sofern die Organisation in der Krise nicht involviert war, wird sie keinen Schaden davontragen. Bei Gerüchten sollten Krisenmanager und Krisenmanagerinnen insofern reagieren, als dass sie den Wahrheitsgehalt der vermeintlichen Krise bestreiten und erklären, dass keine Krise vorliegt. Die Organisation wird keine Reputationsschäden erleiden, vorausgesetzt Stakeholder akzeptieren die Verweigerung der Krisenverantwortung. Strategien zur Abschwächung der Krisenverantwortung haben zum Ziel, dass sie die Krise in einem vorteilhafteren Licht darstellen oder, dass sie behaupten, die Organisation habe keine Kontrolle über die Ereignisse gehabt. Um diese Strategie erfolgreich zu verfolgen, bedarf es sicheren Beweismaterials der Krisenmanager und Krisenmanagerinnen, da andernfalls die Nachrichtenmedien einer Abschwächung nicht zustimmen und die Krise einem anderen Cluster als dem von den Krisenmanagern und Krisenmanagerinnen gewollten zuordnen. Stakeholder entscheiden sich für die glaubwürdigste Alternative der präsentierten Cluster. Strategien, die Krisenverantwortung annehmen, können zur Bestätigung einer Krise herangezogen werden (Coombs, 2007, S. 171).

Die verstärkenden Strategien sind laut Coombs (2007, S. 172) als Ergänzung zu den drei Krisenverantwortungsstrategien anzusehen. Die verstärkenden Strategien bergen die Chance, die Reputationswerte zu verbessern. Manager und Managerinnen, die eine enge Beziehung zu ihren Stakeholdern pflegen, können bei negativen Ereignissen weiterhin von ihrem positiven Ansehen profitieren und die Unternehmensreputation schützen. Darüber hinaus können sie die Stakeholder während einer Krise positiv darstellen beziehungsweise sich selbst als Opfer darstellen. Ersteres impliziert Goodwill, während zweites vor allem Mitgefühl bei den Stakeholdern erweckt. Die Orientierung an vergangenen, positiv bewältigten Krisen erweckt Zuversicht und schafft es, aktuelle negative Ereignisse auszugleichen. Alle verstärkenden Strategien entfalten ihre beste Wirkung als Zusatz zu den drei Verantwortungsstrategien.

Krisen, die kaum einer oder gar keiner organisatorischen Verantwortung unterliegen, können laut Coombs und Holladay (2002, S. 172) ausschließlich durch aufschlussreiche Informationen gemanaged werden. Zu dieser Art von Krisen zählen Naturkatastrophen, Gewalt am Arbeitsplatz oder Gerüchte. Aufschlussreiche Informationen geben Menschen darüber Auskunft, wie man sich vor der Krise schützen kann.

Coombs und Holladay (2011, S. 166) unterscheiden zwischen zwei Arten von aufschlussreichen Informationen:

- **Handlungsanweisende Informationen:**
  - informieren Menschen, wie sie sich physisch vor der Krise schützen können (Evakuierung, Zufluchtsstellen, etc.)
  - inkludieren Informationen zur Geschäftskontinuität: klärt Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen über den Einfluss der Krise auf das Tagesgeschäft auf
- **Informationen über Korrekturmaßnahmen:**
  - erklären, was getan wird, um diesem Krisenfall in der Zukunft vorzubeugen
  - informieren über die Bereitstellung psychologischer Betreuung (Verantwortliche, Form, Ort, Zeit)
  - äußern Mitgefühl und Bedauern über den Vorfall

Bei Gerüchten wird Krisenmanagern und Krisenmanagerinnen geraten, sich einer sehr defensiven Leugnungs-Strategie zu bedienen.

Krisen, die geringe bis mäßige Verantwortungszuschreibungen erhalten wie beispielsweise ein Unfall, ist mit moderat defensiven Strategien zu begegnen. Eine Möglichkeit stellt die Rechtfertigung der Krise dar.

Krisen, die einer Organisation große Verantwortung einräumen wie beispielsweise organisatorische Vergehen, bedingen stark akkommodierender Strategien. Zu diesen zählen Korrekturmaßnahmen und Rechtfertigung (Coombs & Holladay, 2002, S. 172).

Coombs und Holladay (2011, S. 42) sind der Meinung, dass jeder Krisenart mit einer adäquaten Krisenreaktionsstrategie begegnet werden muss. Sie haben folgende Empfehlungen für die SCCT ausgesprochen:

1. Erster Teil der Grundversorgung: Alle tatsächlichen, beziehungsweise potenziellen Opfer sollten handlungsanweisende Informationen, inklusive Rückrufaktionen, erhalten.
2. Zweiter Teil der Grundversorgung, das sogenannte „care response“: Allen Opfern soll ein Ausdruck von Mitgefühl zukommen. Maßnahmen zur zukünftigen Verhinderung derartiger Krisen, sollen entwickelt und vorgelegt werden sowie Traumaberatung angeboten werden.
3. Bei Krisen, denen minimale Krisenverantwortung zugeschrieben wird und die weder eine Krisenhistorie noch eine schlechte Reputation aufweisen, genügen handlungsanweisende Informationen und „care response“.
4. Bei Krisen, denen minimale Krisenverantwortung zugeschrieben wird, die jedoch mit einer negativen Krisenhistorie oder schlechten Reputation vorbelastet sind, soll zusätzlich eine Ausrede- oder Rechtfertigungsstrategie angewendet werden.
5. Bei Krisen, denen geringe Krisenverantwortung zugeschrieben wird und die weder eine Krisenhistorie noch eine schlechte Reputation aufweisen, soll ebenfalls eine Ausrede- oder Rechtfertigungsstrategie zusätzlich angewendet werden.
6. Bei Krisen, denen geringe Krisenverantwortung zugeschrieben wird, die jedoch mit einer negativen Krisenhistorie oder schlechten Reputation vorbelastet sind, soll eine Entschädigungs- oder Entschuldigungsstrategie zusätzlich angewendet werden.
7. Bei Krisen, denen eine hohe Krisenverantwortung zugeschrieben wird, soll Entschädigungs- oder Entschuldigungsstrategien zusätzlich zu den handlungsanweisenden Informationen und „care response“ angewendet werden.

8. Die Entschädigungsstrategie soll jedes Mal Anwendung finden, wenn Opfer großes Leid erfahren.
9. Die Mutmachungs- und Schmeichelstrategien können jederzeit als Ergänzung Anwendung finden.
10. Leugnungs- und Angriffsstrategien sollen nur eingesetzt werden, wenn dies der Bekämpfung von Gerüchten oder Vorwürfen gegenüber der Organisation dient.

Die gewählte Krisenreaktionsstrategie übt einen wesentlichen Effekt auf die Unternehmensreputation aus. Der Interaktionseffekt zwischen Krisenart und Krisenreaktionsstrategie (in Anlehnung an die Empfehlungen für die SCCT) wirkt sich allerdings nicht weiter auf die Unternehmensreputation aus. Die Unternehmen, die Krisenverantwortung akzeptieren und dementsprechend handeln, werden bessere Reputationswerte verzeichnen als jene, die ihre Krisenverantwortung zu reduzieren versuchen. Darüber hinaus wird die Unternehmensreputation mit zunehmendem Schweregrad der Krise stärker in Mitleidenschaft gezogen. Je negativer die Wahrnehmung der Krise ist, desto schlechter wird die Unternehmensreputation bewertet.

Die Beurteilung der Krisenreputation wird laut Claeys, Cauberghe und Vyncke (2010, S. 261) ferner von der persönlichen Kontrollüberzeugung der Beurteiler und Beurteilerinnen beeinflusst. Die Kontrollüberzeugung einer Person drückt aus, inwiefern sie die Krise externen beziehungsweise internen Faktoren zuschreiben. Verweigerungsstrategien werden vor allem von denen begrüßt, die die Krise eher externen als internen Faktoren zuschreiben. Sind externe Faktoren im Spiel, leidet die Reputation weniger darunter. Abschwächungsstrategien, die Krisenverantwortung teilweise annehmen und teilweise minimieren, ziehen mitunter die gleichen Effekte auf die Unternehmensreputationen nach sich, ungeachtet dessen, ob die Krise auf externe oder interne Faktoren zurückzuführen ist.

#### **2.4.5.3 Die Situational Crisis Communication Theory am Beispiel des Germanwings Absturzes Flug 9525**

Am 24. März 2015 verschwand der Airbus A320, Germanwings Flug 9525 auf dem Weg von Barcelona nach Düsseldorf vom französischen Radar. Wenig später wurde bekannt, dass das Flugzeug in den französischen Alpen abstürzte und alle 150 Passagiere ums Leben kamen. Lufthansa CEO, Carsten Spohr, und der Chef von Germanwings, Thomas Winkelmann, waren angehalten, den Vorfall so rasch wie möglich, vor allem gegenüber

den Hunderten Familienangehörigen, aufzuklären. Canny (2016, S. 2ff.) analysierte im Rahmen seiner Studie die Krisenkommunikation sowie die Stakeholder-Wahrnehmung am Beispiel des Germanwings-Absturzes anhand der Situational Crisis Communication Theory. Seine Ergebnisse lassen erkennen, dass Germanwings und Lufthansa ihre Verantwortung eingestanden und sich diverser SCCT-Strategien bedienten, unter anderem der Entschädigungs-, Entschuldigungs- und Schmeichelstrategie. Diese Strategien entsprechen den Empfehlungen von Coombs (2007, S. 172), bei großer Gefahr eines Reputationsschadens, die dem Unfall- oder mutwilligen Cluster innewohnt, auf Wiederaufbau und Mutmachung zu setzen. Der Absturz der Germanwings-Maschine ist eindeutig dem mutwilligen Cluster zuzuordnen, da diesem Ereignis menschliches Fehlverhalten und eine organisatorische Missetat zugeschrieben wird. Die Entschädigungs- und Entschuldigungsstrategie wurden als gute Strategien gehandelt, um die Unternehmensreputation wiederaufzubauen. Canny (2016, S. 15f.) analysierte ferner, dass Germanwings und Lufthansa jeder Stakeholder-Gruppe eine Entschuldigung lieferten und Besorgnis und Mitgefühl zentrale Elemente der Krisenkommunikation waren. Laut Coombs und Holladay (2005, S. 277) wirken Ausdrücke von Besorgnis, verstärkt durch den Einsatz von Entschädigungsmaßnahmen und einer Entschuldigung insofern, als sie Gefühle wie Ärger abstumpfen. Germanwings und Lufthansa stellten bereits am Tag des Absturzes und nach Aussendung der ersten Pressemitteilung den Angehörigen zur Anreise an die Unfallstelle des Germanwings-Fluges 9525 zwei Flugzeuge zur Verfügung (Canny, 2016, S. 15).

Germanwings und Lufthansa bedienten sich des Weiteren verstärkender Strategien, analog den Empfehlungen der Situational Crisis Communication Theory. Die Mutmachungsstrategie wurde angewendet, indem sie auf die positive Vergangenheit und ihre bisherigen guten Leistungen aufmerksam machten. Die Schmeichelstrategie manifestierte sich darin, dass der Lufthansa CEO Carsten Spohr allen Stakeholdern für ihre Unterstützung, ihr Mitgefühl und ihre Loyalität dankte. Darüber hinaus stellten sich Germanwings und Lufthansa selbst als Opfer dar, da auch ihre Crewmitglieder unter den Opfern waren (Canny, 2016, S. 15f.).

Der Germanwings-Fall ist ein positives Beispiel dafür, dass anhaltende Krisenkommunikationsbemühungen die Unternehmensreputation schützen können. Die Verantwortlichen der Airline analysierten die Situation rasch und setzten die dafür vorgesehenen, protektionistischen Kommunikationsstrategien ein. Obgleich der vorsätzlich hervorgerufene Absturz dem „mutwilligen“ Cluster zuzuordnen ist und daher das größte Reputationsrisiko

birgt, gelang es Germanwings, unter Einsatz verstärkender Strategien, mit minimalen Reputationsverlusten aus der Krise hervorzugehen.

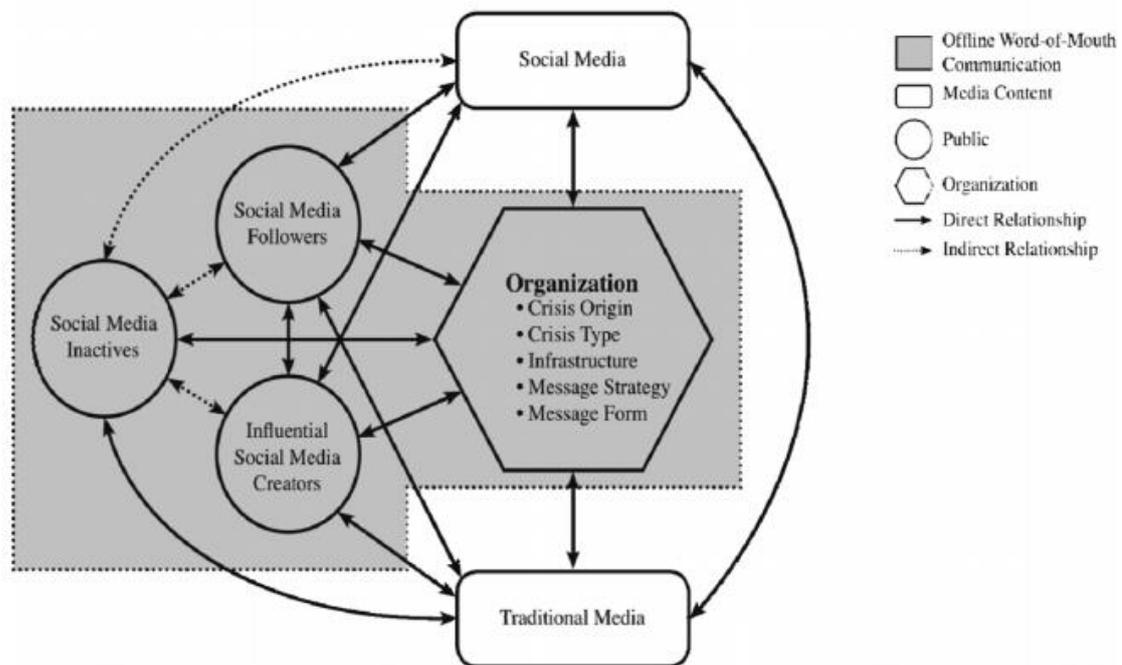
#### **2.4.6 Social-mediated Crisis Communication Model**

Bei der Analyse der diversen Theorien zu Krisenkommunikation fällt auf, dass der Einfluss der sozialen Medien lange nicht berücksichtigt wurde. Die rasante Entwicklung neuer Medien führte laut Coombs (2008, S. 1) dazu, dass die Pressearbeit der Forschung oftmals einige Schritte voraus war.

Avery, Lariscy, Kim und Hocke (2010, S. 190ff.) sind der Meinung, dass rückblickend auf die vergangenen 30 Jahre mehr Forschung zur Theoriefindung betrieben werden soll. Die derzeitigen Studien versuchen zu erklären, wie Organisationen effektiv auf Krisen reagieren können. Sie erläutern jedoch nicht, wie die Öffentlichkeit Kriseninformationen von Organisationen und Dritten konsumiert. Theorien wie die Situational Crisis Communication Theory und die Image Restoration Theory erläutern nicht, welche Bedeutung dem Informationsmedium (wie zum Beispiel konventionelle Medien, soziale Medien oder Offline-Mundpropaganda) widerfährt.

In Anlehnung an Schultz et al. (2011, S. 20), die das Informationsmedium in der Krisenkommunikation für wichtiger als die eigentliche Nachricht erachten, erklärt das Social-mediated Crisis Communication Model (SMCC) laut Liu, Jin und Austin (2013, S. 51), warum und wie die Öffentlichkeit über Krisen kommuniziert und welchen Einfluss die Informationsquelle sowie das Informationsmedium auf diese Kommunikation ausüben. Es erklärt ferner, wie die Öffentlichkeit Kriseninformationen produziert, konsumiert und diese über die sozialen Medien teilt (Jin, Liu & Austin, 2014, S. 74).

Abbildung 4: Das Social-mediated Crisis Communication Model



Quelle: Liu et al. (2013, S. 54)

Das SMCC zeigt auf, dass Informationen sowohl direkt als auch indirekt verbreitet werden (Abbildung 4). Es beschreibt insbesondere die Interaktion zwischen der Organisation und den drei Arten der Öffentlichkeit, die Kriseninformationen über konventionelle Medien, soziale Medien und Offline-Mundpropaganda produzieren und konsumieren (Liu et al., 2013, S. 54):

- Einflussreiche Erzeuger und Erzeugerinnen der sozialen Medien, die Kriseninformationen zum Konsum anderer generieren (Influential Social Media Creators)
- User und Userinnen sozialer Medien, die die Kriseninformationen der Erzeuger und Erzeugerinnen konsumieren (Social Media Followers)
- Nicht-Interessierte, die Kriseninformationen der Erzeuger und Erzeugerinnen durch Offline-Mundpropaganda der User und Userinnen erhalten beziehungsweise diese Informationen durch konventionelle Medien beziehen (Social Media Inactives)

Die graue Box zeigt laut Jin et al. (2014, S. 77) die Akteure und Akteurinnen der Offline-Mundpropaganda. Das SMCC analysiert darüber hinaus fünf Faktoren, die sich auf die Krisenreaktion der Organisation – sowohl in den konventionellen und sozialen Medien als auch bei der Mundpropaganda – auswirken:

- **Krisenursprung:** Die Krise kann entweder auf interne oder externe Ereignisse zurückzuführen sein; die Verantwortungszuschreibungen variieren je nach Ursprung.
- **Krisenart:** Je nach Clusterzuordnung der Krise (Opfer-, Unfall- oder mutwilliges Cluster) wird die Krisenreaktionsstrategie unterschiedlich ausfallen.
- **Infrastruktur:** Die Krise kann aus der Kommunikationssicht entweder zentral oder dezentral (lokal) behandelt werden.
- **Nachrichtenstrategie:** Diese behandelt die Kommunikationsinhalte, die der Öffentlichkeit präsentiert werden, damit sich diese vor der Krise schützen und adäquat reagieren kann.
- **Nachrichtenform:** Darunter werden die genutzten Kanäle zur Informationsverbreitung (Twitter, Presseaussendungen, etc.) verstanden.

Das SMCC gibt Organisationen darüber Aufschluss, wie sie am besten auf die öffentliche Krisenkommunikation in den sozialen Medien reagieren. Liu et al. (2013, S. 64) sind der Meinung, dass Teilnehmer und Teilnehmerinnen auf Online Videos vor allem dann positiv reagieren, wenn die Organisation über die sozialen Medien die Krise aktiv anspricht und diese Information nicht mittels Mundpropaganda bekannt wurde. Darüber hinaus werden positive Kommentare auf anderen Blogs hinterlassen, sofern die Organisation selbst von der Krise berichtet und nicht Drittpersonen.

Das Social-mediated Crisis Communication Model ist für Airlines insofern relevant, als soziale Medien in der Krisenkommunikation eine immer größere Bedeutung erlangen. Airline-Kunden und Airline-Kundinnen reichen von proaktiven Produzenten und Produzentinnen der Social-Media-Inhalte über Follower und Followerinnen zu Nicht-Interessierten, welche die Kriseninhalte im Offline-Bereich erhalten. Sie sollen dahingehend untersucht werden, wie Kunden und Kundinnen Kriseninhalte produzieren, konsumieren und wie sie diese in sozialen Netzwerken teilen. Diese Kommunikation kann im Idealfall nach einer Krise bewusst gesteuert werden, um die Krise in ein positives Licht zu rücken.

Dieses Kapitel verdeutlicht, dass die Theorien, die im Laufe der Zeit entstanden, zunehmend in Betracht zogen, dass Krisenkommunikation viele Stakeholder involviert und es sich um ein kommunikatives Wechselspiel zwischen der Organisation und der Öffentlichkeit handelt. Die anfänglichen qualitativen Studien wurden über die Jahre um quantitative Studien erweitert. Während die ersten Strategien hauptsächlich der Rechtfertigung von Krisen gewidmet waren um die Unternehmensreputation wiederherzustellen, wurde

später der positive Ausblick in die Zukunft betont, der vor allem die Betreuung von Betroffenen und das gegenwärtige Wohl zu stärken versuchte. Erst aktuellere Studien bringen den Aspekt der Verantwortungszuschreibung hervor. Das Verantwortungsausmaß wiederum bestimmt die Effizienz der Krisenkommunikationsstrategie, die gemäß der Krisenursache und des Krisenausmaßes gewählt wurde. Airlines sollen Zeit in die Analyse von Krisen investieren, jedoch schnell eine Entscheidung hinsichtlich der Kommunikationsstrategie treffen, um Stakeholder rasch zu informieren. In erster Linie soll das Wohl der Stakeholder sichergestellt sein, bevor die Verbesserung der Unternehmensreputation zum Auftrag wird. Es ist anzunehmen, dass die Krisenkommunikationsforschung den aktuellen Trends nicht zur Genüge nachkommt und daher weitere Forschung, vor allem im Bereich der Social Media, zu betreiben ist.

## **2.5 Krisenmanagement und Krisenkommunikation in der Airline Branche**

### **2.5.1 Der Absturz des Germanwings-Fluges 4U 9525**

Unmittelbar nach dem Absturz der Germanwings-Maschine in den französischen Alpen, bei dem 150 Menschen ihr Leben verloren, reagierte der Lufthansa Konzern prompt und professionell (Binner, 2015, o. S.). Innerhalb einer Stunde wurde das Logo der Airline in Trauerfarben geschaltet und die Notfall-Hotlines waren kurz danach eingerichtet. Diese professionelle Reaktion deutet auf eine gute Vorbereitung der Lufthansa-Krisenkommunikation hin. Frank Roselieb, Direktor des Krisennavigator-Instituts, attestiert dem Konzern eine professionelle Reaktion. Er weist darauf hin, dass es für Fluggesellschaften in Krisensituationen besonders wichtig ist, in Echtzeit zu handeln und immer die Wahrheit zu kommunizieren. Spekulationen sind tabu, nur bestätigte Informationen dürfen veröffentlicht werden. Der persönliche Kontakt zu Angehörigen sollte gepflegt werden, um Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu vermitteln. Auch die Care-Teams vor Ort sollten geschult sein, professionell zu reagieren und zu erkennen, welche Informationen sie verlautbaren dürfen. Roselieb betont des Weiteren, dass die Krisenkommunikation eines langfristigen Engagements bedarf und dass es enorm wichtig ist, die Botschaften auf Richtigkeit zu überprüfen. Zu den weiteren Initiativen, die dem Unternehmen und dessen Reputation förderlich sind, zählen die Errichtung von Denkmälern, die Abhaltung von Trauerfeiern und das Angebot, Angehörige in regelmäßigen Abständen zur Unfallstelle

zu transportieren. Außerdem dürfen der Öffentlichkeit keine persönlichen Daten über Verunglückte mitgeteilt werden (Binner, 2015, o. S.).

Auch Andreas Bartels, Pressechef der deutschen Lufthansa, ist der Meinung, dass Spekulationen tabu sind. In einem Interview mit dem prmagazin (Huland, 2016, S. 9f.) beschreibt er die Reaktionen des Lufthansa CEOs Carsten Spohr als vorbildlich, zumal dieser nur faktenbasierte Informationen kommunizierte und die Betreuung der Angehörigen der Opfer das höchste Anliegen der Airline war. Obwohl einige Angehörige dies bestritten, versuchte Lufthansa eine mediale Auseinandersetzung zu umgehen und betonte, dass ihre Kommunikation immer transparent und glaubwürdig gewesen ist. Im PRReport (Neuen, 2016, S. 16) nahmen sowohl Andreas Bartels als auch seine Vorgängerin Barbara Schädler zu dem Germanwings-Absturz Stellung und führten weiter aus, dass die Krisenkommunikation bei Lufthansa minutiös geplant ist und es vorbereitete Texte, Anweisungen sowie festgelegte Rollen gibt. Die operative Stabilität muss so rasch wie möglich wiederhergestellt werden. Weiters hat die Versorgung der Angehörigen Priorität (Neuen, 2016, S. 17ff.). Es soll stets überlegt werden, was kommuniziert wird und welche Auswirkungen diese Kommunikation auf die Angehörigen haben könnte. Diese sollen stets ein Gefühl der Wertschätzung erfahren. Auch ist es besser, ein wenig langsamer zu kommunizieren als Falschinformationen zu verbreiten. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Kommunikation ausschließlich über eine Person verläuft, wie im genannten Fall über den CEO Carsten Spohr. Bartels fasste in seinem Interview mit dem PRReport abschließend zusammen, dass die vier Leitplanken einer Krise Transparenz, Empathie, Schnelligkeit und Sorgfalt sind.

Über die Lufthansa PR-Arbeit waren jedoch nicht nur positive Meldungen zu vernehmen. Unter anderem gab es Kritik seitens der Austrian Wings-Redaktion, die der Meinung war, dass unangenehme Themen unter den Teppich gekehrt wurden ([www.austrianwings.info](http://www.austrianwings.info), 4.3.2017). Die Erkenntnis, dass das Germanwings-Fluggerät vom Co-Piloten Andreas Lubitz vorsätzlich in die französischen Alpen gesteuert wurde, ließ Lufthansa zu Beginn unkommentiert. Erst nach Verifizierung dieses Umstandes gab die Airline ein Statement ab, dass sie über den Gesundheitszustand des Co-Piloten schon im Vorfeld der Krise informiert war. Dieses verspätete Eingeständnis hatte zur Folge, dass die Airline teilweise an Glaubwürdigkeit verlor. Eine unmittelbare transparente Kommunikation seitens Lufthansa, noch bevor sich die Hinweise der externen Medien verdichten konnten, hätte die Krisenkommunikation vermutlich in ein günstigeres Licht gerückt.

## **2.5.2 Weitere Krisenkommunikations-Erkenntnisse: Von 9/11 bis hin zu den Abstürzen bei der Malaysia Airlines**

Obgleich in der Vergangenheit viele Unternehmen Krisen erlebt hatten, war die Breitenwirkung von 9/11 so enorm, dass an jenem Tag fast jede Führungskraft mit Krisenmanagement in Berührung kam. Argenti (2002, S. 103f.) berichtet von den folgenschweren Auswirkungen dieser Krise und präsentiert Erkenntnisse, die er nach Analyse und im Gespräch mit vielen Stakeholdern gewinnen konnte. Er behauptet, dass in Zeiten einer schweren Krise die interne Kommunikation der externen vorangestellt werden soll. Damit konstruktive Handlungen überhaupt möglich sind, soll primär die Arbeitsmoral der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gestärkt werden. Es ist von großer Bedeutung, dass Führungskräfte Präsenz zeigen und dass die Notlage als zentrales Anliegen der Organisation dargestellt wird. Der damalige New Yorker Bürgermeister, Rudolph Giuliani, zeigte flächendeckende Präsenz und konnte mit seiner Sympathie und seiner Offenheit die New Yorker und New Yorkerinnen beziehungsweise alle Amerikaner und Amerikanerinnen ermutigen. In Zeiten einer Krise wollen Menschen vor allem geführt werden. Holmes (2001, o. S.) untersuchte, wie United Airlines auf die Krisenereignisse reagierte. Die Airline verlieh der Krisenkommunikation ein Gesicht, in dem sie ihren CEO, James Goodwin, unmittelbar nach der Krise in einer Presseaussendung empathisch zu Wort kommen ließ. Zusätzlich wurde eine Sprachnachricht des CEOs an alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von United Airlines gesendet. Von einer medialen Omnipräsenz des CEOs wurde jedoch im Fall von 9/11 abgesehen, da diese Krise nicht nur American Airlines traf, sondern auch eine Vielzahl anderer Stakeholder. Der CEO sollte sich vor allem auf die Kommunikation mit Betroffenen sowie Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen konzentrieren, die vor medialen Anfragen zu schützen waren. United Airlines' Vizepräsident für globale Kommunikation merkte an, dass sich eine erfolgreiche Krisenkommunikation durch Mitgefühl, Kooperation und Kontaktmöglichkeiten auszeichnet.

Auch die Auswahl der Medienkanäle soll sorgfältig evaluiert werden. Argenti (2002, S. 106ff.) legt Organisationen nahe, sich diverser Nachrichtenmedien zu bedienen, da diese in Krisensituationen oftmals glaubwürdiger erscheinen als Informationen, die vom Unternehmen selbst kommuniziert werden. Darüber hinaus soll die Konzentration auf den Geschäftsbetrieb gerichtet werden, zumal während einer Krise die Arbeit für viele Menschen einen Zufluchtsort darstelle. Sie sehen diese Arbeit als Ventil, um Unterstützung zu leisten und starke Beziehungen aufzubauen. Für American Airlines war es außerdem

ein wichtiges Anliegen, vor Ort erfahrene Kommunikationsexperten und Kommunikationsexpertinnen einzusetzen, da diese krisenfest und flexibel einsatzbereit sind. In Holmes' Artikel (Holmes, 2001, o. S.) betonte der Vizepräsident für globale Kommunikation bei United Airlines, dass unerfahrene Krisenkommunikatoren und Krisenkommunikatorinnen potenziell zu spekulieren beginnen und dies zu Haftungsansprüchen des Unternehmens führen kann.

Laut Argenti (2002, S. 109) sind Unternehmen, die kontinuierlich ihre Unternehmensmission und Unternehmensvision kommunizieren und damit die Unternehmenskultur stärken, für Krisen besser gewappnet als jene, die erst während der Krise mit der Kommunikation beginnen. Viel Engagement und Sorgfalt sollen in die Erstellung und Realisierung eines Krisenkommunikationsprogramms fließen.

### **3 Methodik**

Das folgende Kapitel beschreibt das Vorverständnis der Autorin zum gewählten Thema. Die verwendete Erhebungsmethode wird begründet und das gewählte Sample vorgestellt. Anschließend werden der Ablauf der Erhebung und die Auswertung der gewonnenen Daten dargelegt.

#### **3.1 Vorverständnis**

Durch den Absturz der Malaysia Airlines MH370 in Asien, der die Autorin indirekt als Mitarbeiterin von Qatar Airways und der One World Allianz in Doha betroffen hat, entwickelte sie großes Interesse für das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation von Airlines. Das Feedback zur Kommunikation in diesem Krisenfall war durchwegs negativ. Deshalb wurde damals recherchiert, wie diese Krise besser hätte kommuniziert werden können. Nach der Recherche stellte sich heraus, dass die bekannten Krisenkommunikationsansätze nicht den Erwartungen der Autorin entsprachen. Sie wurden als nicht mehr zeitgemäß empfunden. Deshalb wurde entschlossen, Experten und Expertinnen zu befragen, um deren Meinung einzuholen und deren Realität nachzuempfinden. Nach tiefgründiger Auseinandersetzung mit wesentlichen Krisenkommunikationstheorien wurde erwartet, dass ideale Krisenkommunikation situationsabhängig ist. Die Krisensituation sollte analysiert werden, bevor Entscheidungen über die öffentliche Darstellung getroffen werden. Als große Herausforderung wurde die Diversität des Publikums empfunden, das unterschiedlich beliefert werden möchte. Die Befragten gingen jedoch nur ansatzweise

auf die Diversität des Publikums und die dafür erforderlichen Ressourcen ein. Auch wurde erwartet, dass die Befragten als Negativbeispiel die Malaysia Airlines-Abstürze nennen würden und dass aufgrund dieser Vorfälle bereits Adaptionen an den Krisenkommunikationsstrategien von Airlines vorgenommen wurden. Dass der Germanwings-Absturz als Positivbeispiel in fast allen Interviews genannt wurde, kam aufgrund der bekannten psychischen Instabilität des Co-Piloten überraschend. Darüber hinaus wurde vermutet, dass die SCCT, als situationsabhängige Krisenkommunikationsstrategie, konkret von den Befragten genannt würde. Es stellte sich jedoch heraus, dass sich die Interviewten nicht im erwarteten Umfang mit den Krisenkommunikationstheorien auseinandergesetzt haben beziehungsweise diese nicht explizit erwähnten.

Die Rolle der Unternehmensreputation war in den behandelten Theorien ein durchgängiges Thema. Daher waren die Meinungen der Interviewten hinsichtlich der Wechselwirkung zwischen Krisenkommunikation und Unternehmensreputation von besonderem Interesse. Auch sollte untersucht werden, welchen Nutzen eine vorteilhafte Unternehmensreputation im Vorfeld einer Krise für die Beurteilung der Krisenkommunikation stiftet. Die Erwartungen reichten dahin, dass die Interviewten die Relevanz einer positiven Unternehmensreputation im Vorfeld einer Krise ansprachen. Die Annahme bestand darin, dass Unternehmen viel in den Aufbau einer guten Unternehmensreputation investieren. Die Interviewten wiesen zwar darauf hin, dass eine positive Reputation im Vorfeld vorteilhaft wäre, allerdings wurde nicht explizit auf den Halo Effekt verwiesen.

Besonders relevant für diese Studie ist die Veränderung der Kommunikationslandschaft in den letzten Jahren. Obwohl diverse Kanäle in der Theorie genau analysiert werden, fehlen evidenzbasierte Studien zum Thema Social Media und wie diese Medien zum Vorteil genutzt werden können. Die Frage, welches Medium heutzutage die Krisenkommunikation am besten unterstützt, bleibt nach Auseinandersetzung mit der Theorie teilweise ungeklärt. Detaillierte Stellungnahmen hinsichtlich der Differenzierung der Kommunikationskanäle wurden erwartet.

Es wird angenommen, dass Krisenmanager und Krisenmanagerinnen, PR-Experten und PR-Expertinnen und Pressesprecher und Pressesprecherinnen der österreichischen Luftfahrt- und Verkehrsbranche die idealen Interviewpartner und Interviewpartnerinnen darstellen, zumal Krisen in diesen Branchen mit einer gewissen Regelmäßigkeit und sehr

öffentlichkeitswirksam auftreten. Es wird davon ausgegangen, dass Krisenkommunikation ein immer bedeutenderes Thema auf Managementebene der Unternehmen wird und ein Großteil der Krisenkommunikation über Social Media abläuft.

