



universität
wien

MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

Mitarbeiter als Unternehmensbotschafter bei negativer Medienberichterstattung

Wie Identifikation, interne Kommunikation und Kommunikationsklima
die Reaktionen der Mitarbeiter gegenüber Dritten beeinflussen

verfasst von / submitted by

Katharina Jarolimek, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2019 / Vienna, 2019

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, Januar 2019

Danke

An dieser Stelle muss ich zuerst einmal meiner Mama danken. Dafür, dass sie immer für mich da ist und dafür, dass sie mich immer unterstützt und dafür, dass sie meine Beistrichsetzung korrigiert hat.

Meinem lieben Freund Jonas gebührt unendlicher Dank für seine Geduld und Ausdauer. Nicht nur persönlich, sondern auch fachlich hat er mich – vor allem in der Endphase dieser Arbeit – motiviert und mich vor dem Durchdrehen bewahrt.

Bei meiner Betreuerin Frau Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller bedanke ich mich für den Denkanstoß, mich mit diesem Forschungsthema auseinander zu setzen. Diese Arbeit zu schreiben hat mir nicht nur Spaß gemacht, sondern die Ergebnisse meiner Forschung haben mich auch überzeugt, weiterhin an die interne Kommunikation von Organisationen zu glauben und ihre Wirkung ernst zu nehmen.

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
1 Einführung und Problemstellung	1
1.1 Problemaufriss und Relevanz.....	3
1.2 Forschungsleitende Fragestellung	4
1.3 Aufbau der Arbeit.....	5
2 Theoretischer Bezugsrahmen	7
2.1 Zum Begriff der Krise.....	7
2.1.1 Organisations- und Unternehmenskrisen	9
2.1.2 Phasen des Krisenprozesses	13
2.1.3 Krisenähnliche Phänomene	18
2.2 Medialer Einfluss auf Krisenfälle und Mitarbeiter	20
2.3 Krisenmanagement und Krisenkommunikation	22
2.3.1 Zur Relevanz von Krisenmanagement.....	22
2.3.2 Zur Relevanz von Mitarbeitern und interner Kommunikation.....	23
2.3.3 Erfolgreiche interne Kommunikation	26
2.4 Identifikation mit der Organisation	33
2.5 Mitarbeiter als Unternehmensbotschafter	37
2.5.1 Einflüsse auf die Botschafter-Rolle.....	39

2.6	Reaktionen der Mitarbeiter im Krisenfall	42
2.6.1	Reziproke Effekte.....	42
2.6.2	Impression Management	44
3	Herleitung der Forschungsfragen und Hypothesen	52
4	Empirische Untersuchung	55
4.1	Methode.....	55
4.1.1	Operationalisierung der theoretischen Konstrukte	55
4.1.2	Forschungsdesign	57
4.2	Ergebnisse	59
4.2.1	Deskriptive Auswertung	59
4.2.2	Faktorenanalyse	60
4.2.3	Forschungsfragen und Hypothesen.....	61
4.2.4	Einflüsse auf interne Kommunikation und Kommunikationsklima	66
4.2.5	Unterschiede innerhalb der Gruppen assertiv und defensiv	67
5	Diskussion und praktische Implikationen	72
5.1	Zusammenfassung und Kernerkenntnis der Arbeit	79
5.2	Limitationen und Forschungsbedarf	80
	Literaturverzeichnis	V
	Anhang.....	XIV
	Abstract	XXVI

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
Abbildung 1: Haupt-Typen von Krisen nach Mitroff und Anagnos	12
Abbildung 2: Phasen des generellen Krisenprozesses nach Krystek.....	17
Abbildung 3: Abgrenzung Krise und krisenähnliche Phänomene	19
Abbildung 4: Modell der reziproken Effekte nach Kepplinger	43
Abbildung 5: Modell der reziproken Effekte nach Korn.....	43
Abbildung 6: Struktur der Selbstdarstellung nach Tedeschi und Riess.....	45
Abbildung 7: Einflüsse auf die Reaktionen der Mitarbeiter	51
Abbildung 8: Partielle Mediation Faktor interne Kommunikation.....	65
Abbildung 9: Partielle Mediation Faktor Kommunikationsklima	66

TABELLENVERZEICHNIS

	Seite
Tabelle 1: Ergebnisse der linearen Regression	63
Tabelle 2: Signifikante Korrelation der unabhängigen Variablen	64
Tabelle 3: Unterschiede Gefühle stark/wenig assertive/defensive Reaktionen	68
Tabelle 4: Unterschiede Faktizität stark/wenig assertive/defensive Reaktionen	69
Tabelle 5: Unterschiede Briefing stark/wenig assertive/defensive Reaktionen	70

1 EINFÜHRUNG UND PROBLEMSTELLUNG

Krisen halten in den unterschiedlichsten Bereichen unseres Lebens Einzug – seien es Sinnkrisen, Wirtschaftskrisen, Glaubens- oder Beziehungskrisen – sie alle haben Einfluss auf unser Verhalten. Unter Umständen müssen sich auch Unternehmen einer Krise¹ stellen (vgl. Merten 2013). **Krisen** und krisenähnliche Phänomene können für **Unternehmen**² unterschiedliche Gefahren bergen: Sie können Kunden und die Umwelt beeinträchtigen, die Existenz des Unternehmens bedrohen oder im schlimmsten Fall Menschenleben gefährden (vgl. Coombs 2012, Krystek und Lentz 2013, Töpfer 2008). Durch ihre Aktualität und Relevanz haben Krisen **mediale Bedeutung** und somit auch einen öffentlichen Charakter. Dabei sind Medien Interpreten der Krisensituation und im Stande, mögliche negative Folgen für die betroffenen Organisationen noch zu verstärken (vgl. Höbel 2007, Korn und Einwiller 2013). Die Komplexität von Krisen und das Interesse der Medien stellen daher das Krisenmanagement von Unternehmen vor eine große Herausforderung.

Die **interne Kommunikation** ist ein zentraler Teil des Krisenmanagements und sollte eine wichtige Maßnahme zur Krisenbewältigung darstellen (vgl. Töpfer 2008, Möhrle 2013). In der Krise ist es unumgänglich für Unternehmen mit ihren **Stakeholdern**³ zu **kommunizieren**. Kunden, Geschäftspartner, Journalisten und Mitarbeiter⁴ sind besonders im Krisenfall auf Informationen angewiesen und sollten diese im besten Fall aus direkter Quelle – also vom Unternehmen selbst – erhalten (vgl. Kent 2010, Pincus und Acharya 1988). Der Fokus in der Krisenkommunikation liegt zu großen Teilen auf externen Stakeholdern wie Medienvertretern, Kunden oder Investoren. Nicht nur in der Krisenmanagement- und Krisenkommunikationsforschung werden Mitarbeiter mehr oder weniger vernachlässigt,

¹ Die begriffliche Bestimmung erfolgt in Kapitel 2.1. Die Begriffe Krise, Krisenfall, krisenähnliche Phänomene und krisenhafte/kritische Situationen werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

² Die Begriffe *Organisation* und *Unternehmen* werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

³ *Stakeholder* meint Gruppen oder Individuen, die Ansprüche gegenüber Organisationen geltend machen oder von den Leistungen einer Organisation betroffen sind, wie beispielsweise Kunden, Mitarbeiter, Handelspartner, Öffentlichkeit oder Gesetzgeber (vgl. Freeman, 1984, S. 53). Die Begriffe Stakeholder und Anspruchsgruppe werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

⁴ Wenn im Verlauf der Arbeit das männliche Geschlecht genannt ist, schließt dies automatisch auch die weibliche Form mit ein. Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird auf eine jeweilige Doppelnennung oder die zufällige Verwendung beider Geschlechter verzichtet.

sondern auch in der Praxis werden oftmals externe Anspruchsgruppen vor internen mit Informationen versorgt (vgl. Heide 2013). Doch die **internen Anspruchsgruppen** von Organisationen spielen eine **wichtige Rolle** im Krisenprozess: Einerseits können sie Krisen verursachen, andererseits aber auch früh wahrnehmen. Des Weiteren sind sie glaubwürdige Ansprechpersonen für externe Gruppen wie Freunde, Familie, Bekannte oder Journalisten und Analysten (vgl. Thießen 2013, Heide 2013, Korn und Einwiller 2013). **Mitarbeiter** nehmen somit eine wichtige Rolle als **Botschafter** ihrer Organisation ein und können durch ihre Aussagen das öffentliche Bild ihres Arbeitgebers maßgeblich positiv beeinflussen (vgl. Johansen et al. 2012, Heide und Simonsson 2014).

Um seine Mitarbeiter in Krisenzeiten als Botschafter seiner Organisation zu gewinnen, ist jedoch nicht nur interne Kommunikation maßgeblich. Auch andere Faktoren können einen Einfluss darauf haben, wie Mitarbeiter in krisenhaften Situationen reagieren.

Zum einen besitzt jede Organisation ihr eigenes **Kommunikationsklima**, welches stark von Seiten des Managements beeinflusst bzw. vorgegeben wird. Dieses kann auf unterschiedliche Weise gestaltet werden. Folgt das Kommunikationsklima Grundsätzen wie Offenheit, Respekt und Verantwortungsbereitschaft, dann fördert es die Bereitschaft der Mitarbeiter sich in Dialoge und Diskussionen einzubinden. Dies kann wiederum die Botschafter-Rolle der Mitarbeiter beeinflussen. Ein defensives bzw. geschlossenes Kommunikationsklima charakterisiert sich beispielsweise durch das Zurückhalten von Informationen, was besonders im Krisenfall zum Verlust der Glaubwürdigkeit des Unternehmens führen kann (vgl. Hülsmann und Berry 2005, Ulmer, Sellnow und Seeger 2010, Einwiller et al. 2008).

Zum anderen hat die **Identifikation** der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen einen Einfluss auf die Botschafter-Rolle. Die Identifikation beschreibt die wahrgenommene Zugehörigkeit und kognitive Verbindung zu jener Organisation, in der das Individuum arbeitet. Aktuelle Studien zeigen, dass die organisationale Identifikation einen Einfluss darauf hat, wie Mitarbeiter im Krisenfall gegenüber Dritten reagieren (vgl. Korn und Einwiller 2013, Mael und Ashforth 1992).

1.1 PROBLEMAUFRISS UND RELEVANZ

Krisen bzw. krisenhafte Phänomene stellen eine besonders kritische Phase in Organisationen dar, da sie einen enormen Schaden auf die Wirtschaftskraft oder das öffentliche Bild von Organisationen haben können (vgl. Höbel 2007). Ein erfolgreicher Umgang mit krisenhaften Situationen kann positive Auswirkungen mit sich ziehen. So kann eine potenzielle Krise vom Ausbruch abgehalten, Reputationsschäden verringert, dem Verlust von Gewinnen vorbeugt und Geld gespart werden (vgl. Coombs 2012). Sowohl in der Praxis als auch in der Forschung wird den Mitarbeitern nicht ausreichend Aufmerksamkeit geschenkt, dabei sind sie bedeutende Ressourcen des Krisenmanagements.

Mitarbeiter sind sehr sensibel und nehmen früh wichtige Signale wahr, die auf das Entstehen einer Krise hindeuten können. Zudem tragen Mitarbeiter die Konsequenzen von Krisen. Sie müssen neue Abläufe oder Strukturen in den Arbeitsablauf aufnehmen und sind deshalb besonders stark von Krisen betroffen. Legen Unternehmen ihren Fokus nicht auf die akute Krisenphase, sondern präventiv auf eine krisenbewusste Unternehmenskultur, haben sie die Möglichkeit, das Unternehmen auf krisenhafte Situationen besser vorzubereiten (vgl. Heide 2013, Thießen 2013).

Mitarbeiter tauschen mit unterschiedlichen Interessensgruppen (Freunden, Verwandten, Bekannten, Kunden, Geschäftspartnern) Informationen zu krisenhaften Situationen in ihren Unternehmen aus. Dieser Informationsaustausch ist zweiseitig – die betroffenen Mitarbeiter suchen nicht nur aktiv nach externen Ansprechpartnern, sondern sie werden auch von Dritten auf die krisenhafte Situation angesprochen. Dazu zählen insbesondere Journalisten, die vor allem negative Aussagen gerne aufnehmen (vgl. Bentele und Janke 2008, Korn und Einwiller 2013, Kim und Rhee 2011).

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf den Mitarbeitern von Unternehmen. Diese werden oftmals sowohl von Wissenschaftlern als auch von Führungspersonen vernachlässigt (vgl. Heide 2013). Allerdings haben Mitarbeiter eine besondere Stellung in Krisensituationen, nämlich als öffentliche Kommunikatoren ihrer Organisation. Deshalb zeigt die vorliegende Studie, wie Mitarbeiter im Fall von krisenhaften Situationen gegenüber Außenstehenden reagieren. Dabei wird untersucht, ob es Faktoren gibt, die diese Reaktionen beeinflussen

und wenn ja, ob diese Faktoren gesteuert werden können, so dass Mitarbeiter als Botschafter gegenüber Dritten zum Vorteil ihrer Organisation handeln.

Auf Basis dieser Problemstellung konzentriert sich das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit auf die Wahrnehmung und Bewertung der (1) internen Kommunikation und des (2) Kommunikationsklimas von Organisationen durch die Mitarbeiter. Des Weiteren wird die (3) organisationale Identifikation der Mitarbeiter untersucht. Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden, wie diese drei Faktoren die Reaktionen⁵ der Mitarbeiter in krisenhaften Situationen beeinflussen.

1.2 FORSCHUNGSLEITENDE FRAGESTELLUNG

Aus der dargelegten Problemstellung und der Relevanz des Themas ergibt sich die forschungsleitende Fragestellung. Die forschungsleitende Fragestellung beschreibt zugleich das zentrale Erkenntnisinteresse dieser Arbeit. Die oben angeführten Einflussfaktoren sind nachfolgend in den konkreten Forschungsfragen zu finden.

Die übergeordnete Fragestellung lautet:

Wie wirken sich krisenhafte Situationen in Organisationen auf die Reaktionen der Mitarbeiter gegenüber Dritten aus und wie beeinflussen bestimmte Faktoren diese Reaktionen?

Die **konkreten Forschungsfragen**, die im Rahmen der Arbeit beantwortet werden, lauten:

Forschungsfrage 1:

Wie wirkt sich die **Identifikation** der Mitarbeiter mit ihrer Organisation auf die **Reaktionen** der **Mitarbeiter** aus?

Forschungsfrage 2:

Wie wirkt sich die **interne Kommunikation** in krisenhaften Situationen auf die **Reaktionen** der **Mitarbeiter** aus?

Forschungsfrage 3:

Wie wirkt sich das **Kommunikationsklima** auf die **Reaktionen** der **Mitarbeiter** aus?

⁵ Auf die *Reaktionen der Mitarbeiter* im Krisenfall wird in Kapitel 2.6 detailliert eingegangen.

1.3 AUFBAU DER ARBEIT

In **Kapitel (1)** wurden die Problemstellung und Relevanz der vorliegenden Arbeit sowie die forschungsleitende Fragestellung dargelegt. Die weiteren vier Kapitel dieser Arbeit sind: (2) Theoretischer Bezugsrahmen, (3) Herleitung der Forschungsfragen, (4) empirische Untersuchung sowie (5) Diskussion und praktische Implikationen. Im Folgenden wird auf den Inhalt dieser vier Kapitel eingegangen.

Kapitel (2) bildet anhand der aktuellen Forschungsliteratur die theoretische Grundlage dieser Arbeit. Der erste Teil dieses Kapitels beschäftigt sich mit dem allgemeinen Krisenbegriff (Kapitel 2.1), dem Begriff der Organisations- und Unternehmenskrise, den Phasen des Krisenprozesses und den krisenähnlichen Phänomenen. Ein gemeinsames theoretisches Verständnis dieser Begriffe ist wichtig, um Unterschiede aber auch Gemeinsamkeiten zu kennen und zu wissen, welche Auswirkungen Unternehmenskrisen auf die Stakeholder haben können.

Des Weiteren wird auf die mediale Präsenz von krisenhaften Situationen eingegangen und auch hier aufgezeigt, wie diese die Stakeholder beeinflussen kann (Kapitel 2.2). Aufbauend auf diesem Wissen wird anschließend das Krisenmanagement, welches die Prävention von und den Umgang mit krisenhaften Situationen beinhaltet, dargestellt (Kapitel 2.3). Dabei wird auf die interne Kommunikation und das Kommunikationsklima eingegangen und deren Relevanz deutlich gemacht. Es werden Handlungsweisen aufgezeigt, mit Hilfe derer die interne Kommunikation und das Kommunikationsklima im Krisenfall erfolgreich gestaltet werden kann.

Ab Kapitel 2.4 steht der Mitarbeiter im Mittelpunkt, da er eine zentrale Rolle in dieser Arbeit spielt. Es wird zunächst auf die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation eingegangen (Kapitel 2.4). Im Weiteren wird der aktuelle Forschungsstand zum Thema *Mitarbeiter als Botschafter ihrer Organisation* dargestellt (Kapitel 2.5). Abschließend werden die Reaktionen der Mitarbeiter im Krisenfall beschrieben (Kapitel 2.6) und aufgezeigt, welche Faktoren ihre Reaktionen in krisenhaften Situationen beeinflussen.

In **Kapitel (3)** wird, abgeleitet aus der Literatur, die forschungsleitende Frage der vorliegenden Arbeit beschrieben. Von der forschungsleitenden Frage werden Forschungsfragen

abgeleitet. Um die Forschungsfragen im empirischen Teil der Arbeit zu beantworten, werden Hypothesen aus den Forschungsfragen und der Literatur abgeleitet.

Kapitel (4) beschäftigt sich zum einen mit der Methode dieser Arbeit (Kapitel 4.1). Es werden zunächst die theoretischen Konstrukte operationalisiert und das Forschungsdesign beschrieben. Zum anderen werden die Ergebnisse der durchgeführten Studie dargelegt (Kapitel 4.2) und im Zuge dessen die Forschungsfragen beantwortet und die Hypothesen überprüft.

Im letzten Kapitel (**Kapitel 5**) werden die vorliegenden Ergebnisse diskutiert und daraus praktische Implikationen abgeleitet. In Kapitel 5.1 werden die wichtigsten Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst. Des Weiteren werden Limitationen dieser Arbeit aufgezeigt und der weitere Forschungsbedarf dargelegt (Kapitel 5.2).

2 THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN

2.1 ZUM BEGRIFF DER KRISE

Um im Bereich der Krisenforschung neue Erkenntnisse zu gewinnen, hilft am Beginn eine Annäherung an den Begriff *Krise* (vgl. Kent 2010, S. 708). Dieses Kapitel setzt sich theoretisch mit dem Krisenbegriff auseinander, da dieser ein zentraler Bestandteil dieser Arbeit ist. Versucht man den Begriff zu definieren, stößt man in der Literatur schnell auf unterschiedliche Bedeutungen, Erklärungen und Verwendungen. Der Begriff *Krise* kann, leitet man ihn von dem griechischen Wort *krísis* ab, ganz allgemein als ein Bruch in einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung verstanden werden. Primär versteht sich die *krísis* als ein entscheidender Wende- oder gar Höhepunkt in einer schwierigen Lage oder gefährlichen Situation. Sie ist durch eine starke Ambivalenz in ihren Entwicklungsmöglichkeiten gekennzeichnet (vgl. Fink 2002, S. 15).

Im deutschsprachigen Raum ist seit dem 18. Jahrhundert der Begriff *Krise* im Sinne einer schwierigen Entscheidungssituation gebräuchlich. Dieser Sprachgebrauch ist beeinflusst von der französischen *crise*, welche sich wiederum von dem griechischen Begriff *krísis* ableitet (vgl. Hülsmann 2005, S. 35). Im Lateinischen wird der Begriff der *Krise* auf den medizinischen Kontext beschränkt. Wurde im Mittelalter vom Wende- oder Höhepunkt einer Krankheit gesprochen, so wurde ebenfalls der Krisenbegriff gebraucht. Die medizinische Bedeutung bleibt bis in die Gegenwart erhalten (vgl. Koselleck 1973, S. 198).

Neben der Medizin kommt der Begriff aber auch in anderen Bereichen zum Einsatz: Ob in der Wirtschaft (Wirtschaftskrise), der Philosophie (Sinnkrise) oder im persönlichen Leben jedes einzelnen (Midlife-Crisis) – das Wort *Krise* scheint sich rasant auszubreiten (vgl. Merten 2013, S. 154). Gängige Synonyme des Krisenbegriffs sind Zusammenbruch, Katastrophe, Notfall, Ruin oder Fehlschlag (vgl. Uretsky 1990, S. 85). Kommt der Krisenbegriff in unterschiedlichen Bereichen des Lebens zum Einsatz, so ist es umso schwieriger eine allgemeine Definition zu finden.

Die Charakteristika einer Krise zu kennen können dabei helfen, sich einer Definition anzunähern:

„Es liegt im Wesen einer Krise, daß [sic] eine Entscheidung fällig ist, aber noch nicht gefallen. Und es gehört ebenso zur Krise, daß [sic] offenbleibt, welche Entscheidung fällt. Die allgemeine Unsicherheit in einer kritischen Situation ist also durchzogen von der einen Gewißheit, daß [sic] – unbestimmt wann, aber doch bestimmt, unsicher wie, aber doch sicher – ein Ende des kritischen Zustandes bevorsteht. Die mögliche Lösung bleibt ungewiß [sic], das Ende selbst aber, ein Umschlag der bestehenden Verhältnisse – drohend und befürchtet oder hoffnungsfroh herbeigewünscht – ist den Menschen gewiß [sic]. Die Krise beschwört die Frage an die geschichtliche Zukunft.“ (Koselleck 1973, S. 105)

Auch Merten (2013) ordnet dem Krisenprozess bestimmte Charakteristika zu (S. 154):

1. Der Krisenbeginn verändert die Struktur eines Prozesses, mit tendenziell negativen Auswirkungen.
2. Wann und warum eine Veränderung stattfindet, ist nicht bekannt. Dieses Nicht-Wissen löst Spannung aus.
3. Das Ende der Krise ist während des Krisenzustandes ebenfalls offen: Wird es ein Ende geben? Wann wird das sein?
4. Erst das Ende der Krise wird zeigen
 - a. ob der alte Zustand wieder erreicht wird,
 - b. ein besserer Zustand erreicht wird
 - c. oder ein schlechterer Zustand erreicht wird, der möglicherweise
 - d. den Anstoß für weitere Krisen gibt.