### **3.2 Erhebungsmethode**

Diese Arbeit bedient sich eines qualitativen Forschungsansatzes aufgrund der starken pragmatischen Orientierung in der Krisenkommunikation. Das bedeutet, dass das Handeln des Menschen im Mittelpunkt steht und zentrale Erkenntnisse liefern soll. Die Meinung der Betroffenen soll beleuchtet und beschrieben werden um soziale Wirklichkeiten verständlicher und nachvollziehbarer zu machen. Aufmerksamkeit wird dabei vor allem den Prozessen und den Deutungsmustern geschenkt. Die offene Zugangsweise der qualitativen Forschung gewährleistet, dass in die Tiefen des Forschungsthemas vorgedrungen werden kann und der Komplexität bedacht wird. Eine standardisierte Befragung würde dies nicht ermöglichen, da sie sich nicht den immer komplexer werdenden Lebenswelten und subjektiven Konstruktionen der Menschen widmen kann. Nur ein offener Forschungszugang ebnet den Weg zu neuer Erkenntnisgewinnung. Die gewonnenen Erkenntnisse sind in der Folge das Fundament für eine „gegenstands begründete Theoriebildung“ (Flick, Kardorff & Steinke, 2013, S. 13ff.). Soziale Wirklichkeit entsteht durch die Interaktion von Menschen und die daraus erkennbaren geteilten Bedeutungen, die das menschliche Handeln herbeiführen. Ziel der qualitativen Forschung ist es, den Inhalt und die Strukturen dieses Handelns mit Hilfe von Kommunikations- und Interaktionssequenzen zu analysieren und sowohl individuelle als auch kollektive Interessen und Einstellungen zu erklären (Flick et al., 2013, S. 20f.).

Die kommunikationspolitischen Fragen zum Thema Krisenmanagement in der Airline Branche, die diese Arbeit aufwirft, sollen durch Leitfadeninterviews beantwortet werden. Experten und Expertinnen werden deshalb als Interviewpartner und Interviewpartnerinnen herangezogen, um die Tiefe dieses Forschungsgebietes weiter zu ergründen. Obgleich ergiebig Literatur zu Krisenkommunikation erreichbar ist, wird nur in wenigen Fällen konkret auf die Airline-Branche eingegangen. In der Entwicklung des Leitfadens für die Experteninterviews wurden neben einigen Fragen zur theoretischen Fundierung hauptsächlich offene Fragen zur Gewinnung von neuen Erkenntnissen eingesetzt. Auf die Formulierung von Ex-ante-Hypothesen wurde weitestgehend verzichtet.

Bei den Interviews handelt es sich um Momentaufnahmen. Die unterschiedlichen Ausprägungen des Expertenwissens der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen werden erhoben, analysiert und verglichen. Obwohl das analysierte Expertenwissen teilweise retrospektiven Einfluss hat, hat diese Methode einen starken Gegenwartsbezug (Flick et al., 2013, S. 255).

Der Interviewleitfaden entstand in mehreren Etappen. Da Krisenkommunikation auf unterschiedlichen Definitionen von Krise und Krisenmanagement aufbaut, war es für die vorliegende Arbeit wichtig, letztere Aspekte zu beleuchten. Darüber hinaus sollte eine Verbindung zu Unternehmensreputation hergestellt werden. Im Interviewleitfaden wurden dementsprechend zwei Kategorien etabliert. Die erste Kategorie fasste Krise, Krisenmanagement und Unternehmensreputation zusammen, während sich die zweite Kategorie exklusiv der Krisenkommunikation widmete. Nach Erhalt eines ersten Feedbacks wurde die Krisenkommunikationskategorie erweitert und die erste Kategorie verschlankt, damit die Arbeit den Kommunikationsaspekt im Fokus behielt. Bei der Interviewkonzeption wurde Wert darauf gelegt, sich an den Empfehlungen von Aghamanoukjan, Buber und Meyer (2009, S. 433) zu orientieren, die einen dreispaltigen Interviewleitfaden empfehlen. Die erste Spalte beinhaltete die Kernfragen. In der zweiten Spalte wurden Erwartungen über Antworten und Mitteilungen der Interviewten dokumentiert. In der dritten Spalte wurden optionale Zusatzfragen angeführt, die gestellt wurden, sofern die Beantwortung der Kernfragen nicht ergiebig ausfiel. Für das eigentliche Gespräch wurde ein zweispaltiger Interviewleitfaden herangezogen und die zweite Spalte ausgelassen, zumal die Autorin ihre Erwartungen bereits verinnerlicht hatte. Im Folgenden werden Auszüge des Interviewleitfadens diskutiert, um Kommunikations- und Interaktionsmuster zu erklären. Der vollständige Leitfaden befindet sich im Anhang.

Tabelle 4: Ausschnitt aus dem Interviewleitfaden (Krise)

Frage Fixe Fragen	Nachfragen Was kann ich zusätzlich noch herausfinden? Wonach kann ich noch fragen?
<b>Krise, Krisenmanagement &amp; Unternehmensreputation</b>	
Welche Airline-Krisen fallen Ihnen spontan ein?	Was genau ist Ihnen in Erinnerung geblieben? Wieso bleibt Ihnen diese Krise so sehr in Erinnerung?
Wie werden Krisen in Ihrem Unternehmen gemanaged?	Wer ist dafür zuständig? (Personen, Teams, Instanzen, etc.) Welche Maßnahmen werden gesetzt? Welche Abteilungen sind involviert?

Quelle: Eigene Darstellung

Um die Interviewten an die Thematik heranzuführen, wurde mit einer Beschreibung der wesentlichen Begriffe wie Krise und Krisenkommunikation, wie sie in der Theorie und in der weiteren Arbeit Anwendung finden, begonnen. Als Einstiegsfrage wurde eine offene Frage gewählt, damit die Befragten eine Geschichte aus ihrem Umfeld erzählen konnten und in Redefluss kamen. Sofern die Antwort auf die erste Frage kurz und prägnant ausfiel, wurde auf Zusatzfragen zurückgegriffen.

Sofern in der ersten Antwort bereits das Thema Krisenkommunikation schlagend wurde, kam es zu einer spontanen Entscheidung, welcher Aspekt als Nächstes behandeln werden sollte, das bedeutet entweder Krise und Krisenmanagement oder Krisenkommunikation.

Tabelle 5: Ausschnitt aus dem Interviewleitfaden (Krisenkommunikation)

Frage Fixe Fragen	Nachfragen Was kann ich zusätzlich noch herausfinden? Wonach kann ich noch fragen?
<b>Krisenkommunikation</b>	
Welche Rolle spielt Krisenkommunikation in Ihrem Unternehmen?	Wie drückt sich diese Rolle aus? (Manuals, Krisenteams, regelmäßige Übungen etc.)
Wie sieht Krisenkommunikation in Ihrem Unternehmen vor einer Krise aus?	Was könnte aus Ihrer Sicht besser gemacht werden?

Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Formulierung der Fragen des Leitfadens galt der Fokus den offenen Fragen. Vor allem W-Fragen kamen zum Einsatz. Diese ermöglichen eine freie Formulierung der Antworten und geben den Interviewten genügend Handlungsspielraum. Die Reihenfolge der Fragen war während des Interviews willkürlich abänderbar. Die Einstiegs-Frage „Welche Airline-Krisen fallen Ihnen ein?“ wurde in allen Interviews gestellt, um die Befragten zum Nachdenken anzuregen und, um als Interviewer beziehungsweise Interviewerin, eine Geschichte zu etablieren, auf die im Bedarfsfall immer wieder zurückgegriffen werden konnte.

Trotz der offenen Gesprächsführung wurde von mangelnder Offenheit bei den Antworten ausgegangen. Vor allem die Interviewten, die bei einer Airline beschäftigt sind, könnten den Zwang verspüren, idealtypische Krisenmanagement- und Krisenkommunikationsstrukturen zu beschreiben, die nicht der erlebten Wahrheit entsprechen. Der Hinweis, dass die Autorin in derselben Branche tätig ist und das Forschungsvorhaben jeglicher Airline zu Gute kommen könnte, sorgte in der Regel für mehr Offenheit.

Die Inhalte und Strukturen des Handelns der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen sollen darüber Aufschluss geben, ob die theoretischen Grundsätze der Krisenkommunikation Praxisrelevanz besitzen, welche Taktiken und Strategien sich als erfolgreich erweisen und welche Eigenheiten in der Kommunikation von Airline-Krisen zu beachten sind.

### **3.3 Fallauswahl**

Das vorliegende Sample wurde in mancher Hinsicht über die Zugänglichkeit zum Feld konstituiert. Der Grund dafür liegt in der Annahme, dass es sich bei Krisenkommunikation in der Airline-Branche um ein heikles Thema handelt und sich der Feldzugang ohne Branchenerfahrung als schwierig gestalten könnte. Die bereits vorhandenen persönlichen Kontakte ermöglichten nicht nur einen direkten Einblick in die Materie, sondern auch einen relativ freien Meinungs-austausch. Insgesamt wurden zehn Experteninterviews geführt, die im Durchschnitt eine Stunde dauerten. Als Mitarbeiterin der Austrian Airlines war es der Autorin ein Anliegen, die wichtigsten Krisenmanager und Krisenmanagerinnen sowie Kommunikationsexperten und Kommunikationsexpertinnen ihres Arbeitgebers direkt zu kontaktieren. Peter N. Thier, Senior Director Corporate Communications und Konzernpressesprecher von Austrian Airlines, verfügt über umfangreiche PR-Expertise. Seine Kolleginnen Patricia Strampfer, Deputy Senior Director Corporate Communication und Barbara Greul, Director Internal Communications, weisen langjährige Airline- und Kommunikationserfahrung auf. Der Leiter der Austrian Airlines Notfallplanung, Peter Hödl, war aufgrund seiner jahrzehntelangen Krisenmanagementenerfahrung ein weiterer Interviewpartner, der von zahlreichen Krisenfällen und daraus gewonnenen Erkenntnissen berichten konnte. Miriam Waidele, eine ehemalige Mitarbeiterin im Team von Peter Hödl und Expertin in der Operative der Notfallplanung, die mittlerweile in einem Krisen- und Einsatzmanagement-Softwareunternehmen eine Beratertätigkeit aufgenommen hat, konnte ebenso als Interviewpartnerin gewonnen werden. Volker Muhle durchlebte viele Stationen bei der Austrian Airlines, unter anderem als Area Manager Österreich und ist jetzt bei Tunisair tätig. Während seiner Zeit bei Austrian Airlines hat er unter anderem den Absturz der Swissair in Halifax sowie 9/11 und die SARS-Krise aktiv miterlebt.

Einige der bereits genannten Personen ermöglichten den Zugang zu weiteren Experten und Expertinnen. Robert Stocker, Krisen- und Katastrophenschutzexperte des österreichischen Innenministeriums, verfügt über einen polizeilichen und juristischen Hintergrund

und war aufgrund diverser Leitungsfunktionen im Innenministerium mit vielen Krisen konfrontiert. Tanja Rosenberger, Inhaberin eines PR-Unternehmens und PR-Beraterin von EVA Air in Österreich, liefert einen Beitrag zu Krisenkommunikation aus der Sicht einer Außenstation, die engen Kontakt zu den Head Offices in Taiwan pflegt. Gerald Aigner, Medien- und Luftfahrtexperte sowie Austrian Wings-Redakteur komplettiert die Runde der Experten und Expertinnen aus der Airline-Branche.

Ein Interviewpartner wurde außerhalb der Airline-Branche rekrutiert: der Leiter der Unternehmenskommunikation und Pressesprecher der Wiener Linien, Answer Lang. Er unterrichtet an der Universität Wien sowie an der Wirtschaftsuniversität Wien und ist daher mit der Krisenproblematik in Theorie und Praxis vertraut. Die Entscheidung, einen Experten außerhalb der Airline-Branche zu inkludieren, basiert auf der Annahme, dass Unfälle im Luft- und Straßenverkehr ähnliche kommunikative Herausforderungen darstellen. Neue, für die Airline-Branche relevante, Erkenntnisse könnten aufgrund des Branchenvergleichs gewonnen werden.

Die theoretischen Annahmen, die dieser Sample-Auswahl zu Grunde liegen, beziehen sich auf langjährige Krisenmanagement- und Krisenkommunikationserfahrung. Alle Befragten haben Krisen bereits aktiv erlebt und durchlebt und können auf ein breit gefächertes Krisenkommunikationswissen zurückgreifen. Die meisten Interviewten beschäftigen sich entweder mit der Optimierung von Krisenabläufen oder der Krisenkommunikation in ihren Unternehmen. Während sich einige näher mit unternehmensinterner Krisenkommunikation beschäftigen, ist die Mehrheit mit externer Krisenkommunikation betraut. Externe PR-Berater und Beraterinnen sowie Flugverkehrsjournalisten und Flugverkehrsjournalistinnen liefern einen holistischen Blick auf diverse Krisengeschehnisse.

Der Zugang zum Feld gestaltete sich anfangs problemlos. Vor allem die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen der Austrian Airlines konnten schnell kontaktiert und für Interviews gewonnen werden. Die weiteren Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen wurden innerhalb von zwei bis drei Wochen über die Empfehlungen anderer Interviewpartner und Interviewpartnerinnen kontaktiert. Innerhalb eines Monats konnten alle zehn Interviews durchgeführt werden.

Im Zuge der Durchführung der Interviews wurde der Betriebsrat der Austrian Airlines auf die in dieser Arbeit dargelegte Forschung aufmerksam. Er beanstandete, dass eine Erlaubnis für Interviews mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Austrian Airlines zum

Zwecke dieser Forschungsarbeit zunächst von ihm einzuholen sei. Dabei handelte es sich lediglich um eine Formalität, die die empirische Erhebung nicht merklich beeinträchtigte. Der Zugang zum Feld dürfte sich mitunter deshalb problemlos gestaltet haben, da viele Befragte selbst mit sozialwissenschaftlicher Forschung vertraut sind und zum Teil selbst Forschung betreiben. Ein Verständnis für die qualitative Offenheit und das Bestreben, möglichst breitgefächerte Informationen zu geben, war somit größtenteils gegeben.

### **3.4 Durchführung und Erhebung**

Während der Interviewphase, die sich über vier Wochen im Januar und Februar 2017 erstreckte, wurden konkrete Erfahrungen bei der Durchführung der Erhebung dokumentiert. Da die Erfahrungen der Autorin mit Leitfadeninterviews begrenzt waren, wurden anfangs Fehler begangen, die im Laufe der Interviewphase deutlich reduziert werden konnten.

Von Beginn an gab es Bestrebungen, eine angenehme Atmosphäre während der Interviews zu erzeugen, um Offenheit und eine größtmögliche Redebereitschaft der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen zu erreichen. In den meisten Fällen und durch die Vertrautheit mit der Airline-Branche konnte schnell ein Bezug zu den Interviewten hergestellt werden, allerdings wurde die Erfahrung gemacht, dass Störfaktoren die Atmosphäre schnell negativ beeinflussen können. Während des Interviews mit einem Experten beziehungsweise einer Expertin wurde nach persönlichen Erfahrungen mit Krisen gefragt. Die Frage nach „etwas Persönlichem“ löste allerdings eine verschlossene Haltung und ein wenig Missmut aus. Während das Wort „persönlich“ als direkte Betroffenheit gemeint war, wurde es vom Gegenüber anders, als ein Eindringen in die Privatsphäre, interpretiert. Die Leitfadeninterview-Frage wurde daraufhin abgeändert. In Folgeinterviews wurde von „beruflichen Krisen, die die Interviewten besonders getroffen haben“ gesprochen.

Zu Beginn des Interviewprozesses stellte sich die notwendige Offenheit als größte Herausforderung dar. Obgleich in ihrer Funktion als Account Managerin bei Austrian Airlines das Zuhören und das anfängliche passive Verhalten an der Tagesordnung stehen, stellten die Interviews eine komplett neue Erfahrung dar. Die einleitenden Worte in den Interviews galten der Absicht und der Thematik des Forschungsvorhabens. Darüber hinaus wurde auf den chronologischen Ablauf des Interviews eingegangen und zu Beginn

die wichtigsten Begriffsdefinitionen der Arbeit wie Krise und Krisenkommunikation mitgeteilt. Auch konnten die Befragten eine Anonymisierung einfordern, sofern dies gewünscht war.

Die Vorgangsweise in den ersten Interviews wurde als zu vorsichtig eingeschätzt. Die Frage eines Interviewten beziehungsweise einer Interviewten, für wen das Interview gedacht war, kam überraschend und wurde daher relativ unbeholfen beantwortet. Eine prägnant formulierte Kontaktaufnahme per E-Mail oder Telefon hätte ausreichen sollen, dass Fragen zur Thematik nicht beziehungsweise nur begrenzt auftauchen sollten. Die Begriffsdefinitionen wurden überzeugend formuliert und hätten keinen Einwand von Seiten der Befragten zulassen sollen. Ein Experte beziehungsweise eine Expertin war jedoch mit der Definition von Krisenkommunikation nur teilweise zufrieden und fügte noch weitere Details hinzu. Die wachsende Fähigkeit, neue Aspekte immer offen entgegenzunehmen, war ein Kernaspekt der vorliegenden Arbeit, zumal die qualitative Forschung davon lebt. Eine weitere Herausforderung stellte der optimale Einsatz des Interviewleitfadens dar. Zu Beginn war eine Art Leitfadenbürokratie erkennbar. Es wurde versucht, alle Fragen möglichst schnell abzuarbeiten, um das Forschungsgebiet vollständig zu erkunden. Durch den Zeit- und Informationsdruck dürften einige interessante Aspekte der Interviewten vernachlässigt worden sein. Mit der Zeit stellte sich jedoch heraus, dass der Interviewleitfaden eine gute Länge aufwies um genügend Informationen über das Forschungsgebiet zu erhalten. Darüber hinaus wurde der Leitfaden nach jedem Interview adaptiert. Auch wurde der Umgang mit der Reihenfolge der Fragen immer flexibler.

Besonders wichtig war die Erkenntnis, an welchen Punkten des Gesprächs intensiver nachgefragt oder eher passiv agiert werden sollte um dem Interviewpartner beziehungsweise der Interviewpartnerin ergiebige Artikulationschancen einzuräumen. Auch die Einsicht, an manchen Punkten vom Interviewleitfaden abweichen zu können, kam erst mit zunehmender Praxis. Das Interview mit einem Experten beziehungsweise einer Expertin, der oder die sich das erste Mal als Interviewpartner beziehungsweise Interviewpartnerin zur Verfügung stellte, erforderte im Vergleich zu erfahrenen Interviewten viel Einsatz. Auf sehr kurze Antworten musste nachgehakt werden. Daraus entstand das Bewusstsein, viele Antworten hinterfragen zu wollen beziehungsweise noch mehr in die Tiefe des Forschungsobjekts vorzudringen.

Auch der Einsatz von Suggestivfragen war zu Beginn nicht immer vermeidbar. Als ein Experte beziehungsweise eine Expertin eine Frage als Suggestivfrage bezeichnete, wurde die Autorin kurzzeitig aus dem Konzept gebracht. Es benötigte Zeit und Übung, dem Interviewten beziehungsweise der Interviewten möglichst viel Handlungsspielraum zu überlassen und Fragen nicht wertend zu kommentieren.

Ein Interview wurde in einem Kaffeehaus geführt, das einen hohen Lärmpegel aufwies. Obgleich es zu Beginn Zweifel an der Verwertbarkeit der gewonnenen Daten gab, war es überraschenderweise eines der Interviews, das viele verwertbare Informationen hervorbrachte. Dabei wurde erkannt, dass Umstände nicht immer die Qualität des Resultats voraussagen können. Dem Interviewpartner beziehungsweise der Interviewpartnerin wurde bei der Wahl des Ortes weitestgehend Vertrauen geschenkt.

Darüber hinaus wurde in allen Interviews versucht, die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen einerseits als Experten und Expertinnen, andererseits als Betroffene zu adressieren, damit ein weiterer Erfahrungshorizont den Informationen zu Grunde lag.

### **3.5 Auswertungsmethode**

Die Auswertungskategorien für das Leitfadenterview entstanden in Auseinandersetzung mit den erhobenen Daten. Dabei fanden die Erkenntnisse von Schmidt (2013, S. 447) Anwendung, die der Meinung ist, dass vorfixierte Themenkataloge nur einen Bruchteil der erhobenen Daten interpretieren können. Die offene Fragetechnik bringt viele neue Erkenntnisse mit sich, die erst nach Erhebung kategorisiert werden können.

Zur Auswertung der gewonnenen Daten wurde die Themenanalyse von Froschauer und Lueger (2003) herangezogen. Diese Auswertungsmethode eignet sich besonders gut für die Analyse großer Textmengen und für die Erkundung des manifesten Gehalts von Aussagen. Die Meinungen und Einschätzungen der Interviewten werden zusammengefasst und deren Similaritäten und Differenzen aufgezeigt. Latente Sinnstrukturen werden bei dieser Auswertungsmethode vernachlässigt (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158f.). Dies rührt daher, dass das Ziel der Experteninterviews darin besteht, sich auf exklusives Expertenwissen einzulassen. Die Rekonstruktion des Erlebten soll möglichst detailliert und präzise erfolgen und der Fokus auf der Ermittlung von Faktenwissen liegen. Es geht hier „weniger um ‚Sinn‘ [...] als um Wissen“ (Meyen, Löblich, Pfaff-Rüdiger & Riesmeyer, 2011, S. 61f.). Für die Auswertung wurde eine Kombination des Textreduktionsverfah-

rens und des Codierverfahrens verfolgt. Beim Textreduktionsverfahren soll darauf geachtet werden, nicht nur die Themen zu benennen beziehungsweise zu codieren, sondern auch die charakteristischen Elemente eines Themas darzulegen. Auf diesem Weg können die unterschiedlichen Standpunkte und Argumentationslinien der Interviewten zu diesen Themen beleuchtet werden.

Im ersten Schritt wurden Textstellen identifiziert, die ein gemeinsames Thema behandelten. Diese Textstellen wurden um die konkrete Position im Text ergänzt. Die Forschungsfrage implizierte vier Themen, die von Beginn an im Themenkatalog aufgelistet wurden: Krise, Krisenmanagement, Krisenkommunikation und Unternehmensreputation. Die Textstellen, die diesen vier Kategorien zugeführt wurden, erhielten im zweiten Schritt einen Vermerk, in welchem Argumentationszusammenhang diese verwendet wurden. Dieser Argumentationszusammenhang bestimmte die Unterkategorien. Diese Unterkategorien ließen Schlüsse zu, welche Aspekte als zentral und welche als peripher gehandelt wurden. In einem dritten Schritt wurden Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den Themenblöcken analysiert, um die Meinungsvielfalt der Interviewten darzustellen und diese zu begreifen. In einem letzten Schritt wurden die Themen zusammengefasst und in den Kontext der Forschungsfrage eingebettet. Mögliche Differenzen im Verständnis sollten dabei erhalten bleiben und wurden von der Interviewerin so gut wie möglich argumentiert (Froschauer & Lueger, 2003, S. 160f.).

Das Codierverfahren wurde ergänzend zum Textreduktionsverfahren eingesetzt. Kategorien wurden erst bei der Bearbeitung des Gesprächstexts abgeleitet und nicht im Voraus definiert. Die vier ursprünglichen Kategorien wurden dementsprechend erweitert. Im Endeffekt entsprachen einige der neu definierten Subkategorien den Vermerken hinsichtlich des Argumentationszusammenhangs, somit konnten Inhalte zusammengeführt beziehungsweise in neuen Subkategorien platziert werden (Froschauer & Lueger, 2003, S. 163f.). Nachdem alle Textpassagen Subkategorien zugeordnet wurden, erfolgte eine Strukturierung der Themen- und Subkategorien anhand ihrer Relevanz für die Forschungsfrage. Die Textpassagen innerhalb der Kategorien wurden im letzten Schritt miteinander verglichen und interpretiert.

Die folgende Grafik soll das Spektrum der Kategorien verdeutlichen. Die Reihenfolge der Kategorien entspricht der Reihenfolge, wie sie in dieser Arbeit tatsächlich verarbeitet wurden. Die Reihenfolge der Subkategorien wurde mehrfach abgeändert um einen roten Faden zu verfolgen.

Tabelle 6: Kategorien-Cluster der Interviewauswertung

Kategorien	Subkategorien	Relevanz
<b>Krisen</b>	Eigenheiten	23
	Interne	13
	Externalitäten	11
<b>Krisenmanagement</b>	Vorbereitung	64
	Team	43
	Partner	36
<b>Krisenkommunikation</b>	Prioritäten (Best Practices)	79
	Kanäle	41
	Schwierigkeiten	39
	Externe	33
	Nachkommunikation	31
	Interne	27
	Timing	24
	Positivbeispiele	22
	Negativbeispiele	18
	Kulturelle Differenzen	18
	Krisenart	17
	Gesicht	15
	<b>Unternehmensreputation</b>	

Quelle: Eigene Darstellung

Zur Veranschaulichung, wie Textpassagen diesen Subkategorien zugeordnet wurden, wird im Folgenden eine Textpassage aus dem Interview mit Peter Hödl (Interview 4, S. 4) herangezogen:

Man versucht, den Angehörigen das zu geben, den Hinterbliebenen speziell, auch den überlebenden Passagieren, was sie gerne hätten. Was sie verlangen. Auch in der Kommunikation, über unterschiedlichste Wege. Andererseits soll es zu keiner Ungleichbehandlung von Angehörigen kommen. Aber auch da – chinesische Familienangehörige haben andere Erwartungshaltungen als Westeuropäer. Das ist ganz klar dem Kulturkreis angepasst.

Diese Textpassage beschreibt kulturelle Differenzen in der externen Krisenkommunikation. Die kulturellen Differenzen werden im Sinne der Nachkommunikation diskutiert. Daher wurde diese Textpassage sowohl der Subkategorie „Kulturelle Differenzen“ als

auch „Nachkommunikation“ zugeordnet. In beiden Kategorien erhalten sie den Vermerk, dass sie im Zusammenhang mit der anderen Kategorie stehen. Sobald eine der beiden Subkategorien analysiert wird und der Zusammenhang schlüssig in die Darlegung der Ergebnisse passt, wird die Kategorie in der anderen als bereits verarbeitet markiert, jedoch nicht gelöscht, um wertvolle Synergien in späteren Analysen nutzen zu können.

Die Subkategorie „Prioritäten“ wurde vor allem in Hinblick auf die Kernaussagen kreiert, um den Schlussteil beziehungsweise die Diskussion anzuregen und die zentralen Aussagen immer konsolidiert aufrufen zu können. Die Subkategorien „Positivbeispiele“ und „Negativbeispiele“ sollen alles bereits in anderen Subkategorien Gesagte veranschaulichen.

### **3.6 Qualitätssicherungsstrategien**

Die gewählte Auswertungsmethode unterliegt bestimmten Qualitätssicherungsmaßnahmen. Eine Qualitätssicherungsstrategie, die der Empirie zu Grunde liegt, ist die Dokumentation des Forschungsprozesses um intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Im Methodikteil wird der Dokumentation des Vorverständnisses, der Erhebungsmethoden, der Transkriptionsregeln und der Auswertungsmethoden Rechnung getragen. Diese Dokumentation ermöglicht es einem externen Publikum, den Forschungsprozess und die dadurch gewonnenen Erkenntnisse nachzuvollziehen (Steinke, 2013, S. 324). Im Schlussteil wird auf die Stärken und die Bedeutung dieser Arbeit für die Wissenschaft eingegangen. Des Weiteren wurden Bemühungen angestellt, die Meinungen anderer hinsichtlich der Interpretation des Gesprächstexts einzuholen. Dadurch konnte eine möglichst große Perspektivenvielfalt hergestellt werden. Darüber hinaus wurde der Forschungsprozess regelmäßig adaptiert. Der Interviewleitfaden wurde nach jedem Gespräch angepasst, um eine noch größere Offenheit der Antworten auf die Forschungsfrage zu gewährleisten (Froschauer & Lueger, 2003, S. 167ff.).

Die Transkription erfolgte in der Standardorthografie, die sich an den Normen der geschriebenen Sprache orientiert (Kowal & O'Connell, 2013, S. 441). Da in dieser Arbeit vor allem das Expertenwissen beziehungsweise der Inhalt des Gesprochenen eine Rolle spielt, wurde bewusst auf die Dokumentation der Besonderheiten der gesprochenen Sprache verzichtet.

## 4 Ergebnisse

Die Ergebnisse werden im Folgenden anhand einer thematischen Gliederung präsentiert, die sich an der Forschungsfrage und deren Subdimensionen orientiert. Die Entwicklung dieser Subdimensionen geschieht innerhalb der Hauptkategorien Krise, Krisenmanagement, Krisenkommunikation und Unternehmensreputation. Da sich die Forschungsfrage auf Krisen in der Airline-Branche bezieht, wird im ersten Schritt dargestellt, was Experten und Expertinnen unter Krise verstehen. Außerdem werden die Eigenheiten der Airline-Krisen beleuchtet. Auf die Frage, welche Airline-Krisen ihnen einfallen, weisen die Experten und Expertinnen darauf hin, welche breite Definitionen für eine Krise existieren.

### 4.1 Die „Airline-Krise“ – von extern und intern verursachten Krisen bis hin zu den Besonderheiten in der Branche

Die Interviewten sind sich einig, dass Krisen nicht unbedingt einem Unternehmen zuzuschreiben sind beziehungsweise innerhalb eines Unternehmens entstehen, sondern dass viele Krisen auf externe Ursachen zurückzuführen sind. Peter Hödl äußert sich zu dem Thema Krise wie folgt (Interview 4, S. 7):

Die Luftfahrtbranche ist nicht wenigen Krisen ausgesetzt, sondern ganz im Gegenteil...ich stelle mal eine politische Krise. Uns trifft ein Konflikt Ukraine-Russland, das trifft uns als Krise, mit zurückgehenden Passagierzahlen, mit der Destination, die wir plötzlich nicht mehr bedienen können. Der Krieg in Syrien betrifft uns. Es betrifft uns eine Verteuerung des Rohölpreises. Es betrifft uns eine allgemeine Wirtschaftskrise. Also, es gibt eigentlich kaum was, was uns nicht betrifft.

Der große Teil der Befragten erinnert sich an Krisen, die durch Naturkatastrophen hervorgerufen wurden, unter anderem der Tsunami in Südostasien oder der Vulkanausbruch auf Island. Patricia Strampfer bewertet diese als „externe Krisen, die einfach den Flugbetrieb als solchen beeinflussen“ (Interview 5, S. 1). Sie, wie auch viele andere Interviewte, meinen, dass im Falle der Tsunamis der Flugbetrieb in Südostasien erheblich eingeschränkt wurde und Rückholaktionen von anderen Ländern gestartet wurden. Auch der Vulkanausbruch in Europa legte den Flugverkehr lahm. Dabei war nicht nur eine einzige Airline betroffen, sondern der ganze europäische Luftraum. Barbara Greul führt zum Vulkanausbruch weiter aus, dass die Krise deshalb solche Ausmaße annahm, da keine Erfahrungswerte vorlagen. Sie erinnert sich an Niki Lauda, der in erster Instanz entschied, seine Flugzeuge trotz Vulkanasche abheben zu lassen, jedoch nach Stellungnahme der Behörde

in Genf seine Meinung änderte und „auf Nummer Sicher ging“ (Interview 1, S. 8). Dass sich viele Experten und Expertinnen in erster Linie an Umweltkatastrophen wie den Tsunami oder die Vulkanasche zurückerinnerten, könnte darauf rückgeführt werden, dass die Krisen branchenübergreifend Schaden anrichteten und diese in der Öffentlichkeit sehr präsent waren. Auch könnte unterstellt werden, dass die Interviewten aus politischen Gründen vermehrt vom Unternehmen als Krisenverursacher Abstand nehmen wollten.

Auch Terroranschläge und politische Instabilitäten wurden von fast allen Interviewten als Krisen bezeichnet, die extern herrühren und starke Auswirkungen auf das operative Geschäft der Fluglinien nehmen. Ein mehrfach genanntes Beispiel war 9/11. Volker Muhle kann sich bildhaft an die Stunden nach dem Anschlag erinnern und die Krisenablaufmechanismen, die gegriffen haben. 9/11 war keine kurzlebige Krise, da laut Muhle sich das „Buchungsverhalten von größten Bevölkerungsschichten [...] radikal verändert hatte“ (Interview 7, S. 1). Auch Entführungssituationen wurden genannt. Ein kleiner Teil der Befragten benannte auch Finanzkrisen als extern veranlasste Krisen, unter anderem Lehman Brothers, wo die Banken- und Versicherungslandschaft sowohl in den USA als auch in Europa deutlich angespannt war und Kosteneinsparungen sich bedeutend auf das Geschäftsreisevolumen auswirkten (Interview 7, S. 1). Dass Terroranschläge in den Köpfen der Interviewten präsent waren, verwundert aufgrund der jüngsten Ereignisse kaum. Den Bogen zu 9/11 spannte allerdings nur die ältere Generation, die bereits im Arbeitsleben damit konfrontiert wurde. Generell dürften die Anschläge aus den letzten Jahren eher mit Flughäfen als mit Fluglinien assoziiert werden.

Als letztes Beispiel für eine extern verursachte Krise wurden Epidemien genannt, allen voran SARS und H5N1. Bei SARS wurde ein Reiseverbot in asiatische und nordamerikanische Länder verhängt, was zu massiven Einbrüchen im Geschäftsreiseverkehr führte (Interview 7, S. 1).

Nicht alle Krisen entstehen aufgrund externer Ursachen, manche sind internen Vorkommnissen und Fehlern geschuldet, andere wiederum sind eine Kombination der beiden. Obgleich Tanja Rosenberger alles als Krise bezeichnet, was „den Flugbetrieb gefährdet oder unterbricht“ (Interview 9, S. 1), gibt es Krisen, die von den Befragten als besonders schlimm wahrgenommen werden. Allem voran stehen Flugzeugabstürze beziehungsweise Vorfälle, „wo es tatsächlich zu einer Katastrophensituation kommt. Also, wo es um Tod und Verletzte und den Totalverlust eines Flugzeuges geht“ (Interview 4, S. 1). Tanja Rosenberger erwähnt außerdem tödliche Unfälle, die nicht während eines Fluges, sondern

am Flughafen selbst geschehen. Es müsse sich somit nicht immer um Abstürze handeln (Interview 9, S. 1).

Als erinnerungswürdiges Ereignis erwähnt die Mehrzahl der Interviewten den Vorfall bei der Lufthansa-Tochter Germanwings, bei welcher der Co-Pilot Andreas Lubitz das Flugzeug vorsätzlich gegen einen Berg steuerte. Barbara Greul nimmt folgendermaßen dazu Stellung (Interview 1, S. 1):

Das war wahrscheinlich das, was uns alle, also ich will nicht sagen am meisten bewegt hat, aber in der jüngeren Zeit – es macht einem einfach so bewusst, dass eine Airline, also, dass man eigentlich noch abstürzen kann... Das hat die Leute sehr, sehr, sehr bewegt. Das fällt mir jetzt als Erstes unmittelbar ein.

Dass der Germanwings-Vorfall in dieser Arbeit überdurchschnittlich oft genannt wurde, mag damit zusammenhängen, dass ungefähr die Hälfte der Befragten einen engen Bezug zur Lufthansa Group hat. Flugzeugabstürze betreffen viele Menschen tief emotional, allerdings wird bezweifelt, dass dieser Vorfall in Erinnerung brachte, dass Flugzeuge abstürzen können. Vielmehr verdeutlicht die vorsätzliche Handlung dieses Events, dass Flugzeuge als Terrorwerkzeug verwendet werden können.

Auch die Tragödie der Swiss Air in Halifax wurde benannt, die starke persönliche Betroffenheit bei Volker Muhle auslöste, da Swiss Air Kollegen persönlich zu den Angehörigen zweier Verunglückter reisen mussten um die Todesnachricht zu überbringen (Interview 7, S. 2).

Neben Flugzeugabstürzen, die große Betroffenheit auslösen und von Answer Lang als die „klassische“ Krise in der Airline-Branche bezeichnet werden, benennen mehrere Interviewte auch Streiks, Personalia-Angelegenheiten und weitere wirtschaftliche Krisen.

Dies geht konform mit Peter Thiers Definition von Krise. Er sieht eine Krise nicht nur im Zusammenhang mit der Gefährdung von Menschenleben, sondern auch in der Gefährdung der Reputation des Unternehmens (Interview 2, S. 1). Die Interview-Ergebnisse lassen erkennen, dass Abstürze von allen als ernst zu nehmende, schwere Krisen klassifiziert werden. Inwiefern diese Krisen eine Unternehmensreputation gefährden, wird jedoch nicht von allen Interviewten andiskutiert, obgleich manche eine starke Korrelation unterstellen.

Ein kleiner Teil der Befragten weist auf eine bedeutende wirtschaftliche Krise in der Austrian Airlines hin. Peter Thier bezeichnet die Restrukturierung der Austrian Airlines, die auf einem aufwendigen Sanierungskonzept basierte, als „die größte Krise, die [er] in der

Austrian Airlines erlebt [hat] und [er] auch das Privileg hatte, die selbst zu verantworten“ (Interview 2, S. 1). Dieses Sanierungskonzept brachte viele Streckeneinstellungen und das Grounding einiger Flugzeuge mit sich. Dieses Beispiel zeigt auch die Ausmaße, die eine Krise annehmen kann und die Anzahl der Stakeholder, die in manchen Fällen berücksichtigt werden müssen (Interview 2, S. 1): „Es involviert die Eigentümer, das Management, die Mitarbeiter, den Betriebsrat, unsere Systempartner, die Politik“.

All jene unterschiedlichen Definitionen von Krise zeigen das Spektrum von Krisenszenarien auf, mit denen sich Airlines zu befassen haben (Interview 6, S. 4). Das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation könnten in jedem Einzelfall anders verlaufen und darauf sollte sich eine Airline einstellen. Obgleich Flugzeugabstürze als die katastrophalsten aller Krisen gelten, sind wirtschaftliche Krisen oft viel langwieriger und bedürfen genauso einer stetigen Kommunikation wie Flugzeugabstürze.

Ebenso wie sich Krisenursachen entweder im unternehmensinternen oder unternehmensexternen Kontext finden, machen einige Befragte eine Differenzierung zwischen Katastrophen, die überraschend und radikal eintreffen, und Krisen, die sich über die Zeit hin abzeichnen. Ob letztere als Krisen bezeichnet werden können beziehungsweise ob in der Folge die Kommunikation als Krisenkommunikation definiert werden kann, darüber sind sich die Experten und Expertinnen uneinig.

Peter Hödl definiert beide Szenarien als Krisen. Jene Krisen, die sich abzeichnen, bieten eine gewisse Vorwarnzeit. Sie „erfordern aber meist ein wesentlich professionelleres Vorgehen, weil einfach die Erwartungshaltung unserer Passagiere, unserer Kunden, aber auch der Mitarbeiter dann ist, dass man entsprechend richtig reagiert in der Krise“ (Interview 4, S. 1). Katastrophen treffen im Gegensatz dazu oft unerwartet ein und fordern die Belegschaft ungemein. Noch dazu kommt, dass auch das operative Kerngeschäft im Falle einer Katastrophe stabilisiert werden muss. Gerald Aigner gibt zwei Beispiele zu diesen Szenarien (Interview 8, S. 1): Der Germanwings-Vorfall ist ein Event, mit dem niemand rechnen konnte und der sich im Vorfeld nicht konkret abgezeichnet hat. Die Austrian Airlines Sanierung hingegen wurde über Monate kommuniziert und war anfangs bestimmt ein Schock für viele, die Betroffenheit wie beim Absturz des Germanwings-Fluges blieb aber über die Zeit nicht erhalten. Barbara Greul hingegen bestreitet, dass einem Krisenszenario, das sich über die Zeit bemerkbar macht, mit Krisenkommunikation begegnet wird (Interview 1, S. 7):

Also, angenommen, jetzt sind wir ja wieder ganz gut unterwegs, wir würden jetzt schon sehen, dass wir mit dem Jahresergebnis in ein schwarzes Loch fallen, da kann man sich

natürlich die Kommunikation entsprechend vorbereiten. Aber das fällt für mich nicht unter Krisenkommunikation.

Robert Stocker bringt einen weiteren Aspekt ein und meint, dass zuerst ein Normalzustand definiert werden sollte, bevor man von einer Krise spricht. Eine Krise kann demnach beim Verlassen des Normalzustandes vorliegen. Außerdem unterscheidet er zwischen Normalzustand, Krise und Katastrophe und sieht verschiedene Möglichkeiten des Übergangs von Normalzustand zu Krise beziehungsweise direkt zu einer Katastrophe (Interview 10, S. 2):

Weil wenn das Flugzeug abgestürzt ist, werden wir mal sagen, jetzt rein materiell gesprochen, ist das eine Katastrophe. Die Krise dazwischen ist die Phase, wo ich versuche, vielleicht den Absturz zu verhindern.

Die Mannigfaltigkeit an Definitionen und Stellungnahmen zu Krisen und die Unterscheidung zu Katastrophen zeigt auf, dass die Interviewten die in dieser Arbeit verwendete Definition einschränken. Diese Differenzierung könnte daher rühren, dass die Befragten unterschiedliche Krisen erlebt haben und sie als handelnde Personen im Krisenfall die für sie am geeignetste Definition wählen. Generelle Unterscheidungen zwischen Krisen und Katastrophen hinsichtlich des Timings sind nachvollziehbar, allerdings schlägt sich diese Unterscheidung in der Kommunikation nicht nieder. Dass Interviewte als Krise jenen Zeitrahmen bezeichnen, der eine Katastrophe noch verhindern kann, ist in der Theorie klar abgegrenzt, der Übergang in der Praxis ist allerdings sehr fließend. In beiden Fällen könnte die Notwendigkeit bestehen, im Sinne der Krisenkommunikation zu kommunizieren.

Eine katastrophentartige Krise kann sich heutzutage in Sekundenschnelle über die sozialen Medien aufbauen. Im Fall von Domino's Pizza hat ein Video über die ungestaltige Essenzubereitung zweier Mitarbeiterinnen das Unternehmen in eine existentielle Krise gebracht. Obgleich viele soziale Medien Unternehmen lawinenartig kritisieren können, sollte laut Anwer Lang (Interview 6, S. 2) ein Shitstorm nicht mit einer Krise gleichgesetzt werden.

Es ist unerheblich, welche Krise ein Luftverkehrsunternehmen trifft, die Besonderheiten der Airline-Branche liegen darin, dass jegliche Krise bestimmte Reglementierungen zur Verbesserung der Sicherheit nach sich zieht. Dass Airline-Krisen in den meisten Fällen folgenschwer sind, kann insofern erklärt werden, als die Luftverkehrsbranche Milliarden Kunden und Kundinnen zählt und ein Flugzeugabsturz zu mehreren Hundert Toten führen

kann. Ein Großteil der Menschen war bereits Kunde beziehungsweise Kundin einer Airline und tritt Airline-Krisen dementsprechend emotional gegenüber auf.

Ein Beispiel hierfür ist 9/11, in dessen Folge kein Metallbuttermesser mehr an Bord eines Flugzeuges befördert werden durfte. Der Selbstmord des Germanwings-Copiloten dagegen führte dazu, dass eine Vier-Augen-Regelung im Cockpit eingeführt wurde (Interview 4, S. 8).

Nachdem die Befragten ihr begriffliches Verständnis von Krise dargelegt und eine Vielzahl an extern und intern verursachten Krisen angeführt haben, wird im Folgenden auf das Krisenmanagement eingegangen. Bei der Auswertung der Beiträge sind vor allem die Krisenvorbereitung sowie die Zusammensetzung des Krisenteams und die Bedeutung der externen Partner und Partnerinnen von Interesse.

## **4.2 Das Krisenmanagement**

Im Interviewleitfaden wurden explizit zwei Fragen zu Krisenmanagement in Vorbereitung auf das zentrale Thema Krisenkommunikation angeführt. Eine Frage konzentrierte sich auf Krisenprävention und Krisenvorbereitung. Die Mehrzahl der Beiträge auf diese Frage galt den Maßnahmen, die Unternehmen treffen, um auf Krisen bestmöglich vorbereitet zu sein. Diesen Beiträgen wird ein Unterkapitel gewidmet. Die andere Frage wurde sehr generell formuliert und hatte zum Inhalt, wie Unternehmen Krisen managen. Hier wurden vor allem Themen wie die Bedeutung und Aufgaben eines Krisenteams und die Zusammenarbeit mit externen Partnern und Partnerinnen erwähnt. Das zweite Unterkapitel fasst diese Erkenntnisse zusammen.

### **4.2.1 Vorbereitungsmaßnahmen**

Im Folgenden werden die Meinungen und Aussagen der Experten und Expertinnen in Bezug auf Krisenvorbereitung und deren Grenzen analysiert. Auf die Frage, ob sich Airlines auf Krisen vorbereiten können beziehungsweise sollen, antworteten alle Befragten zustimmend. Peter Thier, der vor seiner Karriere bei Austrian Airlines in anderen Branchen tätig war, entgegnete, dass „man von Airlines wirklich viel lernen kann“ und dass „man sich auf Krisen vorbereiten kann“ (Interview 2, S. 12). Barbara Greul ist der Meinung, dass eine Krise per se zwar nicht vermeidbar ist, aber es kann verhindert werden, dass sich die Krise zu einer Kommunikationskrise entwickelt (Interview 1, S. 2). Eine One-Fits-All Strategie zur erfolgreichen Krisenbewältigung gibt es laut Peter Hödl allerdings nicht, da „jede Katastrophe [...], jede Krise anders ist. [...] diese Blaupause, die

man entwickelt und die irgendwann einmal auf alle möglichen Krisen trifft, die gibt es nicht“ (Interview 4, S. 2).

Vorfälle wie der Germanwings-Absturz haben zu der Erkenntnis geführt, dass Krisen, selbst bei Ausweitung der Krisenpräventionsmaßnahmen, nicht verhindert werden können. Peter Thier und Answer Lang sind sich einig, dass Menschen, die kriminelle Energien haben beziehungsweise ein großes Maß an Fahrlässigkeit aufweisen, nicht in ihrem Vorhaben gestoppt werden können. Einzig die Frage soll gestellt werden, ob es vom System her vermeidbar ist (Interview 2, S.9; Interview 6, S. 8). Die Meinungen der Interviewten lassen erkennen, dass Krisenvorbereitung eine wesentliche Aufgabe des Krisenmanagements ist. Krisen können zwar nicht pauschal vermieden, deren negative Auswirkungen jedoch reduziert werden. Die Meinung, dass eine Krise nicht in eine Kommunikationskrise zu münden hat, könnte dadurch entstanden sein, dass die Person in ihrer Rolle als Kommunikator mehr Einfluss verspürt als eigentlich realisierbar. Auch geht aus den Interviews hervor, dass die Interviewten zwischen menschlichen und technischen Krisenursachen differenzieren.

Da Krisen und Unfälle überall passieren können, ist es laut Volker Muhle wichtig, dass sich Unternehmen darauf vorbereiten und diese Präventionsmaßnahmen vom Management beziehungsweise vom Vorstand initiiert werden. Auch sollen in dieser Hinsicht keine kulturellen Barrieren den Aufbau eines Krisenmanagements drosseln (Interview 7, S. 14). Da die Linienorganisation im Normalfall den Krisenanforderungen nicht nachkommen kann, müssen laut Robert Stocker (Interview 10, S. 2) Sonderstrukturen etabliert werden, die im Krisenfall funktionieren. Auf die Frage hin, welche Krisenvorbereitungsmaßnahmen getroffen werden sollten, um das Krisenausmaß zu dämpfen, sind fast alle Interviewten der Meinung, dass einheitliche Ablaufmechanismen und Krisen-Prozeduren etabliert werden sollen. Diese Prozeduren sollen automatisiert ablaufen, um im Krisenfall keine Zeit zu verlieren. Checklisten helfen dabei, keine Schritte in der Krisenbekämpfung zu vergessen (Interview 1, S. 1f.). Auch Peter Hödl ist der Meinung, dass sich erfolgreiche Krisenvorbereitung auf Pläne und Krisenhandbücher stützt, die beschreiben, „wie das Unternehmen aus dem Normalmodus so rasch als möglich in einen Krisenmodus switched und wieder zurück“ und welche Person welche Rolle im Krisenstab einnimmt. Der Krisenstab kann als Notfallorganisation bezeichnet werden, die jedoch eher den Charakter einer freiwilligen als jener einer Berufsfeuerwehr besitzt. Dafür sind Airlines zu klein (Interview 4, S. 2).

Damit die betroffene Belegschaft Krisen-Prozeduren verinnerlicht, werden regelmäßig Krisentrainings und Krisenschulungen abgehalten. Patricia Strampfer meint auch, dass bei der Austrian Airlines im Nachgang einer Krise die getätigten Schritte besprochen und auf Verbesserungsbedarf analysiert werden (Interview 5, S. 4). Ähnlich verhält es sich laut Tanja Rosenberger bei EVA Air in Taiwan. Ein eigenes Emergency Rescue Center kümmert sich um Krisenpläne, Krisenunterlagen und Krisenschulungen. Ziel ist es, dass die Reaktionen auf Krisen kontrolliert und effizient erfolgen (Interview 9, S. 6f.).

Die Mehrzahl der Interviewten ist der Auffassung, dass Krisenvorbereitungen nicht nur temporär erfolgen, beziehungsweise Krisenpläne nicht nur einmalig erprobt werden sollten, sondern dass auch auf eine regelmäßige Anwendung Wert gelegt wird. Tanja Rosenberger fasst es folgendermaßen zusammen (Interview 9, S. 9):

Es ist total wichtig dranzubleiben, man muss es immer wieder wiederholen. Man muss auch regelmäßig diese Krisentrainings einfach machen und ansprechen, wirklich sagen: Nicht vergessen. Weil man vergisst das über die Jahre.

Austrian Airlines führt laut Barbara Greul regelmäßig Notfallübungen durch, eine davon angekündigt im Abstand von 12-18 Monaten. Für diese Notfallübung wird ein fiktives Krisenszenario nachgespielt, das nach Abschluss der Übung besprochen wird um Erfahrungen festzuhalten (Interview 1, S. 2). Die Krisenorganisation bei der Austrian Airlines besteht allerdings nicht nur aus dem Krisenstab, sondern auch aus vielen Freiwilligen, die im Telephone Enquiry Center beziehungsweise im Special Assistance Team eingesetzt werden. Für deren Ausbildung werden regelmäßige Workshops sowie Trainings organisiert. Briefings vor und während des Kriseneinsatzes haben sich als förderlich herausgestellt. Darin werden Fragen wie „Was ist bekannt? Worüber darf gesprochen werden? Was sind die derzeitigen Themen, die anstehen? [...] Wo stehen wir?“ beantwortet (Interview 3, S. 2). Auch bei den Wiener Linien werden laut Answer Lang alle zwei bis drei Jahre ganzheitliche Trainings durchgeführt. Dazwischen finden Schulungen und Einzeltrainings statt (Interview 6, S. 2).

Peter Thier sieht den Vorteil dieser regelmäßigen Übungen darin, dass die Rollenaufteilung und die Abhandlung der Krisenmechanismen im realen Krisenfall funktionieren sollten, allerdings sieht er eine Limitation unter anderem in der Verfügbarkeit von Humankapital und daraus folgend in der Effizienz bei der Krisenbewältigung (Interview 2, S. 11):

Ich glaube, es hängt sehr stark davon ab von – das klingt zwar jetzt brutal und primitiv, aber es ist so – zu welcher Tageszeit es uns trifft. Wenn es hier gerade Nacht ist, wird es schwer. Dann ist die Reaktionszeit einfach eine andere.

Alle Interviewten sehen Krisenvorbereitung als wichtige Maßnahme um aus Krisen möglichst unbeschadet hervorzugehen. Rudimentäre Trainings sind unzulänglich. Es sollen regelmäßige Schulungen und Krisenübungen stattfinden um die Inhalte der Krisenkommunikation aufzufrischen. Die kognitive Verankerung fördert im Krisenfall den raschen und effektiven Einsatz.

Während der Interviews wurde auch von einem kleinen Teil der Befragten die zukünftige Krisenstabsorganisation beziehungsweise der Wunschzustand definiert. Um eine Krisenorganisation erfolgreich auf die Beine zu stellen bedarf es laut Miriam Waidele einer Person, die sich ausschließlich dieser Rolle annimmt (Interview 3, S. 10). Darüber hinaus sollten Krisenstabsorganisationen in Zukunft von einfach zu handhabenden Lagedarstellungssystemen unterstützt und „von Reservisten sozusagen bedienbar“ werden. Hochprofessionelle Lageführungssysteme sind laut Peter Hödl für die Austrian Airlines eher kontraproduktiv. Er sieht eine Tendenz zurück zu Papier und Checklisten, mit denen jede Person umgehen kann (Interview 4, S. 7). Der Wunsch, einfache Strukturen und Systeme für das Krisenmanagement zu etablieren, könnte daher rühren, dass eine angespannte wirtschaftliche Situation in vergangenen Jahren die Aufstellung eines professionellen Krisenteams aus Kostengründen verhindert hat. Durch einfache Lagedarstellungssysteme könnten Mitarbeiter schneller aktiv eingreifen.

In der Ausbildung der Freiwilligen würden einige der Befragten vermehrt auf das emotionale Training beziehungsweise das emotionale Moment setzen. Die Freiwilligen haben in erster Linie zu lernen, einerseits auf die Emotionen und Erwartungen der Angehörigen und Hinterbliebenen richtig zu reagieren, andererseits die Interessen des Unternehmens zu vertreten (Interview 4, S. 5; Interview 3, S. 9). In diesem Spannungsfeld ist es wichtig, dass die Freiwilligen ihrerseits Unterstützung und Betreuung von Unternehmensseite erhalten. Darüber sind sich Peter Hödl und Robert Stocker einig. Die Freiwilligen sollten auf die Verfassung ihrer Kollegen und Kolleginnen achten und ihre eigenen Grenzen kennen lernen beziehungsweise sich eingestehen, wenn sie ihre eigenen Grenzen erreicht haben (Interview 4, S. 11; Interview 10, S. 12).

In Krisensituationen wird der Mensch stark gefordert. Nicht nur Organisatorisches muss gut überlegt sein, sondern auch die Botschaft an die Stakeholder. Daher ist es laut Peter

Thier „eines der wesentlichsten Präventionsinstrumente [...], die Mitarbeiter auf ein Danach einzuschwören. Also, auf Zuversicht zu setzen und nicht auf Zerrüttung und Verunsicherung“ (Interview 2, S. 4). Diese Expertenmeinung könnte an die jahrelangen Sanierungsmaßnahmen der Austrian Airlines angelehnt sein, die den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen viel Kraft kosteten. Es ist anzunehmen, dass Krisen, die sich über Jahre zu tragen, nur durch engen Zusammenhalt und eine positive Perspektive für die Betroffenen überwunden werden können.

Die Vorbereitungen in der Kommunikationsabteilung bestehen laut mehrerer Befragten darin, dass die Notfallpläne und das Krisenkommunikationshandbuch den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Kommunikationsabteilung bekannt sind. Panik soll insofern vermieden werden, als dass die Diensthabenden in jedem Moment über ihre Aufgaben Bescheid wissen und auch Krankheitsfälle beziehungsweise Dienstreisen einzelner Beteiligter die Krisenkommunikation nicht verzögern (Interview 1, S. 2f.). Das Krisenkommunikationshandbuch gibt darüber Aufschluss, wie Krisenkommunikation zu operationalisieren ist. Es umfasst eine Social-Media-Strategie sowie unter anderem Anweisungen zur Durchführung von Pressekonferenzen (Interview 3, S. 7). Gerald Aigner priorisiert in der Krisenkommunikationsvorbereitung die Benennung von Ansprechpartnern und Ansprechpartnerinnen, die im Krisenfall und ihrem Dienstplan gemäß zu jeder Zeit erreichbar sind. Unternehmensintern soll es vor allem klare Strukturen sowie „eine Person geben, bei der alle Fäden zusammenlaufen. Es darf nicht sein, dass unterschiedliche Personen, ohne sich intern abzustimmen, Informationen nach außen weiterkommunizieren“. Demnach obliegt Medienarbeit einer dafür vorgesehenen Einrichtung, das bedeutet einer Abteilung, die im Krisenfall schnell und effizient zu handeln hat. Alle Informationen, die das Unternehmen verlassen beziehungsweise dem Unternehmen zugespielt werden, sollen über diese Abteilung kanalisiert werden (Interview 8, S. 4f.). Eine umfangreiche Kommunikation über viele Instanzen könnte der Organisation vermehrt Schaden zufügen, zumal die Krisenkommunikation nur effektiv ist, solange sich die Aussagen nicht widersprechen. Jegliche Diskrepanzen könnten die Glaubwürdigkeit des Unternehmens schmälern und die Krisenkommunikation sabotieren. Da eine Airline außerhalb ihres Head Offices auch viele Außenstationen in den angeflogenen Destinationen betreibt, hat zudem ein intensiver Austausch mit dem Personal vor Ort kultiviert zu werden. Die Außendienstmitarbeiter und Außendienstmitarbeiterinnen sollen im Falle einer Krise darüber Be-

scheid wissen, wer die unternehmensinternen und medialen Kontakt- und Bezugspersonen sind (Interview 7, S. 3). Dieser Aussage kommt insofern ein großer Stellenwert zu, zumal sich die meisten Airline-Krisen außerhalb der Airline-Hubs, in oft schwer zugänglichen Gebieten, zutragen.

Noch bevor Informationen an die breite Belegschaft gelangen, sieht Peter Thier eine Notwendigkeit darin, den Vorstand einer Airline gut zu beraten. Es soll Teil der Krisenkommunikationsvorbereitung sein, dass Vorstände über gut strukturierte und vorbereitete Themen verfügen, auf deren Basis sie Entscheidungen treffen. Idealerweise handelt es sich um einen Vorstand, der Kommunikation weit oben auf der Vorstandsagenda platziert. Vor allem bei langwierigen Krisen kann es entscheidend sein, eine überzeugende „Storyline“, abgestimmt auf die unterschiedlichen Stakeholder, zu präsentieren. Diese „Storyline“ sollte eine Geschichte darlegen, die für alle verständlich und zumutbar ist (Interview 2, S. 2ff.).

Obgleich das kommunikative Krisenkonzept gut überlegt sein mag und die einzelnen Schritte gut durchdacht sein mögen, gibt Peter Thier hier zu bedenken, dass Kommunikation nicht immer geplant werden kann. Er meint, dass „man [...] sich manchmal in der Kommunikation situationspezifisch mit dem Thema auseinandersetzen und dann entscheiden [muss], was man tut“ (Interview 2, S. 7). Er führt weiter aus (Interview 2, S. 11):

Es hängt sehr stark davon ab, ob es irgendjemanden gibt, der das mitfilmt. Es hängt davon ab, was mitgefilmt wird. Also, stellen Sie sich vor, wenn irgendwelche Passagiere zerfetzt auf dem Rollfeld liegen, dann ist das eine ganz andere Situation, als wenn die Maschine einen technischen Schaden hat, der Flügel gebrochen ist, aber alle Passagiere heil sind.

Auf die situationsabhängige Kommunikationslandschaft hatte sich auch Volker Muhle, in seiner damaligen Position als Country Manager, besonnen. In Schulungen wurde ihm erklärt, was in welcher Situation zu tun beziehungsweise nicht zu tun ist und was man verkünden darf. Auch die Organisation von Pressekonferenzen wurde ihm erklärt (Interview 7, S. 3). Die situationsabhängige Krisenkommunikation wird auch in weiteren Interviews zum Thema. Die Emotionalität, die eine Krise begleitet, gibt einen Rahmen für die Krisenkommunikation. Darüber hinaus sollten die Krisenursache, der Krisenhergang sowie die möglichen Auswirkungen auf das Geschäft an sich und die Stakeholder analysiert werden, bevor kommunikative Entscheidungen getroffen werden.

In den bisherigen Beiträgen der Befragten kristallisiert sich heraus, dass Krisenvorbereitung der Krisenprävention und der Eindämmung des Krisenausmaßes dienlich ist. Obgleich jede Krise eine andere Reaktion erfordert, sollen konkrete Krisenvorbereitungsmaßnahmen definiert und erprobt werden. Dass Übung den Meister macht, darüber sind sich die Interviewten einig.

Gerald Aigner findet als Resümee zur Krisenvorbereitung folgende Worte (Interview 8, S. 15):

Ich denke, man, und das betrifft nicht nur die Airline-Branche, man darf sich nicht davor fürchten, einer Situation gegenüber gestellt zu sein, die einfach Handeln nach einer Krise notwendig macht. Das muss man üben. Und ich glaube, man tut auch gut daran, sich solche Szenarien gelegentlich vorzustellen, auch mal in Workshops durchzugehen, denn nur, wenn man im Anlassfall dann auch auf Erfahrung zurückgreifen kann, ist man in der Lage, in außergewöhnlichen Situationen auch adäquat zu reagieren.

Die Bedeutung von Übungen und Trainings wurde in den Interviews hervorgehoben, da die Überzeugung herrscht, dass Übungen die automatisierten Krisenmechanismen stärken und die Krisenreaktion deutlich verbessern. Krisenübungen, die jedes halbe Jahr stattfinden, werden begrüßt. Nach jeder Übung sollte ein Debriefing für die Kommunikationsabteilung einberufen werden, das Verbesserungspotenziale hinsichtlich Vorgangsweise, Übersetzungen und Vorlagen aufzeigt (Interview 1, S. 14f.). Eine Krisenvorbereitungsmaßnahme, die eine professionelle Krisenreaktion ermöglicht und die durch Übung an Leistungsvermögen gewinnt, ist die Kommunikation von Krisenpräventionsmaßnahmen. Verhaltenskodizes für Erdbebenszenarien beziehungsweise Handlungsanweisungen bei Tsunamis können genauso einstudiert werden, um im Bedarfsfall noch besser auf Krisen vorbereitet zu sein (Interview 10, S. 13). Daraus geht hervor, dass die Verschriftlichung von Krisenpräventionsmaßnahmen vorangetrieben werden sollte.

Ein Punkt, der laut Answer Lang nicht vernachlässigt und auf den eine Kommunikationsabteilung vorbereitet werden sollte, ist deren Verantwortung, krisenhafte Entwicklungen zu kommunizieren anstelle diese zu verschweigen (Interview 6, S. 13):

Die Kommunikation [muss] auch ein bisschen der Treiber sein, wenn die Kommunikation in der Situation ist, dass sie weiß, was die krisenhafte Entwicklung ist, hat sie die Verantwortung zu sagen und wie kommunizieren wir das jetzt und vor allem, was lernen wir daraus und welche Aktivitäten setzen wir.

Diese Aussage könnte bestrebt sein, die interne Kommunikation als unentbehrlichen Partner im Sinne eines Krisenfrühwarnsystems zu etablieren. Damit sollen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geschützt werden. Allerdings soll bedacht werden, dass die Kommunikation als politisches Instrument genutzt werden kann, das nicht immer die besten Absichten hegt.

#### **4.2.2 Die Zusammensetzung und Aufgaben des Krisenteams sowie Kooperationen mit Partnern und Partnerinnen**

Erfolgreiche Krisenbewältigung wird vor allem durch ein gut aufeinander abgestimmtes Krisenteam ermöglicht. Da laut Peter Hödl „bei der Krise in der Katastrophe andere Regeln, auch intern gelten“, ist die gezielte Verwendung des Humankapitals ein Erfolgskriterium. Krisenteammitglieder sollten Experten und Expertinnen in ihren Fachgebieten sein und Entscheidungsfreude an den Tag legen (Interview 4, S. 2). Answer Lang sieht in einer Krise, ähnlich wie Peter Hödl, eine Ausnahmesituation, in der klassische Hierarchien nicht weiter funktionieren, zumal sie den Krisenbewältigungsprozess verlangsamen würden (Interview 6, S. 2). Der Großteil der Befragten ist sich einig, dass eine Krise den betrieblichen Alltag auf den Kopf stellt. Dieser Krise sollte mit größtmöglicher Flexibilität und Solidarität seitens der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen begegnet werden.

Robert Stocker fasst zusammen, was sich die Öffentlichkeit von einem gut funktionierenden Krisenteam erwartet (Interview 10, S. 8):

Dass die Gruppe, die sich jetzt um das kümmert, immer am selben Strang in dieselbe Richtung zieht. Unabhängig von den jeweiligen Kompetenzen. Das ist die Koordinationsaufgabe dann in dem Bereich, unabhängig von der inhaltlichen Lösung der ganzen oder Bewältigung der Herausforderung.

Um genügend Humankapital in einer Krise zusammenzuführen, das in der Folge als Krisenstab agiert, treten laut Barbara Greul umgehend nach dem Ereignis Alarmierungssysteme in Kraft. Diese Alarmierung ist auf vordefinierte Leute pro Abteilung mit wichtigen Kompetenzen gerichtet (Interview 1, S. 1). Auch die Krisenkommunikation wird von diesen Personen für ihre Fakultäten wie beispielsweise die Flugsicherung, die Technik oder die Bodenorganisation übernommen. Geleitet wird dieser Krisenstab von einem Krisenstabsleiter beziehungsweise von einer Krisenstabsleiterin, der oder die im Krisenstab oftmals eine „Horde von Alphetieren“ im Krisenstab vorfindet. Um kontraproduktives Ar-

beiten und „Doppelgleisigkeiten“ zu vermeiden, sollten Krisenstabsleiter und Krisenstabsleiterinnen Teamarbeit innerhalb „krisenstabsorganisationsstandardisierter“ Gruppen forcieren. In Zukunft soll auch ein Intelligence Officer in den Krisenstab bestellt werden, um Krisenstabsleiter und Krisenstabsleiterinnen mit wesentlichen Informationen zu versorgen (Interview 4, S. 5f.).

Barbara Greul, Patricia Strampfer und Peter Thier gehen in der Folge auf die Teamzusammensetzung und das Krisenstabsprozedere der Kommunikationsabteilung bei der Austrian Airlines ein. Wenn eine Krise ausbricht, gibt es das Szenario, dass die Öffentlichkeit bereits über den Fall, zum Beispiel über Twitter, Erstinformationen erhält. In diesem Fall soll die Kommunikationsabteilung unmittelbar mit einem Tweet an die Öffentlichkeit appellieren und sie aufklären, dass das Ereignis bekannt ist und derzeit Untersuchungen zum Krisenhergang und zur Krisenlage laufen. Würde nicht informiert werden, könnte angenommen werden, dass sich das Unternehmen bewusst seiner Verantwortung entzieht beziehungsweise etwas zu verschweigen hat. In der Folge würde Operations Control eine Alarmierung starten. In der Kommunikationsabteilung gibt es drei Personen (die oben genannten), die nun unmittelbar alarmiert werden könnten und in den Krisenstab berufen werden. Im Idealfall - angenommen die Krise entsteht während normaler Geschäftszeiten – kann sich der Krisenstab innerhalb kürzester Zeit versammeln, an Wochenenden und Feiertagen dauert dieser Prozess dementsprechend länger. Nach einer Lagebesprechung im Krisenstab folgt eine Zweitkommunikation mit der Stellungnahme der Airline und danach in regelmäßigen Abständen weitere Meldungen, für die bereits adaptierbare Vorlagen existieren. Nach Bestätigung der Fakten startet parallel die Angehörigenbetreuung, die von speziellen Teams übernommen wird. Das sogenannte GO-Team, dem zumeist ein Vorstand und ein Kommunikator angehört, reist an die Unfallstelle (Interview 1, S. 3; Interview 2, S. 11; Interview 5, S. 12).

Patricia Strampfer berichtet von ihrer Krisenstabs- und Teamerfahrung beim Germanwings-Absturz. Kurze Zeit nach dem Unglück wurde sie nach Frankfurt berufen, wo ein Leiter Teams in Morgen-, Tages- und Nachtschichten eingeteilt hatte. Darüber hinaus wurden Teams definiert, die an die Unfallstelle, an den Abflugort und an den Zielort reisen mussten. Auch sie betont die Bedeutung eines gut funktionierenden und gut eingespielten Teams (Interview 5, S. 3f.):

Das Wichtige ist... dass du einfach hier, professionelle Leute hast, die gut geschult sind, die gut aufeinander abgestimmt sind und die einfach ein eingespieltes Team sind. [...]

Dass einfach jedem klar ist, auch wo sein Platz in der Krise ist.