Demnach können Krisen als eine (unerwartete und temporärere) Störung einer Gewohnheit bzw. eines Gleichgewichts bezeichnet werden, die einen ungewissen Ausgang aufweisen. Sie zielen entweder auf ein neues, ein stabileres oder ein instabileres Gleichgewicht ab. Die Ungewissheit, die eine Krise auslöst, lässt sich in vier Teile gliedern: 1. Wann treten sie auf? 2. Warum treten sie auf? 3. Wann enden sie? 4. Auf welchem Niveau enden sie? Merten (2013) räumt des Weiteren ein, dass Krisen verschiedene Bezugspunkte haben können: Das wären zum einen Personen, Organisationen, gesellschaftliche Teil-

systeme, aber auch Ereignisse und Ideen (vgl. S. 156). Der Begriff Krise ist vielseitig und kann, so auch Hülsmann (2005), in verschiedenen Bereichen Anwendung finden. Betrachtet werden können Individuen (Persönlichkeitskrise), aber auch Organisationen und Institutionen (Unternehmenskrise, Weltwirtschaftskrise) (vgl. S. 35).

Die Definition des Krisenbegriffs hilft dabei, das Themenfeld dieser Arbeit genauer eingrenzen zu können. Da der Fokus dieser Forschungsarbeit auf Organisationen und Unternehmen liegt, wird im Folgenden speziell auf Organisations- und Unternehmenskrisen eingegangen.

2.1.1 Organisations- und Unternehmenskrisen

Im Folgenden wird der für diese Arbeit relevante Begriff der *Unternehmenskrise* definiert und von *krisenähnlichen Phänomenen* abgegrenzt, wie sie etwa bei Krystek und Lentz (2013) vorkommen. Im deutschsprachigen Raum befasst sich die betriebswirtschaftliche Forschung seit den 20er Jahren des vergangenen Jahrhunderts mit dem Phänomen der Unternehmenskrise (vgl. Hülsmann 2005, S. 38). Laut Krystek (1987) ist jedoch erst seit 1975 ein stärkeres betriebswirtschaftliches Interesse an der Forschung von Unternehmenskrisen zu beobachten. Man will vor allem Verläufe, Ursachen und Wirkungen von Unternehmenskrisen beschreiben und eine genaue Begrifflichkeit des Krisenphänomens definieren (vgl. S. 2). Während bis Ende der 80er-Jahre volkswirtschaftliche Auffassungen die Krise als konjunkturelles Phänomen ansehen und die Betriebswirtschaft sich rein auf ertragsmäßige Wirkungen beschränkt, werden Krisen ab dann ganz allgemein als wirtschaftliche Probleme oder Bedrohungen für Unternehmen verstanden (ibid).

Bei Falkheimer und Heide (2010) findet man eine weit gefasste Definition, die für Organisationen gleichermaßen funktioniert wie für die Gesellschaft. Eine Krise bezeichnet in diesem Fall eine Situation, in der die normale Ordnung eines Systems destabilisiert wird, was zu erheblicher Unsicherheit führt und ein rasches Eingreifen erfordert (vgl. S. 514). Coombs (2012) beschreibt Krisen als ein unberechenbares, aber vorhersehbares Ereignis, das eine enorme Bedrohung für die Organisation, die Industrie oder die Stakeholder darstellen kann, wenn es unsachgemäß behandelt wird (vgl. S. 2).

Beschäftigt man sich mit der Krisenliteratur, wird einem schnell bewusst, dass man die eine, universal anerkannte Definition des Begriffs vergeblich suchen wird. Man wird aber

sehr wohl merken, dass die Definitionen Ähnlichkeiten aufweisen, auch wenn sie nicht zu 100% gleich sind (vgl. Coombs 2010b, S. 18). So hat die folgende Definition immer noch Gültigkeit und ist auch in der aktuellen Krisenliteratur, so oder so ähnlich, immer wieder zu finden:

„Unternehmungskrisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflußbarkeit [sic] sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele (dominanter Ziele), deren Gefährdung oder gar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der Unternehmung als selbstständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmender Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen.“ (Krystek 1987, S. 6f.)

Da der Fokus dieser Forschungsarbeit vor allem auf der Stakeholdergruppe der Mitarbeiter eines Unternehmens während einer krisenhaften Situation liegt, ist interessant, dass diese Definition von Krystek dieser Anspruchsgruppe gar keine Beachtung schenkt. Man könnte dieses Außenvorlassen der Stakeholdergruppen als blinde Flecken früherer Definitionen des Krisenbegriff bezeichnen. Setzt man jedoch auch einen Fokus darauf, welche Auswirkungen Krisen auf zentrale Anspruchsgruppen haben, so gewinnt die Kommunikation im Krisenkontext immer mehr an Bedeutung (vgl. Schwarz 2010, S. 72). Eine alternative Definition zu Krystek (1987), die auch die Stakeholdergruppe der Mitarbeiter in Betracht zieht, könnte demnach lauten:

‘An organizational crisis is a low-probability, high-impact situation that is perceived by critical stakeholders to threaten the viability of the organization and that is subjectively experienced by these individuals as personally and socially threatening. Ambiguity of cause, effect, and means of resolution of the organizational crisis will lead to disillusionment or loss of psychic and shared meaning, as well as to the shattering of commonly held beliefs and values and individuals’ basic assumptions. During the crisis decision making is pressed by perceived time constraints and colored by cognitive limitations.’ (Pearson und Clair 1998, S. 66)

Pearson und Clair gehen stark auf das Individuum ein, welches die Krise subjektiv wahrnimmt, und sprechen dem Entscheidungsprozess in Krisensituationen kognitive Einschränkungen zu. Auch Schwarz (2010) schreibt internen Stakeholdern Bedeutung zu, da sie den Handlungsspielraum von Unternehmen – vor allem in Krisen – beeinflussen können und nur aufgrund der ihnen bekannten Informationen und ihrer subjektiven Beurteilung reagieren können (vgl. S. 72). Es ist eine logische Schlussfolgerung, sich mit der Anspruchsgruppe der Mitarbeiter im Krisenkontext genauer zu beschäftigen. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird deshalb vor allem auf Krisenmanagement bzw. (interne) Krisenkommunikation noch genauer eingegangen.

Bei Falkheimer und Heide (2010) werden Krisen als soziales, politisches oder kulturelles Phänomen beschrieben – eine Krise ist eine Krise, weil bestimmte Gruppen, interessierte Parteien oder Institutionen eine Krise als solche wahrnehmen und erleben (vgl. S. 514). Weiters zeichnet eine Krise aus, dass sie eine normale Ordnung eines Systems destabilisiert, was Unsicherheiten auslöst und schnelle Intervention erfordert (ibid). Wenn ein System destabilisiert wird, so kann das auch heißen, dass im Zuge einer Krise eine Bedrohung für wichtige Ziele entstehen kann (vgl. Sellnow und Seeger 2013, S. 7). Außerdem kann eine Krise als ein bestimmtes, unerwartetes, nicht routinemäßiges Ereignis oder gar eine Reihe von Ereignissen angesehen werden, die ein hohes Maß an Unsicherheit kreieren (ibid). Auch bei Uretsky (1990) finden sich ähnliche Charakteristika einer Krise: Sie sind bedeutsame Ereignisse, sie haben eine starke emotionale Komponente und sie können einen ernsten Einfluss auf das Unternehmen haben (vgl. S. 85).

Die folgenden spezifische Merkmale von Unternehmenskrisen nach Coombs (2012) zeigen, dass Krisen, egal, ob sie unberechenbar, aber durchaus erwartet, oder plötzlich und überraschend auftreten, einen Einfluss auf die Stakeholdergruppen haben können (S. 3):

- | 'A crisis is unpredictable but not unexpected.
- | (...) Crises can be anticipated (...),
- | (...) Crises strike suddenly, giving them an element of surprise and unpredictability (...),
- | (...) some crises offer a great deal of warning (...),
- | (...) Crises can violate expectations that stakeholders hold about how organizations should act.'

In neuerer Literatur findet man bei Krystek und Lentz (2013) ebenfalls Eigenschaften bzw. wesentliche Merkmale, die eine Krise beschreiben (S. 31f.):

- | Die Gefährdung der Existenz durch die Gefährdung der dominanten Ziele.
- | Die Ambivalenz des Ausgangs (Metamorphose oder Vernichtung).
- | Der Prozesscharakter als zeitliche Begrenzung des Krisenprozesses.
- | Die Problematik der Steuerung im Sinne einer nur begrenzten Beeinflussbarkeit überlebenskritischer Prozesse.
- | Der im Krisenprozess fortschreitende Verlust von Handlungsmöglichkeiten.

Eine Krise kann verschiedener Art sein. So definieren Mitroff und Anagnos (2001) unterschiedliche Typen von Krisen, die in 3 Kategorien eingeteilt werden. Sie können wirtschaftlicher Natur sein, Informationen betreffen oder sich auf materiellen Wert beziehen. In diesen 3 Kategorien finden sich jeweils Unterkategorien, wie beispielsweise Streiks, Stellenabbau, Verlust sensibler Daten, Verlust von Kundendaten, Unfälle, Störfälle oder größere Betriebsstörungen.

Abbildung 1: Haupt-Typen von Krisen nach Mitroff und Anagnos

<i>Economic</i>	<i>Informational</i>	<i>Physical (loss of key plants and facilities)</i>
Labor strikes	Loss of proprietary and confidential information	Loss of key equipment, plants, and material supplies
Labor unrest		
Labor shortage	False information	Breakdowns of key equipment, plants, etc.
Major decline in stock price and fluctuations	Tampering with computer records	Loss of key facilities
Market crash	Loss of key computer information with regard to customers, suppliers, etc. (Y2K)	Major plant disruptions
Decline in major earnings		

Quelle: Mitroff und Anagnos 2001, S. 35

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Unternehmenskrisen als ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang bezeichnet werden können. Es kann dazu führen, dass Krisen eine substantielle und nachhaltige Gefährdung für das Unternehmen darstellen. Wichtige Ziele werden beeinträchtigt oder können nicht mehr erreicht werden. Dies wird zu einer existenziellen Gefahr für das Unternehmen und kann gegebenenfalls sogar bis zum Untergang eines Unternehmens führen (ibid). Dass externe und interne Stakeholdergruppen von Krisen ebenso betroffen sein können (vgl. Coombs 2012, S. 3) wie die wesentlichen Ziele einer Organisation, ist ein für diese Arbeit wesentlicher Aspekt, auf den im späteren Verlauf noch genauer eingegangen wird.

2.1.2 Phasen des Krisenprozesses

Die Idee, dass Krisen einem bestimmten Lebenszyklus folgen, ist ein konsistentes Thema der Krisenmanagement-Literatur. Die Vorstellung eines Lebenszyklus lässt sich mit anderen Worten auch als *Phasen von Krisen* beschreiben. Die verschiedenen Phasen zu kennen ist essenziell, um Krisenmanagement durchführen zu können. Kennt man die Phasen einer Krise, so lernt man auch, dass Krisenmanagement am besten in den Alltag jeder Organisation integriert werden sollte (vgl. Coombs 2012, S. 6f). In der Literatur finden sich unterschiedliche Modelle, die den Krisenverlauf beschreiben – gemeinsam haben die meisten, dass sie sich mit dem (Normal-)zustand *vor* der Krise beschäftigen, eine *akute* Krisensituation beinhalten und oftmals auch eine Phase *nach* der Krise. Im Folgenden werden zwei Ansätze bzw. Modelle zweier, in der Krisenliteratur anerkannter, Wissenschaftler dargelegt.

| 3-Phasen-Ansatz nach Coombs

Einen sehr praxisnahen Ansatz formuliert Coombs (2012). Er definiert 3 Phasen, die Managern dabei helfen sollen, Krisenmanagement möglichst erfolgreich durchführen zu können. Die Subphasen geben detaillierte Auskunft zu Handlungsweisen, wie sie in der jeweiligen Phase angewendet werden sollten (vgl. S. 11f.):

1. Precrisis – die Vorkrise

- a. Signalerkennung**
- b. Vorbeugung**
- c. Krisenvorbereitung**

In der Vorkrise sollen sich die Mitglieder einer Organisation proaktiv darum bemühen, einer Krise vorzubeugen. In dieser Phase geht es um konkrete Handlungen, die *vor* einer Krise getätigt werden können. Coombs merkt jedoch auch an, dass Krisen nicht immer vorgebeugt werden kann, weshalb sich Organisationen auch auf die Krise selbst vorbereiten sollen.

Im Detail bedeuten diese Handlungsweisen: Während der Signalerkennung sollen Krisenmanager potenzielle Gefahrenquellen identifizieren und Informationen über sie sammeln, diese Informationen analysieren und auf Warnsignale achten. Ein Beispiel dafür ist etwa ein Muster in Kundenbeschwerden, die auf einen Produktfehler hinweisen könnten. Werden diese Signale früh genug wahrgenommen und kommuniziert, könnten weitere Beschwerden (oder Schlimmeres) vermieden werden.

Ist die potenzielle Gefahr einer Krise erkannt, kommen Issue-Management, Risiko-Management und Reputations-Management zur Anwendung, um der Krise vorzubeugen. Das Issue-Management lässt ein Problem nicht zur Krise heranwachsen. Das Risiko-Management mindert oder eliminiert Risiko-Levels. Das Reputations-Management versucht Probleme in der Organisation-Stakeholder-Beziehung zu lösen, die eskalieren und der Organisation schaden könnten.

In der Krisenvorbereitung werden mögliche Schwächen identifiziert, Krisenteams aufgestellt, Krisensprecher ausgewählt und eine Struktur für die Krisenkommunikation geschaffen.

2. Crisis Event – die Krise

- a. Krisenerkennung**
- b. Kriseneindämmung**

Diese Phase beginnt mit einem Auslöser, der den Beginn der Krise festmacht. Sie endet, wenn die Krise als gelöst wahrgenommen wird. Einen kritischen Punkt während dieser Phase stellt die Kommunikation mit den Stakeholdern dar. Eine Organisation kommuniziert mit ihren Stakeholdern durch ihre Worte und Handlungsweisen. In der Krisenerkennung müssen die Mitglieder einer Organisation die Krise als solche wahrnehmen und dem Krisenevent entsprechend handeln. Das Verständnis, dass einzelne Ereignisse als Krisenevents akzeptiert werden, und das Sammeln krisenrelevanter Informationen sind in dieser Phase von großer Bedeutung, da Krisen oft nicht als solche erkannt werden. Die Eindämmung der Krise fokussiert sich auf die Reaktionen einer Organisation während der Krise. Sie erkennt, dass der Inhalt der allerersten Reaktion auf eine Krise wichtig ist. Von Bedeutung ist auch hier vor allem die Kommunikation mit den Stakeholdern.

3. Postcrisis – die Nachkrise

Wenn eine Krise als aufgelöst angesehen wird, muss sich eine Organisation darüber klar werden, was als Nächstes zu tun ist. Die Handlungsweisen in der Nachkrise können dabei helfen, dass eine Organisation für die nächste Krise besser vorbereitet ist, dass die Stakeholder einen positiven Eindruck von den Bemühungen des Krisenmanagements haben und dass sichergestellt wird, dass die Krise wirklich vorbei ist. Im Fokus dieser Phase stehen das Lernen von der Krise, weiterführende Kommunikation mit den Stakeholdern und Beobachtungen von Issues, die mit der Krise verwandt sind.

| 4-Phasen-Modell nach Krystek

In diesem Modell werden Unternehmenskrisen mit den Aggregatzuständen, die sie im Laufe des Prozesses annehmen können, dargestellt. Krystek (1981) orientiert sich ebenfalls an den Variablen der Steuerbarkeit und Beherrschbarkeit von Unternehmenskrisen. Aufgrund dieser Merkmale erfolgt die Einteilung des Krisenprozesses in die folgenden vier Phasen (vgl. S. 38):

- | Potentielle Unternehmungskrise (1. Phase)**
- | Latente Unternehmungskrise (2. Phase)**
- | Akut/beherrschbare Unternehmungskrise (3. Phase)**
- | Akut/nicht beherrschbare Unternehmungskrise (4. Phase)**

Phase 1: Potenzielle Unternehmenskrise

Die Phase der potenziellen Unternehmenskrise beschreibt einen Zustand, in dem eine Krise zwar möglich, aber noch nicht eingetreten ist. Aufgrund fehlender (wahrnehmbarer) Krisensymptome befindet sich die Organisation quasi im Normalzustand. In dieser Phase sieht Krystek (1981) eine Chance zur Risikominderung von potenziellen Krisen: Durch die gedankliche Vorwegnahme von Unternehmenskrisen können gezielt Maßnahmen abgeleitet werden, die einen wichtigen Beitrag zur Reduktion von Krisenpotenzial leisten (vgl. S. 40).

Phase 2: Latente Unternehmenskrise

Die zweite Phase ist charakterisiert durch die verdeckt bereits vorhandene oder mit hoher Wahrscheinlichkeit bald eintretende Unternehmenskrise. Erkennt man diese Phase rechtzeitig, so kann sie durch konkrete, präventive Maßnahmen aktiv beeinflusst werden. In der latenten Unternehmenskrise hat man großen Spielraum bei den Handlungs- und Steuerungsmöglichkeiten, denn akute Entscheidungszwänge sind noch nicht gegeben, was den Handlungsspielraum begünstigt (vgl. *ibid*, S. 40).

Phase 3: Akut beherrschbare Unternehmenskrise

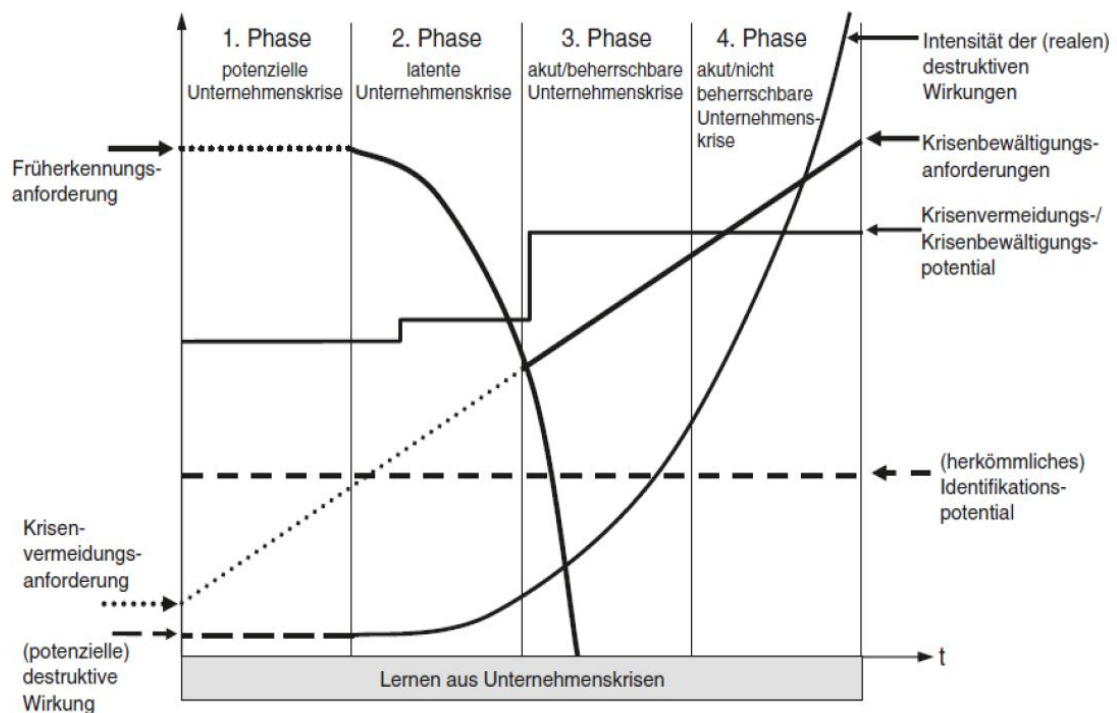
Diese Phase ist geprägt von erhöhtem Zeitdruck und Entscheidungszwang und kann von der Organisation und ihren Mitgliedern unmittelbar wahrgenommen werden. Es bleibt wenig Zeit, um Probleme zu lösen und Handlungsalternativen abzuwägen. Die Krisenbewältigungsanforderungen schöpfen alle Kräfte und Reserven des Unternehmens aus. Es ist von einer Beherrschung der akuten Krise auszugehen, da alle Ressourcen zur Bewältigung genutzt werden (vgl. *ibid*, S. 41).

Phase 4: Akut nicht beherrschbare Unternehmenskrise

Die vierte und letzte Phase ist die katastrophalste für die Organisation: Überlebensnotwendige Ziele werden nicht erreicht und die Organisation ist vernichtet. Das Potenzial, um die Krise zu bewältigen, reicht nicht aus. Der Zeitdruck, der Wegfall von Handlungsalternativen und die zunehmende Intensität der Wirkungen machen eine Steuerung des Krisenprozesses unmöglich. Statt gezielt gesteuert wird in dieser Phase oft versucht, durch Improvisation die fatalen Folgen der Krise zu mildern (vgl. *ibid*, S. 41f).

In der folgenden Abbildung werden die generellen Phasen des Krisenprozesses grafisch dargestellt.