Krisenteams müssen daher schon im Vorfeld gut überlegt zusammengeführt und auf den Notfall vorbereitet werden. Teamwork spielt auch bei EVA Air laut Tanja Rosenberger eine wichtige Rolle. Da zwischen dem Head Office und den Außenstationen eine große räumliche Distanz besteht, soll im Krisenfall eine rege Kommunikation zwischen den zwei Lagern angestrebt werden. Presseaussendungen werden in der Regel vom Head Office verschickt und in der Folge vor Ort in Österreich übersetzt und kommuniziert. Anweisungen werden vom Head Office über den Country Manager an die Belegschaft vor Ort erteilt. Ohne funktionierende Teamarbeit wäre die Krisenvorbereitung und Krisenreaktion wohl nur eingeschränkt möglich (Interview 9, S. 2ff.) Alle Befragten sind sich der Bedeutung eines aufeinander abgestimmten und gut funktionierenden Krisenteams bewusst. Die Förderung des Teamzusammenhalts sollte zu jeder Zeit angestrebt werden, auch über die Ländergrenzen hinweg. Dass Airlines international agieren, könnte darüber hinaus Kulturtrainings erforderlich machen um überhaupt einen Teamgedanken zu erwecken.

Wie eine Krisenstabsorganisation beziehungsweise das Kriseneinsatzteam innerhalb der Wiener Linien aussieht, erklärt Answer Lang. Grundsätzlich tritt eine Krisenstabsstruktur immer dann in Kraft, wenn die Regelorganisation ein Ereignis nicht mehr bewältigen kann. Sie ist nach militärischem Vorbild organisiert und wird von einem Krisenstabsleiter oder einer Krisenstabsleiterin geführt. Der Krisenstab soll durch Fachleute besetzt werden, „die dann sehr, sehr schnell handeln können, aber vor allem auch langfristig denken und nicht überlegen, wie überlegen, was mache ich jetzt in den nächsten eineinhalb Stunden, sondern wie sieht das ganze morgen aus, wie sieht es übermorgen aus, wie sieht es in einer Woche aus und was können wir dazu beitragen, dass es so aussieht, wie wir wollen, also aus der Krise wieder herausgehen“ (Interview 6, S. 2). Der Aufbau- und Zukunftsgedanke des Krisenstabteams ist für Answer Lang eine wesentliche Erfolgskomponente. Darüber hinaus ist es von großer Bedeutung, dass die Kommunikation in einer Krisensituation intensiv eingebunden ist, vor allem im Entscheidungsprozess (Interview 6, S. 13).

Um den Teamzusammenhalt innerhalb des Krisenstabs und der Krisenorganisation zu stärken, teilt Barbara Greul Erfahrungen aus der Kommunikationsabteilung. Zum einen

sieht sie einen großen Nutzen in Großraumbüros, „wo intern und extern quasi Hand in Hand agiert [wird] und wo man sich Dinge auch zurufen kann“. In Krisenfällen können Informationen daher schnell verbreitet werden (Interview 1, S. 3): Darüber hinaus rät sie, in Krisenfällen Anteilnahme und Loyalität zu zeigen und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Teil eines Teams beziehungsweise einer Familie zu betrachten. In den Tagen nach dem Germanwings-Absturz war ursprünglich eine Mitarbeiterveranstaltung der Austrian Airlines anberaumt, die letztendlich aus ethischer Verpflichtung abgesagt wurde (Interview 1, S. 1). Dieser Teamgedanke wird auch von Peter Thier befürwortet. Nach Krisen wie dem Germanwings-Absturz sollen die betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Unterstützung erhalten (Interview 2, S. 5):

Ich glaube, das Wesentlichste ist, dass es jemanden gibt, der den Mitarbeiter im Weg bestätigt, wertschätzt, zeigt, dass es jetzt weitergeht. Dass Verluste geschehen sind, aber dass man so einem Mut zuspricht.

Dasselbe gilt für Miriam Waidele insbesondere bei den Spezialteams, die die Angehörigenbetreuung übernehmen. Ihrer Meinung nach sollten sich Kollegen und Kolleginnen des Wohlbefindens ihrer Gegenüber annehmen und sich gegenseitig Unterstützung leisten, damit die physische und psychologische Belastung tragbar ist (Interview 3, S. 10). Damit jegliches Krisenteam und vor allem entscheidungsbefugte Personen auch in Ausnahmesituationen funktionieren können, legt Robert Stocker abschließend nahe, dass eine „nüchterne Arbeitsatmosphäre“ vorherrschen und im Krisenfall bewusst emotionalisierende Informationen vorenthalten werden sollen (Interview 10, S. 11):

Der beste Polizeipräsident ist nicht der, der vor Ort ist und sieht, wie die Demonstranten wüten, sondern der im Hintergrund die Berichte bekommt und nüchtern versucht, das zu analysieren und zu entscheiden. Aber nicht sich durch das, was vor Ort passiert, emotionalisieren lässt.

Erfolgreiches Krisenmanagement wird nicht nur durch ein eingespieltes Team mit klaren Aufgabenzuteilungen begünstigt, sondern auch durch eine gut koordinierte Zusammenarbeit mit externen Partnern und Partnerinnen. Peter Thier nennt als gutes Fallbeispiel für intensive Partnerschaften und Stakeholder-Beziehungen die Sanierung der Austrian Airlines (Interview 2, S. 1):

Es involviert die Eigentümer, das Management, die Mitarbeiter, den Betriebsrat, unsere Systempartner, die Politik. Also, wirklich ein schönes Lehrbuchbeispiel für eine Krisenkommunikation.

In Krisenfällen setzt die Kommunikationsabteilung der Austrian Airlines auf etablierte Partnerschaften mit den Pressestellen der Systempartner und Systempartnerinnen und die dadurch gewonnenen kurzen Wege. Zu diesen Partnern und Partnerinnen zählen der Flughafen, die Austro Control, die Polizei sowie die Flughafen-Feuerwehr. Für Ermittlungen und finale Statements müssen darüber hinaus die Behörden involviert werden (Interview 1, S. 2; Interview 5, S. 12f.).

Ein wesentlicher Partner der Airlines in Krisenfällen sind laut Gerald Aigner die Medien. Er bezeichnet diese als kooperativ, sofern die Airline transparent Informationen darlegt (Interview 8, S. 6).

Alles, was ich in meinem Unternehmen fair und transparent verkörpere, und auch Medienvertretern mit Hintergrundinformationen versorgen kann, um dem jeweiligen Redakteur ein viel breit gefächertes Bild von der Situation zu vermitteln, das trägt zu einem partnerschaftlichen Verständnis bei. Und umso weniger müssen sich Journalisten, die oft auch gar nicht vom Fach sind, etwas zusammenreimen, um ihre Story zu bekommen.

Gerald Aigner betont des Weiteren, dass die Airline-Branche international agiert und die Wahrnehmung der Bevölkerung über die Berichterstattung dementsprechend variieren kann. Daher ist man gut beraten, die Zusammenarbeit mit regionalen Partnern und Partnerinnen aufzunehmen (Interview 8, S. 14):

Das hilft den Medienvertretern, das hilft der Airline, das hilft nicht nur im Ablauf, sondern das hilft mittlerweile sicherlich auch im kulturellen Bereich.

Tanja Rosenberger von EVA Air Wien weiß um die Wichtigkeit dieser regionalen Partner und Partnerinnen. Als PR-Beraterin einer Außenstation arbeitet sie intensiv mit dem Flughafen Wien zusammen, der im Krisenfall Räumlichkeiten für Pressekonferenzen oder Notfallzentren zur Verfügung stellen kann. Auch mit der Austrian Airlines, die ihre Zentrale in Wien hat, kooperiert sie stark, da die Austrian Technik die Wartung und Reparatur der Flugzeuge übernehmen kann (Interview 9, S. 5). Auch sie ist wie Gerald Aigner der Meinung, dass ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Medien und der Fluglinie angestrebt werden soll (Interview 9, S. 9), da gemeinsam entschieden werden kann, ob eine Meldung in der Öffentlichkeit eher Unbehagen oder Unterstützung auslösen wird. Bei einem kleinen Zwischenfall der EVA Air am Flughafen Wien wurde mit dem Flughafensprecher abgesprochen, wie kommuniziert wird. Obwohl der Flughafen die Schuld eingestand, war Tanja Rosenberger bemüht, den Zwischenfall als Missgeschick darzustellen

und die Schuldfrage nicht anzusprechen. Ihre langjährige Tätigkeit und Erfahrung bei EVA Air zeigt (Interview 9, S. 11f.):

Also die EVA Air ist immer, das muss ich schon sagen, das hab ich in den Jahren mitgekriegt, sehr auf Kooperation aus, sehr auf Gespräche und auf gutes Zusammenspiel, nicht, niemals Konfrontation.

Dieser nüchterne, faktenorientierte und lösungsgetriebene Zugang zu Krisen ist ihrer Meinung nach ein vor allem in Asien anzutreffendes Phänomen (Interview 9, S. 12). Obgleich dieser Ansatz in Asien besonders verbreitet sein mag, sind sich die Interviewten darüber einig, dass jegliche Krisenreaktion zumindest faktenorientiert und lösungsgetrieben zu sein hat. Dabei spielt das Land keine Rolle. Das rührt daher, dass in allen Kulturen nicht faktenorientierte Kommunikation als falsch wahrgenommen werden könnte, was die Situation verschlimmert.

Weitere Partnerschaften, die Unternehmen im Krisenfall erwägen sollen, führen die Befragten folgendermaßen aus. Barbara Greul ist der Meinung, dass vor allem Krisenteams, die sich der Angehörigenbetreuung widmen, eine starke Manpower benötigen, um alle Anfragen entgegenzunehmen. Da das Freiwilligenpool der Airlines diese Manpower oftmals nicht abdecken kann, kann eine Agentur beauftragt werden, die ersten Anrufe nach einer Krise abzufangen (Interview 1, S. 13).

Miriam Waidele benennt Dolmetscher und Dolmetscherinnen als wichtige externe Partner und Partnerinnen. Bei Krisen sind oftmals diverse Nationalitäten betroffen, die oftmals nur der eigenen Muttersprache mächtig sind. Auch Partnerfluglinien können in so einem Fall als Partner auftreten (Interview 3, S. 13).

Peter Hödl bezeichnet einige Partnerschaften nicht nur als erwägenswert, sondern als äußerst notwendig. Eine psychologische Betreuung soll Profis überlassen werden, die im akuten Krisenfall proaktiv mitwirken. Darüber hinaus sollen sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen jederzeit an speziell geschulte Personen im Unternehmen beziehungsweise an externe Psychologen und Psychologinnen wenden können (Interview 4, S. 11).

Auf die Frage hin, mit welchen Partnern und Partnerinnen Austrian Airlines in der Krise kooperiert, wird von mehreren Experten und Expertinnen auf eine Social-Media-Agentur verwiesen. Diese Agentur ist nicht nur im Krisenfall Partner, sondern kümmert sich generell um das Social-Media-Auftreten der Airline, da die internen Ressourcen dafür nicht

ausreichen. Partnerschaften mit externen PR-Agenturen gibt es allerdings nicht (Interview 5, S. 10). Die Social-Media-Agentur würde in einem Krisenfall mitalarmiert werden und sich vorwiegend um die Medienbeobachtung und die Berichterstattung kümmern, da im Krisenfall schnelle Reaktionen unentbehrlich sind (Interview 1, S. 13; Interview 3, S. 6; Interview 5, S. 10).

Barbara Greul bringt ihre Meinung über Partner und Partnerinnen und das Thema Outsourcing auf den Punkt (Interview 1, S. 14):

Einfache Dinge, die man sozusagen automatisieren kann – da lagere ich die lieber aus, bevor ich es gar nicht mache. Aber natürlich die Schlüsselpositionen, so wie Gesicht der Airline, Sprecher nach außen, so was kann man nur selber machen. Unbedingt.

Auch Miriam Waidele ist der Meinung, dass das Sprechen beziehungsweise die Kommunikation Unternehmenssache ist und nicht outgesourced werden darf. Zur Auslagerung geeignet sind jedoch die Erstellung einer Familienhomepage sowie Familienbriefings, für die die Krisenagentur Kenyon International kommunikativen Support leistet. (Interview 3, S. 5f.). Dass Outsourcing für einige Bereiche betrieben werden kann, darüber sind sich die Befragten einig. Wesentliche organisatorische Prozesse sollen jedoch intern gehandhabt werden, um die organisatorische Expertise zu nutzen und den Stakeholdern zu vermitteln, dass das Unternehmen nicht die Verantwortung von sich wegschiebt. Es ist anzunehmen, dass ein externer Unternehmenssprecher beziehungsweise eine externe Unternehmenssprecherin von der Öffentlichkeit negativ wahrgenommen wird.

Die Hälfte der Befragten ging in ihren Beiträgen darüber hinaus auf externe Partner und Partnerinnen im Sinne der Lufthansa Group, der die Austrian Airlines angehört, und Airline Allianzen ein. Der Germanwings-Absturz, bei dem österreichische Pressesprecher und Pressesprecherinnen das Team in Frankfurt unterstützten, veranschaulicht, dass Kompetenzen innerhalb der Lufthansa Group bei Krisen ausgetauscht und genutzt werden (Interview 1, S. 13; Interview 5, S. 2). Auch Volker Muhle berichtet vom Absturz der Swiss Air Maschine in Halifax, bei dem umgehend nach Bekanntwerden des Ereignisses die Austrian Airlines Kollegen und Kolleginnen der Swiss Air zu Hilfe eilten. Er ist der Meinung, dass im umgekehrten Fall die Austrian Airlines „nicht das Potenzial hätte, um es alleine zu schaffen“. Deshalb sei die Zusammenarbeit mit der Lufthansa Group von entscheidender Bedeutung (Interview 7, S. 3f.). Damit die Gruppenpotenziale bestmög-

lich entfaltet werden können, weist Peter Hödl auf die Bedeutsamkeit der Gruppenharmonisierung in den Bereichen Ausbildung für die Notfallorganisation und deren Systemlandschaft hin (Interview 4, S. 5).

Miriam Waidele betont, dass Austrian Airlines neben der Lufthansa Group auch auf das Netzwerk der Luftfahrtbündnisse zurückgreift und sich regelmäßig im Rahmen von Star Alliance Meetings austauscht (Interview 3, S. 11). Laut Barbara Greul wird im Krisenhandbuch der Lufthansa Group die Star Alliance explizit erwähnt und sichergestellt, dass im Krisenfall die Allianz gemeinsam auftritt und handelt (Interview 1, S. 9). Patricia Strampfer führt weiter aus, dass sich die Airline-Partner und Airline-Partnerinnen einmal jährlich treffen um wichtige Themen abzustimmen und eine Star Alliance Krisenkommunikation die Partner und Partnerinnen im Krisenfall mit einheitlichen Informationen versorgt. Der Vorteil der Star Alliance ist darüber hinaus, dass sie geografisch ein großes Gebiet abdeckt und eine hohe Wahrscheinlichkeit besteht, dass ein Airline-Partner beziehungsweise eine Airline-Partnerin relativ rasch Abflugs- und Zieldestination eines abgestürzten Flugzeugs erreichen kann (Interview 5, S.13 f.).

Diese Meinungen implizieren, dass Airlines von Gruppeneffekten profitieren können und sollen. Diese Gruppeneffekte werden ausgenutzt, indem Airline-Know-How ausgetauscht wird und Krisenprozesse aufeinander abgestimmt werden. Dass Airline-Gruppen und Allianzen überhaupt zustande kommen, mag auf die wirtschaftlich hart umkämpfte Branche und die dadurch gewonnenen Größeneffekte zurückzuführen sein. Kleinere Airlines sind sogar von diesen Größeneffekten abhängig.

Ein Benchmarking mit externen Partnern und Partnerinnen der Transportbranche wird derzeit laut Miriam Waidele nicht betrieben, da „die Luftfahrt doch speziell ist... Art und Weise mit Passagierlisten, was passieren kann, und so weiter...“. Sie ist jedoch der Meinung, dass das Thema Sicherheit branchenübergreifend diskutiert werden sollte (Interview 3, S. 11).

### **4.3 Die Krisenkommunikation**

Die Krisenkommunikation, als zentrales Thema dieser Masterarbeit, wurde hinsichtlich vielzähliger Faktoren untersucht. Zum einen wurden die Befragten aufgefordert, die Spezifitäten externer sowie interner Kommunikation darzulegen und die Bedeutung des Timings zu thematisieren. Zum anderen wurde untersucht, welche Krisenarten unterschied-

den werden und wie sich kulturelle Unterschiede auf die Krisenkommunikation auswirken. Die verschiedenen Kommunikationskanäle wurden in der Folge auf ihre Relevanz untersucht. Weitere Inhalte dieses Kapitels sind die Personifizierung der Krisenkommunikation und die Nachkommunikation. Konkrete positive und negative Beispiele aus der Krisenkommunikationspraxis und mögliche Schwierigkeiten runden das Kapitel ab.

### **4.3.1 Externe Kommunikation**

Die externe Krisenkommunikation wird von der Mehrzahl der Interviewten als wichtigste Kommunikation befunden, zumal sie Stakeholder informiert und sie das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit determiniert. Laut Gerald Aigner ist es im Interesse des Unternehmens, „proaktiv nach außen zu kommunizieren, dass es einen Zwischenfall gegeben hat, was geschehen ist, welche Informationen man zum gegenwärtigen Zeitpunkt hat und was für Maßnahmen ergriffen worden sind“. Diese proaktive Kommunikation nach außen verhindert, dass Medien spekulieren (Interview 8, S. 4ff.). Robert Stocker führt weiter aus, dass externe Krisenkommunikation auf mehreren Ebenen passiert. Die proaktive Kommunikation mit den Medien sei insofern bedeutend, als dass die Informationshoheit bei den Unternehmen bliebe. Um den Informationsfluss aufrecht zu erhalten, können Unternehmen darüber hinaus strategisch agieren und nicht umgehend alle Details verlautbaren, die ihnen bekannt sind, sondern diese bewusst portionieren. Eine weitere Ebene ist die Kommunikation mit der Bevölkerung, die Verhaltensanweisungen benötigt, um sich in Sicherheit zu fühlen. Diese Anweisungen sollen regelmäßig erfolgen, um einen weiten Kreis der Bevölkerung, die Kriseninformationen asynchron erhalten, zu erreichen (Interview 10, S. 12). Unternehmen sind gut beraten, mit allen Stakeholdern zu kommunizieren, um den Informationsgehalt und die Informationsgestaltung selbst zu bestimmen. Dadurch wird der Standpunkt des Unternehmens klar und es kann ihnen nicht vorgeworfen werden, dass sie auf die Krise in der Öffentlichkeit nicht reagiert hätten. Das Unternehmen sollte an Glaubwürdigkeit gewinnen.

Bei Fluglinien wird die „Kommunikation in die breite Öffentlichkeit“ durch den Krisenstab bestimmt. Bei Flugzeugabstürzen hat sich in der Vergangenheit unter anderem die telefonische Kontaktaufnahme mit Angehörigen bewährt. Diese haben grundsätzlich die Möglichkeit, die Airline-Hotline zu wählen beziehungsweise auf der Dark Site, einer eigens für den Krisenfall eingerichteten Webseite mit vorbereiteten Informationen, zu kom-

munizieren (Interview 4, S. 2f.). Miriam Waidele berichtet von einem Outbound-Callcenter der Austrian Airlines, das lange Zeit nach einem Krisenfall den Kontakt mit Angehörigen pflegt. Dieses Outbound-Callcenter könnte für jede Art von Krise relevant sein, zumal auch beim Vulkanausbruch des Eyjafjallajökull in Island eine große Anzahl von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen über Telefon Auskünfte gaben und alleinig die Aussage „Wir wissen leider auch noch nichts Definitives“ die Sorgen der Anrufer und Anruferinnen teilweise beschwichtigen konnte (Interview 3, S. 3f.). Peter Hödl fügt hinzu, dass in Krisenfällen Wordings vom Unternehmen vorgegeben werden, damit Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen keine Aussagen treffen, die rechtliche Implikationen haben (Interview 4, S. 6). Volker Muhle kann bestätigen, dass Wordings im Krisenfall vorgegeben wurden und die Kommunikation zwischen Head Office und Außenstation gut funktionierte. Sofern die Außenstation Todesfälle innerhalb der Landesgrenzen bei einer Krise zu verzeichnen hat, sollen die Angehörigen persönlich besucht werden. Beim Absturz der Swiss Air Maschine wurde darüber hinaus eine Pressekonferenz für den lokalen Markt abgehalten, die vom Head Office in Auftrag gegeben wurde (Interview 7, S. 5). Diese Aussagen verdeutlichen, dass trotz der strengen Vorgaben des Head Offices die lokalen Stationen eine gewisse Freiheit ausleben. Dies könnte dadurch begründet sein, dass bei Krisenfällen in deren Landesgrenzen die Nähe zum Ereignisort gegeben ist und auch das lokale Know-How die Krisenbewältigung positiv beeinflusst.

Dass bei Todesfällen die persönliche Betreuung eine essenzielle, unerlässliche Rolle spielt, darüber sind sich die Befragten einig. Gerald Aigner fasst es zusammen (Interview 8, S. 8):

Ich glaube, dass hier nichts die persönliche Betreuung ersetzen kann. Es wäre völlig verkehrt zu glauben, dass man in irgendeiner Form mit digitaler Kommunikation nach einem Absturz, der Menschenleben gefordert hat, oder ähnlichen Tragödien, irgendetwas ausrichten kann, ohne sich dabei sprichwörtlich ins eigene Knie zu schießen.

Er betont, dass die persönliche Betreuung psychologisch geschulte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen umfassen soll, die entweder eine Betreuungsstelle vor Ort einrichten beziehungsweise die Angehörigen besuchen. Miriam Waidele führt weiter aus, dass die Fluglinie auch Betreuer und Betreuerinnen zur Verfügung stellen soll, die mit dem Fall betraut sind und sich auch langfristig um die Angehörigen kümmern. Diese Betreuer und Betreuerinnen leisten des Weiteren finanzielle sowie organisatorische Unterstützung (Interview 3, S. 9).

Tanja Rosenberger berichtet von EVA Airs externer Kommunikation hinsichtlich eines kleinen Zwischenfalls in Wien. Obgleich in keinem Moment Menschenleben bedroht waren, wurden über Facebook sofort Informationen mit der Öffentlichkeit geteilt. Da viele Passagiere darüber hinaus ihre Flüge über Reisebüros gebucht hatten, lag es ihrer Meinung nach im Interesse des Unternehmens, auch die Reisebüros zu informieren. Direkt Betroffene wurden ohnehin persönlich kontaktiert. Zwischenzeitlich wurde auch gemeinsam mit dem Flughafen Wien an einem „akkordierten Statement“ gearbeitet, damit ähnliche Informationen an die Öffentlichkeit kommen. Das Luftfahrtmagazin Austrian Wings hatte dieses Statement auf seiner Webseite geschaltet. Sobald neue Details zu dem Zwischenfall eintrafen, wurden diese auf Facebook geteilt. Vor allem bei globalen Krisen gibt es vorgefertigte Statements, derer sich Tanja Rosenberger bei Bedarf bedient. Auch Hotlines kommen dann zum Einsatz (Interview 9, S. 3ff.). Sofern eine Airline einen ungelösten Krisenfall, beispielsweise der Absturz der Malaysia Airlines MH370, kommuniziert und keine weiteren Informationen liefern kann, möchten Betroffene dennoch, „dass weitergesucht wird. So lange, bis man es gefunden hat, bis man es weiß, weil es den Betroffenen wirklich um die unerschütterliche Klarheit geht. Von Seiten der offiziellen Stellen verstehe ich, wenn man irgendwann einmal sagt, Schluss“ (Interview 4, S. 13). Diese Aussagen verdeutlichen, dass Unternehmen einen großen kommunikativen Aufwand betreiben sollen, um sowohl Betroffene als auch die Öffentlichkeit, die sehr stark nach Informationen trachten, zu befriedigen. Dass der MH370-Absturz nach wie vor im Gedächtnis vieler Menschen geblieben ist, liegt wohl daran, dass es keine Klarheit zu den Vorkommnissen gibt und manche Betroffene wohl noch immer die Hoffnung hegen, dass der Krisenhergang bekannt würde.

Patricia Strampfer berichtet von der externen Krisenkommunikation bei Austrian Airlines und führt an, dass sie diese allein bewältigen und mit keiner externen PR-Agentur zusammenarbeiten. Obgleich früher lokale Pressesprecher und Pressesprecherinnen für alle Länder, die sie anfliegen, ernannt wurden, um rasch nach außen zu kommunizieren, wurde dies in Zeiten von Social Media, in denen „das Wo keine Rolle mehr [spielt]“, belanglos (Interview 5, S.10ff.). Diese Aussage würde wohl nicht von allen Befragten unterschrieben werden. Sie sind zwar der Meinung, dass die rasante Entwicklung der Social Media viele Arbeitsplätze in den Außenstationen redundant machen, allerdings soll sehr wohl auf die noch vorhandenen lokalen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zurückgegriffen werden. Die unterschiedlichen Stellungnahmen könnten sehr unternehmensbezogen sein und

auf eine schlanke Kostenstruktur hinweisen, sofern die Kommunikation nur vom Head Office aus gemanaged wird.

Eine wichtige Komponente der externen Kommunikation ist die gleichartige Behandlung der unterschiedlichen Medien beziehungsweise Kommunikationskanäle (Interview 5, S. 9):

Medien und Anfragen, sagen wir, sind gleichartig zu behandeln. [...] Weil das andere Medium würde das sofort merken und wäre dann verärgert oder verstimmt und würde dann, sagen wir, entsprechend agieren.

Obgleich die Social-Media-Berichterstattung immer mehr Anklang findet, ist die Zusammenarbeit mit den Journalisten und Journalistinnen nach wie vor Kernaufgabe der externen Kommunikation. Peter Thier bringt die Zusammenarbeit und den Verhaltenskodex auf den Punkt (Interview 2, S. 6):

Das ist ein gelerntes Miteinander, aber es gibt keine Abmachungen. Das wäre auch verpönt. Journalisten würden sich daran nicht halten, weil das höchste Gebot der Journalisten ist deren Unabhängigkeit.

Pressekonferenzen mögen zwar an Bedeutung verloren haben, sind aber nach wie vor ein geeignetes Mittel, um komplexere Inhalte zu präsentieren (Interview 5, S. 10).

Laut Answer Lang kann die externe Kommunikation darüber hinaus auch genutzt werden, „um das, was real geplant wird, ein bisschen zu challengen und so den Reality Test zu machen, ob das auch vermittelbar ist, was wir uns da vielleicht als Unternehmen ausdenken und was für uns in der Unternehmensorganisation logisch ist, aber draußen in der normalen Welt gar nicht mehr verstanden wird...“ (Interview 6, S. 3). Falls die Kommunikation auf Widerwillen bei der Öffentlichkeit stößt, kann dies ein Indiz sein, dass Kommunikationsprozesse verändert werden sollten.

#### **4.3.2 Interne Kommunikation**

Interner Krisenkommunikation soll als wesentlicher Bestandteil erfolgreicher Krisenkommunikation noch größere Beachtung geschenkt werden. Laut Barbara Greul (Interview 1, S. 3), Answer Lang (Interview 6, S. 4) und Patricia Strampfer ist es fundamental, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bestens über die Krise informiert sind, um korrekte Informationen nach außen zu tragen (Interview 5, S. 8):

Dass jeder Mitarbeiter einfach auch, wenn er vom Kunden oder im privaten Kreis, dass er einfach weiß, was Sache ist und weiß, was er da sagen kann.

Darüber hinaus soll es Ziel der internen Krisenkommunikation sein, möglichst einheitliche Informationen an die Belegschaft zu kommunizieren (Interview 3, S. 4) und „sie nicht in die Situation [zu] bringen, dass sie Informationen haben, die sie nicht teilen dürfen. Deshalb soll im Krisenstab ein Kommunikationsrahmen definiert werden (Interview 4, S. 6). Barbara Greul würde sich „intern auf jeden Fall ganz, ganz stark an das halten, was extern kommuniziert wird“ (Interview 1, S. 7). Robert Stocker ist grundsätzlich derselben Meinung, allerdings kann man „intern anders oder deutlicher werden als extern, muss sich aber auch dessen bewusst sein, dass natürlich das, was ich intern sage, [...] vor dem Externen halt auch nicht Halt macht.“ Er sieht somit die Notwendigkeit, die interne an die externe Kommunikation anzugleichen, allerdings meint er, dass die interne Kommunikation sehr oft vernachlässigt wird (Interview 10, S. 11). Diese Meinung teilen die Befragten. Der internen Kommunikation sollte mehr Beachtung geschenkt werden, damit sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ermächtigt fühlen und in Krisenzeiten der Organisation beistehen. Die Interviewten befinden sich hinsichtlich der Menge an Informationen, die intern weitergegeben werden darf, in einem Zwiespalt. Einerseits sollen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ausreichend Informationen zukommen, um ihnen Wertschätzung zu zeigen, andererseits soll nur das Notwendigste kommuniziert werden, damit keine heiklen Informationen nach außen dringen.

Answer Lang ist der Ansicht, dass Unternehmen vor allem um die „gesamte öffentliche Darstellung“ besorgt sind (Interview 6, S. 12) und Tanja Rosenberger empfindet sogar eine „sträfliche“ Vernachlässigung der internen Kommunikation (Interview 9, S. 7). Sie berichtet von einem EVA Air Head Office in Taiwan, das manche Informationen nicht mit den Außenstationen teilt. Hier müssen Informationen aktiv eingeholt werden, was als suboptimal bezeichnet wird. Pressemeldungen werden in der Regel bei globalen Krisen ausgeschiedt, die Tanja Rosenberger innerhalb kürzester Zeit an das Team in Wien kommuniziert. Diese proaktive Teamkommunikation soll bewirken, dass sich die Belegschaft informiert und handlungsfähig fühlt beziehungsweise Spekulationen verhindert werden. Die gängigste Form der internen Kommunikation sind E-Mails (Interview 9, S. 2f.). Volker Muhle berichtet positiv von der internen Kommunikation bei Austrian Airlines in Frankreich. Obwohl er zum Zeitpunkt 9/11 in einer Außenstation tätig war, bekam er umgehend eine SMS, die ihn in das Büro beorderte. Dort musste er auf die weiteren Anweisungen des Head Offices warten, wie mit dem Vorfall in der Öffentlichkeit und mit den Kunden umgegangen werden soll (Interview 7, S. 4).

Mitarbeiterstreiks stellten die interne Kommunikation der Lufthansa in jüngerer Vergangenheit vor besondere Herausforderungen. Barbara Greul erzählt von entzweiten Mitarbeitergruppen: eine Gruppe, die sehr stur an ihrem Vorhaben festhielt und die andere, die darunter litt. Um als Kommunikationsabteilung eine Besserung zu bewirken, ist es wichtig, „dass man [sich] immer wieder zu Wort meldet.“ Im Idealfall übernimmt der Ressortvorstand beziehungsweise die Ressortvorständin die Kommunikation. Auch gleichgesinnte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eignen sich gut als Sprachrohr der internen Kommunikation (Interview 1, S. 12):

Das müsste einer aus den eigenen Reihen sein, der die Sprache spricht und auch die Problematik kennt und einfach imstande ist, gute Botschaften auszuteilen, auszusenden.

Um die interne Krisenkommunikation generell zu verbessern und effektiver zu gestalten, empfiehlt Barbara Greul eine Live-Kommunikation mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, um deren „Bedürfnis nach Botschaften aus der Firma, nach Wahrheitsgehalt“ zu erfüllen. Zu diesem Zweck würde sie vermehrt Mitarbeiterveranstaltungen einsetzen und die schriftliche Kommunikation bewusst reduzieren (Interview 1, S. 6). Eine andere Maßnahme, die innerhalb der Austrian Airlines schon erfolgreich umgesetzt wurde, ist die Einführung von „Irregularity News“. Diese News werden an alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen per E-Mail herangetragen und liefern die Eckpunkte zu krisenartigen Vorkommnissen im Unternehmen. Diese Informationen machen die Belegschaft bei Anfragen von Passagieren sprechfähig. Falls Personen diese Informationen nicht wünschen, können sie diese einfach „wegklicken“, zumal sie im Betreff die Intention bereits lesen können (Interview 1, S. 8). Barbara Greul hat des Weiteren die Erfahrung gemacht, dass alle Notfallübungen per E-Mail unbedingt als solche zu kennzeichnen sind. Ein Hinweis im Betreff reicht nicht aus, auch der Text muss einen Vermerk beinhalten (Interview 1, S. 15). Diese Beispiele zeigen auf, dass noch große Unterschiede im Stellenwert und der Steuerung der internen Kommunikation existieren. Obgleich auch der kulturelle Aspekt mitbestimmend sein kann, sollen Airlines darum bemüht sein, einen regen, informativen Austausch mit ihrer Belegschaft zu pflegen.

### **4.3.3 Timing**

Um Krisenkommunikation erfolgreich durchzuführen, sollte das Timing genau geplant werden. Die Befragten nehmen eine wandelnde Erwartungshaltung bis hin zu einer sehr schnellen Reaktionsgeschwindigkeit wahr. Oftmals ist eine prompte Reaktion allerdings nicht möglich, da zur Krise im ersten Moment nicht genügend Informationen vorliegen

und diese zuerst auf ihren Wahrheitsgehalt recherchiert werden sollen (Interview 1, S. 4). Gerald Aigner erwähnt die Schnelllebigkeit der heutigen Medienlandschaft, der auch Airlines ausgesetzt sind (Interview 8, S. 13):

Man [hat] nicht mal bis zum Erscheinen der morgigen Tageszeitung mehr Zeit, um sich eine Kommunikationsstrategie zu überlegen, sondern man muss jetzt gleich und sofort reagieren. Also da kommen die Behörden viel, viel später.

Airlines können nicht auf die Ermittlungsergebnisse der Behörden warten, da diese oftmals Tage, Wochen beziehungsweise Jahre in Anspruch nehmen und die Öffentlichkeit Informationen zeitnah erhalten möchte. Miriam Waidele spricht von einer „Gratwanderung“ in der Kommunikation mit Betroffenen, da die Namen auf der Passagierliste der Airlines erst durch die Behörden bestätigt werden müssen. Bis dahin wird keine offizielle Todesnachricht übermittelt, obgleich die Angehörigen bereits über das Ableben ihrer Familienmitglieder wissen (Interview 3, S. 13; Interview 9, S. 13).