Abbildung 2: Phasen des generellen Krisenprozesses nach Krystek



Quelle: Krystek 1987, S. 30

Die hier dargestellten Phasen müssen nicht zwingend in zeitlicher Reihenfolge stattfinden. Des Weiteren müssen im Krisenprozess nicht immer alle Phasen eintreten – durch aktive oder reaktive Maßnahmen der Organisation kann er vor seinem absoluten Ende stoppen oder durch andere, äußere Umstände gestoppt werden. Im Extremfall können Krisen auch erst in der 4. Phase beginnen. Ein Zurückfallen in vorgelagerte Phasen ist ebenso möglich, z.B. wenn die Auswirkung einer Krise abgewendet werden, die Ursache der Krise jedoch noch nicht behoben werden kann (vgl. Krystek 1981, S. 42).

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Coombs (2012) Phasen-Ansatz ist sehr praxisnah, da sich konkrete Handlungsanweisungen für alle drei Phasen finden. Die Kommunikation mit den Stakeholdern stellt in Coombs Ansatz ebenfalls einen wichtigen Aspekt

dar.⁶ Krysteks (1987) Modell veranschaulicht die Phasen von Krisenprozessen im Detail. Das Modell geht ebenfalls auf Steuerung, Handlung und Beherrschung ein, empfiehlt jedoch keine konkreten Handlungsweisen. Gemein ist den beiden, dass sie eine Phase *vor* der Krise definieren und hier Potenzial erkennen, um einer Krise aktiv vorzubeugen. Coombs unterscheidet nicht zwischen akut beherrschbarer und akut nicht beherrschbarer Krise. Im Gegensatz zu Krystek findet sich bei Coombs jedoch eine Phase *nach* der Krise. Diese sieht er als wichtig an, um von der Krise zu lernen und Maßnahmen für eine mögliche nächste Krise abzuleiten. In Coombs Ansatz ist der Aspekt, eine Krise auch als *Chance* zu betrachten, deutlich spürbarer als bei Krysteks Modell. Beide Ansätze zeigen jedoch auf, wie wichtig es ist, den negativen Wirkungen der einzelnen Krisenphasen vorzubeugen oder diese zu mindern. Nur so können die Organisation und ihre Stakeholder vor Schäden geschützt werden (vgl. Coombs 2012, S. 5). Die in den Modellen aufgezeigten Handlungsweisen sind ein wichtiger Teil des Krisenmanagements. Auf das Krisenmanagement wird in Kapitel 2.3 genauer eingegangen.

2.1.3 Krisenähnliche Phänomene

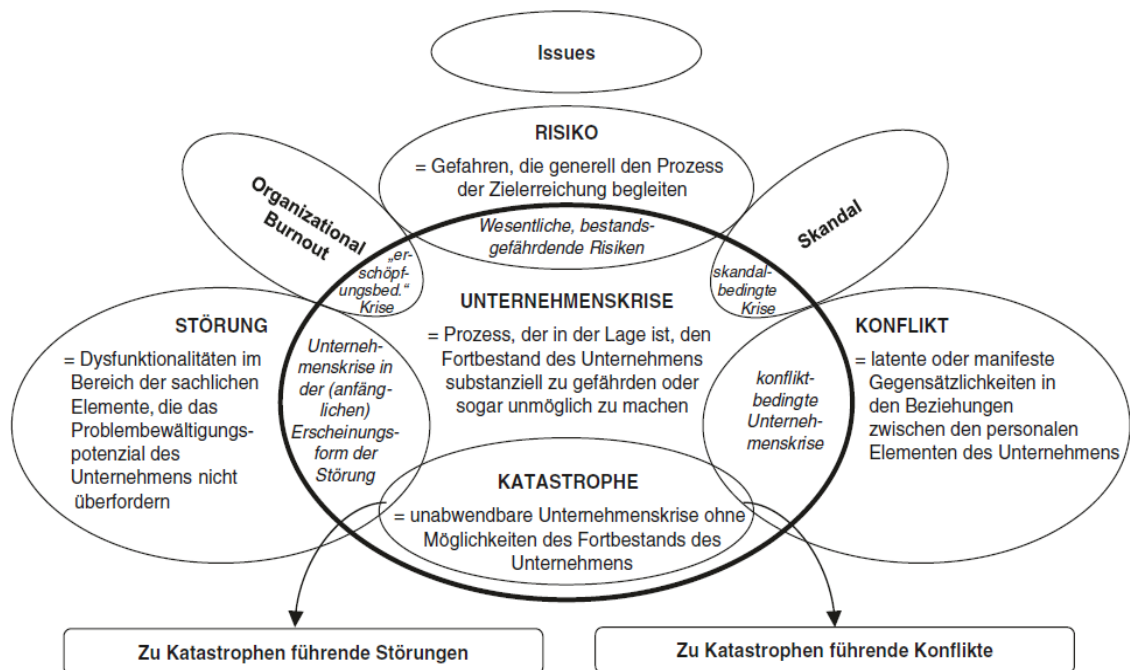
Um den Begriff Krise noch besser zu verstehen, kann eine Trennung von dem Begriff *krisenähnliche Phänomene* helfen. Die krisenähnlichen Phänomene werden von Krystek und Lentz (2013) als klare Abgrenzung zur Krise verstanden, meinen jedoch auch, dass sich diese Phänomene zu Krisen entwickeln können (vgl. S. 32f.). Es gibt auch einige Gemeinsamkeiten zwischen Unternehmenskrisen und krisenähnlichen Phänomenen. Diese Überschneidungen machen sich an einer möglichen Bedrohung der Existenz eines Unternehmens fest (ibid). Coombs (2010a) spricht ebenfalls von Phänomenen, die mit der Krise verwandt sind – Risiko, Issue und Disaster weisen Ähnlichkeiten zu Krisen auf, sind jedoch nicht mit ihnen ident (vgl. S. 54). Auch bei Heath (2010) findet man Begrifflichkeiten wie Risiko und Issue (vgl. S. 10f.). Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit wird auf die krisenähnlichen Phänomene von Krystek und Lentz (2013) genauer eingegangen, da die beiden

⁶ Angemerkt sei hier, dass dieser Ansatz sehr stark auf die Rolle des *Krisenmanagers* fokussiert ist. Generell kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass jede Organisation diese Rolle besetzt hat. Die Rollen und Praktiken von Kommunikationsexperten sollten ebenfalls berücksichtigt werden und stellen somit ein weiteres, noch genauer zu erforschendes Feld in der Krisenkommunikation dar (vgl. Heide und Simonsson 2014, S. 129).

Autoren sehr detailliert und übersichtlich darstellen, wo die Gemeinsamkeiten und Unterschiede liegen.

Die folgende Abbildung zeigt die Unterschiede, aber auch die Gemeinsamkeiten von Krisen und krisenähnlichen Phänomenen.

Abbildung 3: Abgrenzung Krise und krisenähnliche Phänomene



Quelle: Krystek und Lentz 2013, S. 33

Wie in Abbildung 3 zu sehen, liegen Krisen und krisenähnliche Phänomene nah beieinander. Die hier angeführten Phänomene können sich zu Krisen entwickeln und lassen sich wie folgt beschreiben (vgl. Krystek und Lentz 2013, S. 32ff.):

- | Die **Katastrophe** ist ein Spezialfall der Unternehmenskrise mit negativer Ausprägung. In diesem Fall gibt es keine Möglichkeit auf eine Rettung des Unternehmens (vgl. Michalak 2012, 32f.).
- | Eine **Störung** oder Schwachstelle verhindert den reibungslosen Ablauf im Betrieb und mindert somit die Effizienz. Sind die Auswirkungen solch einer Störung zu groß, können sie zu Krisen oder sogar zu Katastrophen führen (vgl. Baetge et al. 2012, S. 21).
- | **Konflikte** beziehen sich auf Beziehungen zwischen Personen oder Personengruppen. Stößt man auf Gegensätzlichkeiten zwischen Personen(gruppen), kann dies

konstruktiv, aber auch dekonstruktiv sein. Eine Problemlösung ist der Idealfall, bei Machtkämpfen zwischen Führungskräften und/oder Mitarbeitern sowie anderen Stakeholdern können jedoch auch negative Auswirkungen von Konflikten sichtbar werden (vgl. Michalak 2012, 31f.).

- | Ein weiteres krisenähnliches Phänomen sind die **Risiken**. Sie definieren sich vor allem durch die Gefahr, Unternehmensziele nicht zu erreichen. Sie sind gleichzustellen mit Chancen, unternehmerischen Erfolg zu haben. Beide sind Teil eines Unternehmens. Kritisch wird es, wenn es sich um sogenannte bestandsgefährdende Risiken handelt (vgl. Krämer 2002, 309ff.).
- | Unter **Issues** kann man sich Themen, Trends oder Ereignisse vorstellen, die für die Öffentlichkeit Relevanz haben und mit kontroversen Ansichten, Erwartungen, Wertvorstellungen oder Problemlösungen im Hinblick auf ein Unternehmen und dessen Stakeholder verbunden sind. Oftmals werden solche Issues von Medien aufgegriffen und können so Krisen ins Leben rufen (vgl. Röttger 2005, S. 140).
- | Wer die Öffentlichkeit verärgert, z.B. weil ethische Normen verletzt werden, schafft oftmals die Grundlage für einen **Skandal**. Skandale haben meist negativen Charakter und können durch die Medienberichterstattung zu Unternehmenskrisen führen (vgl. Krystek und Moldenhauer 2007, S. 31).
- | Das **Organizational Burnout** weist deutliche Parallelen zur Unternehmenskrise auf. Hier befindet sich das Unternehmen in einem unerwünschten Zustand und kann diesen mit eigenen Ressourcen nicht mehr positiv verändern. Hervorgerufen wird das OBO meist durch Führungsfehler, die eine überlastende oder demotivierende Wirkung auf die Mitarbeiter haben (vgl. Greve 2010, S. 20).

2.2 MEDIALER EINFLUSS AUF KRISENFÄLLE UND MITARBEITER

Krisen haben aufgrund ihrer Aktualität einen hohen medialen Stellenwert. Durch die Entwicklung neuer Technologien im Internet können Informationen schneller und zahlreicher denn je verbreitet werden. Oft wird dabei auf den Wahrheitsgehalt der Informationen keine Rücksicht genommen (vgl. Höbel 2007, S. 876). Die Massenmedien spielen in vielen Krisen eine Schlüsselrolle, und ihr Umgang mit Informationen kann zukünftige Ereignisse stark beeinflussen, indem sie die öffentlichen Eindrücke von Ereignissen unabhängig von

ihrer Genauigkeit darstellen (vgl. Gilpin und Murphy 2010, S. 686). Kritische Vorfälle werden aufgrund ihrer Aktualität und der Aufmerksamkeit, die sie erregen, von Massenmedien aufgegriffen (vgl. Korn und Einwiller 2013, S. 451). Oft sind es die Massenmedien, die eine öffentliche Diskussion zu einem kritischen Thema starten. Sie fungieren als einflussreiche Interpreten von Krisen und können demnach die negativen Effekte für die betroffenen Organisationen noch verstärken (vgl. *ibid*, S. 452). Es zeigt sich, dass mediale Berichterstattung zu Krisen das Bild der Öffentlichkeit formen und beeinflussen kann.

Jedoch können Massenmedien auch eine bestimmte *interne* Bedeutung aufweisen. Massenmedien spielen eine wichtige Rolle als Informationsquellen für Mitarbeiter, deren Organisation sich in einer kritischen Situation befindet (vgl. *ibid*, S. 458). In ihrer Forschung wollten Korn und Einwiller (2013) herausfinden, welchen Einfluss Massenmedien und der Medieninhalt auf Mitarbeiter haben, deren Organisation sich in einer Krise oder kritischen Situation befindet. Es stellte sich heraus, dass 9 von 15 Befragten sogar erst durch die Medien von der Krise erfahren haben und nur drei Mitarbeiter die Erstinformation intern erhalten haben (vgl. *ibid*).

Korn und Einwiller (2013) fanden des Weiteren heraus, dass das Internet während dieser Zeit an Stellenwert gewann, da man schnell auf Informationen zugreifen kann. Obwohl Gespräche mit Kollegen eine sehr wichtige Rolle spielten, kamen sie zu dem Schluss, dass interne und externe Informationsquellen ähnlich wichtig sind, um Informationen über die kritische Situation zu erhalten (vgl. *ibid*). Als die Befragten auf ihre Gefühle während der Zeit der negativen Berichterstattung gefragt wurden, ergab sich ein erschreckendes Bild: 14 von 15 Befragten berichteten von vorwiegend negativen Gefühlen, als sie sich mit der negativen Medienberichterstattung konfrontiert sahen. Diese Personen fühlten sich beispielsweise hilflos, allein gelassen, bewegt, kraftlos, unter Druck gesetzt, attackiert oder beschämt. Nur eine Person äußerte neutrale Gefühle bezüglich der negativen Berichterstattung. Dabei war auffallend, dass diese Person nur wenig Identifikation⁷ mit ihrer Organisation aufwies (vgl. *ibid*, S. 459).

Zusammenfassend wird festgehalten, dass Krisen in den Medien nicht nur präsent sind, sondern die Medien das Bild des Unternehmens, das sich in einer Krisensituation befindet,

⁷ Die *Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation* wird in Kapitel 2.4 genauer betrachtet.

in der Öffentlichkeit beeinflussen können. Ebenfalls haben Massenmedien einen Einfluss auf die Mitarbeiter, nicht nur als laufende Informationsquelle, sondern auch als Erstvermittler, von dem Mitarbeiter von der krisenhaften Situation erfahren, wenn dies intern nicht geschieht.

2.3 KRISENMANAGEMENT UND KRISENKOMMUNIKATION

Um sich dem Management von Krisen und krisenähnlichen Phänomenen widmen zu können, ist es wichtig, eine bestimmte Vorstellung davon zu haben, was diese Konstrukte bedeuten (vgl. Coombs 2012, S. 2). Deshalb wurde im Vorfeld versucht, diese Begriffe zu definieren. Coombs (2010a) nennt außerdem vier Kommunikations-Bereiche, die der Krisenkommunikation sehr nahe stehen und sich in den krisenähnlichen Phänomenen von Krystek und Lentz (2013) wiederfinden: Katastrophen-Kommunikation, Issue-Management, Risiko-Management und -Kommunikation sowie Reputations-Kommunikation (vgl. S. 54). Im Folgenden soll, aufbauend auf den Definitionen von Krisen und krisenähnlichen Phänomenen, auf das Krisenmanagement und die interne Krisenkommunikation eingegangen werden.

2.3.1 Zur Relevanz von Krisenmanagement

‘We must accept that no organization is immune from a crisis anywhere in the world even if that organization is vigilant and actively seeks to prevent crises.’
(Coombs 2010b, S. 17)

Die Tatsache, dass Krisen in Organisationen Realität sind, führt zur Notwendigkeit von Krisenmanagement. Nur so können Organisationen vorbereitet und fähig sein, im Krisenfall zu reagieren (vgl. *ibid*). Höbel (2007) sieht Krisenmanagement als notwendig an, um den Schaden, den Krisen auf die Wirtschaftskraft oder die Reputation von Organisationen haben (können), zu minimieren (vgl. S. 875). Erfolgreiches Krisenmanagement kann außerdem viele positive Auswirkungen mit sich ziehen: Es kann Leben, Gesundheit und Umwelt schützen, eine potenzielle Krise vom Ausbruch abhalten, Reputationsschäden verringern, dem Verlust von Gewinnen vorbeugen und Geld sparen (vgl. Coombs 2012, S. 17).

Eine essentielle Komponente des Krisenmanagements ist die *Krisenkommunikation* (vgl. Coombs 2010b, S. 17). Bei Thießen (2013) findet sich als Grundlage des Krisenmanagements die Perspektive des Stakeholder Managements.⁸ Nachdem Krisen eine öffentliche Wirkung aufweisen, ist es wichtig, dass neben Medien und Juristen auch Mitarbeiter als Anspruchsgruppe berücksichtigt werden (vgl. S. 9). Auch Heide (2013) betont die Relevanz der internen Krisenkommunikation und schlägt vor, den Mitarbeitern einer Organisation und den internen Aspekten des Krisenmanagements mehr Bedeutung zu schenken (vgl. S. 195).

Da sich diese Arbeit vor allem mit der Wichtigkeit der internen Kommunikation während krisenhafter Situationen beschäftigt, wird im nächsten Kapitel genauer darauf eingegangen, und auch ein Fokus auf die Mitarbeiter von Organisationen gelegt. Es werden Gründe für die Relevanz von interner Kommunikation dargelegt und aufgezeigt, wie die interne Kommunikation in kritischen Zeiten erfolgreich gestaltet werden kann.

2.3.2 Zur Relevanz von Mitarbeitern und interner Kommunikation

Unter interner Kommunikation können alle kommunikativen und informativen Vorgänge einer Organisation verstanden werden, die zwischen ihren Mitgliedern stattfinden. Die interne Kommunikation hat bestimmte Ziele, wie beispielsweise: Die Förderung des Organisationsklimas, der Identifikation, der Motivation sowie der Loyalität. Des Weiteren soll sie für Informationsaustausch zwischen den Organisationsmitgliedern sorgen (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 225ff.) Wie bereits aus Coombs (2012) 3-Phasen-Ansatz hervorgeht ist Kommunikation in allen Phasen des Krisenprozesses essenziell. Obwohl die Wichtigkeit von Kommunikation im Krisenfall bekannt ist, ist es erstaunlich und erschreckend zugleich, dass die Mitglieder einer Organisation, also die Mitarbeiter, in der Krisenmanagement- und Krisenkommunikationsforschung mehr oder weniger vernachlässigt werden.

Während der Umgang mit externen Stakeholdern in Krisen umfangreich erforscht wird und bereits viel an Wissen diesbezüglich generiert wurde, muss im Umgang mit

⁸ Das Stakeholder Management nach Freeman (1984) orientiert sich stark an einer Vielzahl von Gruppen, die Ansprüche gegenüber Organisationen gelten machen. Organisationen müssen sich demnach gegenüber Anteilseignern, Wettbewerbern, Regierungen, Mitarbeitern und gesellschaftlichen Gruppen legitimieren (vgl. S. 55).

Mitarbeitern noch aufgeholt werden. Wie läuft die interne Kommunikation vor, während und nach einer Krise ab? Wie werden Krisen von den Mitarbeitern wahrgenommen und verarbeitet? Die Mitarbeiter werden nicht nur gern von Wissenschaftlern übersehen, sondern auch von Führungskräften im Unternehmen. (vgl. Heide 2013, S. 196). Mitarbeiter spielen jedoch im Krisenprozess aus vielen Gründen eine wichtige Rolle: Sie nehmen Krisen wahr, können diese verursachen und sind Ansprechpersonen für Analysten oder Medienvertreter. Da sie neue Routinen und Prozesse in ihren Organisationen verstehen und umsetzen müssen, spüren die Mitarbeiter die Konsequenzen von Krisensituationen oft am stärksten (vgl. Thießen 2013, S. 13). Deshalb sind motivierte und anteilnehmende Mitarbeiter unersetzbar, wenn Missständen in Organisationen entgegen gewirkt werden soll (vgl. Zowislo und Schwab 2003, S. 19).

Ein interessanter Aspekt zur internen Krisenkommunikation findet sich bei Möhrle (2013): Der Großteil einer Krise spielt sich *innerhalb* des Unternehmens ab und nur ein Teil der Informationen wird an die Öffentlichkeit getragen. Der Rest passiert im sogenannten kommunikativen Binnenraum. Inwieweit Krisen und diesbezügliche Informationen öffentlich kommuniziert werden, hängt in den meisten Fällen stark vom internen Management und vom Typ der Krise ab. Möhrles Annahme ist, dass das, was innerhalb eines Unternehmens während einer Krise passiert, sehr komplex und schwer verständlich für Außenstehende ist. Das kann mitunter ein Grund sein, warum sehr wenig darüber gesprochen wird und ungefilterte Informationen nicht an die Öffentlichkeit gelangen sollten.

Die Entscheidung, ob aus einem Problem eine Krise und aus einer Krise ein (kommunikatives) Desaster wird, liegt meistens beim internen Management (vgl. *ibid*, S. 405f.). Heide (2013) weist auf die Relevanz der Mitarbeiter in Organisation in der Krise hin. Mitarbeiter sollen einen neuen Stellenwert gewinnen – als Experten auf ihrem Gebiet, die Zugang zu wichtigen Informationen haben und immer auf dem aktuellen Stand von Veränderungen sind. Wird mit diesen Veränderungen nicht erfolgreich umgegangen, so könnten sie im schlimmsten Fall in einer Krise enden. Gehen Unternehmen weg von einem strategischen Krisenmanagement, welches sich auf die akute Krisenphase fokussiert, haben sie die Möglichkeit eine krisenbewusste Unternehmenskultur zu schaffen, die das Unternehmen auf (mögliche) krisenhafte Situationen besser vorbereitet (vgl. S. 206).

Die Reaktionen und Handlungsweisen in Krisensituationen sind Ergebnis unterschiedlicher Merkmale. Interne Prozesse, Beziehungen, die Organisationskultur, Prioritätensetzung, Führungsverhalten, Training und Organisationsklima können das Verhalten beeinflussen. Die Forschung zu interner Krisenkommunikation könnte Antworten darauf geben, wie und warum Krisen entstehen. Aber nicht nur die Wissenschaft könnte daraus Erkenntnisse ziehen, sondern auch Krisenmanager, Kommunikationsexperten sowie das gesamte Management eines Unternehmens (vgl. Heide 2013, S. 202). Die Kommunikation mit Mitarbeitern vor, während und nach einer Krise sollte priorisiert werden, da die Ergebnisse einer Krise und die Handlungen von Mitarbeitern eng miteinander verbunden sind.