Peter Hödl verweist auf einen konkreten Fall, um den Medien- und Informationswandel der Zeit zu veranschaulichen (Interview 4, S. 10).

Beim Absturz der Mozart Lauda-Air, Bangkok, ich glaube 1992, 1991, glaube ich. Die Zeitungsbilder eines tief betroffenen Herrn Lauda waren, im Dschungel von Thailand, die zwei Tage nach dem Ereignis gemacht wurden und in die Gazetten gekommen sind – das war toll. Ja? Heute erwartet man sich derartige Bilder vom CEO eines Unternehmens wenige Stunden danach.

Vom CEO eines Unternehmens wird heutzutage erwartet, nicht erst bei Eintreffen an der Absturzstelle Stellung zu nehmen, sondern schon wenige Minuten nach einem Unglück an die Öffentlichkeit zu kommunizieren. Diese Erwartungshaltung könnte daher stammen, dass in einer digitalisierten Welt Menschen in Sekundenschnelle Informationen im Internet abrufen können. Diese unmittelbare Informationsversorgung wird auch bei Krisenfällen erwartet, obgleich die Krisenursache erst viel später identifiziert werden könnte. Fast alle Interviewten teilen die Meinung, dass Krisenkommunikation sowohl extern als auch intern zeitgleich erfolgen, beziehungsweise im Idealfall die interne der externen vorgezogen werden soll. Die interne Kommunikation eher zu veranlassen stellt sich laut Patricia Strampfer (Interview 5, S. 8) und Peter Thier in Zeiten von Social Media allerdings als schwieriges Unterfangen dar, da Informationen im Minutentakt an die Öffentlichkeit gelangen (Interview 2, S. 7):

Manchmal haben Sie Situationen, wo ein Journalist eine Information besitzt, die angeblich brisant ist oder brisant sein kann und die steht dann in der Zeitung. Dann müssen Sie darauf reagieren.

Auch Gerald Aigner berichtet von Schwierigkeiten in Zeiten der vernetzten Welt. Er ist wie Barbara Greul der Überzeugung, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Krisenmeldungen vom Unternehmen, und nicht von externen Quellen, erfahren sollen (Interview 8, S. 9):

Es ist [...] sehr unangenehm, wenn Mitarbeiter aus den Medien Dinge erfahren, weil dass die Glaubwürdigkeit des eigenen Unternehmens ein bisschen kompromittiert... Und es ist auch ein Akt der Fairness, dass die Mitarbeiter als unmittelbar Betroffene, als Teil dieses Unternehmens, Kenntnis zur Sachlage haben, bevor diese Information proaktiv nach außen getragen wird...Und das kann ruhig zeitgleich geschehen.

Um diesen Informationen aus den Medien zu begegnen und die Glaubwürdigkeit aufrecht zu erhalten, sollen Unternehmen bemüht sein, in internen und externen Kanälen zeitgleich zu reagieren. Die interne und externe Kommunikation ist in diesem Fall „gleichermaßen wichtig“ (Interview 1, S. 3f.).

Gerald Aigner berichtet allerdings von Situationen, in denen die interne der externen Kommunikation vorgezogen werden soll. Vor allem bei Wirtschaftsthemen, beispielsweise die Sanierung der Austrian Airlines, soll die Belegschaft vorab informiert werden (Interview 8, S. 15):

Alles das, was wirtschaftliche Themen betrifft, gebietet zumindest die Fairness, dass ich eine Information an meine Angestellten aussende, bevor ich sie an die Medien aussende.

Die Befragten sind sich einig, dass Unternehmen vor allem Wertschätzung gegenüber der Belegschaft ausdrücken, wenn Vorabinformationen diese erreichen. Answer Lang von den Wiener Linien ist der Meinung, dass im Idealfall Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Informationen bevorzugt erhalten sollen. Dies sei dann möglich, wenn der Krisenkommunikation eine Planungsphase eingeräumt wird. Er weist jedoch darauf hin, dass in einem Großunternehmen Informationen rasch nach außen dringen und interne Kommunikation schnell zu externer Kommunikation wird (Interview 6, S. 12).

Rund ein Drittel der Befragten weist zudem auf die Bedeutung des Timings in der externen Krisenkommunikation hin. Gerald Aigner rät Unternehmen, die „eigene Kommunikationsschiene nach außen aufrecht zu erhalten“ und Informationen den Medienvertretern

und Medienvertreterinnen proaktiv zu kommunizieren, vor allem dann, wenn bereits Gerüchte kursieren (Interview 8, S.4). Wichtige Krisenmeldungen, beispielsweise Todesnachrichten, sollten Betroffene noch vor der Informierung der breiten Öffentlichkeit und vom Unternehmen selbst erhalten (Interview 4, S.4). Gerald Aigner formuliert es folgendermaßen (Interview 8, S.8):

Ich glaube, es gibt nichts Schlimmeres als aus den Medien erfahren zu müssen, dass unter Umständen nahe Verwandte ums Leben gekommen sind.

Volker Muhle führt weiter aus, dass die Kontaktaufnahme mit den Betroffenen „oberste Priorität [hat]. Und dann kommt erstmal ganz lange Zeit gar nichts“. Die Öffentlichkeit beziehungsweise die Medien sollen erst als letzte Instanz informiert werden (Interview 7, S. 7). Die Priorität in der externen Krisenkommunikation soll auf der Verständigung der unmittelbar Betroffenen und Hinterbliebenen liegen. Erst danach darf die breite Öffentlichkeit über die Krisendetails informiert werden. Der Zeitraum, in dem sich dieser Informationsaustausch zuträgt, kann allerdings sehr kurz ausfallen. Viele Experten und Expertinnen deklarieren es als Recht der Betroffenen, zuerst von den Geschehnissen zu erfahren, da ein direkter, sehr emotionaler, Bezug gegeben ist.

#### **4.3.4 Das Gesicht der Krise**

Dass eine erste Krisenkommunikation unmittelbar nach einem Krisenfall zu erfolgen hat, darüber sind sich die Interviewten einig. Peter Thier fügt hinzu, dass der Kommunikation im Krisenstab eine konkrete Rolle zugeschrieben werden soll, die den Kommunikatoren und Kommunikatorinnen völlige Freiheit einräumt. Sie entscheiden über die weitere kommunikative Vorgehensweise (Interview 2, S. 12).

Die Erstkommunikation bewirkt, dass das Unternehmen Gesicht zeigt und die Öffentlichkeit vernimmt, dass die Krise ernst genommen und analysiert wird. Ab einem gewissen Zeitpunkt ist es laut Barbara Greul und Peter Thier jedoch notwendig, dass ein Sprecher beziehungsweise eine Sprecherin vor die Medien und die Belegschaft tritt. Idealerweise würde ein Vorstand sprechen, für die Erstkommunikation genügt allerdings ein hochrangiger Vertreter beziehungsweise eine hochrangige Vertreterin (Interview 1, S. 5ff; Interview 2, S. 8). Sobald Gewissheit vorliegt, soll der CEO umgehend zu der Krise Stellung nehmen (Interview 5, S. 6). Answer Lang empfiehlt Unternehmen folgendes (Interview 6, S. 10):

Wirklich ernstgenommen wird man, wenn der Firmenchef was sagt und der macht ein Video und erklärt in zwei Minuten, was passiert ist und was das Unternehmen jetzt gedenkt zu tun.

Gerald Aigner verlangt, dass der Unternehmenssprecher beziehungsweise die Unternehmenssprecherin über ausreichende Kenntnisse des Ereignisses verfügen soll, „dass möglichst nicht die Medienvertreter von außen schon mehr wissen oder Anlass zu Spekulationen haben als man selber dann an Wissen und Information zur Verfügung hat“ (Interview 8, S. 4). Die Interviewten konnten sich an zwei Gesichter erinnern, die ihrer Meinung nach eine sehr positive Kommunikation vermittelten: Zum einen Carsten Spohr, der CEO der Lufthansa, der sehr offen und ehrlich zum Germanwings-Absturz Stellung nahm, zum anderen Niki Lauda, der „mit seinem roten Kapperl im Urwald herumstapft und dort quasi vor Ort Präsenz zeigt“ (Interview 5, S. 7; Interview 9, S. 11). Warum Niki Lauda positiv in Erinnerung bleibt, erklärt unter anderem Barbara Greul (Interview 1, S. 10):

Der Verantwortliche der Airline muss so rasch wie möglich am Einsatzort sein, und dort einfach Gesicht und Flagge zeigen und Anteilnahme zeigen. Und obwohl man da noch überhaupt nicht gewusst hat, warum das war, aber er war da und er war präsent.

In der heutigen Zeit wird von CEOs in Krisenfällen erwartet, dass sie ähnliche Präsenz zeigen und sich mit einer Videobotschaft an die Öffentlichkeit wenden (Interview 1, S. 10).

Volker Muhle berichtet von einem Ereignis in München, in dem nicht der CEO, sondern die Besatzung beziehungsweise die Angestellten der Airline zum Gesicht der Krisensituation wurden. Der Besatzung gelang eine perfekte Notlandung im Segelflug, woraufhin am Vorfeld die ersten Journalisten und Journalistinnen erschienen und die Betroffenen interviewten, noch bevor sich Pressesprecher und Pressesprecherinnen zu Wort melden konnten. Heutzutage wäre dies laut Volker Muhle unvorstellbar, da der Bereich unmittelbar abgesperrt würde. Er schließt sich jedoch der Meinung vieler Befragter an, dass bei einem Totalschaden beziehungsweise bei schweren Krisen der CEO das alleinige Gesicht der Krise sein soll (Interview 7, S. 11). Dass einzelne Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zum Gesicht einer Krise werden, ist nur dann zu empfehlen, wenn eine Krise verhindert beziehungsweise großer Schaden abgewendet werden kann.

#### 4.3.5 Krisenart

Barbara Greuls Definition von Krise und Krisenkommunikation wurde schon im ersten Teil der empirischen Ergebnisse dargelegt. Sie umfasst, wie schon erwähnt, alle Eventualitäten, die unvermittelt eintreten und deren Kommunikation nicht „von langer Hand vorbereitet“ werden können. Die Kommunikation von Wirtschafts- beziehungsweise Finanzkrisen ist demnach keine Krisenkommunikation, zumal kommunikationspolitische Maßnahmen schon im Vorfeld getroffen werden (Interview 1, S. 7). Die Mehrzahl der Interviewten ging bei der Differenzierung hinsichtlich Krisenarten nur auf akute, nicht vorhersehbare Krisen ein. Tanja Rosenberger berichtet von zwei Krisenarten, die in der Kommunikation bei EVA Air unterschiedlich behandelt werden. Zum einen spricht sie von „aktiven“ Krisen, die intensiver Kommunikation bedürfen, zum anderen führt sie reaktive Krisen an, die nicht aktiv nach außen kommuniziert werden, sondern zu deren Hergang nur auf Medienanfragen hin Stellung genommen wird. Ein Flugzeugabsturz ist den „aktiven“ Krisen zuzuordnen, für die genaue Kommunikationspläne vorliegen. Krisen, in denen Menschen keiner Gefahr ausgesetzt sind, werden eher als reaktive Krisen behandelt (Interview 9, S. 2ff.). Dass die Befragten unterschiedliche Definitionen von Krise und Krisenarten verwenden, kann an ihren unterschiedlichen Lebens- und Erfahrungswelten festgemacht werden. Auch die unternehmerischen Absichten und Erwartungshaltungen können unterschiedlich sein. Dass akute, nicht vorhersehbare Ereignisse als Krisen klassifiziert werden, davon sind alle Befragten überzeugt. Die Reaktionen auf diese weichen von Situation zu Situation ab. Eine proaktive Kommunikation ist den Befragten zufolge unerlässlich.

In den Interviews nahmen viele Interviewte eine Differenzierung hinsichtlich der kommunikativen Aufarbeitung zwischen technisch und menschlich verursachten Krisen vor. Peter Thier nimmt dazu folgendermaßen Stellung (Interview 2, S. 9):

Ich weiß jetzt nicht, was besser oder schlechter ist. Wenn Sie ein technisches Gebrechen haben, haben Sie das gesamte Thema des Flugzeugherstellers bzw. des Wartungsbetriebs drinnen [...]. Sie haben dann plötzlich eine andere Partei, die mehr greift oder die eine Stimme hat und gefragt wird. Der können Sie auch nicht den Mund verbieten.

Peter Hödl nennt hierzu das Beispiel einer Reihe von Fahrwerkfehlern beim Bombardier Dash 8-Flugzeugtyp bei Scandinavian Airlines. Noch bevor Korrosion als Unfallursache verifiziert werden konnte, wurden alle Maschinen dieses Flugzeugtyps ausgeflottet (In-

terview 4, S. 6). Diese Maßnahmen kann Answer Lang gut nachvollziehen, da „das Problem ist, dass das [...] bei einem Vorfall oft in den ersten Minuten und auch in den ersten Stunden noch gar nicht klar ist, d.h. dann müssen wir das natürlich offen halten“. Obgleich in den Anfängen der Krise die eigene Belegschaft mit Vorbehalt geschützt werden soll, darf kein „Korpsgeist herrschen“, der Menschen für deren schuldhafte Handlungen nicht verantwortlich macht (Interview 6, S. 7). Diese Meinungen verdeutlichen, dass technisch verursachte Krisen in den meisten Fällen mehrere Stakeholder in den Fokus der Öffentlichkeit rücken und die Kommunikation unter ihnen abgestimmt werden muss. Menschlich verursachte Krisen können zwar sehr komplex sein, die Ursache ist allerdings schneller einer Partei zuzuschreiben, was die Kommunikation beschleunigt.

Auch der Germanwings-Absturz warf zu Beginn viele Fragen zum Krisenhergang und zur Unfallursache auf. Wäre der Absturz auf ein technisches Gebrechen zurückzuführen gewesen, hätte der Fehler schnell identifiziert und kommuniziert werden müssen. Patricia Strampfer und Answer Lang sind sich einig, dass Maßnahmen kommuniziert werden sollen, die solche Unglücksfälle in Zukunft zu verhindern vermögen (Interview 5, S. 7; Interview 6, S. 8). Patricia Strampfer führt weiter aus, dass technisch verursachte Krisen den Vorteil haben, dass sie in der Folge analysiert und bekämpft werden können, während menschlich verursachte Krisen weniger Handlungsanleitungen darbieten, da „nie in einen Menschen [hineingeschaut werden kann].“ (Interview 5, S. 7; Interview 2, S. 9). Beim Germanwings-Absturz wurde die Ursache sehr schnell festgestellt, weshalb „schneller offen und ehrlich darüber kommuniziert werden [konnte]“. Die Ungewissheit der Angehörigen konnte somit schnell abgebaut werden (Interview 4, S. 8). Ein sehr komplexes und schwieriges Beispiel für Ursachenforschung stellt der Absturz der Malaysia Airlines MH370 dar, der bis dato ungeklärt ist und die Angehörigen sowie Journalisten und Journalistinnen mit dem Vorfall nicht abschließen lässt (Interview 4, S. 8; Interview 2, S. 9).

#### **4.3.6 Kulturbedingte Differenzen in der Kommunikation**

Gerald Aigner beschreibt die Luftfahrt als eine sehr internationale Branche, deren Kommunikation auf globaler Ebene stattfindet (Interview 8, S. 14):

Und wenn heute ein Flugzeug abstürzt, entführt wird, abgeschossen wird, was auch immer für dramatische Ereignisse auftreten können, dann ist das nichts, was die Lokalpresse beschäftigt, sondern dann berichtet vom CNN bis zum japanischen Fernsehen alles, was Rang und Namen hat.

Diese globale Kommunikation stößt laut Peter Thier auf kulturelle Differenzen. Während Menschen aus Europa oder Nordamerika sehr offen und transparent sind, sind Asiaten und Asiatinnen eher zurückhaltend und hierarchisch. Die Kommunikation wird erst dann in die Wege geleitet, sobald der Unternehmenschef diese abgesegnet hat. In Europa, beispielsweise bei der Austrian Airlines, kann die Erstkommunikation unmittelbar nach Kenntnislage durch einen anderen freigegeben werden (Interview 2, S. 10f.).

Auch der Germanwings-Absturz brachte die Internationalität der Branche klar zum Ausdruck. Globale Medienanfragen führten dazu, dass die Krisenkommunikation 24/7 beschäftigt war (Interview 5, S. 2). Die sprachliche Kommunikation ist laut Gerald Aigner im Vergleich zur kulturellen Problematik das geringere Problem, zumal Dolmetscher und Dolmetscherinnen engagiert werden können. Die kulturelle Vielfalt der Verunglückten stellt die größte Herausforderung dar. Unternehmen sind gut beraten, schon im Vorfeld Kontakte zu entsprechend geschultem Personal zu knüpfen, um im Bedarfsfall den unterschiedlichen Mentalitäten und Religionen eine adäquate Betreuung zu ermöglichen. Gerald Aigner berichtet von seinen Erfahrungen im asiatischen Raum (Interview 8, S. 11):

Die dortige Kultur ist gerade nach Unfällen oder nach Todesfällen eine völlig andere als bei uns. [...] Und da ist es immens wichtig, auch Leute an der Hand zu haben, die das können. Und da reicht der rein linguistische Übersetzer nicht.

In Asien wird laut Gerald Aigner und Tanja Rosenberger nicht gerne über negative Ereignisse gesprochen. Für Asiaten und Asiatinnen wäre es dramatisch, „das Gesicht zu verlieren“. Sie vermeiden es tunlichst, schlecht beziehungsweise fehlerhaft dazustehen. Diese Mentalität ist für Europäer und Europäerinnen schwer nachzuvollziehen, zumal die asiatische Zurückhaltung „sich oft mit unserer europäischen Kultur [spieße]“ (Interview 8, S. 14; Interview 9, S. 8). Kulturelle Unterschiede gibt es laut Peter Hödl des Weiteren in der globalen Social-Media-Kommunikation, zumal die Erwartungen der Bevölkerung und die rechtlichen Vorgaben der einzelnen Länder unterschiedlich sind. Auch der Austausch mit den lokalen Behörden divergiert nach Kulturkreis. In Europa wird langsam und vorsichtig vorgegangen, während in Asien Informationen schnell veröffentlicht werden. Es ist in Asien nicht unüblich, dass Passagierlisten im Internet beziehungsweise im Fernsehen zirkulieren, damit Angehörige rasch Einsicht erhalten (Interview 4, S. 3f.). Auch das politische Regime eines Landes kann laut Patricia Strampfer die Krisenkommunikation beeinflussen. Die spärliche Krisenkommunikation nach dem Absturz der Malaysia Airlines MH370 hätte ihre Ursache auch in der Ungewissheit, was aus Sicht der

politischen Führung überhaupt kommuniziert werden durfte. (Interview 5, S. 16). Auch die Nachkommunikation ist laut Peter Hödl kulturell differenziert zu betrachten. Die Erwartungshaltung der Angehörigen, vor allem der Hinterbliebenen, unterscheidet sich stark hinsichtlich des Kulturkreises, denen sie angehören (Interview 4, S. 4). Diese Aussagen spiegeln die einheitliche Meinung wieder, dass Krisenkommunikation an Länder und kulturelle Ansprüche adaptiert werden sollte. Je mehr internationale Krisenerfahrung die Befragten vorweisen, desto stärker wird dieser Aspekt betont. Die kulturellen Feinheiten sind vor allem im Umgang mit den Hinterbliebenen zu beachten. Obgleich die kulturellen Differenzen sehr stark ausgeprägt sein mögen, ist es dennoch wichtig, die Krisenkommunikation im Hinblick auf das internationale Medieninteresse zu betreiben.

Gerald Aigner fasst den kulturellen Aspekt der Krisenkommunikation zusammen (Interview 8, S. 14):

Sobald international geflogen wird und man auf anderem Territorium entsprechend wahrgenommen wird und auch als seriös wahrgenommen werden möchte, dann muss man aus seiner Komfortzone raus und muss natürlich auch sich dessen bewusst sein, wie das in anderen Ländern wirkt und wahrgenommen wird. Und da ist man dann auch gut beraten, mit regionalen Partnern zusammenzuarbeiten.

#### **4.3.7 Kommunikationskanäle**

Die Mehrzahl der Interviewten ist der Meinung, dass sich die Kommunikationslandschaft über die Jahre bedeutend verändert hat. Peter Thier weist darauf hin, dass es den „klassischen Journalismus“ von vor fünf Jahren im Sinne von Print, TV und Rundfunk, nicht mehr gibt (Interview 2, S. 6):

Heute sind Online-Medien und Fachmedien tendenziell wichtiger. Ohne Social Media geht gar nichts. Ich würde heute (Anm. der Autorin: Im Vergleich zu vor 5 Jahren) eine Krisenkommunikation viel stärker über Social Media fahren, nämlich direkte Kommunikation auf Twitter, auf Facebook, auf Youtube. Wahrscheinlich würde ich heute viel mehr Originalstatements vom Vorstand über diese Kanäle spielen.

Gerald Aigner sieht den Mehrwert von Social Media vor allem bei den Endverbrauchern (Interview 8, S. 7):

Das ist sicherlich auch eine Kommunikationsschiene, die man nicht vernachlässigen darf, weil es eine Kundenbindung bedeutet.

Barbara Greul meint, dass auch bei Austrian Airlines im Bereich der internen Kommunikation alle Kanäle eingesetzt werden, die „schnell und flexibel verfügbar sind“. Diese Kanäle reichen vom Intranet über E-Mails bis hin zu internen Social-Media-Kanälen. Durch E-Mails alleine könnte die Gesamtbelegschaft jedoch nicht erreicht werden, daher würden auch soziale Netzwerke, wie Yammer, immer wichtiger (Interview 1, S. 4). Answer Lang schließt sich dieser Meinung an (Interview 6, S. 11). Er ist der Meinung, dass in der Krisenkommunikation vor allem die eigenen Kanäle an Bedeutung gewinnen, zumal die darin kommunizierten Informationen bei der breiten Öffentlichkeit als vertrauenswürdig und gesichert gelten. Am Beispiel der Wiener Linien führt er aus, dass im Krisenfall sowohl deren Webseite, Newsletter, Kundenmagazin, Social-Media-Kanäle wie beispielsweise Facebook, Twitter und YouTube als auch ein Blog zum Einsatz kommen. Blogs und Videos hätten sich vor allem für Storytelling bewährt. Dass CEOs vermehrt über Videostatements an die Öffentlichkeit treten, interpretiert er als eine interessante Entwicklung. Diese Statements können neben den klassischen Fernsehauftritten und Pressekonferenzen sehr wirksam sein (Interview 6, S. 8ff.). Die eigenen Kanäle adressieren vor allem Personen, die dem Unternehmen gegenüber positiv gestimmt sind (Interview 6, S. 10):

Man sollte unbedingt tatsächlich die eigenen Kanäle nutzen, weil man dort, ich sage es nochmal, die Personen hat, die ohnehin das Unternehmen öfter Mal verfolgen, [...] und das sind natürlich Leute, die sich in der ein oder anderen Form intensiv mit den Wiener Linien zusammensetzen (sic).

Ein Teil der Befragten misst den eigenen Kanälen insofern Bedeutung bei, als in Zeiten von Social Media viele externe Kanäle „Halbwahrheiten“ beziehungsweise „Falschmeldungen“ kommunizieren, die jedoch von den eigenen Kanälen revidiert werden können. Oftmals soll sogar auf externe Statements kein Bezug genommen werden (Interview 4, S. 2). Gerald Aigner betont (Interview 8, S. 7):

Wenn ich in sozialen Medien aktiv bin und dementsprechend eine hohe Reichweite habe, dann habe ich diese Reichweite auch in einem Krisenfall. Das kann ich mir dann zu Nutze machen, um verbreiteten Falschmeldungen oder der Gerüchteküche einfach zuvorzukommen, oder zumindest mit meiner Gegendarstellung einen größeren Kreis an Rezipienten zu erzielen als das in privaten Verteilern passieren kann.

Answer Lang und Gerald Aigner sind der Überzeugung, dass gesicherte Informationen daher zeitnah auf den eigenen Kanälen publiziert werden sollen (Interview 6, S. 11; Interview 8, S. 4). Um wirksame Krisenkommunikation zu betreiben, hat es laut Answer

Lang den Unternehmen ein Anliegen zu sein, die eigenen Kanäle bereits „in Friedenszeiten“ zu gestalten, um den Dialog mit Stakeholdern frühzeitig zu fördern (Interview 6, S. 11).

Alle Befragten erkennen einen Wandel der Krisenkommunikation. Unternehmen sollen sich intensiv mit Social Media beschäftigen, da ein großer Kundenkreis nur mehr dort anzutreffen ist. Um die Meinung der Öffentlichkeit wirksam zu beeinflussen, empfiehlt es sich, die eigenen Kanäle verstärkt aufzubauen, um von diesen in Krisenzeiten Gebrauch zu machen. Da sich Social Media kontinuierlich verändert, sollen Krisenmanager und Krisenmanagerinnen die neuesten Trends verfolgen und diese auf ihr Potenzial hinsichtlich der Unternehmenskommunikation einschätzen. Über die eigenen Kanäle können aktiv eigene Darstellungen kommuniziert werden, im Gegensatz zur passiven Richtigstellung der Aussagen externer Kanäle.

Patricia Strampfer ist der Überzeugung, dass im Krisenfall über alle Kanäle kommuniziert werden soll. Obgleich die Online-Medien an Bedeutung gewinnen, dürfen die klassischen Medien nicht vernachlässigt werden (Interview 5, S. 8f.). Dies ist unter anderem dadurch bedingt, dass in den Social-Media-Kanälen andere Formen der Information konsumiert werden als in den klassischen Medien (Interview 5, S. 9):

Ein Facebook, ein Twitter oder was, da geht es eher um die schnelle Information, [...] und ein Printmedium nehme ich mir eher zur Hand und würde jetzt eher Hintergründe lesen, [...]. Und Fernsehen sag ich jetzt mal, ist sowieso wichtig, weil natürlich bewegtes Bild ist eine ganz – ich sag jetzt mal Fotos und Videos sind heutzutage in der Kommunikation und Information ein viel stärkeres Medium als das geschriebene Wort.

Für die Kommunikation mit Journalisten und Journalistinnen präferiert Gerald Aigner nach wie vor die Kommunikation per E-Mail, zumal viele Redakteure und Redakteurinnen jederzeit über ihr Smartphone auf die aktuellsten Informationen Zugriff haben. In Situationen, die eine unmittelbare Berichterstattung erfordern, sollen die diensthabenden Redaktionen telefonisch informiert werden, da „es in den meisten Fällen einfach die aktuellste Möglichkeit der Information ist“ (Interview 8, S. 7).

In der Kommunikation mit Betroffenen finden vor allem Hotlines und Dark Sites Anwendung. Auch der Online-Auftritt soll rasch abgeändert werden, um keine „lachenden Gesichter“ zu zeigen, die für viele Personen zu wenig Betroffenheit vermitteln. Obwohl beim klassischen Absturzscenario viele Betroffene zunächst die Hotline anrufen, soll das Augenmerk auch auf die Diskussionen in den Social-Media-Kanälen gerichtet werden.

Die Präsenz des Unternehmens ist hier unentbehrlich (Interview 6, S. 9). Gerald Aigner fügt hinzu, dass die persönliche Betreuung der Betroffenen oberste Priorität zu genießen hat (Interview 8, S. 8).

Weitere Kommunikationskanäle, die in Krisenfällen in Betracht gezogen werden können, sind unter anderem Aushänge, beispielsweise schwarze Bretter, klassische Mitarbeiter- und Mitarbeiterinneninfos, Unternehmensfernsehen, Screens sowie auch SMS-Newsletter (Interview 6, S. 11). Auch Events beziehungsweise Aktionstage gegen potenzielle Krisen können veranstaltet werden, um die Belegschaft über präventive Maßnahmen, die im Unternehmen getroffen werden, aufzuklären (Interview 6, S. 4).

Fast alle Interviewten sind der Ansicht, dass sich Krisenkommunikation in Zukunft weiter in Richtung digitaler Medien bewegen wird. Diese Medien könnten Texte, Bilder, bewegte Bilder und Töne komprimiert wiedergeben. Ein weiterer Vorteil ist die Ortsunabhängigkeit, sodass Presseevents und Pressekonferenzen weltweit live verfolgt werden können. Printmedien werden an Bedeutung einbüßen, allerdings trifft das Tageszeitungen stärker als Zeitschriften oder Fachmagazine, die in längeren Zyklen erscheinen. Das Fernsehen wird im On-Demand-Bereich großen Anklang finden und generell werden Informationen viel stärker über mobile Endgeräte konsumiert (Interview 8, S. 7).

Die Meinung, dass in Krisenfällen alle Kanäle eingesetzt werden sollen, könnte von so manchem Krisenkommunikator beziehungsweise so mancher Krisenkommunikatorin skeptisch beäugt werden, da sie in der Kommunikation vor allem auf Qualität, nicht auf Quantität, Wert legen. Der Wandel der Krisenkommunikation wird teilweise sehr kritisch angenommen. Er hat zur Folge, dass sich Krisenkommunikatoren und Krisenkommunikatorinnen weiterbilden und sich neuer Medien annehmen müssen, während alte Medien an Bedeutung verlieren. Vor allem der bewährte Umgang mit Journalisten und Journalistinnen könnte in Zukunft einem Wandel unterliegen. Obgleich jeder Kommunikationskanal seinen eigenen Zweck und sein eigenes Publikum hat, sollte das Gesamtbild der Kommunikation stimmig sein.

#### **4.3.8 Kommunikation in der Nachkrisenzeit**

Nach Krisenfällen sind Airlines dazu angehalten, diese rückblickend aufzurollen und Krisenprozesse zu überarbeiten. Laut Volker Mühle soll das Management „nachjustieren, ob die definierten Ablaufprozesse professionell, zielführend und auch effizient waren“. Dies schließt die Kommunikation mit den Medien mit ein (Interview 7, S. 6). Airlines

sollen laut Barbara Greul ihre Emergency Manuals auf Aktualität prüfen und die Learnings, die sie in Krisenzeiten gewonnen haben, verwerten (Interview 1, S. 6). Diese Maßnahmen, die in der Zeit nach der Krise getroffen werden, sollen laut Answer Lang kommunikativ begleitet werden, um die Anstrengungen seitens des Unternehmens sichtbar zu machen. Angehörige und Betroffene sollen allerdings vorrangig behandelt werden. Es ist am wichtigsten, dass diese versorgt werden und Hilfeleistungen erhalten.

Answer Lang berichtet von einem Unfall bei den Wiener Linien, in dem ein Kind in der U-Bahn-Tür eingeklemmt und mitgeschleift wurde. Das Unternehmen ließ daraufhin alle U-Bahn-Türen umrüsten. Die Umrüstung wurde Schritt für Schritt dokumentiert und kommunikativ begleitet. Auch der Kontakt zu den Betroffenen wurde hergestellt, allerdings nach kurzer Zeit seitens der Betroffenen wieder abgebrochen (Interview 6, S. 5ff).

Die Mehrzahl der Interviewten erachtet die Betreuung der Angehörigen in der Zeit nach der Krise für besonders wichtig. Bei Flugzeugabstürzen gestaltet sich die Betreuungsphase vergleichsweise lang, da auch Monate beziehungsweise Jahre nach dem Unglück neue Untersuchungsergebnisse ermittelt werden können. Daher empfiehlt Patricia Strampfer Unternehmen, die Kommunikation sowohl intern als auch extern intensiv und offen fortzuführen (Interview 5, S. 11). Peter Hödl schließt sich dieser Meinung an, weist allerdings auf die Schwierigkeit hin, alle Angehörigen zufrieden zu stellen (Interview 4, S. 4). Die Krisenkommunikation hinsichtlich des Germanwings-Absturzes dauert laut Miriam Waidele bis heute an. Die Angehörigen nutzen zum einen die eigens für sie erstellte Homepage, um den Kontakt zu anderen Betroffenen zu fördern, zum anderen finden jährlich am Jahrestag Gedenkfeiern statt (Interview 3, S. 5). Auch die Swissair zeigte sich in der Zeit nach dem Absturz der Swissair 111 in der Nähe von Halifax um die Angehörigen sehr besorgt. Persönliche Treffen fanden laut Volker Muhle zwischen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und den Hinterbliebenen statt, bei denen emotionale Traumata ebenso thematisiert wurden wie versicherungstechnische Angelegenheiten. Die Angehörigen erhielten professionelle psychologische Unterstützung (Interview 7, S. 6). Gerald Aigner äußert sich folgendermaßen (Interview 8, S. 8):

In einer solchen Krise ist es sicherlich mit dem reinen Telefonat nicht getan. Da steht man auch als Airline in der Pflicht, dafür Sorge zu tragen, dass diese Menschen einfach auch nachhaltig betreut werden und in dieser Tragödie nicht alleine gelassen werden.

In der Betreuung der Angehörigen ist laut Miriam Waidele vor allem darauf zu achten, dass sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen empathisch zeigen und dass sie „einen

guten Draht zu den Angehörigen“ aufbauen. Sie ist der Meinung, dass die Angehörigen nach einer bestimmten Zeit jedoch wieder in das „richtige Leben entlassen“ werden sollen, wohl wissend, dass die Airline auf Nachfrage für sie zur Verfügung steht. Die Anreise zum Unfallort soll den Angehörigen über längere Zeit ermöglicht werden. Auch bei der Errichtung von Gedenkstätten sollen diese miteingebunden werden (Interview 3, S. 9f.). Wie lange solche Gedenkstätten im Auftrag des Unternehmens gepflegt werden sollen, ist davon abhängig, wie lange die Angehörigen für die emotionale Verarbeitung der Geschehnisse benötigen. (Interview 2, S. 8).

Obwohl die Befragten die unternehmerische Aufarbeitung der Krise als wesentlichen Schritt in der Krisenkommunikation sehen, können sich viele Unternehmen nicht unverblümt eingestehen, dass sie Fehler in der Kommunikation gemacht haben. Trotz positiver Erfahrungen mit Ehrlichkeit fällt es ihnen schwer, Probleme offen anzusprechen, was die Krisenkommunikation beeinträchtigt. Darüber hinaus ist die Aufarbeitung der Krise mit hohen Kosten verbunden. Die psychologische Betreuung der Angehörigen soll geplant sein und ein Ende vorsehen, damit sich das Unternehmen letztendlich von einer Krise lösen kann. Die psychologische Betreuung wird oftmals als unternehmerische Verpflichtung angesehen, da ein Mangel an Betreuung von den Medien als herzlos dargestellt würde.