Nach Pincus und Acharya (1988) ist es in keiner Phase eines Unternehmens so wichtig offen und feinfühlig mit den Mitarbeitern zu kommunizieren wie im Krisenfall (vgl. S. 181). Demnach müssen Mitarbeiter von ihren Führungskräften ausreichend informiert und unterstützt werden, um die Krisensituation zu verstehen. Dieses Verständnis hat wiederum Auswirkung auf die Reaktion und die Handlungsweisen der Mitarbeiter im Krisenfall (vgl. *ibid.*, S. 202f.). Interne Kommunikation ist somit eine Aufgabe der Führungspersonen und kann dabei helfen, Glaubwürdigkeit aufzubauen. Wer die interne Kommunikation in den täglichen Ablauf integriert, kann auch in der Krise auf das Vertrauen seiner Mitarbeiter zählen (vgl. Baier-Fuchs 2013, S. 313). Taylor (2010) geht noch einen Schritt weiter und sieht mangelnde interne Kommunikation zwischen den Organisationseinheiten als möglichen Grund für das Auftreten von Krisen. Durch das Fehlen von regem Austausch zwischen den unterschiedlichen Einheiten werden interne und externe Gefahren nicht erkannt und unterschätzt (vgl. S. 700). Taylor (2010) weist darauf hin, dass der Fokus auf interne Kommunikation dabei helfen kann, Krisen wahrzunehmen und dementsprechend zu reagieren (vgl. *ibid.*, S. 699). Ebenso sollte es das Ziel der Krisenkommunikation sein, ein Frühwarnsystem für Organisationen zu entwickeln, um potenzielle Krisen zu erkennen (vgl. Klewes und van der Pütten 2007, S. 698).

2.3.3 Erfolgreiche interne Kommunikation⁹

Im Folgenden werden die für diese Arbeit relevanten Aspekte genannt, die zu einer guten internen Kommunikation in krisenhaften Situationen beitragen.

1. Offene Gestaltung von Kommunikationsklima und interner Kommunikation

Das Kommunikationsklima spielt eine wichtige Rolle in Organisationen, da es zur Effizienz und dem Erfolg einer Organisation beitragen kann. Das Klima einer Organisation beschreibt, wie Mitarbeiter ihre Organisation wahrnehmen und es beeinflusst deren Verhalten ((vgl. Nordin et al. 2014, S. 1047). In der Literatur wird häufig neben dem Begriff Organisationsklima auch Organisationskultur verwendet. Diese sind zwar ähnliche Konzepte (vgl. Patterson et al. 2005, S. 380), jedoch wird aufgrund der Komplexität der beiden Konstrukte im Zuge dieser Arbeit ausschließlich vom Begriff des Klimas Gebrauch gemacht. Ob ein Kommunikationsklima eher offen oder defensiv¹⁰ ist, hat einen Einfluss darauf, wie Mitarbeiter agieren.

Während ersteres dazu führen kann, dass Mitarbeiter aktiv partizipieren und so ein gesunder Austausch von Informationen stattfindet, kann letzteres dazu führen, dass Mitarbeiter nur mit Vorsicht Statements innerhalb ihrer Organisation tätigen. Des Weiteren kann ein offenes Klima zu konstruktiver Problemlösung beitragen (vgl. Nordin et al. 2014, S. 1046). Die Autoren merken jedoch auch an, dass solch ein kollaboratives Kommunikationsklima auch immer ein Management voraussetzt, welches dies unterstützt (vgl. *ibid*).

In der Literatur findet sich eine Vielzahl an Dimensionen und Eigenschaften, die das Organisationklima aufweisen kann. Einige Beispiele dieser Dimensionen seien hier genannt: Aufgeschlossenheit, Servicequalität, Rücksichtnahme, Wärme, Unterstützung, Kommunikationsfluss, Risikoorientierung, etc. (vgl. Patterson et al. 2005, S. 381). Auch bei Einwiller et al. (2008) finden sich unter anderem Offenheit, Dialog, Respekt und Verantwortungsbereitschaft als Kommunikationsgrundsätze, die ein gutes internes Kommunikationsklima

⁹ Es ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich, ein allumfassendes Bild der Krisenkommunikations-Theorien für erfolgreiche interne Krisenkommunikation darzulegen. Es werden die Faktoren angeführt, die für diese Arbeit relevant sind.

¹⁰ Auf die Begriffe *offen* und *defensiv* im Zusammenhang mit interner Kommunikation wird im Weiteren dieses Kapitels noch genauer eingegangen. In der Literatur finden sich unterschiedliche, jedoch sehr ähnlich gebrauchte Begriffe, die das Kommunikationsklima und/oder die Kommunikationsstrategie beschreiben. In dieser Arbeit werden die Eigenschaften defensiv, geschlossen, offensiv und offen synonym verwendet.

begünstigen (vgl. S. 229). Dass die oberen Führungsebenen eine Vorbildwirkung haben, ist auch bei Einwiller et al. (2008) ein wichtiger Aspekt. Die Kommunikationsgrundsätze müssen vorgelebt und in den Alltag integriert werden, denn sie beeinflussen das generelle Kommunikationsklima, das in einem Unternehmen vorherrscht (vgl. *ibid*).

Ulmer, Sellnow und Seeger (2010) nennen im Zusammenhang mit der internen Kommunikation die *ethical communication* (vgl. S. 693). Organisationen müssen in der Lage sein, vor während und nach einer Krise mit ihren Stakeholdern zu kommunizieren – und zwar am besten offen, ehrlich, vertrauenswürdig und verantwortungsbewusst. Ein positives Kommunikationsumfeld kann dazu beitragen, dass die Organisation gemeinsam mit ihren Stakeholdern daran arbeiten kann, die Krise zu überstehen. Werden jedoch ungenaue oder einseitige Informationen an Stakeholder weitergegeben, kann das dazu führen, dass ihnen die Chance genommen wird, eine rationale Entscheidung zu treffen (vgl. *ibid*).

Hülsmann und Berry (2005) nennen zwei unterschiedliche Kommunikationsstrategien, die in der Krisenkommunikation zur Anwendung kommen können: die offensive und die defensive Kommunikationsstrategie. Die defensive Kommunikationsstrategie verfolgt das Ziel, Informationen zurückzuhalten oder diese nur in geringem Maße zu kommunizieren. So soll vermieden werden, dass das Interesse der Medien und der Öffentlichkeit an der Krise intensiviert wird. Verhaltensweisen können sein: das Abweisen von Journalisten, Verweigern von Auskünften oder im Extremfall das Leugnen der Situation (vgl. S. 516). Die defensive Kommunikationsstrategie kann dazu führen, dass das Unternehmen an Glaubwürdigkeit verliert und einen Vertrauensverlust in Kauf nehmen muss. Aufgrund der negativen Folgen, die diese Strategie mit sich ziehen kann, wird diese als wenig erfolgreich eingeschätzt (vgl. *ibid*, S. 517).

Im Gegensatz dazu ist das Ziel der offensiven Kommunikationsstrategie, die krisenhafte Situation schnell und transparent aufzuarbeiten. Offenes und ehrliches Auftreten gegenüber Mitarbeitern, Medien und anderen Stakeholdern können das Risiko von Gerüchten oder Spekulationen mindern und einem Vertrauensverlust entgegenwirken (vgl. *ibid*). Bei schneller und transparenter interner Kommunikation kann auch das Bedürfnis der Mitarbeiter reduziert werden, Informationen extern einzuholen (vgl. Korn und Einwiller 2013, S. 460). Doppler (2011) spricht gar von Gesetzmäßigkeiten der internen Kommunikation und nennt dabei schnelles und direktes Kommunizieren. Vor allem in krisenhaften Zeiten

müssen Botschaften auf möglichst kurzem Weg, direkt und ohne Zwischenstationen, an ihren Empfänger gelangen (vgl. S. 29). Bei Höbel (2007, S. 877) heißt es sogar: ‚Je offensiver die Informationspolitik, desto kürzer die Krise.‘ Wird die interne Kommunikation so eingesetzt, dass die Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen erhöht wird, so kann das vor allem in kritischen Situationen von Vorteil sein. Denn loyale Mitarbeiter stehen auch in schwierigen Zeiten zu ihrem Unternehmen und glauben an den Erfolg ihres Unternehmens (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 228).

Im Zuge einer Studie führten Claeys und Opgenhaffen (2016) 25 Tiefeninterviews mit Krisenkommunikationspraktikern in Belgien durch um herauszufinden, welche Kluft zwischen *Theorie und Praxis* besteht – welche Kommunikationstechniken werden angewandt und warum (nicht)? Die Ergebnisse zeigen, dass die befragten Kommunikationspraktiker maßgeschneiderte Guidelines in der Praxis anwenden, allgemeine Theorien aber eher selten. Die Befragten waren durchwegs der Meinung, dass die Kommunikation im Krisenfall sowohl verantwortungsbewusst als auch transparent und schnell sein sollte (vgl. *ibid*, S. 238f.).

‘Belgian public relations practitioners see the overall willingness of organizations in crisis to take responsibility as a positive evolution and link it to a number of guiding principles, such as communicating transparently and showing empathy.’ (Claeys und Opgenhaffen 2016, S. 238)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Kommunikationsklima einer Organisation und die Kommunikationsstrategie nicht strikt voneinander zu trennen sind und vor allem in krisenhaften Situationen eine wichtige Rolle einnehmen. Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Kommunikationsklima einer Organisation und der Kommunikationsstrategie im Krisenfall (vgl. Nordin et al. 2014, S. 1052). Die interne Kommunikation vor, während und nach einer Krise im besten Fall folgende kommunikative Grundlagen berücksichtigt: Offenheit, Ehrlichkeit, Empathie, Transparenz, Direktheit und Schnelligkeit (vgl. Ulmer et al. 2010, Hülsmann und Berry 2005, Nordin et al. 2014, Korn und Einwiller 2013, Burmann 2005). Es ist die Entscheidung des Managements, ob sie im Falle einer Krise auf diese Art und Weise handelt und somit ein gutes Kommunikationsklima schafft. Diese Arbeit vertritt – wie auch die aktuelle Krisenliteratur – den Standpunkt, dass

diese Form der internen Kommunikation zielführend ist und zu einer erfolgreichen Bewältigung einer Krise beitragen kann. Denn:

„Je offener die interne Kommunikation, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Management von potenziell eine Ad-hoc-Krise auslösenden Problemen im Unternehmen erfährt. Ebenso steigt mit zunehmender Offenheit die Reaktionszeit des Unternehmens zur Verhinderung von bzw. Vorbereitung auf eine Ad-hoc-Krise, weil das Management früher über krisenrelevante Probleme informiert wird. Mit wachsender Fehlertoleranz in der internen Kommunikation und damit letztlich der Kultur eines Unternehmens wächst die Wahrscheinlichkeit, identifizierte Probleme ohne Rücksicht auf vermeintlich richtige Entscheidungen der Vergangenheit und individuelle Karriereinteressen abzustellen.“ (Burmann 2005, S. 471)

Angemerkt sei an dieser Stelle, dass, obwohl auch in Krisenprozessen der Anspruch bestehen sollte, stets offen, ehrlich und schnell Informationen zu verbreiten, die Unsicherheit, die von Krisen ausgeht, auch großen Druck ausüben kann, einer offensiven Kommunikationsstrategie gerecht zu werden. Organisationen haben oftmals keine ausreichenden Informationen und können allein schon deshalb diese Strategie schwer verfolgen. In diesem Fall kann es von Vorteil sein, eine vorläufige, jedoch adäquate Antwort auf Fragen zu finden, und beispielsweise einzugestehen, dass die relevanten Informationen nicht verfügbar sind (vgl. Sellnow und Seeger 2013, S. 227, Claeys und Opgenhaffen 2016, S. 240).

2. Einbeziehen der internen Kommunikation in alle Phasen des Krisenprozesses

An dieser Stelle kann erneut auf den 3-Phasen-Ansatz von Coombs (2012) hingewiesen werden. Dieser besagt, dass Kommunikation in allen Phasen einer Krise eine zentrale Rolle spielen sollte. Bei Heide und Simonsson (2014) finden sich ähnliche Handlungsweisen, die sich ebenfalls auf alle Phasen des Krisenprozesses beziehen. Sie geben im Vergleich zu Coombs jedoch nicht nur Hilfestellungen für Krisenmanager, sondern auch für Kommunikationsexperten. Die Rolle, die die Kommunikationsverantwortlichen einnehmen sollen, ist von Phase zu Phase unterschiedlich. Ebenfalls legen Heide und Simonsson besonderes Augenmerk auf die Anspruchsgruppe der Mitarbeiter und beschreiben, warum diese in den Krisenprozess eingebunden werden müssen und wie das geschafft wird (vgl. 139ff.):

Vorkrise

Mitarbeiter sind die Fühler einer Organisation und Experten mit viel Erfahrung und Wissen. Sie besitzen die besten Voraussetzungen, um auch schwache Krisensignale frühzeitig zu erkennen, zu handeln und eine Krise zu verhindern. Es ist wichtig, dass ein Klima entsteht, das Krisenbewusstsein schafft – dadurch entsteht Achtsamkeit, die regelmäßiges Analysieren und Diskutieren über eventuelle Krisen möglich macht. Krisenmanager und Kommunikationsexperten sollen Raum geben und Mitarbeiter dazu ermutigen, auf potenzielle Gefahrenquellen zu achten. Die Herausforderung besteht darin, Gefahrenquellen und unerwünschte Veränderungen nicht einfach als gegeben hinzunehmen.

Schlüsselrollen der Kommunikationsverantwortlichen in dieser Phase sind:

- | ein ‚offenes Ohr‘, das Risiken erkennt und auch auf schwache Signale achtet,
- | ein Vermittler eines offenen und achtsames Klimas,
- | ein Hüter, der Anomalien nicht zum Normalzustand werden lässt (vgl. *ibid*, S. 139)

Krise

Gerade zu Beginn einer Krise sollte das Hauptaugenmerk darauf liegen, die Mitarbeiter schnell anhand unterschiedlicher Medien mit relevanten Informationen über die Situation zu versorgen. Ebenfalls ist es von Bedeutung, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich über die Situation auszutauschen und in Dialog mit anderen Mitarbeitern und Managern zu treten. Dies ist auch aus dem Grund wichtig, da Mitarbeiter als Organisationsbotschafter fungieren und ihr Verständnis der Situation an andere Interessengruppen weitergeben können.

Daher müssen Kommunikationsfachleute schnell agieren und auf dem neuesten Stand sein, verlässliche Informationen für die Mitarbeiter bereitstellen und dafür sorgen, dass Diskussionsgruppen bestehen. Als wichtige Akteure sollen sie aktiv Informationen verteilen und Fragen beantworten können. Kommunikationsfachleute sollen zudem als interne Berater fungieren, um Managern und anderen Schlüsselpersonen zu helfen, Botschaften zu formulieren und Akteure und Gruppen zu identifizieren, mit denen sie kommunizieren sollen.

Schlüsselrollen der Kommunikationsverantwortlichen in dieser Phase sind:

- | ein Bote und Sinngeber,
- | ein Regisseur, der die Kommunikation zwischen verschiedenen Mitarbeiter-Gruppen ermöglicht,
- | ein interner Berater, der Manager und Mitarbeiter bei der Bewältigung der Krisenkommunikation unterstützt (vgl. *ibid*, S. 140)

Nachkrise

Mitarbeiter haben das Bedürfnis, eine aufgetretene Krise zu diskutieren und sich Gedanken über Geschehenes zu machen, damit sie die Situation verstehen können. Es könnte sein, dass sie nach Informationen suchen und wissen möchten, was passiert oder schiefgegangen ist und was getan werden kann, um ähnliche Situationen in Zukunft zu verhindern. Die Phase der Nachkrise soll einen Lernprozess zulassen, um in Zukunft ähnliche Risiken zu vermeiden oder zu minimieren. Kommunikationsverantwortliche könnten beispielsweise zur Unterstützung von Kommunikationsplattformen beitragen, in denen diskutiert, Wissen ausgetauscht und Erfahrungen mit anderen Organisationsmitgliedern geteilt werden kann.

Schlüsselrollen der Kommunikationsverantwortlichen in dieser Phase sind:

- | ein Pädagoge, der beim Verstehen der Krise hilft,
- | ein Akteur, der Räume und Plattformen schafft, in denen ein Lernprozess stattfinden kann (vgl. *ibid*)

3. Intern vor extern

Dass Mitarbeiter einen höheren Stellenwert in der Krisenkommunikation einnehmen müssen, wird in der neueren Krisenliteratur¹¹ immer wieder deutlich und zeigt sich im Verlauf dieser Arbeit an vielen Stellen. Der Ansatz *intern vor extern* könnte unter diesem Aspekt als logische Maßnahme für die Krisenkommunikation gelten, findet jedoch in der Praxis oftmals keinen Einzug. Interne Kommunikation sollte im Idealfall vor externer

¹¹ Vgl. etwa Heide, 2013; Korn und Einwiller, 2013; Heide und Simonsson, 2014; Möhrle, 2013

Kommunikation stattfinden, denn fehlende Informationen können schnell durch Gerüchte ersetzt werden (vgl. Immerschitt 2015, S. 36).

„Sie (die Mitarbeiter, Anm. d. Verf.) haben den höchsten Grad an Ich-Bezogenheit. Wenn ihr Unternehmen leidet, leiden sie mit. Wenn der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens bedroht ist, hängen ihre Jobs und davon die Existenzen ihrer Familien ab. Sie sind auch diejenigen, die im Zweifel von Außenstehenden gefragt werden, was denn bei ihnen im Betrieb los ist.“ (Immerschitt 2015, S. 36)

Die (oftmals unterschätzte) Herausforderung der internen Krisenkommunikation ist, alle Mitarbeiter mit den für sie relevanten Informationen zu versorgen. Immerschitt (2015) rät, zunächst das mittlere Management zu informieren, damit dieses auf Rückfragen von anderen Mitarbeitern reagieren kann (vgl. S. 37). Auch die Ergebnisse der Auswertung qualitativer Interviews von Korn und Einwiller (2016) zeigen, dass Kommunikationsverantwortliche vor der schwierigen Herausforderung stehen, intern vor extern zu kommunizieren. Die Studie wurde mit 18 internen Kommunikationsverantwortlichen in deutschen und schweizerischen Unternehmen durchgeführt. Ein Grund für die Schwierigkeit, intern vor extern zu kommunizieren, könnte darin liegen, dass Mitarbeiter den externen Medien mehr Glauben schenken als Informationen, die direkt aus der Organisation kommen. Ebenso erscheint es als immer schwieriger, den Mitarbeitern relevante Informationen weiterzuleiten, da diese bereits einer Überlastung an Informationen ausgeliefert sind (vgl. S. 134).

Im Zuge dieser Studie fanden Korn und Einwiller (2016) ebenfalls heraus, dass der Grundsatz intern vor extern in der Praxis nicht immer zur Anwendung kommt. Konzentriert wurde sich bei der quantitativen Befragung auf 287 Personen, die in einem Angestelltenverhältnis stehen und deren Arbeitgeber in den Medien bereits negativ dargestellt wurde. Das Ergebnis der Studie zeigt, dass nur knapp ein Drittel die Information zur kritischen Situation über interne Quellen erhalten hat, die Hälfte der Befragten hingegen erfuhr davon über die Massenmedien (vgl. S. 129).

Unter Anbetracht der Tatsache, dass interne Kommunikation auch externe Kommunikation beeinflusst, scheint es umso wichtiger, Mitarbeiter rechtzeitig und am besten *vor* externen Stakeholdern mit Informationen zu versorgen. Da Mitarbeiter als wichtige

Multiplikatoren angesehen werden können, nehmen sie einen besonderen Stellenwert ein. Insbesondere, wenn Mitarbeiter von Journalisten befragt werden, oder sie sich in der Öffentlichkeit begeistert oder abfällig über ihre eigene Organisation äußern, kann das das wahrgenommene Image einer Organisation beeinflussen (vgl. Allgäuer und Larisch 2011, S. 110). Unterhalten sich Mitarbeiter mit Freunden oder Bekannten über ihren Arbeitgeber, so kann das ebenfalls einen Einfluss auf das öffentliche Bild der Organisation haben. In Kapitel 2.5 wird auf die Relevanz der Mitarbeiter im öffentlichen Raum genauer eingegangen.

2.4 IDENTIFIKATION MIT DER ORGANISATION

Ein zentraler Aspekt dieser Arbeit liegt auf der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation. Das theoretische Verständnis der organisationalen Identifikation wird in diesem Kapitel aufgezeigt.

Bei Mael und Ashforth (1992, vgl. S. 104) wie auch bei Dutton et al. (1994, vgl. S. 239) wird die organisationale Identifikation als Zugehörigkeitsgefühl bezeichnet, das auf der kognitiven Verbindung zu derjenigen Organisation basiert, bei der man beschäftigt ist.¹² Die Grundlage für dieses Zugehörigkeitsgefühl bilden die interne Kommunikation und persönliche Erfahrungen der Mitarbeiter. Aber auch wie Außenstehende den eigenen Arbeitgeber wahrnehmen kann einen Einfluss auf die organisationale Identifikation haben (vgl. Dutton und Dukerich 1991, S. 547).

‘When a person’s self-concept contains the same attributes as those in the perceived organizational identity, we define this cognitive connection as organizational identification. Organizational identification is the degree to which a member defines him or herself by the same attributes that he or she believes define the organization.’ (Dutton et al. 1994, S. 239)

¹² Sowohl Ashforth und Mael als auch Dutton et al. nehmen in ihrer Beschreibung Bezug auf die *Social Identity Theory*. ‘Social identity theory is a social psychological analysis of the role of self-conception in group membership, group processes and intergroup relations. It embraces a number of interrelated concepts and subtheories that focus on social-cognitive, motivational, social-interactive and macrosocial facets of group life. [...] Social identity theory defines group cognitively – in terms of people’s selfconception as group members.’ (Hogg 2006, S. 111) Eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Theorie findet sich bei Ashforth und Mael (1989): *Social Identity Theory and the Organization*

Die Autoren unterscheiden zwischen zwei Typen der Identifikation:

1. Die wahrgenommene organisationale Identität; etwa wie die Mitglieder selbst die zentralen und dauerhaften Eigenschaften ihrer Organisation wahrnehmen
2. Das vermutete externe Image; etwa wie Mitarbeiter glauben, dass Außenstehende die zentralen und dauerhaften Eigenschaften ihrer Organisation wahrnehmen (vgl. *ibid*).

Nach van Dick (2004) ist die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation eine ganzheitliche Bindung an die Organisation und die Mitarbeiter sind sich darüber im Klaren, dass sie Teil einer bestimmten Organisation sind (vgl. S. 2f.). Interessant für diese Arbeit ist, dass Mitarbeiter, die eine starke Identifikation mit ihrer Organisation aufweisen, dazu neigen, während ihres gesamten Handelns und Denkens die organisationale Perspektive einzunehmen. Diese Personen handeln dann eher zum Vorteil ihrer Organisation, was vor allem im Krisenfall von großer Bedeutung sein kann.

Gefühle, die mit einem hohen Maß an Identifikation verbunden sind, sind beispielsweise Freude und Stolz, aber auch Enttäuschung. Auch bestimmte Verhaltensweisen sind mit hoher Identifikation verbunden, wie etwa das Verteidigen seiner Organisation nach Außen (vgl. *ibid*). Eine starke Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation kann sogar so weit gehen, dass sich der Mitarbeiter für eine kritische Situation mitverantwortlich fühlt. Wird ein Unternehmen beispielsweise in den Medien öffentlich kritisiert, so kann dies im Extremfall als Angriff auf die eigene Person wahrgenommen werden (vgl. Einwiller et al. 2008, S. 228). Wenn Mitarbeiter hoch identifiziert sind, so kann davon ausgegangen werden, dass sie die Werte und Normen ihres Arbeitgebers nicht nur leben, sondern im Zweifelsfall auch zum Vorteil ihrer Organisation handeln und sich für diese einsetzen (vgl. Aehling et al. 2012, S. 83f.).

Elsbach und Bhattacharya (2001) beschäftigten sich in ihrer Studie mit der organisationalen Disidentifikation:

‘Organizational disidentification is a self-perception based on (1) a cognitive separation between one's identity and the organization's identity, and (2) a negative relational categorization of oneself and the organization [...]. Organizational disidentification appears to be motivated by individuals' desires to both affirm positive distinctiveness *and* avoid negative distinctiveness by distancing themselves from incongruent values and negative stereotypes

attributed to an organization. [...] Organizational disidentification can lead individuals to take action [...] as a result of their perceived separation from the organization's identity.' (Elsbach und Bhattacharya 2001, S. 393)

Es ist also möglich, dass sowohl Identifikation als auch Disidentifikation bestimmte Handlungsweisen bei Mitarbeitern auslösen. Smidts, Pruyn und van Riel (2001) beschäftigten sich in einer Studie mit dem Zusammenhang zwischen dem Kommunikationsklima einer Organisation und der organisationalen Identifikation der Mitarbeiter. Vorangegangene Studien zeigen, dass offene Kommunikation von Seiten des Top Managements das Vertrauen in eben dieses erhöht.

Ein offenes Kommunikationsklima lädt Mitarbeiter dazu ein, sich aktiv an Diskussionen zum Unternehmen zu beteiligen und bezieht Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse ein. Das wiederum kann dazu führen, dass Mitarbeiter sich als wichtigen Teil einer Organisation ansehen. Durch ein offenes Kommunikationsklima fühlen sich Mitarbeiter wertgeschätzt und ernst genommen (vgl. S. 1053). Basierend auf diesen Erkenntnissen kamen Smidts, Pruyn und van Riel zu folgender Hypothese: Je positiver das Kommunikationsklima von Mitarbeitern bewertet wird, umso stärker identifizieren sich die Mitarbeiter mit ihrer Organisation (vgl. *ibid.*). Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sich ein offenes Kommunikationsklima innerhalb von Organisationen positiv auf die organisationale Identifikation der Mitarbeiter auswirkt (vgl. *ibid.*, S. 1057). Dieser Effekt entsteht durch das Gefühl der Mitarbeiter, eine Einheit mit ihrer Organisation zu bilden, welches durch das offene Kommunikationsklima gefördert wird (vgl. *ibid.*, S. 1053).

Auch Bartels et al. (2010) kamen im Zuge ihrer Studie zu einem ähnlichen Ergebnis: Werden die Ziele und Strategien einer Organisation offen kommuniziert, die Mitarbeiter zu aktiver Teilnahme an Entscheidungsfindungen animiert und die Mitarbeiter mit adäquater Information versorgt, führt das zu einer stärkeren organisationalen Identifikation (vgl. S. 221).¹³ Ein gutes Kommunikationsklima führt nicht nur zu einer Steigerung der Identifikation mit der Organisation, sondern auch zur Steigerung der Identifikation der Mitarbeiter mit den Organisationszielen. Das liegt daran, dass eine effektive Kommunikation klare

¹³ In ihrer Studie beschäftigen sich Bartels et al. neben der Identifikation mit der *Organisation* auch mit der Identifikation mit dem *Berufsfeld*. Der Fokus dieser Arbeit liegt jedoch auf der organisationalen Identifikation, weshalb eine detaillierte Erläuterung der Ergebnisse an dieser Stelle ausbleibt.

Erwartungen an die Mitarbeiter stellt und ihnen aufzeigt, wie ihr Verhalten die Organisation beeinflusst. Wird die interne Kommunikation verbessert, so können Mitarbeiter dazu animiert werden, die Ziele der Organisation gemeinsam zu erreichen (vgl. Nwagbara und Uduma 2016, S. 19). Auch bei Cheney¹⁴ (1983) findet sich eine bestimmte Möglichkeit der Steuerung der organisationalen Identifikation durch die Wahl der Kommunikationsmittel.

‘Thus, while an individual has the ability to identify spontaneously with an organizational target, the ‘move’ is often encouraged by the organization in its dealings with the member. Simply put, an individual who is inclined to identify with an organization [...] will be open to persuasive efforts from various sources within that unit. The organization ‘initiates’ this inducement process by communicating its values, goals, and information [...] in the form of guidelines for individual and collective action; the member may then ‘complete’ the process by adopting or adapting the organization’s interests, doing ‘what’s best’ for the organization, and perhaps even developing a salient identification with the organization as a target.’ (Cheney 1983, S. 146f.)

Im Falle von negativer Medienberichterstattung über Organisationen fanden Einwiller et al. (2006) heraus, dass eine starke organisationale Identifikation das Ausmaß an negativen Assoziationen abschwächen kann. Eine Limitation dieses Effekts besteht jedoch darin, dass die Identifikation bei extrem negativer Medienberichterstattung keinen Einfluss auf die negativen Assoziationen hat (vgl. S. 191). Die Ergebnisse der Studie, die mit 210 Verbrauchern eines Einkaufszentrums durchgeführt wurde, zeigen:

‘[...] creating a situation or undertaking a focused strategy to encourage strong identification with the company may serve to protect consumers from the impact of moderately negative information.’ (Einwiller et al. 2006, S. 191)

Dass negative Medienberichterstattungen über Organisationen und organisationale Identifikation sich gegenseitig beeinflussen können, zeigen auch Elsbach und Kramer (1996). Die Autoren stellten fest, dass negative Medienberichterstattung eine Bedrohung für die Identität der Organisation und in Folge dessen auch für die organisationale Identifikation

¹⁴ Cheney in Anlehnung an Burke (1969): A Rhetoric of Motive

darstellen kann. Als Beispiel nennen sie die Kritik von Journalisten am Unternehmen *The Body Shop*:

‘Journalists have recently criticized the socially responsible firm, the Body Shop, for exploiting the very populations it was supposedly serving. Such criticisms may threaten members’ perceptions of what the organization is and what it stands for.’ (Elsbach und Kramer 1996, S. 442)

Zusammenfassend wird festgehalten, dass ein gutes Kommunikationsklima und offene interne Kommunikation einen Einfluss auf die organisationale Identifikation haben und den Grad an organisationaler Identifikation verstärken können. Des Weiteren wurde aufgezeigt, dass stark identifizierte Mitarbeiter andere Verhaltens- und Denkweisen oder Gefühle ausdrücken als wenig identifizierte Mitarbeiter. Schaffen Organisationen es, dass sich ihre Stakeholder stark identifizieren, können sich die Organisationen im Krisenfall vor negativen Assoziationen schützen.

Kritische Situationen und negative Medienberichte können aber auch die organisationale Identifikation bedrohen. Aufgrund der vorliegenden Erkenntnisse kann angenommen werden, dass eine starke organisationale Identifikation einen Einfluss darauf hat, wie Mitarbeiter im Krisenfall reagieren. Wenig identifizierte Mitarbeiter sind eher neutral und in Bezug auf ihr Unternehmen eher weniger emotional involviert (vgl. Korn 2018, S. 20). Es ist anzunehmen, dass hoch identifizierte Mitarbeiter anders auf Fragen von Außenstehenden im Krisenfall reagieren als wenig identifizierte Mitarbeiter. Die Annahme, dass sich die Identifikation auf die Reaktionen der Mitarbeiter gegenüber Außenstehenden auswirkt, wird im empirischen Teil dieser Forschungsarbeit überprüft.

2.5 MITARBEITER ALS UNTERNEHMENSBOTSCHAFTER

In der Krisenliteratur kommen Begriffe wie *Botschafter* oder *Ambassador* im Zusammenhang mit interner Krisenkommunikation häufig vor (vgl. etwa Heide und Simonsson 2014, Baier-Fuchs 2013, Korn und Einwiller 2013, Kim und Rhee 2011). Bei Bentele und Janke (2008) findet neben Botschafter auch der Ausdruck *funktionale Kommunikatoren* Verwendung (vgl. S. 127). Im deutschsprachigen Raum wird vorwiegend der Begriff *Botschafter* eingesetzt. Der Hintergrund des Begriffs liegt darin, dass Mitarbeiter in der Öffentlichkeit

oftmals zu Repräsentanten ihrer Organisation werden, da sie sich mit unterschiedlichen Interessensgruppen austauschen: Freunde, Nachbarn und Familie nehmen an, dass der Mitarbeiter darüber Bescheid weiß, was in seinem Unternehmen vor sich geht (vgl. Baier-Fuchs 2013, S. 313).

Das bedeutet, Mitarbeiter werden zu informellen Informationsquellen und Sprechern einer Organisation (vgl. Korn 2018, S. 129). Ihre Meinungen und Aussagen werden glaubwürdiger und ehrlicher eingeschätzt als offizielle Statements oder Interviews von Pressesprechern oder Top Managern (vgl. Baier-Fuchs 2013, S. 313), was es für Außenstehende umso interessanter macht, sie als Informationsquellen heranzuziehen (vgl. Korn 2018, S. 129). Die Ergebnisse einer Studie von Korn und Einwiller (2013) machen diesen Botschafter-Effekt deutlich: So gut wie alle der Befragten, deren Unternehmen sich in einer kritischen Situation befand, wurden von Außenstehenden auf die Situation angesprochen. Sowohl auf beruflicher als auch persönlicher Ebene, da nicht nur Freunde und/oder Familie bei ihnen Informationen suchten, sondern auch Kunden. Die Außenstehenden nehmen die Mitarbeiter als Quelle für Insider-Information wahr (vgl. S. 459).

Im Ernstfall, also wenn eine Krisensituation besteht, ist diese Botschafter-Rolle sehr ernst zu nehmen, denn interne Kommunikation wirkt, wie zuvor bereits beschrieben, nicht ausschließlich intern, sondern auch nach außen (vgl. Kim und Rhee 2011, S. 244). Vor allem im Krisenfall kommt es auf viele Faktoren an, wie ein Mitarbeiter diese Rolle wahrnimmt und einnimmt: Fühlt sich ein Mitarbeiter beispielsweise an den Pranger gestellt, weil in den Medien kritisch über seine Organisation berichtet wird, ist er möglicherweise nicht in der (psychischen) Verfassung, als Botschafter zu fungieren (vgl. Baier-Fuchs 2013, S. 313).

Des Weiteren handeln Mitarbeiter aufgrund ihres eigenen Verständnisses einer Situation, welches sozial konstruiert ist. Es ist möglich, dass Mitarbeiter (vor allem im Krisenfall), nicht nur mit Freunden und Verwandten über die Geschehnisse im Unternehmen sprechen, sondern auch mit Kunden, Lieferanten, Journalisten und der Konkurrenz (vgl. Heide und Simonsson 2014, S. 131). Kommunizieren Mitarbeiter beispielsweise mit Journalisten, so greifen diese insbesondere negative Äußerungen gerne auf. Das ist für ein Unternehmen, das möglicherweise bereits kritisch in den Medien erwähnt wird, nicht unbedingt förderlich (vgl. Bentele und Janke 2008, S. 128). In krisenhaften Zeiten hat auch die Medienberichterstattung einen Einfluss auf die Mitarbeiter. Diese wird nicht nur als

Informationsquelle genutzt, sondern kann auch die Gefühle der Mitarbeiter in der Krise beeinflussen (vgl. Korn und Einwiller 2013, S. 459). Werden etwa negative Gefühle in den Mitarbeitern ausgelöst, so kann sich das wiederum auf deren Rolle als Botschafter (negativ) auswirken.

Es ist somit die Aufgabe der internen Kommunikation, den Mitarbeiter mit ausreichend Informationen zu versorgen, damit er seine Rolle als Botschafter einnehmen kann. Denn je besser sich Mitarbeiter in einer krisenhaften Situation informiert fühlen, umso besser können sie auf Fragen von Außenstehenden reagieren (vgl. Korn und Einwiller 2013, S. 461). Der Mitarbeiter wird zum kompetenten und unterstützenden Partner der externen Kommunikatoren (vgl. Baier-Fuchs 2013, S. 313).

Durch ihre Botschafter-Rolle haben Mitarbeiter die Chance, das öffentliche Bild ihrer Organisation bei (potenziellen) Stakeholdern und Außenstehenden zu beeinflussen. Der Mitarbeiter kann das öffentliche Image seiner Organisation prägen, da er als inoffizieller ‚Unternehmenssprecher‘ fungiert (vgl. Korn 2018, S. 129). Äußern sich die Botschafter im Krisenfall gegenüber verschiedenen Interessensgruppen positiv, so ist das für die Organisation von Vorteil. Das Risiko für negative Äußerungen ist jedoch ebenfalls gegeben, wenn der Mitarbeiter etwa nicht gut auf seinen Arbeitgeber zu sprechen ist (vgl. Korn 2018, S. 137).

Ob und in welcher Form ein Mitarbeiter mit Außenstehenden kommuniziert, hängt also nicht nur davon ab, welche internen Informationen er bekommt. Es gibt noch andere Faktoren, die diese Botschafter-Rolle beeinflussen können.

2.5.1 Einflüsse auf die Botschafter-Rolle

Werden Mitarbeiter im Krisenfall mit ausreichend Informationen versorgt, kann nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass diese als Botschafter ihre Organisation in der Öffentlichkeit ins positive Licht rücken. Die folgenden Beispiele zeigen, dass dabei auch noch andere Faktoren eine Rolle spielen.

Ein Faktor, der bei mehreren Autoren genannt wird, ist *Vertrauen* (vgl. etwa Bentele und Janke 2008, Baier-Fuchs 2013). Vor allem in krisenhaften Zeiten ist es wichtig, eine gewisse Vertrauensbasis zwischen Unternehmen und Mitarbeiter zu haben. Diese kann

jedoch nicht bei Bedarf einfach abgerufen werden, sondern ist das Produkt eines kontinuierlichen und nachhaltigen Aufbauprozesses. Das Management kann sich Vertrauen durch Offenheit, Zuwendung und persönliche Gespräche mit den Mitarbeitern aufbauen. Fühlt sich der Mitarbeiter ernst genommen, so kann man auch in schweren Zeiten auf ihn zählen. Die investierte Zeit, um das Vertrauen aufzubauen, kann sich also längerfristig lohnen (vgl. Baier-Fuchs 2013, S. 313). Bentele und Janke (2008) sehen neben dem Vertrauensaspekt auch ein gutes Kommunikationsklima als relevant an. Organisationen können nur auf Basis dieser beiden vorab etablierten Faktoren agieren (vgl. S. 127). Der Idealfall wäre, wenn Mitarbeiter *ständig*, also nicht nur im Krisenfall, als Botschafter für ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit auftreten (vgl. *ibid.*).

Kim und Rhee (2011) untersuchten im Zuge ihrer quantitativen Befragung das Kommunikationsverhalten von 300 Mitarbeitern unterschiedlicher Organisationen in Korea (vgl. S. 243). Im Zusammenhang mit dem Kommunikationsverhalten nennen sie den *Megaphoning-Effekt*. Der Effekt beschreibt die Informationsweitergabe der Mitarbeiter an Außenstehende. Er beinhaltet sowohl das Teilen von positiven als auch von negativen Informationen, wie beispielsweise das Loben der eigenen Organisation oder das Aufzeigen von Schwächen der Organisation (vgl. *ibid.*, S. 246). Sie fanden heraus, dass die Beziehung der Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber einen Einfluss darauf hat, wie diese sich über ihre Organisation äußern.

Besonderes Augenmerk legten Kim und Rhee (2011) bei ihrer Untersuchung auf Mitarbeiter, deren Organisation kürzlich in einer Krise oder krisenhaften Situation war und fanden heraus, dass Mitarbeiter mit einem guten Verhältnis zu ihrer Organisation sich positiv äußerten und Mitarbeiter mit einem schlechten Verhältnis sich negativ in der Öffentlichkeit äußerten (vgl. *ibid.*, S. 261).

Die Studie zeigte ebenfalls, dass sich eine symmetrische¹⁵ interne Kommunikation positiv auf die Beziehung der Mitarbeiter zu ihrer Organisation auswirkt (vgl. *ibid.*). Aufgrund ihrer Studienergebnisse schlagen die Wissenschaftler vor, symmetrische interne

¹⁵ Symmetrische interne Kommunikation ist charakterisiert durch Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Offenheit und horizontale Kommunikation. Sie wird als dialogisch ausgerichtete Kommunikation mit den Mitarbeitern verstanden. Als Gegenteil lässt sich die asymmetrische Kommunikation nennen, die abwärtsgerichtet ist und nur wenig Mitspracherecht von Seiten der Mitarbeiter zulässt (vgl. Grunig 1992, S. 558).

Kommunikation generell in Organisationen zu integrieren, da diese dazu beiträgt, dass Mitarbeiter als Botschafter in der Öffentlichkeit auftreten. Das wiederum ist vor allem in Krisenzeiten von Vorteil (vgl. *ibid*, S. 264).

‘[...] employees can act as volunteer promoters and organizational advocates through positive megaphoning. [...] In sum, the results indicated that employee megaphoning not only provides opportunities for maximizing strategic opportunities for organizations, but also opportunities to minimize strategic threats such as revealing organizational secrets or exaggeration of managerial responsibilities in crises.’ (Kim und Rhee 2011, S. 262)

Jo und Shim (2005) stellten im Zuge ihrer Studie mit knapp 200 Mitarbeitern fest, dass Mitarbeiter, die die Kommunikation ihres Unternehmens positiv bewerten, wahrscheinlicher ein Vertrauensverhältnis zu ihrem Vorgesetzten aufbauen (vgl. S. 278). Sie weisen darauf hin, dass es vor allem in Zeiten der Veränderung wichtig ist, vertrauensvolle Beziehungen zu seinen Mitarbeitern durch interne Kommunikation zu stärken (vgl. *ibid*). Auch Wulandari und Burgess (2011) fanden heraus, dass ein Zusammenhang zwischen Vertrauen, offener Kommunikation und Arbeitszufriedenheit besteht (vgl. S. 66). Aus ihrer Studie geht hervor, dass Mitarbeiter zufriedener sind, wenn sie ihren Vorgesetzten und ihren Kollegen vertrauen und sie auch das Gefühl haben, es sei auch umgekehrt so.

Nehmen Mitarbeiter eine offene Kommunikation am Arbeitsplatz wahr, hat das ebenfalls einen positiven Einfluss auf ihre Zufriedenheit (vgl. *ibid*, S. 66ff.). Eine Schlussfolgerung könnte sein, dass zufriedene Mitarbeiter ebenfalls eher dazu bereit sind, als Botschafter ihr Unternehmen in Krisensituationen nach außen hin (positiv) zu vertreten.

Es kann festgehalten werden, dass es nicht nur auf ausreichende interne Kommunikation im Krisenfall ankommt, damit Mitarbeiter als Botschafter agieren (können) und (im besten Fall positiv) nach außen kommunizieren. Andere Faktoren, die mitspielen, sind:

- | das Vertrauen in die Organisation (vgl. Bentele und Janke, 2008, Baier-Fuchs, 2013),
- | das vorherrschende Kommunikationsklima (vgl. Bentele und Janke, 2008, Kim und Rhee 2011),
- | die Qualität der Beziehung zur Organisation (vgl. Kim und Rhee 2011) und
- | die Identifikation mit der Organisation (vgl. Einwiller und Korn, 2015, van Dick, 2004)

2.6 REAKTIONEN DER MITARBEITER IM KRISENFALL

Es wurde bereits an mehreren Stellen dieser Arbeit deutlich gemacht, dass Mitarbeiter aufgrund ihrer Insider-Rolle im Krisenfall als Informationsquelle für Außenstehende dienen können. Aufgrund dieser Tatsache ist es wichtig sich damit zu befassen, *wie* Mitarbeiter auf die Konfrontation mit der Krisensituation durch Außenstehende *reagieren*.