Innerhalb der Belegschaft sollen in der Zeit nach einer Krise Maßnahmen zur Prävention und Bekämpfung von Krisen getroffen werden. Volker Muhle appelliert, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Schulungen erhalten sollen, die sie für einen Wiederholungsfall physisch und psychologisch vorbereiten (Interview 7, S. 6). Falls es die eigene Airline betrifft, ist das Gedenken der Opfer am Jahrestag auch von großer Bedeutung, zumal Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen möglicherweise Freunde und Freundinnen sowie Kollegen und Kolleginnen verloren haben (Interview 1, S. 6).

Die Lufthansa Group ist laut Gerald Aigner bemüht, das Vertrauen ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu gewinnen und somit ihre Verbundenheit zum Unternehmen zu stärken. Erst vor kurzem fand die A350-Flugzeugtaufe in Anwesenheit vieler Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen statt, die über diverse Social-Media-Kanäle kommuniziert wurde. Diese positive PR lässt darauf schließen, dass – selbst nach dem Germanwings-Absturz – Aufbruchsstimmung herrscht und in neue Technologien und Sicherheit investiert wird. Er empfiehlt der Lufthansa Group, den Pilotenalltag nach der Krise zu schildern und der

Öffentlichkeit Maßnahmen kund zu tun, die einen erneuten Suizid eines Piloten beziehungsweise einer Pilotin verhindern sollen. Dadurch kann das Vertrauen in die Marke wiederhergestellt werden (Interview 8, S. 10).

Auch nach der jahrelangen Sanierung der Austrian Airlines wurden kommunikative Maßnahmen gesetzt, um die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu motivieren. Ein symbolisches Instrument war die Taufe der Boeing 777, die von der Belegschaft mitgestaltet wurde und für die neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angestellt wurden. Der Slogan „Wir ziehen an einem Strang“ und die Umstellung der Marke mit neuen Uniformen waren Teil der Nachkrisenverarbeitung. Auch Change Agents wurden engagiert, die neue Projekte und Ideen vorstellen und vorantreiben sollen (Interview 2, S. 5).

Tanja Rosenberger vertritt die Ansicht, dass die Nachkommunikation von der Krisenursache abhängig ist. Sie berichtet, dass im Fall des Tsunami in Südostasien die Fluglinie nur etwa ein halbes Jahr mit der Nachkommunikation beschäftigt war, wohingegen bei einem Flugzeugabsturz, der durch technisches oder menschliches Versagen verursacht wurde, die Kommunikation deutlich länger ausfällt. Darüber hinaus gibt es Zwischenfälle, die am nächsten Tag in Vergessenheit geraten und dementsprechend gar keiner Nachkommunikation bedürfen (Interview 9, S. 10f.).

Ein weiterer wesentlicher Faktor, der in der Nachkommunikation laut Robert Stocker beachtet werden soll, ist die Unterscheidung zwischen öffentlichem Interesse und „subjektivem Einzelinteresse“ (Interview 10, S. 13):

Irgendwann einmal verebbt das öffentliche Interesse. Das subjektive Einzelinteresse wird aber immer sehr lange nachgehen, weil die Leute noch bestimmte Dinge, Anliegen haben, was wissen wollen, vielleicht erst später auf Dinge draufkommen, die sie in der Situation gar nicht bedacht haben.

Das Unternehmen soll somit auf Anfragen seitens der Stakeholder auch lange nach der akuten Krisenphase vorbereitet sein, dagegen jedoch gründlich abwägen, wie lange eine weitflächige öffentliche Nachkommunikation sinnvoll ist (Interview 10, S. 13).

#### **4.3.9 Negativbeispiele**

Im Folgenden werden Aspekte von Krisenbeispielen aufgelistet, die von den Interviewten als Negativbeispiele für Krisenkommunikation genannt wurden. Diese sollen veranschaulichen, welche Handlungen aus Sicht der Interviewten als kontraproduktiv gelten. Sie sollen darüber Aufschluss geben, wie Krisenkommunikation verbessert werden kann.

Krise	Thematische Zugehörigkeit	Negative Kritik
<b>Operative Krisen</b>		
<b>Lauda-Air-Flug 004</b> (1991 – Schubumkehr während des Fluges führte zu Sturzflug)	externe Kommunikation; kulturelle Differenzen	<b>Trümmerteile wurden nicht entfernt:</b> keine Räumungsarbeiten nach dem Unglück → Container und Flugzeugteile mit Firmenlogo wurden liegen gelassen (Interview 4, S. 14)
<b>Air-France-Flug 4590</b> (2000 – Absturz kurz nach dem Start durch Treibstoffexplosion)	Vorbereitung; externe Kommunikation; Gesicht	<b>Fehler in der Erstkommunikation:</b> Bilder einer brennenden Concorde tauchten in allen Kanälen auf → Pressekonferenz wurde viel zu spät einberufen → der CEO wurde von einem VP vertreten → dieser zeigte ausufernde Emotionalität und fing an zu weinen → Kommunikation war unklar → Reputationschaden der Air France (Interview 7, S. 12)
<b>TAM-Airlines-Flug 3054</b> (2007 – Flugzeug schoss über die Landebahn hinaus und kollidierte mit einem Lagerhaus)	Vorbereitung; externe Kommunikation	<b>Krisenprozesse waren nicht definiert:</b> es gab weder standardisierte Prozesse noch geschulte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich um die Betroffenen kümmerten (Interview 4, S. 13)  <b>Kein Schutz der Angehörigen vor der Presse:</b> diese waren der Presse hilflos ausgeliefert → Bilder und Videos kursierten schnell im Internet (Interview 4, S. 13)
<b>Turkish-Airlines-Flug 1951</b> (2009 – Absturz beim Landeanflug aufgrund eines defekten Funkhöhenmessers)	mangelnde Vorbereitung; verspätete Erstkommunikation	<b>Zögerliche Erstkommunikation seitens des Unternehmens:</b> es dauerte fast 24 Stunden bis ein offizielles Statement veröffentlicht wurde → Grund war Mangel an englischsprachigen Pressesprechern und Pressesprecherinnen → die Belegschaft in der Türkei war überfordert → bis zum ersten Statement wurden viele Spekulationen angestellt (Interview 5, S. 14)
<b>Asiana-Airlines-Flug 214</b> (2013 - Aufprall durch das Flugzeugheck in San Francisco)	mangelnde Vorbereitung; verspätete Erstkommunikation; kulturelle Differenzen	<b>Zögerliche Erstkommunikation seitens des Unternehmens:</b> erste Bilder tauchten unmittelbar nach dem Unglück in den sozialen Medien auf → Head Offices waren überfordert (beim Unglückszeitpunkt war es Nacht) → Erstkommunikation seitens Asiana Airlines ging erst viele Stunden später raus → ließ viel Raum für Spekulationen → amerikanische Behörden übernahmen Kommunikation → kulturelle Differenzen in der Kommunikation (Offenheit der USA vs. Reserviertheit und strenge Hierarchien in Asien) → Asiana CEO musste Kommunikation freigeben (Interview 2, S. 10; Interview 3, S. 7)

<b>Malaysia-Airlines-Flug 370</b> (2014 – Flugzeug gilt als vermisst)	lückenhafte externe Kommunikation; Timing; kulturelle Differenzen	<p><b>Aktive Kommunikation wurde vernachlässigt:</b> sehr viele Ungewissheiten führten zu Trägheit in der Kommunikation → der Vorstand gab zu wenige aktive Statements → politisches Regime könnte die Kommunikation beeinflusst haben (Interview 2, S. 11; Interview 3, S. 7; Interview 5, S. 16; Interview 9, S. 15)</p> <p><b>Veröffentlichte Passagierliste:</b> Passagierliste konnte im Web eingesehen werden (Interview 2, S. 11)</p> <p><b>Mangelhafte Betreuung der Angehörigen:</b> Chinesische Angehörige waren der Presse ausgeliefert, in Malaysia wurden diese besser geschützt (Interview 3, S. 7)</p>
<b>Germanwings-Flug 9525</b>	Vorbereitung; externe Kommunikation; Nachkommunikation	<p><b>Versäumnisse seitens der Lufthansa Group:</b> die Airline hätte aufgrund der medizinischen Gutachten erkennen müssen, dass vom Täter eine Gefahr im operativen Bereich ausging → Airline setzte keine korrigierenden Handlungen (Interview 8, S. 1)</p> <p><b>Beschönigung der Umstände:</b> Krisen-PR wurde zu Beginn in der Öffentlichkeit gelobt → nach Bekanntwerden der psychischen Beeinträchtigung des Co-Piloten, von der Lufthansa längere Zeit Kenntnis hatte, wurde geschwiegen → Problem im Umgang mit dieser Situation → mangelnde Glaubwürdigkeit (Interview 8, S. 9ff.)</p>
<b>Wirtschaftliche Krisen</b>		
<b>Sanierung der Austrian Airlines</b> (2009-2012)	Team; externe Kommunikation; interne Kommunikation; Gesicht	<p><b>Beschönigung der Umstände:</b> positive öffentliche Rezeption zu Beginn → binnen kurzer Zeit kam zum Vorschein, dass gravierende Fehler unterlaufen sind → gebrochenes Vertrauen → Rezeption des sprichwörtlich abstürzendes rot-weiß-roten Flugzeugs (Interview 8, S. 1)</p> <p><b>Vorstandswechsel gegen Ende der Sanierung:</b> Eindruck, dass das Vorstandsteam eine schlechte Leistung erbracht hat → Idealzustand: Vorstand hätte in der damaligen Form bestätigt werden sollen (Interview 2, S. 5)</p>

Die meisten der von den Interviewten kritisierten Aspekte lassen sich auf mangelnde Krisenvorbereitung zurückführen. Diese mangelnde Vorbereitung äußert sich in unklar definierten Prozessen, überfordertem Personal und in weiterer Folge zögerlichen Reaktionen auf Krisen. Eine aktive Kommunikation zu jeder Tageszeit, abgestimmt auf das kulturelle Umfeld, sollte höchste Priorität in der Krisenkommunikation genießen.

#### 4.3.10 Positivbeispiele

Im Folgenden werden Aspekte von Krisen angeführt, die von den Interviewten als Positivbeispiele für Krisenkommunikation genannt wurden. Diese sollen als Best Practice Beispiele gelten und Impulse zur Weiterentwicklung von Krisenkommunikation geben. Answer Lang legt seinen Standpunkt dar (Interview 6, S. 12):

Das positivste Beispiel an Krisenkommunikation ist natürlich die, die man gar nicht merkt. Wo es dann nicht darum geht, was zu vertuschen, sondern wo man im Vorfeld etwas so gut kommuniziert und vielleicht auch gar nicht in erster Linie mal ganz öffentlich kommuniziert, sondern über Stakeholder-Kommunikation und ähnlichem, dass es nachher keine Krise wird, weil alle die, die damit zu tun haben, gut informiert sind.

Krise	Thematische Zugehörigkeit	Positive Kritik
<b>Operative Krisen</b>		
<b>Lauda-Air-Flug 004</b> (1991 – Schubumkehr während des Fluges führte zu Sturzflug)	Intern verursachte Krise; Vorbereitung; externe Kommunikation; Timing; Gesicht	<b>CEO als Gesicht der Krise:</b> Zeitungsbilder eines tief betroffenen Niki Lauda im Dschungel von Thailand → Ausdruck von Bedauern → Glaubwürdigkeit (Interview 4, S. 10)  <b>Offene und gut terminierte Kommunikation:</b> primär Ursachenforschung und Ausdruck von Bedauern → technische Aspekte wurden nach Bekanntwerden der Ursache vom CEO im Detail erläutert → Menschen hatten das Gefühl, dass mit Sorgfalt untersucht und keine Scheu vor nachteiligen Fakten empfunden wurde (Interview 9, S. 15)
<b>Swissair-Flug 111</b> (1998 – Absturz nach Kabelbrand)	Intern verursachte Krise; Team; interne Kommunikation; externe Kommunikation; Timing; Kanäle	<b>Offene und ehrliche Kommunikation:</b> Swissair hat Verantwortung übernommen → Aussprache von Bedauern → Glaubwürdigkeit  <b>Interne Kommunikation = externe Kommunikation:</b> die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fühlten sich wertge-

		schätzt → Sonderausgabe der Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenzeitung ein paar Tage nach dem Unglück (Interview 4, S. 9f.)
<b>Tsunami in Südost-Asien</b> (2004 – verursacht durch Erdbeben im indischen Ozean)	Extern verursachte Krise; Partner; Team; Vorbereitung; externe Kommunikation	<b>Vorbildhafte Reaktion:</b> trotz des 26. Dezembers, der ein Sonntag zu Weihnachten war, hat sich der Krisenstab rasch versammelt um Maßnahmen zu treffen → Preseteams waren in unterschiedlichen Bereichen präsent → Flugzeuge wurden zum Rücktransport von Betroffenen freigemacht (Interview 5, S. 11)
<b>US-Airways-Flug 1549</b> (2009 – Notwasserung auf dem Hudson River wegen Vogelschlag)	Extern verursachte Krise; Team; externe Kommunikation; Gesicht	<b>Intelligentes Krisenmanagement:</b> die hervorragende Kommunikation führte zu einer Erhöhung der Unternehmensreputation → Augenmerk auf heldenhafter Pilotenleistung → alle Passagiere überlebten (Interview 7, S. 11)
<b>Germanwings-Flug 9525</b>	Intern verursachte Krise; Team; Partner; interne Kommunikation; externe Kommunikation; Gesicht	<b>CEO als Gesicht der Krise:</b> Carsten Spohr gab die Kommunikationslinie vor → er war der alleinige Sprecher und überzeugte damit (Interview 2, S. 8; Interview 6, S. 1) <b>Schnelle und offene Kommunikation:</b> Medienarbeit wurde gelobt → die Unternehmensverantwortlichen reagierten prompt, unter anderem Carsten Spohr, Thomas Winkelmann (CEO Germanwings) und der französische Staatsanwalt (Interview 3, S. 3; Interview 4, S. 8) <b>Zusammenhalt und Betreuung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen:</b> solidarische Haltung → Belegschaft fühlte, dass sie einen wertvollen Beitrag geleistet hat → psychologische Betreuung stand allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zur Verfügung → niemand wurde im Stich gelassen (Interview 4, S. 9f.)
<b>Notlandung</b> (Airline wurde nicht genannt)	Extern verursachte Krise; Vorbereitung; externe Kommunikation; Timing	<b>Sofortige Reaktion auf eine Falschmeldung:</b> durch Notlandung wurden die Sauerstoffmasken ausgelöst, woraufhin ein Passagier ein Photo von seinem schmerzverzerrten Gesicht gemacht und unmittelbar nach Ankunft mit den Medien geteilt hat → Airline reagierte unmittelbar und legte die Situation offen dar → es bestand zu keiner Zeit Lebensgefahr → brisante Story entpuppte sich als harmlos (Interview 8, S. 5)
<b>Wirtschaftliche Krisen</b>		
<b>Sanierung der Austrian Airlines</b> (2009-2012)	Intern verursachte Krise; Partner; Team; interne	<b>Ehrliche und transparente Kommunikation nach außen:</b> Vorhaben und Geschehnisse wurden zeitnah der Öffentlichkeit mitgeteilt → Maßnahmen wurden gesetzt, um

	Kommunikation; externe Kommuni- kation; Timing; Gesicht	wieder auf Kurs zu kommen → radikale Veränderungen anstatt Oberflächenkorrektur → Vertrauen ist gestiegen (Interview 8, S. 14)  <b>Weitläufige Unterstützung seitens der Stakeholder:</b> Fokus auf die Zukunft gerichtet → „hinter uns der Abbau, jetzt Umbau, danach Aufbau“ → die „gesunde“ Austrian Airlines wurde hervorgehoben (Interview 2, S. 3 und 6)
<b>Lufthansa Streiks</b>	Intern verursachte Krise; interne Kom- munikation; externe Kommunikation; Gesicht	<b>Aktive Stellungnahme des CEO:</b> Carsten Spohr wich von seinem Standpunkt nicht ab → zeigte Empathie und Verständnis gegenüber den Kunden und Kundinnen → das Vorhaben wurde erklärt (Interview 1, S. 12)

Die positiv erwähnten Aspekte lassen sich hauptsächlich mit schneller und transparenter Kommunikation zusammenfassen. Aktiv auftretende CEOs, welche ehrliche Betroffenheit bei gleichzeitiger Fokussierung auf Fakten signalisieren, bleiben bei den Interviewten positiv in Erinnerung. Der Ausgang der Krise an sich ist für die Experten und Expertinnen kein entscheidender Faktor. Sowohl die geglückte Notlandung von US-Airways-Flug 1549 als auch manche Aspekte des Absturzes von Germanwings-Flug 9525 werden als Positivbeispiele genannt. Einige der genannten Beispiele, wie manche Aspekte von Germanwings-Flug 9525, der Sanierung der Austrian Airlines und des Absturzes von Lauda-Air-Flug 004 werden von den Interviewten sowohl den Negativbeispielen als auch den Positivbeispielen zugeordnet. Das ist einerseits auf die unterschiedliche, subjektive Beurteilung der Interviewten zurückzuführen und andererseits auf deren persönliche Priorisierung der einzelnen Aspekte einer Krisenkommunikation.

#### 4.3.11 Schwierigkeiten

Die gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass Krisenkommunikation einer ständigen Veränderung unterliegt und dass vor allem die sozialen Netzwerke diesen Wandel begünstigen. Patricia Strampfer meint (Interview 5, S.6):

Krisenkommunikation ist höllisch. Das ist wirklich Wahnsinn. Denn da geht's um jede Minute, gerade in Zeiten von Social Media, wo ja dann, sag ich, in Sekundentakt wahrscheinlich hunderte Tweets und Posts und so weiter einfach einen enormen Druck erzeugen.

Unternehmen sind angehalten, möglichst rasch mit Erstinformationen an die Öffentlichkeit zu gehen. Es sollen jedoch nur bestätigte Informationen publiziert werden, welcher Umstand die Kommunikation verlangsamen kann und wofür Stakeholder in der Hitze des Gefechts oftmals kein Verständnis haben.

Als guter erster Schritt gilt, dass Unternehmen zur Krise frühzeitig aktiv Stellung nehmen und die weitere Vorgangweise dokumentieren. Sofern Unternehmen mit der Kommunikation zu lange zuwarten, werden Spekulationen von Dritten angestellt, wodurch sich Gerüchte schnell verbreiten können (Interview 1, S. 3 und S. 10; Interview 3, S. 8; Interview 6, S. 5; Interview 9, S. 2). Robert Stocker urgiert an Unternehmen, „dass es da gar nicht darum geht, etwas Neues zu sagen, sondern überhaupt was zu sagen“ (Interview 10, S. 15). Peter Hödl fügt dem hinzu, dass die Erwartungshaltung an die Kommunikation auch von der Unternehmensgröße abhängt (Interview 4, S. 13):

Je größer das Unternehmen ist, desto mehr erwartet man sich. Wahrscheinlich mit Recht. Je näher der Unfall an der Zivilisation sich ereignet hat, oder sich im Westen ereignet hat, desto höher sind die Erwartungshaltungen.

Die Schwierigkeiten in der Krisenkommunikation sollen in der Folge anhand einiger Beispiele verdeutlicht werden. Obgleich vorgefertigte Statements in den Anfängen einer Krise nützlich sein können, ist die weitere Entwicklung oftmals ungewiss. Beim Germanwings-Absturz hatte laut Barbara Greul niemand damit gerechnet, dass es zu einem Mangel an Humankapital kommen wird, um den vielen Anforderungen gerecht zu werden. Auch das Medienzentrum, das an der Unglücksstelle eingerichtet wurde und sowohl Angehörige als auch die Medien gleichermaßen bediente, war durchgängig gefordert (Interview 1, S. 5). Versprechungen von 50.000 € Soforthilfe pro Opfer für die Hinterbliebenen wurden gemacht, die jedoch organisatorisch nicht durchdacht wurden und deren Realisierung sich als schwierig herausstellte (Interview 3, S. 5). Des Weiteren wurden kulturelle Differenzen ausgemacht. In Barcelona gilt es als angemessen, mit Journalisten und Journalistinnen nicht auf Spanisch, sondern auf Katalanisch zu sprechen, was die Airline beim Germanwings-Absturz vor eine Herausforderung stellte. Dennoch ist es laut Patricia Strampfer am Allerwichtigsten, dass Passagiere, Angehörige, Familien und Hinterbliebene das Gefühl bekommen, betreut und in jeglicher Hinsicht unterstützt zu werden (Interview 5, S. 3f).

Volker Muhle berichtet von den Schwierigkeiten beim Swiss Air-Absturz in Halifax. In dieser turbulenten Zeit war es für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besonders schwierig, die Haltung zu bewahren (Interview 7, S. 6). Die Tatsache, dass die Swissair-Maschine ins Meer stürzte, ließ in den ersten Wochen viel Raum für Spekulationen offen. Der Abschlussbericht wurde erst knapp zwei Jahre später veröffentlicht. Die Hinterbliebenen hatten darüber hinaus Probleme, mit dem Vorfall abzuschließen, da sie ihre Angehörigen nie beerdigen konnten (Interview 7, S. 8f).

Streiks stellen andere Anforderungen an die Krisenkommunikation. Selbst Lufthansa CEO Carsten Spohr kann durch Erklärungen nur einen Teil der Kundschaft dazu bewegen, auch weiterhin mit Lufthansa zu fliegen. Wichtiger ist hier die Kommunikation nach innen und die Vorbereitung auf destruktive Argumente, die eine Gewerkschaft liefern könnte um die Belegschaft zu verunsichern (Interview 1, S. 12ff.).

Peter Thier ist der Ansicht, dass die interne Kommunikation in Krisensituationen gestärkt werden soll, um die Verunsicherung bei der Belegschaft zu bekämpfen (Interview 2, S. 3). Während der Sanierungsarbeiten bei der Austrian Airlines versuchten die Personalvertreter und Personalvertreterinnen, die Pläne der Airline zu torpedieren, woraufhin ein Teil der Belegschaft das Unternehmen verließ. Ausgelöst wurde dies mitunter durch Medienberichte, die die Meinung des Betriebsrates wiedergaben und die Situation oftmals verzerrt darstellten. Die Journalisten und Journalistinnen trifft nur bedingt Schuld, da sie nicht das nötige Experten- und Expertinnenwissen aufweisen. Daher rät Peter Thier dem Management der Airline, sich nicht auf die Falschmeldungen des Betriebsrates einzulassen (Interview 2, S. 7).

Eine weitere Schwierigkeit in der Kommunikation besteht laut Gerald Aigner darin, dass Begrifflichkeiten missbräuchlich verwendet werden und bei einem großen Publikum zu Besorgnis führen könnten (Interview 8, S. 3):

Jedes Mal, wenn ein Flugzeug eine Ausweichlandung, eine Sicherheitslandung oder eine Notlandung durchführen muss, dann gilt es mal, dass bei den Medien auch so zu kommunizieren, wie es wirklich passiert ist. Die Medien kennen zumeist nur einen Begriff, und der ist Notlandung.

Ein technischer, jedoch nicht bedrohlicher Defekt in einem Cockpit hätte laut offiziellen Berichten zu einer Notlandung geführt, obgleich die Piloten und Pilotinnen nur aus Sicherheitsgründen eine sogenannte Sicherheitslandung eingeleitet hätten. Daher sei es

wichtig, „auch immer wieder die Dinge so [zu] benennen, wie sie auch tatsächlich sind“ (Interview 8, S. 3).

Robert Stocker geht abschließend auf eine sich wandelnde Krisenkommunikation ein, die nicht nur sachlich orientiert sein soll, sondern die sich auch mit der emotionalen Ebene und den Befindlichkeiten befasst (Interview 10, S. 11):

Dass wir auch immer wieder glauben, wir müssen alles perfekt machen und uns nicht erlauben können, auch mal selber zu sagen, wir sind auch jetzt mal bestürzt, oder wir sind selber auch noch nicht dort angekommen, dass wir jetzt das Bestmögliche leisten. Ich glaube, das dürfen wir auch offen zugeben.

Die Schwierigkeit liegt seiner Ansicht nach darin, den Krisenteams zu vermitteln, dass sie nicht nur professionell handeln müssen, sondern auch Empathie und Bestürzung ausdrücken sollen (Interview 10, S. 15).

Alle Befragten gaben in den Interviews Einblicke in persönlich erlebte und empfundene Schwierigkeiten. Aus diesen subjektiven Empfindungen lassen sich keine allgemein gültigen Wahrheiten für die Bewältigung von Schwierigkeiten ableiten. Unternehmen können sich nicht auf alle Eventualitäten vorbereiten. Es ist daher wichtig, dass Unternehmen eine gewisse Flexibilität an den Tag legen und in Trainings und Übungen investieren.

#### **4.4 Unternehmensreputation**

Die Interviewten sind der Ansicht, dass die Unternehmensreputation die Krisenkommunikation beeinflusst und vice versa. Laut Robert Stocker benötigt es viel Zeit und Engagement, um eine positive Unternehmensreputation aufzubauen. Ein einziges negatives Ereignis genügt allerdings schon, um diese zunichte zu machen (Interview 10, S. 3).

Patricia Strampfer ist der Ansicht, dass die Unternehmensreputation von der Professionalität, mit der ein Unternehmen einer Krise begegnet, beeinflusst wird (Interview 5, S. 4). Auch Volker Mühle sieht dies ähnlich (Interview 7, S. 15):

Falls der Fall eintreten sollte, und genau diese professionellen Mechanismen nicht eintreten, [...] das würde dann zu einer schweren Reputationsschädigung der Airlines führen und dementsprechend auch würde das so die Öffentlichkeit wahrnehmen, und das würde dann anschließend auch zu wirtschaftlichen Schäden führen.

Kritisch beäugt er Kosteneinsparungen im Krisenmanagement eines Unternehmens, zumal diese Budgetkürzungen in einem Notfall zu einer geringen Professionalität des Krisenteams und der Krisenablaufmechanismen führen können (Interview 7, S. 15).

Fast alle Befragten assoziieren einen Reputationsschaden mit einem Vertrauensverlust. Dass der Germanwings-Absturz das Vertrauen der Stakeholder in die Airline und deren Reputation minderte, verneinen viele der Befragten. Im Gegenteil sind sogar viele der Meinung, dass der Absturz der Unternehmensreputation „zu Gute kam“, da das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation vorbildlich waren (Interview 4, S. 9; Interview 5, S. 15). Einzig die Tatsache, dass Lufthansa bereits vor dem Absturz über die medizinischen und psychologischen Probleme des Co-Piloten informiert war, schmälerte das Vertrauen laut Miriam Waidele kurzzeitig (Interview 3, S. 3).

Patricia Strampfer betont anhand des Germanwings-Beispiels, dass die Unternehmensreputation und die Krisenkommunikation in Wechselwirkung zueinander stehen (Interview 5, S. 15):

Du kannst in einer Krise, als Unternehmen, entweder extrem gewinnen, wie jetzt Fall Lufthansa, die danach sogar steigende Buchungszahlen hatte, oder du kannst komplett vom Markt verschwinden, weil du die Krisenkommunikation so schlecht machst, dass dir einfach nie wieder irgendein Passagier vertraut und auch kein Mensch mehr mit dir fliegt.

Volker Muhle zieht Bilanz über den Swissair-Absturz in der Nähe von Halifax und sieht eine ähnliche Wechselwirkung zwischen Krisenkommunikation und Unternehmensreputation. Auch nach dem Swissair-Absturz hat die Airline, bedingt durch ihr positives Krisenmanagement, nur kurz gelitten. Dennoch gibt Volker Muhle folgendes zu bedenken (Interview 7, S. 9):

Die Reputation hängt natürlich, gerade im Airlinebereich, mit der Zuverlässigkeit und vor allem mit der Sicherheit einer Airline zusammen. [...] Wenn jetzt irgendwie ein Unglücksfall passieren sollte, schädigt das, sage ich mal, die Reputation einer Fluggesellschaft eigentlich nur kurzfristig. Ganz schwierig wird es, wenn zwei oder drei Unglücksfälle innerhalb von bestimmten Fristen oder Intervallen auftreten sollten. Dann wird es zu einer massiven Schädigung der Reputation führen und wo [...] dann die Kunden werden sagen: Ne, das ist mir zu unsicher, ich buch die Fluggesellschaft nicht.

Zwei zeitlich kurz hintereinander auftretende Krisenereignisse schadeten zum Beispiel Malaysia Airlines sehr (Interview 7, S. 10). Peter Thier kritisiert darüber hinaus, dass

Sicherheit mittlerweile „zu einem Dogma erhoben worden ist“, über das nicht mehr gesprochen werden kann und somit wichtige Entwicklungen verabsäumt werden könnten (Interview 2, S. 9).

Answer Lang berichtet von dem Unfall bei den Wiener Linien, bei dem ein Kind mitgeschleift wurde. Die Reputation wurde seiner Meinung nach nicht in Mitleidenschaft gezogen, weil die Wiener Linien von Anfang an klar kommuniziert hatten, was passiert war und wie solche Ereignisse in Zukunft vermieden werden können. Das kommunikative Vorgehen hat „einfach keinen Stoff mehr übrig gelassen [...] um einen nachhaltigen Reputationsschaden in einem Unternehmen mit den großen Vertrauenswerten, die die Wiener Linien zu Recht haben, herzustellen“ (Interview 6, S. 6f.).

Dass die Befragten eine Wechselwirkung zwischen Krisenkommunikation und Unternehmensreputation sehen, könnte auf deren Bestreben zurückzuführen sein, die Legitimität ihrer beruflichen Funktion zu betonen. Sie haben ein persönliches Interesse daran, dass ihre eigene Funktion als wichtig erachtet wird. Budgetkürzungen werden aufgrund der persönlichen Betroffenheit als kritisch beäugt. Die Aussage, dass Airlines Sicherheit zu einem Dogma erhoben haben, über das nicht mehr gesprochen werden kann, drückt den Unmut des Befragten aus. Hier wären Nachfragen sinnvoll gewesen, um die Beweggründe für diese Aussage zu verstehen.

Peter Thier führt ein weiteres Beispiel für Krisenkommunikation an, das auf die zukünftige Leistungsbereitschaft eines Unternehmens und somit auf eine positive Unternehmensreputation ausgerichtet war: die Sanierung der Austrian Airlines. Es wurde von Anfang an versucht, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf ein Danach vorzubereiten. Dadurch ist es gelungen, die Verunsicherung der Partner und Partnerinnen zu reduzieren (Interview 2, S. 3).

Laut Tanja Rosenberger ist die Wiederherstellung der Unternehmensreputation auch davon abhängig, wie ausgeklügelt der Kommunikationsplan für die Zeit nach der Krise ist. Wichtig ist, ehrlich zu kommunizieren, Bedauern auszudrücken und die Angehörigen zu unterstützen. Das kann „auf jeden Fall die Reputation dann wieder retten“ (Interview 9, S. 14). Robert Stocker unterstreicht die Relevanz ehrlicher Kommunikation, zumal auch erst Jahre später die Wahrheit ans Licht kommen kann, die das Unternehmen zu verschweigen beabsichtigte (Interview 10, S. 14).

Volker Muhle fasst die Unternehmensreputationsdynamik zusammen und gibt damit die persönliche Meinung der meisten Interviewten wieder (Interview 7, S. 11):

Hervorragendes Krisenmanagement und auch Informationsmanagement nach einem Unglücksfall, der Gott sei Dank gut ausgegangen ist, kann [...] sogar zu einer Erhöhung der Reputation der Airline führen.

Als Beispiel führt er die Fokker-Notlandung der Austrian Airlines in München im Jahr 2004 an, deren Krisenmanagement so vorbildlich war, dass Menschen in der Folge stolz waren, Austrian Airlines zu fliegen. Volker Mühle ist überzeugt, dass auch Vorfälle, die weniger glimpflich ausgehen, durch hervorragendes Krisenmanagement gut gemeistert werden können und die Reputation stabilisiert beziehungsweise sogar erhöht werden kann. Professionalität und seriöse sowie faktenorientierte Kommunikation müssen im Krisenmanagement Priorität haben (Interview 7, S. 10).

## **5 Diskussion und Ausblick**

Dieses Kapitel führt die empirischen Ergebnisse mit den theoretischen Grundlagen zusammen und mündet in die Beantwortung der Forschungsfrage. Die Stärken und Schwächen der Arbeit werden aufgezeigt und auf die Relevanz der Ergebnisse für die Praxis eingegangen. Abschließend werden Impulse für weitere Forschungsvorhaben geliefert.

### **5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Nach Analyse der Interview-Beiträge kann in der Airline-Industrie eine Trennlinie zwischen intern und extern verursachten Krisen gezogen werden, die auch in der Attributionstheorie (1972) behandelt wird. Zu den externen Krisen zählen unter anderem Naturkatastrophen, Terroranschläge, Epidemien und Finanzkrisen, während wirtschaftliche Unternehmenskrisen und operative Fehler internen Krisen zuzuordnen sind.

Die Ursache an und für sich gibt jedoch nur teilweise Indizien dafür, wie dramatisch die Krise letztendlich wahrgenommen wird. Es ist mitunter der Zeitraum, in dem eine Krise sich entfaltet, der das Ausmaß und die weitere Vorgehensweise in einer Krise bestimmt. Die Öffentlichkeit kann erwarten, dass Krisen, die sich über längere Zeit abzeichnen, adäquater begegnet wird als jenen, die plötzlich eintreffen. In der Theorie wird der Entwicklungsverlauf nicht als wesentlicher Faktor, der das Krisenausmaß bestimmt, herangezogen, sondern viel mehr Wert wird auf die Krisenursache und das Verantwortungs-

ausmaß eines Unternehmens gelegt. Laut Coombs und Schmidt (2000, S. 168ff.) bestimmt vor allem das Verantwortungsausmaß, wie dramatisch die Krise beurteilt wird und welchen Reputationsschaden das Unternehmen davontragen kann. Dass die Faktoren, die das Ausmaß einer Krise bestimmen, in Theorie und Praxis unterschiedlich wahrgenommen werden, könnte auf die zunehmende Absicht der Wissenschaften zurückzuführen sein, vermehrt quantitative Forschung zu Krisenkommunikation zu betreiben. Es könnte eine Herausforderung darstellen, den Entwicklungsverlauf von Krisen zu messen und allgemein gültige Rückschlüsse zu ziehen.

Darüber hinaus bestehen bei den Befragten Zweifel, ab welchem Zeitpunkt die Kommunikation als Krisenkommunikation klassifiziert werden kann, zumal langsam anrollende Krisen eine Vorbereitung erlauben und die Kommunikation keinen krisenhaften Charakter annimmt. Die Theorie sieht dies weniger eng, zumal Krisenkommunikation als Sammlung, Verarbeitung und Verbreitung von Informationen verstanden wird, die sich mit einem Krisenfall beschäftigen (Coombs & Holladay, 2011, S. 20). Als Krisenfall wird laut Coombs (2012, S. 2) jedes Event bezeichnet, das die Erwartungen der Stakeholder gefährdet und einen negativen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation nimmt. Auf die zeitliche und historische Komponente einer Krise wird nicht eingegangen.

Obwohl die Krisenursachen weit reichen, teilen die Interviewten die Meinung, dass vorbildliches Krisenmanagement eine gründliche Vorbereitung voraussetzt. Sie sind wie Fearn-Banks (2007, S. 8ff.) der Ansicht, dass Krisenkommunikation Krisen abschwächen und die Unternehmensreputation in einem besseren Licht darstellen kann. Krisen können laut der Befragten nicht pauschal vermieden werden, allerdings können trotz der Eigen- dynamik einer Krise Präventionsmaßnahmen getroffen werden, die es erlauben, eine Krisensituation besser zu meistern. Krisenvorbereitung soll laut der Interviewten Vorstandsaufgabe sein. Zu den Präventionsmaßnahmen zählen die Definition von Ablaufmechanismen und Krisen-Prozeduren, die in Krisenhandbüchern verschriftlicht werden. In der Theorie wird der Krisenkommunikationsplan als das wichtigste Instrument der Krisenplanung erachtet (Fearn-Banks, 2007, S. 8ff), der als Teil der Krisenhandbücher zu verstehen ist. Ein Krisenstab wird laut der Befragten als Notfallorganisation einberufen, der bestimmte Rollen, unter anderem die Kommunikation, definiert und Krisenpläne und Krisenabläufe bestmöglich verinnerlicht. Da die meisten Krisenstabsmitglieder reichlich über Expertenwissen und Führungserfahrung verfügen, ist zu beachten, dass diese an einem Strang ziehen und Loyalitätsbewusstsein entwickeln. Die Theorie bestätigt dies und

führt weiter an, dass die Teammitglieder über ein ausreichendes Situationsbewusstsein verfügen sollen (Coombs & Holladay, 2011, S. 27).

Die Interviewten meinen, dass Krisentrainings regelmäßig durchgeführt werden sollen, um die Ablaufmechanismen zu überprüfen sowie bei Bedarf zu adaptieren. In der Theorie wird dies von King III (2002, S. 246) bestätigt und auch der Trainingseffekt für den Krisenstab hervorgehoben. Viele Interviewte legen auch Wert auf eine emotionale Schulung und Betreuung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, da Krisen den Beteiligten sowohl physisch als auch psychisch viel abverlangen. Coombs und Holladay (2011, S. 45) belegen dies. Da Krisenvorbereitung nur als ein genereller Leitfaden zur Bekämpfung von Krisen verstanden werden kann, ist es wichtig, dass jedes Unternehmen eine gewisse Flexibilität an den Tag legt, um die Eigendynamiken einer Krise zu bewältigen. Der Krisenvorbereitung kommt in Theorie und Praxis eine gleichwertige Bedeutung zu. Beide Stränge betonen, dass präventive Maßnahmen getroffen werden sollen, um die Belegschaft sowohl physisch als auch psychologisch auf die Bekämpfung von Krisen bestmöglich vorzubereiten. Regelmäßige Trainings und Übungen dienen dazu, dass sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ermächtigt fühlen adäquat auf Krisen reagieren zu können.

Die Interview-Ergebnisse verdeutlichen, dass erfolgreiches Krisenmanagement, zusätzlich zu kontinuierlicher Vorbereitung, eine enge Zusammenarbeit mit externen Partnern und Partnerinnen erfordert. Im Airline-Bereich gehören dazu Systempartner und Systempartnerinnen wie Flughäfen, die Flugüberwachung und die Behörden. Die Zusammenarbeit mit den Medien soll gefördert werden, da ein partnerschaftliches, kooperatives Verhältnis das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation begünstigen. Auch Seeger (2006, S. 239ff.) ist der Ansicht, dass die Medien als strategischer Partner von Nutzen sind. Diese Zusammenarbeit wird laut der Befragten durch transparente Informationen ermöglicht. Die Partnerschaft mit den Medien kann und soll sich nicht immer so darstellen, wie es das Unternehmen vorsieht. Da die Medien von ihrer Unabhängigkeit leben, ist es fragwürdig, inwiefern ein partnerschaftliches Verhältnis vorliegen kann. Trotz der Überzeugung, dass in vielen Punkten ein gemeinschaftlicher Ansatz gefunden werden kann, wäre es trügerisch zu glauben, dass Medien steuerbar sind.

Eine weitere wichtige Komponente ist die Zusammenarbeit mit regionalen Partnern und Partnerinnen. Dadurch können kulturelle Anforderungen und Eigenheiten besser adressiert werden. Während Europäer und Europäerinnen sehr offen sind, zeigen sich Asiaten

und Asiatinnen eher zurückhaltend und wollen keinesfalls ihr Gesicht verlieren. Dies verursacht kulturelle Spannungen und Missverständnisse, denen regionale Partner und Partnerinnen besser begegnen können. Viele Menschen im westlichen Kulturkreis vertreten die Meinung, dass die westliche Weltanschauung jeglicher Krisenkommunikation zu Grunde liegen soll, während relevante Aspekte anderer Weltanschauungen vernachlässigt werden. Es ist daher wichtig, den konkreten Krisenfall zu analysieren, um die Kommunikation an die lokalen Begebenheiten anzupassen. Regionale Partner sollen die Krisenkommunikation absegnen.

Airlines können auf ihre Airline-Partnerschaften beziehungsweise Airline-Allianzen zurückgreifen, um internationale Ressourcen zu erschließen. Unternehmen können in Betracht ziehen, Call Center, die psychologische Betreuung sowie Übersetzungsdienstleistungen outzusourcen, die Kommunikation an sich soll jedoch Unternehmensaufgabe sein.

Die Interview-Ergebnisse verdeutlichen nicht nur einen Unterschied zwischen extern und intern verursachten Krisen, sondern auch zwischen externer und interner Kommunikation. Der externen Kommunikation wird in den meisten Fällen mehr Gewicht verliehen, da sie das Bild beziehungsweise die Reputation des Unternehmens in der Öffentlichkeit bestimmt. Eine regelmäßige und proaktive Kommunikation des Unternehmens gilt als unentbehrlich um Spekulationen zu vermeiden, die erfolgreiche Krisenkommunikation untergraben würden. Laut Frank Roselieb hat Germanwings in dieser Hinsicht vorbildliche Arbeit geleistet, zumal sie immer um eine schnelle und wahrheitsgetreue Kommunikation bemüht waren (Binner, 2015, o. S.). Auch das Verschweigen von Informationen ist laut der Befragten nicht zielführend, da früher oder später die Wahrheit ohnehin ans Licht kommt. Dieser Meinung schließt sich auch Seeger (2006, S. 239ff.) an. Des Weiteren ist zu beachten, dass alle Medien eine gleichberechtigte Behandlung erfahren und keinem Kanal Informationsvorteile eingeräumt werden. Bei Airlines übernimmt der Krisenstab einen großen Teil der externen Kommunikation. Bei Flugzeugabstürzen ist die Einrichtung von Hotlines und Dark Sites unerlässlich. Auch eine Pressekonferenz soll so schnell wie möglich einberufen werden. Für die Hinterbliebenen von Absturzopfern soll eine persönliche Betreuung gestartet werden, die längerfristig mit engagiertem und professionellem Personal ausgelegt ist.

Der internen Kommunikation wird, trotz ihrer Bedeutung für erfolgreiche Krisenkommunikation, oftmals weniger Beachtung geschenkt. Auch in der Krisenkommunikationsthe-

orie wird sie vernachlässigt. Das öffentliche Image steht für viele im Vordergrund. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen jedoch immer zeitnah über Krisengeschehnisse informiert werden, damit sie sich vom Unternehmen ernst genommen fühlen und bei Bedarf sprech- und handlungsfähig sind. Die interne Kommunikation soll darüber hinaus an die externe Kommunikation angelehnt sein, damit keine großen Informationsdiskrepanzen zwischen den Stakeholdern auftreten. Um die interne Kommunikation zu beleben, werden Live-Kommunikationsstrategien empfohlen, die die direkte Begegnung zwischen den Stakeholdern und die Mitarbeiter- beziehungsweise Mitarbeiterinnenbindung fördern. Dass der internen Kommunikation oftmals weniger Aufmerksamkeit als der externen Kommunikation geschenkt wird, mag daher rühren, dass die Konsequenzen einer schlecht informierten Belegschaft erst viel später sichtbar werden als die einer schlecht informierten Öffentlichkeit. Nach einer Krise erwartet die Öffentlichkeit eine Stellungnahme des Unternehmens. Vor allem direkt Betroffene würden die Informationen hartnäckig einfordern und mitunter harte Maßnahmen ergreifen. Obwohl auf kurze Sicht die externe Kommunikation im Fokus steht, zumal sie auch die Unternehmensreputation unmittelbar beeinflusst, ist auf lange Sicht die interne Kommunikation von gleich großer Bedeutung. Der Unmut der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über mangelhafte interne Kommunikation macht sich erst über die Zeit bemerkbar und endet in vielen Fällen in inneren Kündigungen sowie höherer Fluktuation.

Sowohl für die externe als auch für die interne Kommunikation gilt, dass eine schnelle Reaktion für den Erfolg ausschlaggebend ist. Idealerweise erfolgt die interne Kommunikation noch vor der externen Kommunikation, allerdings scheint das in Zeiten von Social Media und Laienjournalismus oftmals unrealistisch. Dieser Journalismus widmet sich nicht-professionellen Dritten, beispielsweise Personen mit Smartphones, die Krisen visuell dokumentieren und die Krisenvideos beziehungsweise Krisenbilder sehr rasch über Social Media verbreiten (Omilion-Hodges, 2012, S. 1). Falls externe Kanäle Krisengeschehnisse eher kommunizieren, sollen Unternehmen die interne und externe Kommunikation laut der Befragten gleichzeitig zu Wege bringen. Bei sich abzeichnenden Krisen allerdings soll die interne Kommunikation der externen Kommunikation vorgezogen werden. Darüber hinaus sollen Todesnachrichten die direkt Betroffenen unmittelbar ereilen. Es sollte das Ziel sein, die interne Krisenkommunikation möglichst zeitnah an der externen Kommunikation auszurichten, da in vielen Fällen die Mitarbeiter und Mitarbeiterin-

nen derart schnell aus externen Medien informiert werden, dass die interne Kommunikation nicht rasch genug reagieren kann. Die interne Krisenkommunikation dient in diesem Fall dazu, den Wahrheitsgehalt der externen Kommunikation zu prüfen.

Um Glaubwürdigkeit während einer Krise zu vermitteln, ist es laut der Befragten wichtig, dass die Erstkommunikation vom Unternehmen erfolgt. In der Theorie führen Arpan und Roskos-Ewoldsen (2005, S. 425f.) an, dass das Unternehmen früher als andere Medien kommunizieren und die Verständigung und Warnung der Stakeholder primär erfolgen soll (Spence et al., 2014, S. 128ff.). Die Interviewten sind der Ansicht, dass ein hochrangiges Mitglied des Unternehmens zeitnah zur Krise Stellung zu nehmen und die weitere Vorgehensweise zu erläutern hat. Die Präsenz und eine Botschaft des CEOs ist erforderlich, sobald erste Fakten zum Krisenhergang vorliegen. Eine Videobotschaft des CEOs gilt auch in der Theorie laut Grundy und Moxon (2013, S. 56) als sehr effektiv. Darüber hinaus sind die Befragten der Meinung, dass der CEO zu jeder Zeit über den aktuellen Wissenstand aufgeklärt zu sein hat.

Die Krisenkommunikation wird insofern beeinflusst, als die Krise eine aktive beziehungsweise reaktive Stellungnahme erfordert. Die Befragten sind der Meinung, dass kleine Krisen keiner proaktiven Kommunikation bedürfen. Diese Aussage könnte als Widerspruch zu der Aussage von Arpan und Roskos-Ewoldsen (2005, S. 425f.) gedeutet werden, zumal beide Autoren Verfechter der proaktiven Kommunikation sind. Ob eine aktive beziehungsweise reaktive Stellungnahme verfolgt wird, hängt laut der Befragten vom Krisenausmaß und von der Krisenursache ab. Es ist entscheidend, ob eine Krise durch einen technischen Defekt oder menschliches Fehlverhalten verursacht wurde. In jedem Fall ist aber eine schnelle Identifikation der Krisenursache anzustreben. Bei technischen Defekten ist zu berücksichtigen, dass mehrere Stakeholder wie beispielsweise Hersteller und Herstellerinnen der defekten Teile, zu einer Stellungnahme aufgerufen werden können, während bei menschlichem Fehlverhalten mit großer Wahrscheinlichkeit das Unternehmen in Erklärungsdrang kommt. Darüber hinaus kann technischen Defekten leichter vorgebeugt werden als dekonstruktiven menschlichen Handlungen. Die Meinung der Experten und Expertinnen, dass nicht alle Krisen eine proaktive Reaktion erfordern, ist in der Praxis weit verbreitet. Dass die Reaktion oftmals nüchterner, als die Theorie es vorsieht, ausfällt, ist auf den geringeren Arbeitsaufwand zurückzuführen. Jegliche proaktive Krisenreaktion kostet Unternehmen viel Zeit, Geld und Mühen. Oftmals werden Stakeholder verunsichert, wenn sie von Krisen erfahren, die in Wirklichkeit aufgrund ihres

niedrigen Gefahren- oder Schädigungspotenzials nicht nennenswert gewesen wären. Die Grenze, ab wann proaktive Krisenkommunikation betrieben werden soll, ist fließend und liegt im Ermessen des Krisenkommunikators beziehungsweise der Krisenkommunikatorin. Die Gefahr einer krisenabhängigen proaktiven Kommunikation liegt darin, dass Krisen unterschätzt werden könnten. Im Nachgang kann dem Unternehmen vorgeworfen werden, nicht beziehungsweise nicht ausreichend reagiert zu haben.

Ungeachtet dessen, welche Ursache identifiziert werden kann, die Krisenkommunikation bedient sich unterschiedlichster Kanäle. Während klassische Medien wie Print, Fernsehen oder Rundfunk laut der Interviewten an Bedeutung verlieren, wächst die Kommunikation über Social Media unentwegt. Dass Social-Media-Kanäle genutzt werden können, um Krisenkommunikation zu regulieren, wird allerdings in der Empirie vernachlässigt (Alexander, 2014, S. 720ff.). Die Interview-Ergebnisse deuten jedoch darauf hin, dass klassische Medien auch in Zukunft nicht obsolet werden, da diese eine andersartige, oftmals detailliertere Form der Information liefern. Im Idealfall wird auf allen Kanälen kommuniziert und die Botschaften dem jeweiligen Publikum angepasst. Dies entspricht der Aussage von Coombs (2007, S. 164), dass alle Informations- und Kommunikationskanäle berücksichtigt werden sollen. Die Kommunikation mit Journalisten und Journalistinnen erfolgt der Meinung der Befragten zufolge vorrangig über E-Mails und Telefonanrufe. Die Aussage von Alexander (2014, S. 720ff.), dass die Empirie sich nicht ausreichend mit Social Media als Regulator der Krisenkommunikation beschäftigt, ist mittlerweile veraltet. In den Jahren 2014 bis 2017 dürfte sich die Social-Media-Praxis derart weiterentwickelt haben, dass die Theorie die neuesten Entwicklungen noch nicht thematisieren konnte. Auch ist es sinnvoll, sich nicht aller Kommunikationskanäle zu bedienen, sondern gezielt jene zu nutzen, die das konkrete Publikum am besten ansprechen.

Auch für die interne Kommunikation sollen laut der Befragten alle Kanäle berücksichtigt werden. Immer mehr Unternehmen verwenden nicht nur E-Mails oder das Intranet, sondern auch soziale Netzwerke wie Yammer. Um Krisenkommunikation besonders effektiv zu gestalten, soll der Fokus auf der Verwendung eigener Kanäle liegen. Die unternehmensinternen Kanäle gelten in der Öffentlichkeit als glaubwürdige Quelle. In den eigenen Kanälen sind zumeist auch Personen anzutreffen, die eine positive Einstellung gegenüber dem Unternehmen haben. Auch Coombs und Holladay (2014, S. 51) zeigen in ihrer Forschung auf, dass in diesen Kanälen Personen anzutreffen sind, die dem Unternehmen

Rückhalt geben. Falls der Rückhalt nachlässt, kann dies auf eine scheiternde Krisenkommunikation hindeuten. Argenti (2002, S. 106ff.) wiederum ist der Meinung, dass in manchen Situationen externe Kanäle glaubwürdiger als die eigenen Kanäle erscheinen. Die Aussage, dass die Glaubwürdigkeit, die internen und externen Kanälen zukommt, schwankt, scheint praxisrelevant zu sein. Je nach Krisenursache und Krisenausmaß dürfte erhöhte Glaubwürdigkeit einem anderen Kanal zukommen. Sofern das Unternehmen durch eine Krise einen Schaden erleidet, könnte die eigene Darstellung für die Öffentlichkeit am glaubwürdigsten erscheinen. Im Gegensatz dazu würde externen Kanälen mehr Glaubwürdigkeit zukommen, sofern nur die Kunden und Kundinnen, nicht aber das Unternehmen selbst, negative Konsequenzen aus einer Krise ziehen. In diesem Fall wären die externen Medien, die zu Neutralität verpflichtet sind, primäre Informationsquelle.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt erfolgreicher Krisenkommunikation ist die Nachkommunikation. Je nach Unfallursache wird diese über mehrere Tage bis hin zu mehreren Jahren dauern. Bei Flugzeugabstürzen bedarf es intensiver externer sowie interner Kommunikation über mehrere Jahre hinweg. Die Anstrengungen des Unternehmens, die mitunter eine psychologische Betreuung für Betroffene sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen umfassen, sind kommunikativ zu begleiten. Das Unternehmen hat zu berichten, welche Maßnahmen getroffen werden, um in Zukunft derartige Krisen zu vermeiden. Coombs (2007, S. 136ff.) bezeichnet diese als Abhilfemaßnahmen. Besonders relevant ist laut der Interviewten die persönliche Betreuung der Angehörigen und Betroffenen, die Bestürzung, tiefe Anteilnahme und Empathie auf Seiten des Unternehmens wahrnehmen sollen. Darüber hinaus sollen Gedenkstätten errichtet und Gedenkfeiern an Jahrestagen abgehalten werden. Coombs und Holladay (2011, S. 45) bezeichnen diese Aktivitäten als reputationsverbessernde Maßnahmen.

Ob CEOs nach schweren Krisen abberufen werden sollen, darüber herrschen geteilte Meinungen. Während Coombs und Holladay (2011, S. 45) der Ansicht sind, dass ein Wechsel einen Neubeginn signalisieren kann, empfinden die Interviewten einen Wechsel als Eingeständnis, dass die Krise nicht vorteilhaft bewältigt wurde. Es ist mittlerweile weit verbreitet, dass nach schweren Krisen CEOs ausgetauscht werden. Ob dies zielführend ist, bedarf weiterer Analysen. Die Nachteile, die dem Unternehmen durch den Führungswechsel entstehen, können erheblich sein. Oftmals scheint die Abberufung eines CEOs nur ein Mittel zum Zweck zu sein. Damit wird ein Aufbruch in neue Zeiten signalisiert, dem oft größere Bedeutung als notwendig zukommt. Vor allem CEOs, die nur bedingt

für die Krise verantwortlich waren, sollen die Chance erhalten, sich neu zu profilieren und das Unternehmen bis zum Schluss aus der Krise zu führen.

Die Analyse der Interviewbeiträge verdeutlicht, dass die Befragten eine Wechselwirkung zwischen Krisenkommunikation und Unternehmensreputation wahrnehmen. Dies entspricht der Meinung von Coombs und Holladay (2002, S. 166), dass die kommunikative Reaktion eines Unternehmens entscheidend dafür ist, welchen Schaden die Unternehmensreputation letztendlich davonträgt. Der Aufbau einer vorteilhaften Unternehmensreputation kann den Interview-Beiträgen zufolge Jahre in Anspruch nehmen, während eine einzige Krise die Unternehmensreputation auf lange Zeit in Mitleidenschaft ziehen kann. Der Halo Effekt, den Coombs und Holladay (2006, S. 123f; 2007, S. 164f.) und Seeger (2006, S. 235ff.) Unternehmen, die im Vorfeld einer Krise eine gute Unternehmensreputation wahren, als Vertrauensvorschuss nachsagen, wird von den Befragten nicht konkret erwähnt.

Die Unternehmensreputation ist vom effektiven Krisenmanagement beziehungsweise von der wahrgenommenen Professionalität einer Airline abhängig. Jegliches nicht professionelles Verhalten kann zu einem Vertrauensverlust führen. Dazu zählen Flugzeugabstürze, zumal Sicherheit oberste Priorität im Airline-Business hat und ein Absturz das Vertrauen in die Sicherheit schmälert. Unprofessionelles Verhalten äußert sich bei Flugzeugabstürzen oftmals durch menschliches Fehlverhalten oder mangelnde technische Wartung. Im Gegensatz dazu kann durch professionelles Verhalten beziehungsweise erfolgreiche Krisenkommunikation das Vertrauen der Stakeholder zurückgewonnen werden und die Unternehmensreputation wiederhergestellt und sogar erhöht werden. Die Erfolgsfaktoren sind ehrliche, seriöse sowie faktenorientierte Kommunikation sowie alle Formen des Ausdrucks des Bedauerns auf Seiten des Unternehmens.

Seeger (2006, S. 239ff.) und King III (2002, S. 245) bestärken die Meinung der Interviewten und betrachten häufige, ehrliche und spezifische Kommunikation gepaart mit einem Ausdruck von Empathie als Erfolgsrezept. Die Befragten meinen, dass Unternehmensvertreter beziehungsweise Unternehmensvertreterinnen immer einen kühlen Kopf bewahren und nicht zu emotional werden dürfen.

Die Empirie deutet darauf hin, dass eine Kombination der unterschiedlichen Krisenkommunikationstheorien zielführend ist, wenngleich manche Theorien veraltet scheinen beziehungsweise nur Teile davon heute ein Erfolgspotenzial versprechen. Während sich die

Krisenkommunikationstheorien hauptsächlich mit der Krisenursache und dem Verantwortungsausmaß beschäftigen, kommen in der Empirie weitere Faktoren wie die Entwicklungsgeschichte einer Krise zum Tragen. Dies könnte darin begründet sein, dass diese Faktoren bislang nicht in der quantitativen Forschung berücksichtigt wurden. Welche Inhalte der einzelnen Theorien zeitgemäß sind und von den Interviewten als erfolgversprechend verstanden werden, wird im Folgenden erläutert.

Die Image Restoration/Repair Theorie beschäftigt sich vordergründig mit der Wiederherstellung der Unternehmensreputation, die als wesentliches Ziel der Krisenkommunikation deklariert wird (Dunn & Eble, 2015, S. 718f.). Die Interviewten sind sich einig, dass die Unternehmensreputation den Erfolgsgrad der Krisenkommunikation erahnen lässt. Daher empfehlen sie, angelehnt an die Theorie, gemäß der Ausgangslage unterschiedlich zu kommunizieren, um das Ziel der „reparierten“ Unternehmensreputation zu erreichen. Eine Strategie, die sich laut der Interviewten bei Verschulden in allen Krisensituationen als effektiv erweist, ist die Kommunikation von Abhilfemaßnahmen, sodass der Krisenfall nicht erneut in gleicher Form auftritt. Diese Strategie wird als „korrigierend eingreifen“ bezeichnet. Zwei der Theorien, „der Verantwortung ausweichen“ und „herunterspielen“, können dahingehend verstanden werden, dass sie die Wahrheit und das Verantwortungsausmaß zu beschönigen versuchen. Beschönigungen können als „nicht der Wahrheit entsprechend“ interpretiert werden und sind laut der Resonanz der Befragten fehl am Platz. „Leugnen“ ist annehmbar, solange die Wahrheit darin liegt, dass das Unternehmen die Krise nicht verursacht hat. Die Widerlegung der Krisenverursachung sollte allerdings gut begründet sein, zumal erfolgreiche Krisenkommunikation laut der Befragten transparent und faktenorientiert zu sein hat. „Demütiges Verhalten zeigen“ kann bei Verschulden der Unternehmensreputation einen Aufschwung geben, zumal das Unternehmen seine Schuld eingesteht und um Entschuldigung bittet.

Corporate Apologia wird teilweise in der Image Restoration/Repair Theorie behandelt und beschäftigt sich mit der Rechtfertigung der eigenen Handlungen, um Attacken auf die Unternehmensreputation zu minimieren (Coombs et al., 2010, S. 338) Der Schutz der Unternehmensreputation ist laut der Befragten ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die zukünftige wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, allerdings sollen Strategien so gewählt werden, dass sie transparent wiedergeben, was geschehen ist beziehungsweise welches Verantwortungsausmaß ein Unternehmen trifft. Die „Leugnungs“-Strategie kann, wie bei

Benoits Image Restoration/Repair Theorie, tatsächlich einen Aufschwung der Unternehmensreputation bewirken, während „Abgrenzen“ und „Erläutern“ wiederum die Wahrheit beschönigen und laut der Befragten verwerflich sind. Coombs und Holladay (2008, S. 252f.) sind der Meinung, dass die Strategie „Leugnen“ bei Schuldanerkennung der Unternehmensreputation hinderlich ist.

Die Theorie des Rhetoric of Renewal/Discourse of Renewal fokussiert auf die Neuausrichtung einer Organisation nach einer Krise. Die Versorgung von Opfern und Leidtragenden steht im Fokus, weniger die Suche nach der Ursache beziehungsweise Verantwortung (Coombs & Holladay, 2011, S. 31f.). Dieser positive Ausblick und die Bemühungen von Seiten des Managements, die Unternehmensvision zu stärken und die Stakeholder auf ein Danach einzuschwören, werden von den Befragten sehr positiv wahrgenommen. Vor allem die transparente und rasche Reaktion des Unternehmens wird als entscheidende Komponente einer erfolgreichen Krisenkommunikation erachtet. Den Interview-Ergebnissen zufolge ist Rhetoric of Renewal/Discourse of Renewal eine Strategie, die in allen Krisenfällen Anwendung finden soll. Dass laut Ulmer et al. (2007, S. 132f.) das Management schon lange vor einer Krise gute Beziehungen zu Stakeholdern aufbauen soll, wird von den Befragten in den Interviews bekräftigt.

Die Attributionstheorie, auf der die Situational Crisis Communication Theory fußt, verdeutlicht, dass die Reaktionen der Stakeholder je nach Krisenursache und Verantwortungsausmaß variieren können. Ziel dieser Theorien ist es, dass die Kommunikation beziehungsweise die Krisenreaktionsstrategien eines Unternehmens diesen Reaktionen adäquat begegnen und die Unternehmensreputation schützen. Coombs und Holladay (2011, S. 37) sind der Ansicht, dass zwischen extern und intern verursachten Krisen unterschieden werden soll, zumal sie unterschiedliche Emotionen und Verhaltensmuster der Stakeholder gegenüber dem Unternehmen auslösen. Obgleich die Interviewten diese Unterschiede in der Reaktion anerkennen, sind sie der Meinung, dass ehrliche und transparente Kommunikation die Unternehmensreputation in jedem Fall wiederherstellen beziehungsweise sogar verbessern kann.

Die Interviewten können nachvollziehen, dass intern verursachte Krisen intensiverer Kommunikation als extern verursachte Krisen bedürfen, allerdings sollen die Grundlinien der Kommunikation ähnlich sein und auf Ehrlichkeit und Transparenz basieren. Dass eine vom Unternehmen selbst verursachte Krise ein großes Reputationsrisiko trägt, ist auch von den Befragten bestätigt worden. Dass die Besorgnis um die Unternehmensreputation

laut Coombs et al. (2010, S. 338), wie in der Situational Crisis Communication Theory beschrieben, erst nach der physischen und psychischen Betreuung der Stakeholder Priorität haben soll, geht aus den Interviewbeiträgen nicht hervor. Die Betreuung der Stakeholder und der Wiederaufbau der Unternehmensreputation scheinen laut der Interviewten parallel abzulaufen, zumal das öffentliche Bild der Professionalität in der Betreuung die Unternehmensreputation beeinflusst. Die Befragten stimmen Coombs (2007, S. 137) und Kriyantono (2012, S. 214) zu, dass neben dem Verantwortungsausmaß des Unternehmens auch die Krisenhistorie und die Beziehungshistorie eine Rolle spielen. Die Interview-Ergebnisse verdeutlichen beispielsweise, dass Malaysian Airlines der zweite Absturz binnen kurzer Zeit geschadet hat, welcher Umstand eine negative Krisenhistorie impliziert und den Velcro Effekt von Coombs und Holladay (2001, S. 335f.) aufzeigt.

Die Krisenreaktionsstrategien der Situational Crisis Communication Theory bauen auf den Strategien der Image Restoration/Repair Theorie auf und werfen ebenso die Frage auf, ob manche Strategien zu sehr die Wahrheit beschönigen und daher nicht den Ergebnissen der Interviews, dass ehrliche Kommunikation Priorität hat, nachkommen. Die „Verweigerung von Krisenverantwortung“ wird insofern nur als gerechtfertigt gelten, wenn das Unternehmen tatsächlich keine Schuld trifft. Strategien wie das „Bestreiten der Willensentscheidung“ können nicht bezeugt werden und würden demnach nicht als seriös betrachtet werden. Die einzig erfolgsversprechende Strategie, die in dieser Arbeit empirisch bekräftigt werden kann, ist die „Annahme von Krisenverantwortung“. Kompensationen, Entschuldigungen, der Ausdruck von Bedauern und Korrekturmaßnahmen werden von allen Interviewten als essenzielle Bestandteile erfolgreicher Krisenkommunikation bewertet. Strategien wie die „Verweigerung von Krisenverantwortung“ und die „Abschwächung von Krisenverantwortung“ können nur erfolgsversprechend sein, sofern Fakten und genügend Beweismaterial vorliegen.

Die Erkenntnisse des Social-mediated Crisis Communication Model können in der Empirie weder bestätigt noch widerlegt werden. Die Interviewten sind zwar der Ansicht, dass Social Media immer bedeutender für die Krisenkommunikation wird und die Botschaften auf die einzelnen Kanäle abgestimmt werden sollen, allerdings wird nicht auf die Dynamiken zwischen online und „offline word-of-mouth“ Kommunikation eingegangen. Die Meinungen der Befragten reichen dahin, dass Krisenkommunikation ohne Social Media heutzutage nicht erfolgreich umzusetzen ist. Ihr Fokus liegt jedoch, wie die meisten Arbeitgeber erwarten würden, weiterhin auf der Krisenreaktion und Krisenkommunikation

des Unternehmens, und nicht auf den Kommunikationsdynamiken des Publikums, die das Social-mediated Crisis Communication Model untersucht. Diese Dynamiken werden durch das Informationsmedium und die Informationsquelle beeinflusst.

Die Interview-Ergebnisse dieser Arbeit lassen darauf schließen, dass keine der behandelten Krisenkommunikationstheorien den derzeitigen Anforderungen der Praxis vollständig nachkommt und diese deshalb weiterentwickelt werden sollen. Die Befragten sind der Meinung, dass das größte Potenzial für die Wiederherstellung beziehungsweise Verbesserung der Unternehmensreputation darin liegt, ehrlich, transparent und zeitnah zu kommunizieren. Die Verteidigung beziehungsweise Beschönigung von Krisen funktioniert nur, sofern entsprechende Fakten vorliegen und diese glaubwürdig kommuniziert werden können. Dies erweist sich in der Praxis als äußerst schwieriges Unterfangen.

## **5.2 Beantwortung der Forschungsfrage**

Die Forschungsfrage, wie Fluggesellschaften präventiv, während und nach einer Krise kommunizieren können, um Reputationsschäden der Airline vorzubeugen und diese zu minimieren, kann wie folgt beantwortet werden: Reputationsschäden entstehen einem Unternehmen vor allem durch eine nicht professionelle Reaktion und Handhabung einer Krise. Daher sind Airlines dazu angehalten, sich gut auf Krisen vorzubereiten und Strukturen zu schaffen, die Professionalität in der Bekämpfung von Krisen gewährleisten. Vor einer Krise ist es vorteilhaft, eine eigene Notfallorganisation zu errichten, die Krisenmechanismen definiert und sich mit diesen vertraut macht. Darüber hinaus können alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Krisenstabs bestmöglich auf potenzielle Krisen vorbereitet werden. Das alleinige theoretische Wissen über Krisenmechanismen genügt nicht. Regelmäßige Trainings und Übungen können abgehalten werden, um das Praxiswissen zu verfestigen. Darüber hinaus empfiehlt es sich, wichtige Stakeholder miteinzubeziehen, um vorweg schon Kräfte in der Bekämpfung der Krise zu bündeln.

Während einer Krise können Airlines regelmäßig über die Abläufe und Geschehnisse informieren. Diese Informationen sollen sowohl an Externe als auch an Interne gerichtet sein. Im Idealfall wird die Belegschaft vorab informiert. Ist dies nicht möglich, hat die Information an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zumindest zeitgleich mit der externen Kommunikation zu erfolgen. Eine zeitgerechte, ehrliche und seriöse Berichterstattung signalisiert Engagement und Betroffenheit. Stakeholder erwarten in den meisten Fällen eine proaktive Kommunikation. Diese darf sachlich, nüchtern und faktenorientiert sein.