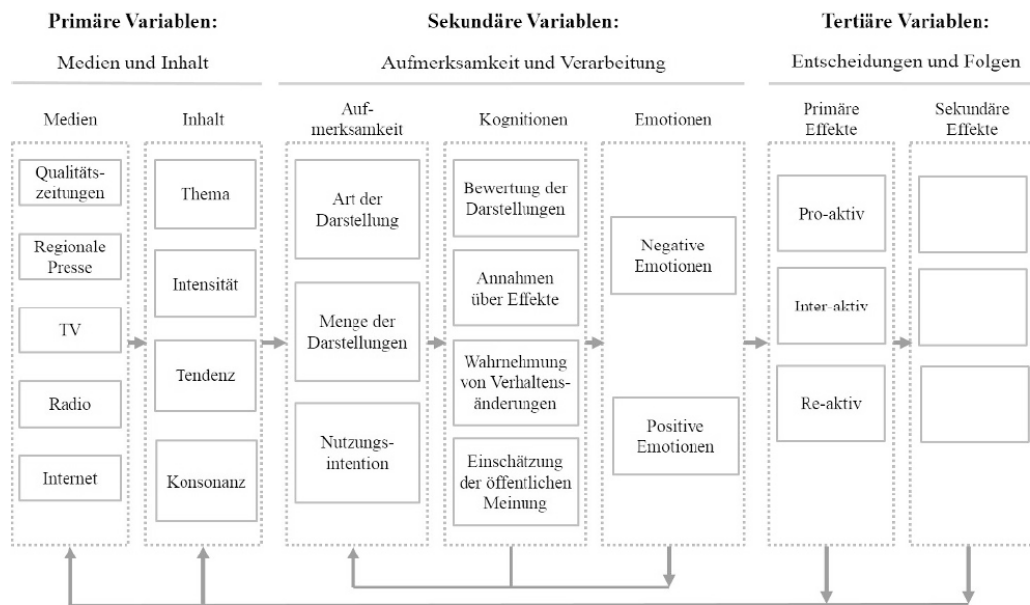
Denn Außenstehende müssen nicht immer Freunde und Familie, sondern können auch Medienvertreter, Kunden oder Geschäftspartner sein. Das folgende Kapitel erläutert die Reaktionen der Mitarbeiter, die für diese Arbeit relevant sind.

2.6.1 Reziproke Effekte

Wegweisend für die Herangehensweise zum Thema *Reaktionen der Mitarbeiter im Krisenfall* war die Forschungsarbeit von Korn (2018), die einen umfassenden Überblick zur theoretischen Grundlage dieses Forschungsfeldes gibt. Korn (2018) nähert sich den Reaktionen über die reziproken Effekte. Lang und Lang (1953) beschreiben mit den reziproken Effekten die direkten Auswirkungen auf Personen, die durch massenmediale Berichterstattung angesprochen werden (vgl. S. 10), also beispielsweise Mitarbeiter, deren Organisation kritisch oder negativ in den Medien war. Kepplinger (2010) versteht unter reziproken Effekten eine Wirkung auf alle Personen, über die in den Medien berichtet wird. Das können sowohl Einzelpersonen sein, die namentlich genannt werden, als auch Organisationsmitglieder, die sich, auch ohne namentlich genannt zu werden eindeutig angesprochen fühlen (vgl. S. 135).

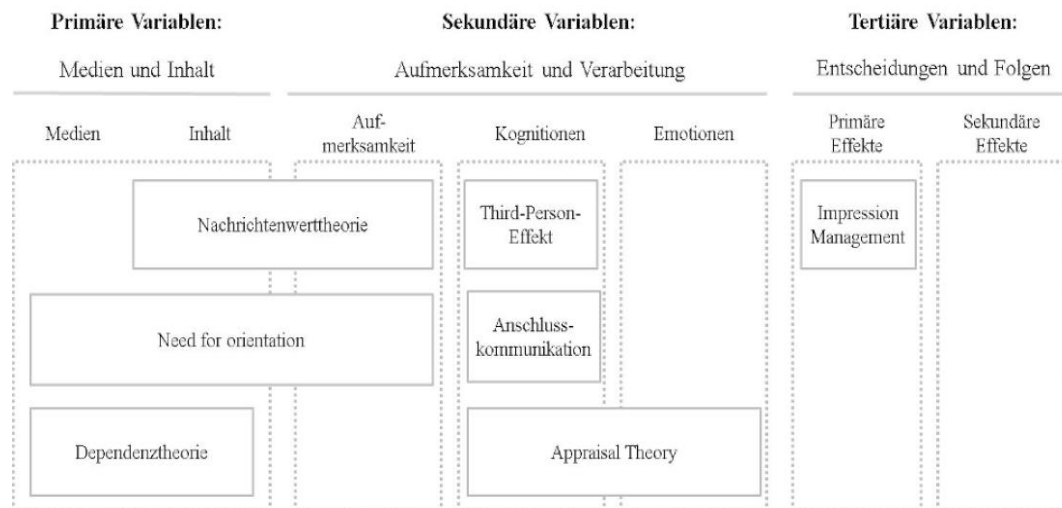
Die folgenden Abbildungen zeigen zwei Modelle der reziproken Effekte und machen deutlich, dass diese in primäre, sekundäre und tertiäre Variablen unterteilt werden. Für diese Forschungsarbeit sind die tertiären Variablen am wichtigsten, da sie die *reaktiven* Verhaltensweisen beinhalten, welche in dieser Forschung eine zentrale Rolle spielen. Diese Variablen betreffen die Phase nach der Medienberichterstattung. In dieser Phase sind unterschiedliche Emotionen und Reaktionen bei den Betroffenen (in diesem Fall den Mitarbeitern) denkbar. Negative Emotionen wie beispielsweise Wut, Ärger und Trauer lösen andere Reaktionen aus als positive Emotionen (vgl. Korn 2018, S. 84).

Abbildung 4: Modell der reziproken Effekte nach Kepplinger



Quelle: Kepplinger 2010, S. 146

Abbildung 5: Modell der reziproken Effekte nach Korn



Quelle: Korn 2018, S. 89 auf Basis von Kepplinger 2010, S. 14

Korn (2018) schließt in ihr Modell das Impression Management ein. Die unterschiedlichen Emotionen und ihre damit verbundenen Verhaltensweisen können mit Hilfe des Impression Managements begründet werden (vgl. Daschmann 2007, S. 199f.) Das Impression

Management und die damit verbundenen potenziellen Reaktionen werden im Folgenden beschrieben.

2.6.2 Impression Management

Das Impression Management definiert sich durch einen Prozess, in dem Individuen versuchen, das Bild, das andere von ihnen haben, zu beeinflussen (vgl. Bolino und Turnley 1999, S. 187).

‘Impression management consists of any behavior by a person that has the purpose of controlling or manipulating the attributions and impressions formed of that person by others.’ (Tedeschi und Riess 1981, S. 3)

Im englischen Sprachgebrauch wird synonym zum Impression Management oftmals der Begriff *self-presentation* (etwa bei Jones und Pittman, 1982) verwendet. Im deutschsprachigen Raum finden sich häufig Begriffe wie Selbstdarstellung oder Selbstpräsentation (etwa bei Schütz 1998, Korn und Einwiller 2013, Korn 2018). In der Literatur finden sich verschiedene Präsentationsstile, die im Zuge des Impression Managements zur Anwendung kommen können. Die Selbstdarstellung bei Jones und Pittman (1982) gliedert sich in fünf Stile.¹⁶ Hier seien die zwei für diese Arbeit relevanten genannt: Zum einen findet sich hier die *ingratiation*. Ihr Ziel ist, sich möglichst positiv anderen Individuen gegenüber darzustellen (vgl. *ibid*, S. 235ff.) Zum anderen nennen sie die *supplication*, eine Form der Präsentation, bei der Individuen versuchen sich hilflos und abhängig darzustellen und einen negativen Eindruck zu verhindern (vgl. *ibid*, S. 247ff.). Als Grundlage für diese Arbeit wird folgende These von Tedeschi und Riess (1981) gesehen:

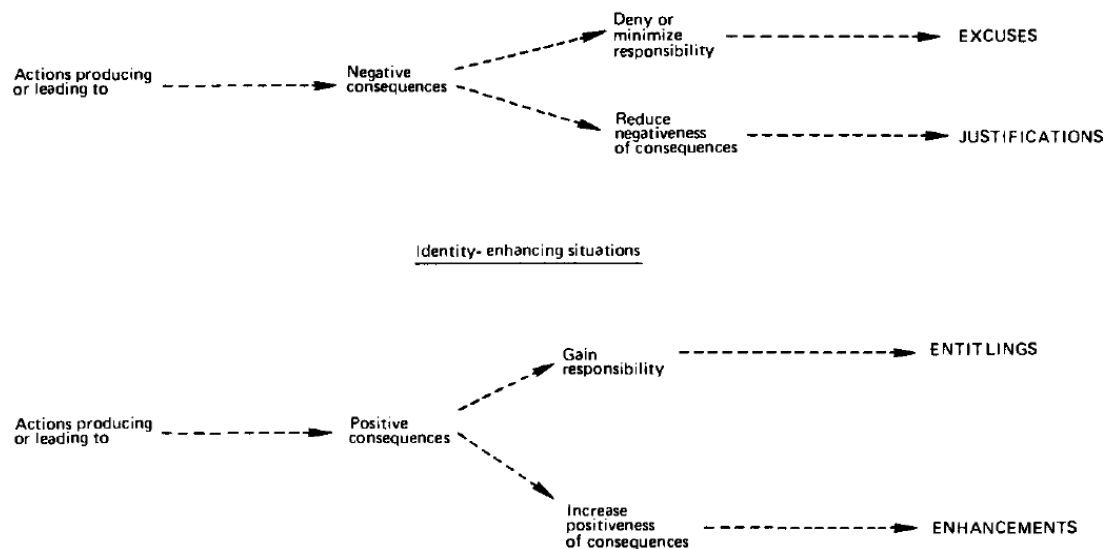
‘[...] people use self-presentational strategies to both (a) avoid blame and social disapproval by disassociating themselves from negative actions and outcomes; and (b) gain credit and social approval by associating themselves with positive ones.’ (Tedeschi und Riess 1981, S. 5)

Es zeigt sich, dass durch Selbstpräsentation einerseits Schuldzuweisungen und soziale Ablehnung vermieden werden, indem sich Individuen von negativen Handlungen und

¹⁶ Siehe dazu Jones und Pittman (1982): *Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation*

Ereignissen distanzieren. Andererseits assoziieren sich Individuen mit positiven Handlungen und Ereignissen, um ein positives Bild und soziale Anerkennung zu gewinnen. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Verhaltensweisen und Konsequenzen der beiden Stile.

Abbildung 6: Struktur der Selbstdarstellung nach Tedeschi und Riess



Quelle: Tedeschi und Riess 1981, S. 6

Richtungsgebend für diese Forschungsarbeit war die Taxonomie der Selbstpräsentationsstile von Schütz (1998). Aufbauend auf den Klassifikationen der Präsentationsstile mehrerer Wissenschaftler¹⁷ erläutert Schütz (1998) vier Stile der Selbstdarstellung in einer integrativen Taxonomie (vgl. S. 612). Diese Stile gliedern sich in assertive, offensive, protektive und defensive Reaktionen und weisen jeweils typische Handlungsweisen auf (vgl. *ibid*, S. 628). Aufgrund vorliegender Forschungen, auf die an späterer Stelle eingegangen wird, bilden die assertiven und die defensiven Reaktionen die Grundlage für diese Arbeit. Im Folgenden werden die assertiven und defensiven Reaktionen genauer beschrieben.

¹⁷ Siehe etwa: Tedeschi, J. T., & Lindskold, S. (1976): Social psychology: Interdependence, interaction, and influence. New York: Wiley.; Schlenker, B.R. (1987): Threats to identity. Self-identification and social stress. In: C.R. Snyder & C.E. Ford (Hg.): Coping with negative life events. S. 273-321. New York: Plenum; Baumeister, R.F., Tice, D.M., und Hutton, D.G. (1989): Self-presentational motivations and personality differences in self-esteem. *Journal of Personality* (57). S. 547-579.

Anmerkung: Diese Quellenangaben verweisen auf Literatur, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht direkt rezipiert wurde. Sie werden daher auch nicht im Literaturverzeichnis angeführt.

Assertive Reaktionen

Als assertiv werden Verhaltensweisen und Bemühungen bezeichnet, die aktiv, aber nicht aggressiv sind und darauf abzielen, das Positive hervorzuheben und einen positiven Eindruck zu hinterlassen (vgl. Schütz 1998, S. 614). Sie können als eher aktive Reaktionen bezeichnet werden (vgl. Korn 2018, S. 86). Im Prozess der assertiven Selbstdarstellung zeigen Individuen Eigenschaften, die ihnen in einer bestimmten Situation wünschenswert erscheinen. Reaktionen und Verhaltensweisen, die dabei gezeigt werden, sind beispielsweise: Jemandem einen Gefallen tun, Komplimente machen, Meinungskonformität ausdrücken, anderen helfen, Stärke und Macht demonstrieren, Kompetenz zeigen und Identifikation als Form der Zugehörigkeit verdeutlichen (vgl. Schütz 1998, S. 614f.).

Defensive Reaktionen

Defensive Reaktionen kommen zum Einsatz, um einen negativen Eindruck und mögliche negative Auswirkungen zu verhindern, und können als eher passiv bezeichnet werden (vgl. Korn 2018, S. 86).

‘In situations in which people’s own actions or other events have conveyed undesired images of themselves to others, a predicament has arisen and defensive tactics may be used to reduce the negative impact of such events.’

(Schütz 1998, S. 618)

Defensive Techniken kommen vor allem dann häufig vor, wenn eine Person für ein Ereignis verantwortlich gemacht wird, welches im öffentlichen Verständnis negativ bewertet ist. Diese Person wird versuchen so wenig negative Rückschlüsse auf die eigene Person zuzulassen wie möglich. Ebenfalls wird sie den dadurch entstandenen Schaden, der die eigene Identität gefährdet, versuchen zu minimieren. Reaktionen und Verhaltensweisen, die im defensiven Präsentationsstil Anwendung finden, sind beispielsweise: Verleugnen, Relativieren des Ereignisses, Distanzieren, Rechtfertigen, Ausweichen, Entschuldigen und Zugestehen (vgl. Schütz 1998, S. 618f.).

Bezugnehmend auf das Modell von Kepplinger (2010) und Korn (2018) und die assertiven und defensiven Reaktionen von Schütz (1998) kann angenommen werden, dass Mitarbeiter im Sinne der tertiären Variablen *reaktiv* auf Krisensituationen in ihrem Unternehmen reagieren. Unter Berücksichtigung des Impression Managements ist denkbar, dass

Mitarbeiter – beispielsweise auf Ansprache von Außenstehenden – assertive oder defensive Reaktionen zeigen. Im Falle einer krisenhaften Situation im Unternehmen können sich assertive Reaktionen der Mitarbeiter wie folgt zeigen: Verteidigen des Arbeitgebers, Beschreiben von Situationen aus der Vergangenheit, in denen der Arbeitgeber Gutes getan hat oder erfolgreiche Leistungen brachte, die eigenen Identifikation mit dem Arbeitgeber verdeutlichen oder Loben des Arbeitgebers. Defensive Reaktionen können sein: Ausweichen, Entschuldigen, Rechtfertigen der Situation, Schamgefühle äußern und Unkontrollierbarkeit der Situation verdeutlichen.

Einflüsse auf das Impression Management

Für die vorliegende Arbeit ist eine Studie von Dutton und Dukerich (1991) von Bedeutung, deren Ziel es war herauszufinden, welche Auswirkungen ein öffentlich diskutiertes Thema auf die Mitarbeiter der Organisation haben kann. Dutton und Dukerich (1991) betrachteten dabei die organisationale Identifikation und stellten Verbindungen zum Impression Management her (vgl. S. 517). Wie in Kapitel 2.5 (Mitarbeiter als Botschafter) bereits diskutiert, zeigt auch diese Studie, dass die Mitglieder der untersuchten Organisation sich mit Freunden und Bekannten über das öffentlich diskutierte Thema unterhielten und auch über die Medien nach Informationen suchten. Es zeigte sich auch, dass das negative Bild, das durch die Medienberichte über die Organisation entstanden war, die Mitarbeiter persönlich verletzte.

Werden aus der Sicht der Mitarbeiter Ereignisse in den Medien nicht korrekt dargestellt, so kann das Wut in den betroffenen Mitarbeitern auslösen (vgl. *ibid*, S. 538). Das Zusammenspiel aus persönlicher Involviertheit, organisationaler Identifikation und Emotion führt dazu, dass Mitarbeiter sehr motiviert sind Handlungen zu tätigen, die das Bild ihrer Organisation in der Öffentlichkeit wiederherstellen (vgl. *ibid*, S. 548). Dutton und Dukerich (1991) beobachteten von Seiten der Organisation außerdem Impression Management-Techniken, die im Laufe der Zeit assertiver wurden (Vermittlung eines positiven Eindrucks) und weniger defensiv (Vermeidung eines negativen Eindrucks) (vgl. *ibid*, S. 549).

Auch Caillouet und Allen (1996) sehen Mitarbeiter als inoffizielle Sprecher, die das öffentliche Bild einer Organisation mitkreieren. Somit sind nicht nur Pressesprecher, Führungspersonen und Medienberichte dafür verantwortlich, wie ein Unternehmen öffentlich

gesehen wird, sondern auch jeder andere Mitarbeiter (vgl. S. 212). Sie führten ihre Studie in einer Organisation durch, welche in der Öffentlichkeit kritisch gesehen wurde. Sie wollten herausfinden, welche Techniken des Impression Managements Mitarbeiter in Gesprächen mit Außenstehenden nutzen. Untersucht wurden die Techniken Ausreden, Rechtfertigung, Verzerrung der Fakten, Entschuldigung, Anklage anderer und Anbiederung (vgl. ibid, S. 214). Die für diese Arbeit relevanten Ergebnisse sollen im Folgenden kurz dargelegt werden.

Es zeigte sich, dass Mitarbeiter nicht hauptsächlich durch ihre Organisation von der kritischen Situation erfahren haben, sondern eher durch die Medien. Des Weiteren fanden sie heraus, dass die Impression Management-Strategien, die von den Mitarbeitern in Gesprächen mit Außenstehenden angewandt wurden, von der Organisation nicht zu beeinflussen versucht wurden (vgl. ibid, 223). Johansen et al. (2012) führten eine Studie zur internen Krisenkommunikation in privaten und öffentlichen Organisationen in Dänemark durch. Die Ergebnisse, die für diese Arbeit relevant sind, zeigen, dass Krisenmanagement und Krisenkommunikation auch einen Einfluss auf die Gefühle und in Folge dessen auf die Reaktionen der Mitarbeiter haben können:

‘Organizations that have established a crisis management team or appointed a crisis manager seem to experience loss of motivation and engagement to a lesser extent than organizations without this strategic instrument. Their employees are perceived to be less frustrated, they feel less insecure, and are less afraid in a crisis situation. The employees also do not seem to leave the organization in crisis.’ (Johansen et al. 2012, S. 277)

Diese dargelegten Erkenntnisse sind für diese Arbeit besonders interessant, da ein zentrales Ziel ist herauszufinden, ob und wie die Impression Management-Strategien (also die assertiven und defensiven Reaktionen der Mitarbeiter) durch die Variablen interne Kommunikation des Arbeitgebers und das Kommunikationsklima einer Organisation beeinflusst werden. Die dritte Variable ist die Identifikation und wie diese die assertiven und defensiven Reaktionen beeinflusst.

Korn und Einwiller (2013) beschäftigten sich in ihrer Studie mit Mitarbeitern, deren Unternehmen sich zur Zeit der Befragung in einer krisenhaften oder kritischen Situation befand. Sie fanden ebenfalls heraus, dass Mitarbeiter als Quelle von Insider-Informationen

gesehen werden. Auf Fragen von Außenstehenden zeigten die Mitarbeiter Reaktionen wie etwa das Erklären der Situation aus ihrer Sicht oder Entschuldigen. Mitarbeiter, die sich durch die interne Kommunikation gut vorbereitet fühlten, waren eher im Stande die Situation aus der Sicht des Unternehmens zu erklären (vgl. S. 459).

‘The findings, furthermore, imply that employees with a tendentially higher organisational identification exhibit different reciprocal effects than those with a tendentially lower or no identification. [...] When approached by outsiders, identified employees exhibited behaviour such as explaining ‘how things really are’, as opposed to less identified employees who just felt uncomfortable and did not know what to say. Consequences entail that an employee tries to defend and protect his or her organisation and its image, and thereby, his or her self-concept.’ (Korn und Einwiller 2013, S. 461)

Die Ergebnisse zeigen, dass auch die organisationale Identifikation einen Einfluss darauf hat, welche Reaktionen Mitarbeiter im Fall einer Krisensituation Außenstehenden gegenüber zeigen. Die Studie ergab sowohl, dass gute interne Kommunikation einen Effekt auf die assertiven und defensiven Reaktionen hat, als auch, dass eine starke Identifikation eher assertive Reaktionen der Mitarbeiter hervorruft.

Die Studienergebnisse von Kim und Rhee (2011) unterstützen diese Annahme. Sie fanden heraus, dass in krisenhaften Zeiten die Mitarbeiter mit einer guten Beziehung zu ihrem Arbeitgeber diesen eher außerhalb der Organisation verteidigen und eher keine negativen Informationen kommunizieren (vgl. *ibid*, S. 261). Mazzei et al. (2012) fanden im Zuge einer Studie ebenfalls heraus, dass die Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Organisation einen Einfluss auf die Kommunikation der Mitarbeiter nach außen hat. Sie nennen die Qualität der Beziehung als Basis für positive externe Kommunikation der Mitarbeiter in krisenhaften Zeiten (vgl. S. 42).

In einer weiteren Studie von Einwiller und Korn (2015) wurde untersucht, welche Rolle die organisationale Identifikation und die interne Kommunikation in Bezug auf die assertiven und defensiven Reaktionen der Mitarbeiter spielen. Wie sehen die kommunikativen Reaktionen von Mitarbeitern aus, wenn diese von externen Stakeholdern auf negative Medienberichte über ihre Organisation angesprochen werden? Die Ergebnisse zeigen, dass die organisationale Identifikation der Mitarbeiter einen positiven Einfluss auf deren

Impression Management-Verhalten hat. Starke organisationale Identifikation unterstützt dabei assertive Reaktionen. Sie stellten ebenfalls fest, dass Mitarbeiter, die die interne Kommunikation ihrer Organisation besser bewerten, eher im Stande sind, assertive Verhaltensweisen zu zeigen. Der Grund hierfür könnte darin liegen, dass sie ausreichende und vertrauenswürdige Informationen durch ihren Arbeitgeber erhalten haben. Bei schlechter Bewertung der internen Kommunikation steigen die defensiven Reaktionen (vgl. *ibid*, S. 17).