Bei Verschulden ist es angebracht, der Betroffenen Ausdruck zu verleihen und sich zu entschuldigen. In Zeiten von Social Media ist es durchaus üblich, dass externe Quellen schneller als das betroffene Unternehmen über die Krisenentwicklung berichten. Dem Unternehmen steht es frei, nicht zu diesen externen Meldungen Stellung zu nehmen und die bestätigten Informationen auf eigenen Kanälen zu distribuieren. Die Vielzahl an Kommunikationsmedien erfordert eine Adaption der Informationsweitergabe. Die zentralen Inhalte sollen jedoch übereinstimmen. Neben der Befüllung der Social-Media-Kanäle dürfen klassische Medien wie Print, Fernsehen und Radio nicht vernachlässigt werden, zumal deren Publikum eine andere Art an Information konsumiert. Auch kann das Unternehmen bestrebt sein, die Angehörigen und Betroffenen früher als andere Stakeholder zu informieren. Dies zeugt von Respekt und Anteilnahme.

Nach einer Krise kann die Betreuung der Angehörigen und Betroffenen zur höchsten Priorität erklärt werden. Diese Betreuung kann über Jahre andauern. Die Öffentlichkeit interessiert sich dafür, was die Airline aus einer Krise gelernt hat und welche Maßnahmen getroffen werden, um Krisen in Zukunft zu vermeiden. Die Kommunikation von Lernerfahrungen und implementierten Verbesserungen ist ein wesentlicher Aspekt der Nachkrisenkommunikation um Reputationsschäden einzudämmen. In der internen Kommunikation dürfen Airlines optimistisch klingen und den Gemeinschaftsgedanken fördern.

### **5.3 Aufzeigen der Limitationen der Studie**

Die Limitationen dieser Studie können in der Größe und der Wahl des Samples begründet werden. Mit dem ausgewählten Sample sollte eine ausreichende Kontrastierung von Aussagen erzielt werden, um eine theoretische Sättigung zu erreichen und daraus relevante Vergleichskategorien zu bestimmen. Es kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass durch ein größeres Sample mehr Heterogenität entstanden wäre, die für die Forschung relevant gewesen wäre. Die Nähe der Autorin zum Feld kann als Stärke, jedoch auch als Limitation der Studie gesehen werden. Aufgrund der Annahme, dass Experten- und Expertinnenmeinungen zu Krisenkommunikation schwer zu erschließen sind, wurden persönliche Kontakte in der Airline-Branche genutzt, um den Zugang zum Feld zu erleichtern und offene Meinungsäußerungen zu begünstigen. Diese Nähe zum Feld könnte die Befragten veranlasst haben, einerseits Themen sehr offen anzusprechen, allerdings auch die Branche zu beschönigen beziehungsweise diese auch übermäßig zu kritisieren. Auch

könnten die subjektiven Erfahrungen in der Branche und die Erwartungen an die Interviews nach Auseinandersetzung mit der Theorie die Interpretation der Interviewergebnisse verzerrt haben. Dass viele Annahmen seitens der Autorin über positive und negative Krisenbeispiele revidiert wurden, führte zu der Erkenntnis, dass eine noch größere Offenheit gegenüber den Experten- und Expertinnenmeinungen notwendig war. Auch die Annahme, dass Krisenkommunikation als heikles Thema ungern diskutiert würde, stellte sich in manchen Fällen als falsch heraus. Manche der Interviewten propagierten Krisenmanagement und bestanden darauf, dass ihre Meinungen publiziert würden. Auch hätte das Sample eine größere Diversifikation zugelassen. Da die Hälfte der Befragten der Luftansa Group entstammt, könnte sich deren Unternehmenskultur und deren Interpretationsansatz überproportional in den Interviewergebnissen widerspiegeln. Das gewählte Sample beinhaltet darüber hinaus ausschließlich deutschsprachige Krisenmanager und Krisenmanagerinnen sowie Kommunikationsexperten und Kommunikationsexpertinnen aus der Airline- sowie Transportbranche in Österreich, deren Aussagen die Meinungen einer westlichen Kultur widerspiegeln. Kulturelle Differenzen spielen eine nicht unbedeutende Rolle in dieser Arbeit. Um diesen Aspekt weiter auszuführen, wäre es notwendig, auch Airline-Experten und Airline-Expertinnen aus anderen Kulturen zu befragen.

Eine weitere Limitation besteht in den qualitativen Kausalitätsbestrebungen zwischen Krisenkommunikation und Unternehmensreputation. Diese Arbeit berücksichtigt nur die Meinungen und Aussagen der Interviewten und kann daher keine kausalen Zusammenhänge erklären. Um die korrelativen und kausalen Zusammenhänge zwischen Krisenkommunikation und Unternehmensreputation empirisch zu überprüfen, bedarf es einer Erweiterung durch quantitative Studien. Generell basiert ein großer Teil der Krisenkommunikationsforschung auf Case Studies. Erst in den letzten Jahren wird immer mehr Wert auf evidenzbasierte Forschung gelegt. Das bedeutet, dass nach wie vor viele nicht empirisch überprüfte Annahmen als Informationsbasis herangezogen werden. Die Krisenkommunikationstheorien sind somit kritisch zu sehen. Erst in der SCCT wurde evidenzbasiert geforscht. Diese weist unter anderem auf einen Zusammenhang zwischen Krisenreaktionen und Unternehmensimage hin.

Darüber hinaus ist Timothy Coombs in der Krisenkommunikationsliteratur stark überrepräsentiert. Seine Erkenntnisse, die andere Autoren und Autorinnen als Grundlage für weitere Forschung heranzogen, prägen seit über zwei Jahrzehnten das Forschungsfeld. Diese Überrepräsentation könnte auf einen Mangel an Meinungsheterogenität hinweisen

beziehungsweise relevante Aspekte und Variablen ausklammern, die für die Gewinnung von neuen Erkenntnissen unabdingbar wären.

Bezüglich des Umgangs mit sozialen Medien ist der hier dargelegte Wissensstand wahrscheinlich nur von beschränkter zeitlicher Gültigkeit. Obwohl die gewonnenen Erkenntnisse die aktuelle Realität der sozialen Medien berücksichtigen, ist zu erwarten, dass sich in den nächsten Jahren Krisenkommunikation weiter verändern wird. In einem sich dermaßen rasant verändernden Umfeld muss der aktuelle Stand der Forschung regelmäßig hinterfragt und erweitert werden.

#### **5.4 Würdigung der Stärken der eigenen Studie**

Die Stärken dieser Studie liegen in der Zusammenführung eines fundierten theoretischen Ansatzes mit den aktuellsten Best Practices für Krisenkommunikation in der Airline-Branche. Die Arbeit untersucht diverse Krisenkommunikationstheorien auf ihre fortbestehende Praxisrelevanz in der heutigen digitalen Welt.

Die wesentliche Stärke dieser Arbeit liegt im Erfahrungshorizont des Sample. Die Interviewten weisen einen hohen Grad an Expertise auf und beleuchten das Thema Krisenkommunikation von unterschiedlichen Gesichtspunkten. Zum einen werden Meinungen von Personen innerhalb und außerhalb der Branche verwertet, zum anderen variiert der Input aufgrund der unterschiedlichen Funktionen der Interviewten, deren individuelle Erkenntnisse nur zusammengeführt wesentlich zum Erfolg von Krisenkommunikation beitragen.

Ein Aspekt, der in der Krisenkommunikationsliteratur nur sehr spärlich behandelt wird, ist die Relevanz für die Praxis. Diese Studie enthält neueste Erkenntnisse aus der Airline-Branche, die aktuelle Krisen, wie beispielsweise den Germanwings-Absturz, die verschollene Malaysia Airlines-Maschine und die Social-Media-Krise von United Airlines berücksichtigen. Die Erkenntnisse deuten darauf hin, dass viele Krisenkommunikationstheorien die Ansprüche der heutigen digitalen Welt nicht mehr erfüllen. Diese Arbeit lässt letztendlich den Schluss zu, dass es scheinbar pauschale Erfolgskriterien für die Krisenkommunikation gibt, die auf alle Krisen anwendbar und von großer Praxisrelevanz sind.

## 5.5 Ausführen der Implikationen für die Praxis

Die Pauschalrichtlinien, die Unternehmen ungeachtet der Krisenursache befolgen sollen, sind eine ehrliche, seriöse und transparente Kommunikation. Krisen bedürfen Kommunikation. Peter Thier (Interview 2, S. 1) betont, dass eine „Krise ohne Kommunikation zum Scheitern verurteilt [ist]“. Auch soll die interne vor der externen Kommunikation erfolgen. In Zeiten von Social Media ist es jedoch akzeptabel, wenn die interne und externe Kommunikation gleichzeitig erfolgen. Damit ein Unternehmen als Arbeitgeber wertgeschätzt und ihm die Kontrolle über die Krise zugeschrieben wird, ist es essenziell, dass die Belegschaft nicht von externen Medien über die Krisenlage verständigt wird. Von der Öffentlichkeit wird erwartet, dass die Krisenkommunikation ein Gesicht erhält und Verantwortung für das unternehmerische Handeln übernommen wird. Ein CEO eignet sich hierfür am besten. Dieser kann auf diese Rolle schon vor Eintreffen einer Krise vorbereitet werden.

Die geringe Anwendbarkeit einiger Krisenkommunikationstheorien in der Praxis kann auf die Kommunikationsdynamiken in der heutigen digitalen Welt zurückgeführt werden. Während Strategien wie das Herunterspielen einer Krise oder der Ausweichung von Verantwortung in einer Welt, die digital nicht vernetzt war, als erfolgsversprechend galten, würden diese Strategien heute nicht mehr funktionieren. Es ist wichtig, klar Stellung zu beziehen. Grauzonen, die ein Unternehmen zu seinem Vorteil nutzen kann, gibt es nicht mehr, da Untersuchungen und Berichterstattungen schnell und global erfolgen und die Wahrheit schnell ans Licht kommt. Kein Unternehmen kann es sich leisten, beim Lügen beziehungsweise beim Verschleiern der Fakten erappt zu werden.

Um den Entwicklungen der Krisenkommunikation nachzukommen, wird Unternehmen empfohlen, ihr Social-Media-Netzwerk und ihre Social-Media-Kanäle aufzubauen und schon im Vorfeld einer Krise diese regelmäßig zu benutzen, um mit unterschiedlichen Stakeholdern zu kommunizieren. Stakeholder werden diesen Kanälen nur Vertrauen schenken, wenn diese schon zuvor mit wichtigen Inhalten befüllt werden. Auch der CEO und andere wichtige Schlüsselpersonen des Unternehmens sollen mit Social Media betraut werden und die nötigen Ressourcen und das Equipment für Videonachrichten sicherstellen. Für die Social-Media-Krisenkommunikation können zusätzlich Social-Media-Berater und Beraterinnen herangezogen werden. Social Media gewinnt auch in der internen Kommunikation an Bedeutung, zumal damit im Vergleich zu den klassischen Medien ein größerer Kreis an Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erreicht werden kann.

Um eine erfolgreiche Krisenkommunikation in der Airline-Branche zu gewährleisten, bedarf es in vielen Krisenfällen eines großen Freiwilligenpools, der schon vorab rekrutiert und gebriefed werden soll. Eine Airline soll daher darauf Wert legen, den Freiwilligenpool regelmäßig zu erweitern und zu schulen.

## **5.6 Empfehlungen zu weiterer Forschung zu diesem Thema**

Die Literatur verleiht der Krisenkommunikation eine breite Definition, wohingegen einige Interviewte diese viel enger sehen. Ein krisenartiges Ereignis, das Krisenkommunikation nach sich zieht, besteht laut letzteren nur, wenn es überraschend und plötzlich auftritt. Krisen, die sich über längere Zeit abzeichnen, bedürfen keiner Krisenkommunikation. Die Kommunikation könnte geplant und präzise vorbereitet werden. Diese unterschiedlichen Definitionen von Krisenkommunikation können in weiterer Forschung analysiert werden. Krisenkommunikationsdynamiken bei plötzlich auftretenden und sich abzeichnenden Krisen können gegenübergestellt werden.

Des Weiteren behandelt diese Arbeit Faktoren, die das Ausmaß und die weitere Vorgehensweise in einer Krise bestimmen. Die Interview-Beiträge lassen den Schluss zu, dass der Zeitraum, in dem sich eine Krise entfaltet, ein wesentlicher Faktor ist. Diesem Faktor wird in der Literatur jedoch nur oberflächlich Beachtung geschenkt. Weitere Forschung kann hinsichtlich der Relevanz und der Beeinflussung des Zeitraums auf das Krisenausmaß angestellt werden.

Zwei weitere Faktoren, die in der Literatur Erwähnung finden, jedoch im Zusammenhang mit den Krisenkommunikationstheorien größtenteils missachtet werden, sind die Bedeutung interner Kommunikation sowie sekundärer Krisenkommunikation. Die nach außen gerichtete beziehungsweise externe Krisenkommunikation dominiert, zumal die Unternehmensreputation als Bewertung des Unternehmens seitens der Stakeholder definiert ist. Welche Rolle die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Stakeholder einnehmen, wird nicht explizit behandelt. Weitere Forschung kann sich der internen Krisenkommunikation und deren Einfluss auf die externe Krisenkommunikation widmen.

Ein weiterer Aspekt, der intensiver behandelt werden kann, ist die Relevanz einer vorteilhaften Unternehmensreputation vor dem Auftreten einer Krise. Obgleich die SCCT diesen Aspekt behandelt und auch der Velcro Effekt auf eine Kausalität hinweist, besteht hier noch ausreichend Potenzial für weitere Forschung im Zusammenhang mit aktuellen Krisen.

Ein weiteres Thema, das Fragen aufwirft, ist die unterschiedliche Meinung der Befragten über die Krisenkommunikation hinsichtlich des Germanwings-Fluges 9525. Während die meisten Interviewten die Krisenhandhabung und Krisenkommunikation als vorbildlich bezeichnen, gibt es auch gegenteilige Meinungen. Letztere weisen auf das Schweigen der Lufthansa Group in Bezug auf die physische und psychische Verfassung des Co-Piloten, der die Maschine vorsätzlich zum Absturz brachte, hin. Da die Mehrheit der Interviewten positive Meinungen äußert, stellt sich die Frage, ob es für die Unternehmensreputation doch förderlich sein kann, belastende Fakten in der Kommunikation auszusparen beziehungsweise negative Ereignisse zu bagatellisieren und positive Events in den Fokus zu rücken. Die Erkenntnisse dieser Arbeit liegen darin, dass ein Herunterspielen eher negativ auf die Öffentlichkeit wirkt. Bis zu welchem Grad eine Aussparung allerdings akzeptiert wird, damit kann sich zukünftige Forschung beschäftigen.

Weitere Forschung könnte auch im Bereich der kulturellen Differenzen von Krisenkommunikation betrieben werden. Die vorliegende Arbeit behandelt Krisenkommunikation aus vorwiegend westlicher Perspektive und vernachlässigt Mechanismen, die sich beispielsweise in Asien etabliert und als erfolgsversprechend erwiesen haben. Die unterschiedlichen Erwartungen der Stakeholder können gegenübergestellt werden um Richtlinien für die asiatische Krisenkommunikationskultur zu schaffen.

Durch den Bedeutungszuwachs der Social Media in der Krisenkommunikation ist zu überprüfen, ob neue Krisenkommunikationstheorien aufzustellen beziehungsweise die existierenden Theorien um die neuen digitalen Entwicklungen zu erweitern sind, damit das Erfolgspotenzial der Krisenkommunikation in den nächsten Jahren verbessert wird.

## Literaturverzeichnis

- Aghamanoukjan, Anahid/Buber, Renate/Meyer, Michael (2009). Qualitative Interviews. In Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut H. (Hrsg.). Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen. Wiesbaden: Gabler, S. 415–436.
- Alexander, David E. (2014). Social Media in Disaster Risk Reduction and Crisis Management. In *Science and Engineering Ethics*, 20 (3), 717–733.
- Argenti, Paul (2002). Crisis Communication: Lessons from 9/11. In: *Harvard Business Review*, 80 (12), 103-9, 134.
- Arpan, Laura M./Roskos-Ewoldsen, David R. (2005). Stealing thunder. Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. In: *Public Relations Review*, 31 (3), 425–433.
- Avery, Elizabeth Johnson/Lariscy, Ruthann Weaver/Kim, Sora/Hocke, Tatjana (2010). A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009. In: *Public Relations Review*, 36 (2), 190–192.
- Benoit, William L. (1995). Accounts, excuses, and apologies. A theory of image restoration strategies. Albany: State Univ. of New York Press.
- Benoit, William L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. In: *Public Relations Review*, 23 (2), 177–186.
- Binner, Miriam (2015). Lufthansa hat sehr professionell reagiert. Online: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/krisenkommunikation-bei-germanwings-lufthansa-hat-sehr-professionell-reagiert/11554866.html> [Abruf am 04.03.2017].
- Canny, Ivyanno U. (Jänner 2016). An Application of Situational Crisis Communication Theory on Germanwings Flight 9525 Crisis Communication. Berlin.
- Carroll, Archie B./Buchholtz, Ann K. (2015). Business & society. Ethics, sustainability, and stakeholder management. Stamford, CT: Cengage Learning.
- Claeys, An-Sofie/Caubergh, Verolien/Vyncke, Patrick (2010). Restoring reputations in times of crisis. An experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the moderating effects of locus of control. In: *Public Relations Review*, 36 (3), 256–262.

- Coombs, W. Timothy (1995). Choosing the Right Words. The Development of Guidelines for the Selection of the "Appropriate" Crisis-Response Strategies. In: *Management Communication Quarterly*, 8 (4), 447–476.
- Coombs, W. Timothy (1995). Choosing the Right Words. In: *Management Communication Quarterly*, 8 (4), 447–476.
- Coombs, W. Timothy (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from Situational Crisis Communication Theory. In: *The Journal of Business Communication* (1973), 41 (3), 265–289.
- Coombs, W. Timothy (2007). Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. In: *Public Relations Review*, 33 (2), 135–139.
- Coombs, Timothy W. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. In: *Corporate Reputation Review*, 10 (3), 163–176.
- Coombs, W. Timothy (2008). Crisis Communication and Social Media. Online: <http://www.instituteforpr.org/crisis-communication-and-social-media/> [Abruf am 23.02.2017].
- Coombs, W. Timothy (2010). Conceptualizing Crisis Communication. In: Heath, Robert L. (Hrsg.). *Handbook of risk and crisis communication*. New York NY u.a.: Routledge, 99–118.
- Coombs, W. Timothy (2012). *Ongoing crisis communication. Planning, managing, and responding*. Los Angeles Calif. u.a.: SAGE.
- Coombs, W. Timothy/Frandsen, Finn/Holladay, Sherry J./Johansen, Winni (2010). Why a concern for apologia and crisis communication? In: *Corporate Communications: An International Journal*, 15 (4), 337–349.
- Coombs, W. Timothy/Holladay, Sherry J. (2001). An extended examination of the crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches. In: *Journal of Public Relations Research*, 13 (4), 321–340.
- Coombs, W. Timothy/Holladay, Sherry J. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets. Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. In: *Management Communication Quarterly*, 16 (2), 165–186.

- Coombs, W. Timothy/Holladay, Sherry J. (2005). An Exploratory Study of Stakeholder Emotions: Affect and Crises. In: *The Effect of Affect in Organizational Settings*. Bingley: Emerald (MCB UP), 263–280.
- Coombs, W. Timothy/Holladay, Sherry J. (2006). Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. In: *Journal of Communication Management*, 10 (2), 123–137.
- Coombs, W. Timothy/Holladay, Sherry J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. In: *Public Relations Review*, 34 (3), 252–257.
- Coombs, W. Timothy/Holladay, Sherry J. (2011). *The Handbook of Crisis Communication*: John Wiley & Sons.
- Coombs, W. Timothy/Holladay, Sherry J. (2014). How publics react to crisis communication efforts. Comparing crisis response reactions across sub-arenas. In: *Journal of Communication Management*, 18 (1), 40–57.
- Coombs, Timothy/Schmidt, Lainen (2000). An Empirical Analysis of Image Restoration. Texaco's Racism Crisis. In: *Journal of Public Relations Research*, 12 (2), 163–178.
- Creswell, Julie/Maheshwari, Sapna (2017). United Grapples With PR Crisis Over Videos Of Man Being Dragged Off Plane. Online: [https://www.nytimes.com/2017/04/11/business/united-airline-passenger-overbooked-flights.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2017/04/11/business/united-airline-passenger-overbooked-flights.html?_r=0) [Abruf am 18.04.2017].
- Dunn, Carolyn/Eble, Michelle (2015). Giving Voice to the Silenced: Using Critical Discourse Analysis to Inform Crisis Communication Theory. In: *Journal of Business Ethics*, 132 (4), 717–735.
- Farazmand, Ali (2009). Hurricane Katrina, the Crisis of Leadership, and Chaos Management: Time for Trying the 'Surprise Management Theory in Action'. In: *Public Organization Review*, 9 (4), 399–412.
- Fearn-Banks, Kathleen (2007). *Crisis Communications. A Casebook Approach*. Mahwah: Taylor & Francis Ltd.
- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von von/Steinke, Ines (Hrsg.) (2013). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.

- Friedman, Mark (2002). *Everyday crisis management. How to think like an emergency physician*. Naperville, Ill.: First Decision Press.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. Wien: WUV.
- Grundy, Michael/Moxon, Richard (2013). The effectiveness of airline crisis management on brand protection: A case study of British Airways. In: *Journal of Air Transport Management*, 28, 55–61.
- Hearit, Keith Michael (1995). “Mistakes were made”. Organizations, apologia, and crises of social legitimacy. In: *Communication Studies*, 46 (1-2), 1–17.
- Hearit, Keith Michael (2006). *Crisis Management By Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*: Taylor & Francis.
- Holmes, Paul (2001). For United Airlines, a Crisis Without Precedent. Online: <http://www.holmesreport.com/latest/article/for-united-airlines-a-crisis-without-precedent> [Abruf am 05.03.2017].
- Huland, Stefanie (2016). Der Tiefstapler. In: *prmagazin*, Auflage 5057, 8-13
- Jin, Yan/Liu, Brooke Fisher/Austin, Lucinda L. (2014). Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management. In: *Communication Research*, 41 (1), 74–94.
- Johnson, Thomas J./Kaye, Barbara K. (2004). Wag the blog: How reliance on traditional media and the Internet influence credibility perceptions of weblogs among blog users. In: *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 81 (3), 622–642.
- Kellerman, Barbara (2006), When should a leader apologize and when not? *Harvard Business Review*, 84 (4), 73-81.
- King III, Granville (2002). Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination. In: *Journal of Business Ethics*, 41 (3), 235–249.
- Kovoor-Misra, Sarah/Nathan, Maria (2000). Timing is everything: The optimal time to learn from crises. In: *Review of Business*, 21 (3/4), 31–36.
- Kowal, Sabine/O’Connell, Daniel C. (2013). Zur Transkription von Gesprächen. In Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 437-447). Reinbek bei Hamburg: rowohlt’s enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.

- Kriyantono, Rachmat (2012). Measuring a company reputation in a crisis situation: An ethnography approach on the situational crisis communication theory. In: *International Journal of Business and Social Science*, 3 (9).
- Lerbinger, Otto (2012). *The crisis manager. Facing disasters, conflicts, and failures*. New York: Routledge.
- Liu, Brooke Fisher/Jin, Yan/Austin, Lucinda L. (2013). The Tendency To Tell. Understanding Publics' Communicative Responses To Crisis Information Form and Source. In: *Journal of Public Relations Research*, 25 (1), 51–67.
- Meyen, Michael/Löblich, Maria/Pfaff-Rüdiger, Senta/Riesmeyer, Claudia (2011). *Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft: Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag
- Neuen, Daniel (2016). Die Minuten-Zählerei ist inadäquat. In: *PRReport*, Auflage 54993, 16-20.
- Omilion-Hodges, Leah (2012). Understanding PR and Power in the age of digital natives and citizen journalists. In: *PRism*, 9.
- Pearson, Christine M./Clair, Judith A. (1998). Reframing Crisis Management. In: *The Academy of Management Review*, 23 (1), 59–76.
- Puttenat, Daniela (2009). *Praxishandbuch Krisenkommunikation. Von Ackermann bis Zumwinkel: PR-Störfälle und ihre Lektionen*. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Sakzewski, Emily (2017). United Airlines: What can we learn from company's 'breath takingly bad' crisis management? Online: <http://www.abc.net.au/news/2017-04-13/united-airlines-what-went-so-wrong-pr/8441796>\_[Abruf am 18.04.2017].
- Sarstedt, Marko (2009). Reputation management in times of crisis. In: *Journal of Brand Management*, 16 (8), 499–503.
- Schmidt, Christiane (2013). Analyse von Leitfadeninterviews. In Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 447-456). Reinbek bei Hamburg: rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schultz, Friederike/Utz, Sonja/Göriz, Anja (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. In: *Public Relations Review*, 37 (1), 20–27.

- Schultz, Friederike/Wehmeier, Stefan (2010). Online relations. In: *Handbuch Online-Kommunikation*: Springer, 409–433.
- Seeger, Matthew W. (2006). Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. In: *Journal of Applied Communication Research*, 34 (3), 232–244.
- Seeger, Matthew W./Sellnow, Timothy L./Ulmer, Robert R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Westport, Conn.: Praeger.
- Serusi, Marco (2012). Top 10 Crisis Management Case Studies: How Social Media Can Help Airlines Deal With Their Worst Nightmares. Online: <http://simplifying.com/2012/top-10-crisis-management-case-studies-how-social-media-can-help-airlines-deal-with-their-worst-nightmares/> [Abruf am 18.04.2017].
- Spence, Patric R./Lachlan, Kenneth A./Omilion-Hodges, Leah M./Goddard, Amanda K. (2014). Being First Means Being Credible? Examining the Impact of Message Source on Organizational Reputation. In: *Communication Research Reports*, 31 (1), 124–130.
- Steinke, Ines (2013). Gütekriterien qualitativer Forschung. In Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 319-331). Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Thomas, Michael (2011). *Deconstructing digital natives. Young people, technology, and the new literacies*. New York, London: Routledge.
- Ulmer, Robert R./Seeger, Matthew W./Sellnow, Timothy L. (2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. In: *Public Relations Review*, 33 (2), 130–134.
- Ulmer, Robert R./Sellnow, Timothy L. (2002). Crisis management and the discourse of renewal: Understanding the potential for positive outcomes of crisis. In: *Public Relations Review*, 28 (4), 361–365.
- Weiner, Bernard (1972). Attribution Theory, Achievement Motivation, and the Educational Process. In: *Review of Educational Research*, 42 (2), 203–215.
- Weiner, Bernard (2006). *Social motivation, justice, and the moral emotions. An attributional approach*. Mahwah NJ u.a.: Erlbaum.
- West, Karl (2014). Is there a future for Malaysia Airlines after flights MH370 and MH17? Online: <https://www.theguardian.com/world/2014/jul/29/is-there-a-future-for-malaysia-airlines> [Abruf am 18.04.2017].

Yang, Sung-Un/Kang, Minjeong/Johnson, Philip (2010). Effects of Narratives, Openness to Dialogic Communication, and Credibility on Engagement in Crisis Communication Through Organizational Blogs. In: Communication Research, 1–25.

### **Online-Quellen**

<https://www.austrianwings.info/2015/04/luftfahrt-medienarbeit-es-ist-nicht-alles-gold-was-schweigt/> [Abruf am 04.03.2017].

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Best Practices in der Risiko- und Krisenkommunikation.....	10
Abbildung 2: Überblick und zeitliche Verortung der Krisenkommunikationstheorien .	21
Abbildung 3: Die Variablen und Beziehungen in der Situational Crisis Communication Theory .....	29
Abbildung 4: Das Social-mediated Crisis Communication Model .....	40

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Die fünf Strategien der Image Restoration/Repair Theory .....	22
Tabelle 2: SCCT Disaster/Crisis Types .....	30
Tabelle 3: SCCT Response Strategy Types .....	33
Tabelle 4: Ausschnitt aus dem Interviewleitfaden (Krise) .....	48
Tabelle 5: Ausschnitt aus dem Interviewleitfaden (Krisenkommunikation) .....	49
Tabelle 6: Kategorien-Cluster der Interviewauswertung .....	56

# Anhang

## Interviewleitfaden

Frage Fixe Fragen	Nachfragen Was kann ich zusätzlich noch herausfinden? Wonach kann ich noch fragen?
<b>Krise, Krisenmanagement &amp; Unternehmensreputation</b>	
Welche Airline-Krisen fallen Ihnen spontan ein?	Was genau ist Ihnen in Erinnerung geblieben? Wieso bleibt Ihnen diese Krise so sehr in Erinnerung?
Wie werden Krisen in Ihrem Unternehmen gemanaged?	Wer ist dafür zuständig? (Personen, Teams, Instanzen, etc.) Welche Maßnahmen werden gesetzt? Welche Abteilungen sind involviert?
Was wird zur Krisenprävention in Ihrem Unternehmen getan?	Welche Maßnahmen werden getroffen? Wie werden Menschen auf Krisen vorbereitet bzw. einsatzbereit gemacht? Welche Gründe sprechen für/gegen Krisenprävention?
Gibt es für Sie einen Zusammenhang zwischen Krise und Unternehmensreputation? Wie stark kann eine Krise die Unternehmensreputation beeinträchtigen?	Nennen Sie spontan Krisen, insbesondere aus der Airline-Branche, die der Unternehmensreputation geschadet haben! Wo konnte die Unternehmensreputation auf Dauer wieder gestärkt bzw. auf altes oder sogar besseres Niveau gebracht werden?
Für wie wichtig halten Sie eine gute Unternehmensreputation im Vorfeld einer Krise/im Zusammenhang mit einer Krise? Auf einer Skala von 1-10, wie wichtig stufen Sie diese ein? Wieso?	Wer beschäftigt sich mit Unternehmensreputation im Unternehmen? Was wird getan?
<b>Krisenkommunikation</b>	
Welche Rolle spielt Krisenkommunikation in Ihrem Unternehmen?	Wie drückt sich diese Rolle aus? (Manuals, Krisenteams, regelmäßige Übungen etc.)
Wie sieht Krisenkommunikation in Ihrem Unternehmen vor einer Krise aus?	Was könnte aus Ihrer Sicht besser gemacht werden?
Wie sieht Krisenkommunikation in Ihrem Unternehmen während einer Krise aus?	Wie sieht für Sie die optimale Krisenkommunikation während einer Krise aus?
Wie sieht Krisenkommunikation in Ihrem Unternehmen nach einer Krise aus?	Wie würden Sie im Idealfall nach einer Krise kommunizieren?
Wie unterscheidet sich ihrer Meinung nach die interne von der externen Kommunikation?	
Welche Medien setzen Sie ein?	Können Sie die Kanäle priorisieren? Begründen Sie Ihre Wahl!
Welche Adjektive beschreiben Ihren Kommunikationsstil? (Beschreibung)	Erklären sie die Adjektive genauer! Berichten Sie von einer Situation wie sie "(Adj.)" sein mussten
Wie würden Sie bei einem Flugzeugabsturz aufgrund eines technischen Gebrechens kommunizieren?	
Wie würden Sie beim einem Flugzeugabsturz aufgrund menschlichen Versagens kommunizieren?	
Eingangs habe ich Sie nach Krisen in der Airlinebranche gefragt die Sie kennen. Denken Sie an eine, die sie besonders in Erinnerung haben. Welche ist das? Was wurde Ihrer Meinung nach in der Kommunikation richtig gemacht?	
Welche Krise ist Ihrer Meinung nach ein Negativbeispiel für die Kommunikation?	Was hätten Sie in der konkreten Situation besser gemacht?
Was hätten Sie (im Nachgang) in der Kommunikation (...dieser Krise...) besser gemacht?	Auf einer Skala von 1-10, wie wichtig erachten Sie Nachkrisenkommunikation? Wie lange sollte diese andauern?
Haben Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn bereits eine Krisensituation erlebt?	Wie wurde diese Krise gemanaged? Wie sehen Leute diese Krise heute? Was würden Sie anders machen? Was würden Sie genauso machen?
Ja, nun haben wir einiges besprochen! Gibt es noch von Ihnen aus etwas, was Sie gerne noch erzählen möchten, was Ihnen wichtig ist, und was bisher noch nicht zur Sprache gekommen ist?	
<b>Nachfragen</b>	
Wie war das Interview für Sie?	
Was hat Sie motiviert daran teilzunehmen?	

## Kategorien-Cluster der Interviewauswertung

Kategorien	Subkategorien	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5	Interview 6	Interview 7	Interview 8	Interview 9	Interview 10	Relevanz	
<b>Krisen</b>	Externalitäten	1	3	1		1	4			1		11	
	Interne	2	1		2	1	1	1		2	3	13	
	Eigenheiten		7	1	1	1	3	4	3	1	2	23	
<b>Krisenmanagement</b>	Partner	9	3	9	1	7	1			4	2	36	
	Team	9	6	3	2	8	3	6	2	4		43	
	Vorbereitung	5	10	5	9	9	10	3	4	6	3	64	
<b>Krisenkommunikation</b>	Prioritäten (Best Practices)	14	5	7	10	7	7	12	3	6	8	79	
	Interne	1	1	1	1	8	2	1	2	9	1	27	
	Externe	4	4	5	1		6	1	3	6	3	33	
	Timing	3	3	1	2	4	1	3		2	5	24	
	Kanäle	6	1	1	1	3		18		4	7	41	
	Kulturelle Differenzen	3	3		2						4	6	18
	Schwierigkeiten	7	3	6	3	8	3	1	3	3	2	39	
	Gesicht	2			3	5	2	1		1	1	15	
	Krisenart	4	2		3	2		2		4		17	
	Nachkommunikation	2	2	3	5	2	5	4	3	2	3	31	
<b>Unternehmensreputation</b>	Positivbeispiele	2	6	1	3	1	1	4		2	2	22	
	Negativbeispiele	2	2	2	4	1	2			1	4	18	
		3	1	1	2		7	2	3	2	3	24	
		<b>79</b>	<b>63</b>	<b>47</b>	<b>55</b>	<b>68</b>	<b>58</b>	<b>63</b>	<b>26</b>	<b>64</b>	<b>55</b>	<b>578</b>	