Zwischenfazit und Hinführung zur Empirie

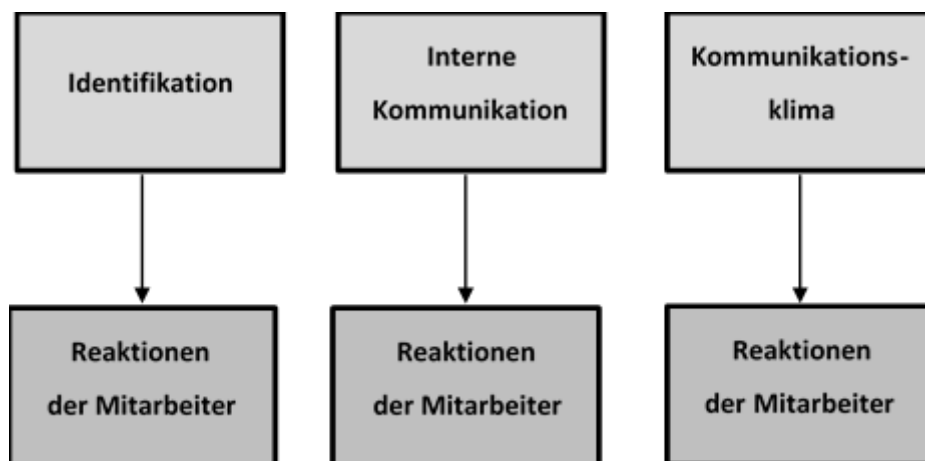
Die Definitionen der Begriffe **Krise** und **krisenähnlichen Phänomene** helfen dabei, eine Basis zu einem gemeinsamen Verständnis dieser Begrifflichkeiten zu schaffen. Durch den Blick auf die Krise als einen Prozess, der sich in unterschiedliche Phasen (Vorkrise, Krise, Nachkrise) gliedert bzw. gliedern kann, können Handlungsweisen für interne Kommunikation abgeleitet werden. Die **Relevanz der Mitarbeiter** selbst und der **Mitarbeiterkommunikation** in Organisationen muss deutlich gemacht werden, da aktuelle Literatur zwar einerseits die Vorteile eines informierten Mitarbeiters erkennt, andererseits es jedoch den Anschein macht, als würde die Theorie in der Praxis nicht (immer) gelebt werden.

Offene und schnelle interne Kommunikation, interner vor externer Kommunikation und das Einbeziehen der internen Kommunikation in alle Phasen des Krisenprozesses sind Methoden, die dem Krisenmanagement helfen können, ihr Unternehmen intern besser auf Krisenfälle vorzubereiten, im Krisenfall angemessen reagieren zu können und nach der krisenhaften Situation daraus zu lernen.

Es wurde aufgezeigt, dass **Mitarbeiter** einen hohen Stellenwert in Organisationen einnehmen und eine wichtige Stakeholdergruppe darstellen. Vor allem in krisenhaften Situationen und/oder wenn ihre Organisation Teil negativer Medienberichterstattung ist, nehmen sie eine **Botschafter-Rolle** ein. Diese ist dadurch charakterisiert, dass Mitarbeiter einerseits als Informationsquelle für Außenstehende fungieren, da sie Neuigkeiten aus erster Hand bereitstellen und andererseits durch ihre persönliche Involviertheit auf Außenstehende wie Freunde, Familie und Bekannte zugehen, um selbst Informationen und Gefühle mit ihnen zu teilen.

Der vorliegende theoretische Forschungsstand und die dargelegten Studienergebnisse zeigen einen **Zusammenhang** zwischen organisationaler **Identifikation**, **interner Kommunikation**, dem **Kommunikationsklima** einer Organisation und den **Reaktionen der Mitarbeiter** gegenüber Dritten. Es drängt sich die Frage auf, ob es möglich ist, dass Organisationen durch Beeinflussung der drei genannten Faktoren (interne Kommunikation, Kommunikationsklima, organisationale Identifikation) im Stande sind, assertive Reaktionen in Mitarbeitern während krisenhaften Situationen hervorzurufen. Dann können Mitarbeiter als authentische Unternehmensbotschafter agieren und im Krisenfall zum Vorteil ihrer Organisation reagieren.

Abbildung 7: Einflüsse auf die Reaktionen der Mitarbeiter



Quelle: eigene Darstellung

3 HERLEITUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN UND HYPOTHESEN

An dieser Stelle wird die forschungsleitende Fragestellung dargelegt und die Herleitung der konkreten Forschungsfragen sowie die Ableitung der Hypothesen erläutert. Die übergeordnete Forschungsfrage lautet:

Wie wirken sich krisenhafte Situationen in Organisationen auf die Reaktionen der Mitarbeiter gegenüber Dritten aus und wie beeinflussen bestimmte Faktoren diese Reaktionen?

Anhand dieser Forschungsfrage und aufgrund des aktuellen Forschungsstandes wurden folgende Forschungsfragen abgeleitet:

Forschungsfrage 1

Wie wirkt sich die **Identifikation** der Mitarbeiter mit ihrer Organisation auf die Reaktionen der Mitarbeiter gegenüber Dritten aus?

Forschungsfrage 2

Wie wirkt sich die **interne Kommunikation** in krisenhaften Situationen auf die Reaktionen der Mitarbeiter gegenüber Dritten aus?

Forschungsfrage 3

Wie wirkt sich das **Kommunikationsklima** auf die Reaktionen der Mitarbeiter gegenüber Dritten aus?

Forschungsfrage 1 befasst sich mit der organisationalen Identifikation der Mitarbeiter und welche Auswirkungen die Bewertung dieses Faktors auf die Reaktionen der Mitarbeiter hat. Eine stärkere Identifikation hat zur Folge, dass Mitarbeiter eher positive Informationen über ihre Organisation nach außen tragen. Mitarbeiter mit schwächerer Identifikation zeigen weniger Bereitschaft, ihre Organisation nach außen hin zu verteidigen. Vor allem in krisenhaften Situationen kann die Identifikation eine große Rolle spielen, da stark identifizierte Mitarbeiter eher bereit sind, zum Vorteil ihrer Organisation zu handeln. In der Literatur finden sich diesbezüglich Studien, welche diese Annahme unterstützen. In Bezug auf die Reaktionen wird in der Literatur zwischen assertiven und defensiven Reaktionen der Mitarbeiter unterschieden. Assertive Reaktionen sind eher *aktiv* und sind mit bestimmten Verhaltensweisen verbunden (beispielsweise dem Verteidigen des

Arbeitgebers). Defensive Reaktionen sind eher *passiv* und gehen mit Reaktionen wie beispielsweise entschuldigen oder rechtfertigen einher (vgl. Kim und Rhee 2011, Einwiller und Korn 2015, Schütz 1998). Die Reaktionen assertiv und defensiv finden sich in allen Forschungsfragen wieder.

Es besteht aufgrund des aktuellen Forschungsstandes die Annahme, dass:

H1a: Je **stärker** sich Mitarbeiter mit ihrer Organisation **identifizieren**, umso stärker sind ihre **assertiven** Reaktionen gegenüber Dritten.

H1b: Je **schwächer** sich Mitarbeiter mit ihrer Organisation **identifizieren**, umso stärker sind ihre **defensiven** Reaktionen gegenüber Dritten.

Forschungsfrage 2 stellt die Bewertung der internen Kommunikation und die daraus resultierenden Reaktionen der Mitarbeiter in ihren Fokus. Mitarbeiter müssen vor allem in krisenhaften Situationen ausreichend informiert werden, denn wenn sie die Situation verstehen, kann das Auswirkungen auf ihre Reaktionen haben. Ein Fokus auf die interne Kommunikation im Krisenfall kann dabei helfen, diese wahrzunehmen und entsprechend zu reagieren. Offen, ehrlich und schnell sollten besonders in kritischen Zeiten Grundeigenschaften der internen Kommunikation sein. Wird die interne Kommunikation von Mitarbeitern als gut bewertet, zeigen sie andere Reaktionen als bei schlechter Bewertung (vgl. Pincus und Acharya 1988, Taylor 2010, Hülsmann und Berry 2005, Einwiller und Korn 2015).

In Hinblick auf den aktuellen Forschungsstand lassen sich folgende Hypothesen ableiten:

H2a: Je **besser** Mitarbeiter die **interne Kommunikation** bewerten, umso stärker sind ihre **assertiven** Reaktionen gegenüber Dritten.

H2b: Je **schlechter** Mitarbeiter die **interne Kommunikation** bewerten, umso stärker sind ihre **defensiven** Reaktionen gegenüber Dritten.

Forschungsfrage 3 fokussiert sich auf die Bewertung des Kommunikationsklimas durch die Mitarbeiter und wie sich diese auf die Reaktionen der Mitarbeiter auswirkt. Das Kommunikationsklima kann grob in zwei Stränge geteilt werden: offen und defensiv. Je nachdem welcher Linie es folgt, kann es die Reaktionen der Mitarbeiter beeinflussen. Ein offenes Klima fördert eine aktive Teilnahme der Mitarbeiter an Diskussionen sowie einen regen

Informationsaustausch und kann einen Beitrag zu konstruktiver Problemlösung leisten. Ein defensives Klima kann dazu führen, dass Mitarbeiter ungern innerhalb sowie außerhalb ihrer Organisation kommunizieren. Werden Offenheit, Dialog, Respekt und Verantwortungsbereitschaft als Kommunikationsgrundsätze in Organisationen gelebt, dann kann das ein gutes Kommunikationsklima begünstigen (vgl. Nordin et al. 2014, Einwiller et al. 2008, Heide und Simonsson 2014).

Im Hinblick auf Forschungsfrage 3 und beziehungsweise auf die aktuelle Forschungsliteratur werden folgende Annahmen abgeleitet:

H3a: Je **besser** Mitarbeiter das **Kommunikationsklima** ihrer Organisation bewerten, umso stärker sind ihre **assertiven** Reaktionen gegenüber Dritten.

H3b: Je **schlechter** Mitarbeiter das **Kommunikationsklima** ihrer Organisation bewerten, umso stärker sind ihre **defensiven** Reaktionen gegenüber Dritten.

4 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

Dieses Kapitel befasst sich mit der empirischen Untersuchung dieser Arbeit. Es wird zunächst das Erkenntnisinteresse dargelegt. Danach folgt die Operationalisierung der zentralen Begriffe sowie die Beschreibung des Forschungsdesigns.

Erkenntnisinteresse

Das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit liegt auf der Bewertung und Wahrnehmung der Mitarbeiter in Bezug auf die Faktoren Identifikation, interne Kommunikation und Kommunikationsklima. In einem weiteren Schritt soll herausgefunden werden, wie diese Faktoren die Reaktionen der Mitarbeiter in einer krisenhaften Situation bzw. bei negativer Berichterstattung über ihre Organisation beeinflussen. Dieses Forschungsinteresse wird im Folgenden durch die forschungsleitende Fragestellung sowie durch die Forschungsfragen und Hypothesen konkretisiert.

4.1 METHODE

4.1.1 Operationalisierung der theoretischen Konstrukte

Um die theoretischen Konstrukte empirisch erfassen zu können, müssen diese zuvor messbar gemacht werden. Die Operationalisierung erfolgte auf Basis bereits validierter Skalen aus der Literatur. Die hier angeführten Skalen dienen in weiterer Folge der Beantwortung der Forschungsfragen und Überprüfung der Hypothesen.

Identifikation

Um die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation zu messen wurde die Skala von Mael und Ashforth (1992) herangezogen. Sie besteht aus sechs Items, wie beispielsweise: *Wenn jemand meinen Arbeitgeber kritisiert, fühlt es sich an wie eine persönliche Beleidigung; Wenn ich über meinen Arbeitgeber rede, sage ich normalerweise eher 'wir' als 'sie' oder Erfolge meines Arbeitgebers fühlen sich an wie meine eigenen Erfolge.* Die Skala wurde aufgrund der Relevanz der Medienberichterstattung um folgendes Item ergänzt: *Wenn mein Arbeitgeber in den Medien kritisiert würde, wäre mir das peinlich* (von

1=Ich stimme überhaupt nicht zu bis 5=Ich stimme voll und ganz zu). Die komplette Auflistung der Items ist dem Fragebogen (Frage 4) zu entnehmen (siehe Anhang).

Interne Kommunikation

Die Bewertung der internen Kommunikation während der krisenhaften Situation wurde anhand von zehn semantischen Differentialen in Anlehnung an Einwiller und Korn (2015) abgefragt. Diese Skala enthält Items wie: [1] nicht informativ bis [5] informativ, [1] langsam bis [5] schnell oder [1] nicht vertrauenswürdig bis [5] vertrauenswürdig. Die Items sind vollständig im Fragebogen (Frage 13) zu finden (siehe Anhang).

Kommunikationsklima

Um die Bewertung des Kommunikationsklimas abzufragen wurde das Messinstrument von Dennis (1974) verwendet. Das Kommunikationsklima enthält die drei Dimensionen Vertrauen, Offenheit und Informationsgewinnung. Die genannten Dimensionen beinhalten Items, anhand derer die Befragten das Kommunikationsklima bewerten sollten (von 1=Ich stimme überhaupt nicht zu bis 5=Ich stimme voll und ganz zu). Beispiele für die Dimension Vertrauen sind: *Ich vertraue meinen Kollegen und meine Kollegen vertrauen mir; Ich vertraue darauf, dass mein direkter Vorgesetzter ehrlich und fair ist* oder *Ich kann mich auf die Informationen des Top Managements wirklich verlassen*. Beispiele für die Dimension Offenheit sind: *In meiner Organisation werden Mitarbeiter ermutigt wirklich offen miteinander umzugehen; In meiner Organisation kann jeder frei Informationen und Meinungen teilen* oder *Mein direkter Vorgesetzter ist bereit, „sensible“ Informationen mit mir zu teilen*. Beispiele für die Dimension Informationsgewinnung sind: *Ich erhalte die Informationen, die ich benötige, zur richtigen Zeit; Das Top Management versorgt mich mit Informationen, die ich wirklich brauche* oder *Ich werde immer rechtzeitig informiert, wenn Veränderungen stattfinden, die meine Arbeit beeinflussen*. Die komplette Auflistung der Items ist dem Fragebogen (Frage 26, 27 und 28) zu entnehmen (siehe Anhang).

Assertive und defensive Reaktionen

Die Skalen zu den assertiven und defensiven Reaktionen wurden aus der Arbeit von Schütz (1998) abgeleitet. Die assertiven Reaktionen beinhalten 13 Items wie beispielsweise: *Ich habe versucht, meinen Arbeitgeber positiv darzustellen; Ich habe meinen Arbeitgeber verteidigt*; oder *Ich habe versucht, den Ruf meines Arbeitgebers zu schützen* (von 1=Ich

stimme überhaupt nicht zu bis 5=Ich stimme voll und ganz zu). Die defensiven Reaktionen beinhalten 15 Items wie beispielsweise: *Ich habe versucht, negative Auswirkungen der Berichterstattung so gering wie möglich zu halten* oder *Es war mir peinlich, darauf angesprochen zu werden* (von 1=Ich stimme überhaupt nicht zu bis 5=Ich stimme voll und ganz zu). Alle Items zu den assertiven und defensiven Reaktionen sind dem Fragebogen (Frage 22) zu entnehmen (siehe Anhang).

Faktizität der Medieninhalte

Die Skala zur Faktizität der Medieninhalte wurde von Korn (2018) übernommen. Sie misst, ob ein Mitarbeiter die dargestellten Medieninhalte über seine Organisation als faktisch korrekt oder falsch bzw. angemessen oder übertrieben empfindet. Die Skala enthält 9 Items wie beispielsweise: *Die Menge der Beiträge in den Medien war absolut angemessen*; *Die wesentlichen Tatsachen wurden richtig dargestellt* oder *Die Kritik der Medien an meinem Arbeitgeber war gerechtfertigt* (von 1=Ich stimme überhaupt nicht zu bis 5=Ich stimme voll und ganz zu). Die kompletten Items zur Faktizität der Medieninhalte ist dem Fragebogen (Frage 14) zu entnehmen (siehe Anhang).

4.1.2 Forschungsdesign

Zur Überprüfung der Forschungsfragen und der abgeleiteten Hypothesen wurde im Dezember 2018 und Januar 2019 eine Online-Befragung mittels eines standardisierten Fragebogens durchgeführt. Es wurden insgesamt 293 Personen befragt, die aktuell in einem Angestelltenverhältnis stehen oder in den letzten fünf Jahren in einem Angestelltenverhältnis standen. Dazu wurden zwei Stränge programmiert und je nach Angabe wurden die Teilnehmer in den für sie passenden Strang geleitet. Da die Fragen und Antworten in beiden Strängen exakt gleich waren und es für diese Arbeit nicht von Relevanz ist, von welchem Strang der Teilnehmer kommt, wurde in der Auswertung nicht zwischen aktuellem oder ehemaligem Arbeitgeber unterschieden. Die Daten wurden gesamt ausgewertet. Im Anhang findet sich der Fragebogen mit dem Strang *aktueller Arbeitgeber*.

Befragt wurden ausschließlich Personen, deren Arbeitgeber mehr als 50 Mitarbeiter beschäftigt und bereits Teil negativer Medienberichte war. Aus der Literatur geht hervor, dass krisenhafte Situationen aufgrund von Aktualität und Relevanz oft von den Medien

aufgegriffen werden. Die Filterfrage nach der negativen Berichterstattung diene als Indikator für eine krisenhafte Situation. Um eine größere Anzahl an Befragungsteilnehmern erreichen zu können, wurde der Fragebogen in deutscher und englischer Sprache formuliert. Die Einleitung erhielt eine kurze, allgemein gehaltene Information zur Befragung, organisatorische Hinweise und die Garantie der Anonymität der Teilnehmer.

Der Fragebogen gliedert sich in vier Hauptthemenblöcke:

- | Einschätzung der eigenen Identifikation der Befragten mit ihrer Organisation
- | Bewertung der internen Kommunikation
- | Bewertung und Wahrnehmung des Kommunikationsklimas
- | Einschätzung der eigenen Reaktionen der Befragten

Alle Items wurden aus der Literatur entnommen und sind daher als valide Instrumente zur Erfassung der definierten Konstrukte anzusehen. Die Bewertungen wurden anhand einer 5-Punkte-Skala oder mittels Polaritätenprofil abgefragt. Der Fragebogen selbst wurde in SoSci Survey erstellt und auf dem SoSci Survey Server verwaltet. Die Daten wurden anschließend in SPSS exportiert. Die Stichprobenauswahl erfolgte ohne Auswahlplan, es handelt sich also um eine willkürliche Auswahl.

Die Akquise der Befragungsteilnehmer erfolgte mittels E-Mail-Einladung und privater Nachrichten auf Facebook in einem erweiterten Freundes-, Bekannten-, Kollegen und Verwandtenkreis sowie durch die Platzierung auf der Social Media Plattform Facebook in relevanten Gruppen (beispielsweise Universitätsgruppen). Die Befragten wurden darum gebeten, den Fragebogen ebenfalls mit ihren Freunden, Verwandten, und Kollegen zu teilen. Es können keine Rückschlüsse auf Personen oder Organisationen gezogen werden, da die Befragung anonym war und die Daten auf Grundlage der gesetzlichen Bestimmungen (§ 2f Abs 5 FOG) erhoben und verarbeitet wurden.

Bevor mit der Hauptuntersuchung gestartet wurde, wurde ein Pretest durchgeführt. Anhand des Feedbacks durch die Pretest-Teilnehmer wurde der Fragebogen überarbeitet. Wichtig war es ebenfalls, den Fragebogen ausführlich zu testen, da sichergestellt werden musste, dass die Teilnehmer an den Filterfragen in den jeweils richtigen Strang weitergeleitet werden. Aufgrund der eigens durchgeführten Tests und Pretests durch andere Personen, wurde der Fragebogen überarbeitet und mit der Untersuchung gestartet.

4.2 ERGEBNISSE

4.2.1 Deskriptive Auswertung

Der Link zum Fragebogen erreichte insgesamt 293 Personen. Davon wurde bei 82 Personen die Befragung nach der Filterfrage beendet, da weder ein aktueller noch ein ehemaliger Arbeitgeber bereits negativ in den Medien war. Nach Überprüfung und Bereinigung der Datensätze (beispielweise aufgrund fehlender Werte oder aufgrund von Antwortmustern) standen 206 gültige Fragebögen zur Verfügung. Von den 206 Befragten waren 131 (64%) weiblich und 75 (36%) männlich. Das Alter der Befragten lag zwischen 21 und 68 Jahren, mit einem Mittelwert von 37 Jahren. 40% der Befragungsteilnehmer arbeiteten in Großunternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern, 27% in Unternehmen mit 251-1000 Mitarbeitern und 33% waren in Unternehmen mit 50-250 Mitarbeitern beschäftigt. Mehr als die Hälfte (56%) der Befragten gab an, im privatwirtschaftlichen Sektor tätig zu sein, 30% im öffentlichen bzw. staatlichen Sektor, 6 % in Verbänden oder Vereinen und 8% machten keine genauen Angaben bezüglich ihres Sektors. Der Großteil der Befragten (68%) befand sich in einer Position ohne Führungsverantwortung. 15% der Befragten befanden sich in der unteren Führungsebene, 14% in der mittleren und 3% in der oberen Führungsebene. Durchschnittlich waren die Befragten 8,6 Jahre in ihrer Organisation tätig, die Dauer im Unternehmen reichte von 3 Monaten bis 41 Jahren.

Auf die Frage, wie lange die negative Berichterstattung zurückliegt, gab mehr als die Hälfte (52%) an, dass innerhalb des letzten Jahres negativ berichtet wurde. Bei 37% wurde innerhalb der letzten fünf Jahre berichtet, bei 9% innerhalb der letzten 10 Jahre und bei 2% liegt die negative Berichterstattung über 10 Jahre zurück. 18% gaben an, dass sie sich an die kritische Situation eher schlecht erinnern, 32% erinnern sich eher mittelmäßig und 50% gaben an, dass sie sich noch sehr gut an die Situation erinnern.

In 40% der Fälle war in den Medien von einer *Krise* die Rede, in 60% der Fälle wurde nicht explizit von einer *Krise* berichtet. Die häufigsten Themen, über die in den Medien berichtet wurde, waren: wirtschaftliche Entwicklung (14%), Fehlverhalten von Führungspersonen (15%), Verhalten den Mitarbeitern gegenüber, z.B. Datenschutz, Arbeitsbedingungen (9%), Produktfehler/-qualität (13%), Service (11%) und Stellenabbau (7%). 28% der

Befragten erfuhren von der kritischen Situation über Kollegen, 22% über offizielle Informationen des Arbeitgebers, 18% über das Internet, 13% über Zeitungen/Zeitschriften und 4% über Freunde, Bekannte oder Familie. Der Rest verteilte sich auf andere Informationsquellen wie Kunden/Geschäftspartner, Radio und eigene Erfahrungen. Auf die Frage, ob in dieser Situation allgemein interne oder externe Quellen wichtiger waren, um auf dem Laufenden zu bleiben, gaben 29% an, dass interne Quellen mehr Bedeutung hatten. Für 53% waren externe Quellen wichtiger und 18% sahen interne und externe Quellen gleich wichtig an.

Knapp über die Hälfte (51%) der Teilnehmer gab an, sich auf Fragen von Außenstehenden durch ihren Arbeitgeber *nicht* gut informiert und vorbereitet gefühlt zu haben. 28% fühlten sich gut vorbereitet und 21% fühlten sich mittelmäßig gut vorbereitet. Auf die Frage, wie die Befragten auf Fragen von Außenstehenden vorbereitet wurden, zeigen sich folgende Ergebnisse: 70% gaben an, dass es keine Meetings diesbezüglich gab. 58% gaben an, dass es keine Informationen per E-Mail gab und 34% gaben an, dass sie sich ausschließlich mit Kollegen darüber unterhalten haben, wie sie auf Fragen von Außenstehenden reagieren sollen.

Die Teilnehmer wurden nach Reaktionen von Außenstehenden bezüglich der Situation gefragt. Hier gaben 49% an, dass sie von Außenstehenden nach dem aktuellen Stand der Dinge gefragt wurden und 52% gaben an, dass sie von Außenstehenden auf die negative Berichterstattung angesprochen wurden. Keiner der Befragten gab an, von Außenstehenden in der Zeit der negativen Berichterstattung gemieden worden zu sein. Ebenfalls gab keiner der Befragungsteilnehmer an, dass Außenstehende ihnen Vorwürfe gemacht haben.

4.2.2 Faktorenanalyse

Die Items der Faktoren *Identifikation*, *interne Kommunikation*, *Kommunikationsklima*, *Reaktionen* und *Faktizität der Medieninhalte* wurden anhand einer Faktorenanalyse zu jeweils einem Konstrukt zusammengefasst. Alle Items der Faktoren erfüllten die Kriterien, um diese zusammenzufassen. Dazu wurden die folgenden Eignungstests durchgeführt: Bartlett-Test auf Normalverteilung, Anti-Image-Kovarianzmatrix, Measure of Sampling

Adequacy (MSA-Werte), Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMO-Kriterium) und Cronbachs Alpha.

Im Folgenden werden diese Faktoren mit ihren jeweiligen Cronbachs Alpha Werten dargestellt. Die dazugehörigen Items finden sich im Kapitel 4.1.1 *Operationalisierung der theoretischen Konstrukte* und im Fragebogen (siehe Anhang).

Der Faktor *Identifikation* enthält insgesamt 7 Items. Die Items waren aufgrund der Berechnungen konsistent und konnten zu einem Konstrukt zusammengefasst werden (Cronbachs $\alpha=.88$).

Der Faktor *interne Kommunikation* umfasst insgesamt 11 Items. Auch dieser Faktor konnte zusammengefasst werden (Cronbachs $\alpha=.94$).

Zum Faktor *Kommunikationsklima* gehören die drei Dimensionen Vertrauen, Offenheit und Informationsgewinnung. Diese beinhalteten wiederum Items, anhand derer die Befragten das Kommunikationsklima bewerten sollten. Es war wiederum möglich, die Dimensionen mit ihren dazugehörigen Items zusammenzufassen (Cronbachs $\alpha=.95$).

Der Faktor *Reaktionen* beinhaltet die Ausprägungen assertiv und defensiv. Die assertiven Reaktionen beinhalteten 13 Items und die defensiven Reaktionen beinhalteten 15 Items. Für diese beiden Ausprägungen konnten ebenfalls zwei Konstrukte erstellt werden (assertiv: Cronbachs $\alpha=.91$; defensiv: Cronbachs $\alpha=.86$).

Der Faktor *Faktizität der Medieninhalte* enthält 9 Items. Die Voraussetzungen für eine Zusammenfassung waren gegeben (Cronbachs $\alpha=.89$).

4.2.3 Forschungsfragen und Hypothesen

Zur Beantwortung der Forschungsfragen und Überprüfung der Hypothesen wurde eine lineare Regression durchgeführt. Bei **Forschungsfrage 1** wurde die Identifikation mit der Organisation als unabhängige Variable und die assertiven/defensiven Reaktionen als abhängige Variable behandelt. In Tabelle 1 sind die Ergebnisse dargestellt. Der Effekt der Identifikation auf die assertiven Reaktionen zeigt ein signifikantes Ergebnis ($p<.00$). Der unstandardisierte Regressionskoeffizient B ($B=0,61$) zeigt einen positiven Zusammenhang zwischen der Identifikation ($M=3,18$; $SD=0,97$) und den assertiven Reaktionen ($M=3,01$;

SD=0,87) der Mitarbeiter. Das Ergebnis unterstützt H1a: Je stärker die Identifikation, umso stärker sind die assertiven Reaktionen der Mitarbeiter.

Der Zusammenhang zwischen Identifikation und den defensiven Reaktionen der Mitarbeiter ist ebenfalls signifikant ($p < .00$). Hier zeigt der unstandardisierte Regressionskoeffizient B ($B=0,26$), dass eine stärkere Identifikation ($M=3,18$; $SD=0,97$) auch stärkere defensive Reaktionen ($M=2,13$; $SD=0,67$) bewirkt. H2b muss demnach verworfen werden, da eine schwächere Identifikation nicht wie angenommen schwächere defensive Reaktionen auslöst, sondern eine stärkere Identifikation ebenfalls stärkere defensive Reaktionen auslöst.

Um **Forschungsfrage 2** zu beantworten wurde die interne Kommunikation als unabhängige Variable und die assertiven/defensiven Reaktionen als abhängige Variable behandelt. Tabelle 1 zeigt die Ergebnisse. Der Einfluss der internen Kommunikation auf die assertiven Reaktionen ist signifikant ($p < .00$). Es zeigt sich ein positiver Effekt ($B=0,41$) der internen Kommunikation ($M=3,05$; $SD=0,97$) auf die assertiven Reaktionen ($M=3,01$; $SD=0,87$) der Mitarbeiter. Das Ergebnis unterstützt H2a: Je besser die Mitarbeiter die interne Kommunikation bewerten, umso stärker sind ihre assertiven Reaktionen.

In Bezug auf die Hypothese 2b zeigen die Ergebnisse, dass die interne Kommunikation ($M=3,05$; $SD=0,97$) keinen signifikanten Einfluss ($p = \text{n.s.}$; $B=0,00$) auf die defensiven Reaktionen ($M=2,13$; $SD=0,67$) der Mitarbeiter hat. H2b muss somit verworfen werden.

Zur Beantwortung von **Forschungsfrage 3** wurde das Kommunikationsklima als unabhängige Variable und die assertiven/defensiven Reaktionen als abhängige Variable behandelt. In Tabelle 1 werden die Ergebnisse dargestellt. Der Einfluss des Kommunikationsklimas auf die assertiven Reaktionen ist signifikant ($p < .00$). Die Ergebnisse zeigen, dass das Kommunikationsklima ($M=3,39$; $SD=0,88$) einen positiven Effekt ($B=0,52$) auf die assertiven Reaktionen ($M=3,01$; $SD=0,87$) der Mitarbeiter hat. Das bedeutet, dass ein gut bewertetes Kommunikationsklima stärkere assertive Reaktionen der Mitarbeiter auslöst und bestätigt somit H3a.

Aus den Ergebnissen geht des Weiteren hervor, dass das Kommunikationsklima ($M=3,39$; $SD=0,88$) keinen signifikanten Einfluss ($p = \text{n.s.}$; $B=0,08$) auf die defensiven Reaktionen ($M=2,13$; $SD=0,67$) der Mitarbeiter hat weshalb H3b verworfen werden muss.

Zwischenfazit und Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellung

Tabelle 1 zeigt die Ergebnisse der linearen Regression. Aufgrund dieser Ergebnisse wird festgehalten, dass H1a, H2a und H3a zugestimmt wird. H1b, H2b und H3b müssen aufgrund der gewonnenen Ergebnisse abgelehnt werden. In Bezug auf H1b zeigt sich sogar ein gegenteiliger Effekt: Je stärker die Identifikation mit der Organisation, umso stärker sind auch die defensiven Reaktionen. Im Hinblick auf die forschungsleitende Fragestellung bedeuten diese Erkenntnisse, dass die Faktoren Identifikation, interne Kommunikation und Kommunikationsklima bei positiver Bewertung durch die Mitarbeiter stärkere assertive Reaktionen auslösen. Eine stärkere Identifikation löst zudem auch stärkere defensive Reaktionen hervor. Die Bewertung der internen Kommunikation und des Kommunikationsklimas hat keinen Effekt auf die defensiven Reaktionen der Mitarbeiter.

Tabelle 1: Ergebnisse der linearen Regression

	Assertive Reaktionen Unstandardisierter Regressions- koeffizient B	Defensive Reaktionen Unstandardisierter Regressions- koeffizient B
Identifikation	B=0,61**	B=0,26**
Interne Kommunikation	B=0,41**	B=0,00 (n.s.)
Kommunikationsklima	B=0,52**	B=0,08 (n.s.)

**=p<.00

Quelle: eigene Darstellung

Aufgrund der (1) höheren Werte des Regressionskoeffizienten B und dem Vergleich der Hypothesen wird deutlich, dass die Identifikation den größten Einfluss auf die assertiven Reaktionen hat. Des Weiteren (2) regressieren die unabhängigen Variablen interne Kommunikation und Kommunikationsklima signifikant die abhängige Variable Identifikation ($p<.00$). Der standardisierte Regressionskoeffizient β für interne Kommunikation zeigt, dass die interne Kommunikation einen Effekt auf die Identifikation hat ($\beta=0,20$; $p<.04$). In Bezug auf das Kommunikationsklima zeigt sich ebenfalls, dass dieses die Identifikation beeinflusst ($\beta=0,25$; $p<.00$). Aus Tabelle 2 geht hervor, dass (3) alle unabhängigen Variablen signifikant miteinander korrelieren.

Tabelle 2: Signifikante Korrelation der unabhängigen Variablen

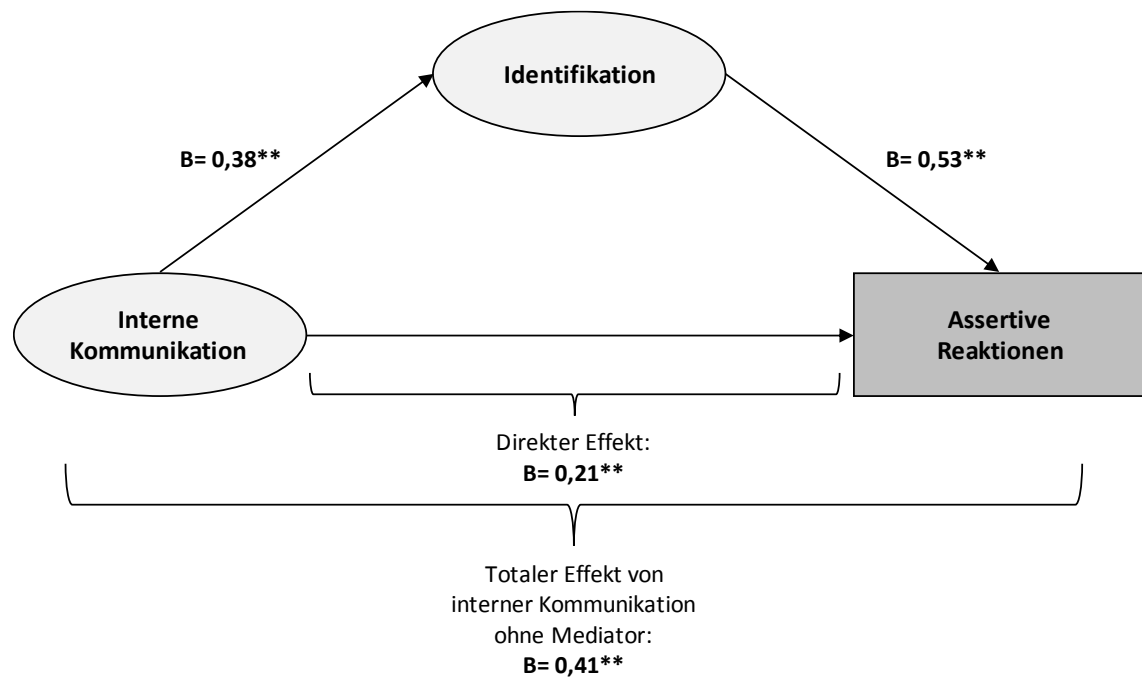
	Identifikation	Interne Kommunikation	Kommunikationsklima	N
Identifikation	1			206
Interne Kommunikation	,378**	1		206
Kommunikationsklima	,391**	,734**	1	206

**=p<.00

Quelle: eigene Darstellung

Aufgrund der drei oben angeführten Erkenntnisse (1), (2) und (3) wurden explorativ zwei Mediationsanalysen mit den unabhängigen Variablen interne Kommunikation und Kommunikationsklima und dem Mediator Identifikation durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass in beiden Fällen eine partielle Mediation vorliegt. Das bedeutet, dass die unabhängigen Variablen jeweils den Mediator signifikant beeinflussen. Der Mediator beeinflusst wiederum signifikant die assertiven Reaktionen. Dieser Effekt ist der *indirekte* Effekt. Es besteht ein totaler Effekt (ohne Mediator) der unabhängigen Variablen auf die assertiven Reaktionen. Dieser totale Effekt bleibt auch mit Mediator bestehen, wird jedoch durch den Mediator kleiner und bezeichnet in Folge dessen den *direkten* Effekt (vgl. Field 2014, S. 408). Die beiden Mediationsanalysen werden im Folgenden dargestellt und erläutert.

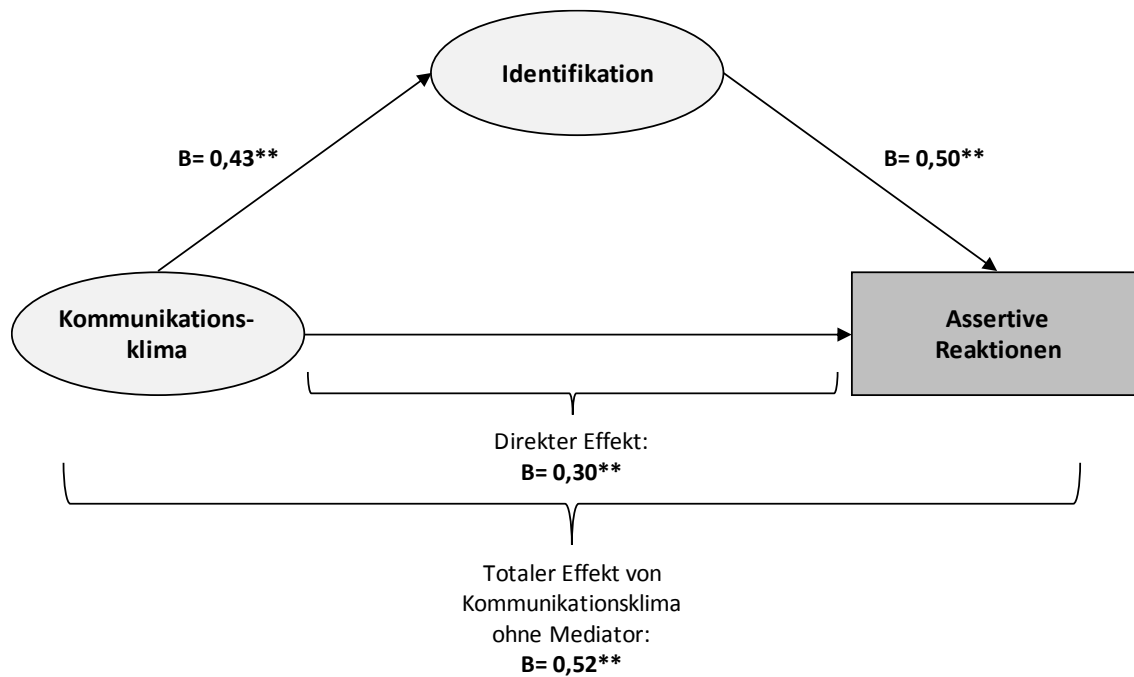
Abbildung 8: Partielle Mediation Faktor interne Kommunikation



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Field 2014

Abbildung 8 zeigt den totalen, den direkten und den indirekten Effekt und ihre Zusammenhänge zwischen den Variablen ($p < .01$). Es besteht ein totaler Effekt der internen Kommunikation ohne Mediator auf die assertiven Reaktionen ($B = 0,41$). Durch den Mediator Identifikation verringert sich dieser Effekt. Somit besteht ein kleinerer, direkter Effekt mit Mediator der internen Kommunikation auf die assertiven Reaktionen ($B = 0,21$). Die interne Kommunikation hat einen Effekt auf die Identifikation ($B = 0,38$). Diese wiederum hat einen Effekt auf die assertiven Reaktionen ($B = 0,53$) und beschreibt den indirekten Effekt.

Abbildung 9: Partielle Mediation Faktor Kommunikationsklima



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Field 2014

Abbildung 9 zeigt den totalen, den direkten und den indirekten Effekt und ihre Zusammenhänge zwischen den Variablen ($p < .01$). Es besteht ein totaler Effekt des Kommunikationsklimas ohne Mediator auf die assertiven Reaktionen ($B = 0,52$). Durch den Mediator Identifikation verringert sich dieser Effekt. Somit besteht ein kleinerer, direkter Effekt mit Mediator des Kommunikationsklimas auf die assertiven Reaktionen ($B = 0,30$). Das Kommunikationsklima hat einen Effekt auf die Identifikation ($B = 0,43$). Dieses wiederum hat einen Effekt auf die assertiven Reaktionen ($B = 0,50$) und beschreibt den indirekten Effekt.

4.2.4 Einflüsse auf interne Kommunikation und Kommunikationsklima

Im Folgenden werden die Faktoren dargelegt, die einen Einfluss auf die interne Kommunikation und das Kommunikationsklima haben. Dazu gehören das Geschlecht und das Alter der Befragten, die Organisationsgröße und der Organisationstyp. Die Ergebnisse wurden anhand einer einfaktoriellen Varianzanalyse erhoben.

Interne Kommunikation

Der Einfluss der Unternehmensgröße auf die interne Kommunikation ist signifikant ($p < .01$). Es zeigt sich, dass die interne Kommunikation in kleineren Unternehmen (50-250 Mitarbeiter) besser bewertet wird als in Unternehmen mit 250-1000+ Mitarbeitern ($M_{50-250 \text{ Mitarbeiter}} = 3,4$ vs $M_{251-1000 \text{ Mitarbeiter}} = 2,8$ vs $M_{1000+ \text{ Mitarbeiter}} = 2,9$; $F = 6,749$). Der Einfluss des Organisationstyps auf die interne Kommunikation ist ebenfalls signifikant ($p < .03$). Es zeigt sich, dass die interne Kommunikation in öffentlichen/staatlichen Unternehmen schlechter bewertet wird als in Verbänden/Vereinen und im privatwirtschaftlichen Sektor ($M_{\text{öffentlich}} = 2,7$ vs $M_{\text{privat}} = 3,3$; $F = 4,799$). Bezüglich des Geschlechts zeigt sich, dass Männer die interne Kommunikation besser bewerten als Frauen ($M_{\text{Männer}} = 3,3$ vs $M_{\text{Frauen}} = 2,9$; $F = 11,483$; $p < .01$).

Der Einfluss von Bildungsgrad, Alter, der Position und der Dauer im Unternehmen ist nicht signifikant.

Kommunikationsklima

Der Effekt des Organisationstyps auf das Kommunikationsklima ist signifikant ($p < .05$). Es zeigt sich, dass das Kommunikationsklima in öffentlichen/staatlichen Unternehmen schlechter bewertet wird als im privatwirtschaftlichen Sektor ($M_{\text{öffentlich}} = 3,2$ vs $M_{\text{privat}} = 3,4$; $F = 2,627$). Es besteht ein Unterschied zwischen den Altersklassen und der Bewertung des Kommunikationsklimas. Die beiden jüngeren Gruppen mit einem Durchschnitt von 24 und 27 Jahren bewerten das Kommunikationsklima besser als die älteste Gruppe mit einem Durchschnitt von 58 Jahren ($M_{\text{Jung}} = 3,7$ vs $M_{\text{Alt}} = 3,1$; $F = 3,454$; $p < .09$). Männer bewerten das Kommunikationsklima tendenziell signifikant besser als Frauen ($M_{\text{Männer}} = 3,5$ vs $M_{\text{Frauen}} = 3,3$; $F = 2,810$; $p < .09$).

Der Einfluss von Organisationsgröße, Bildungsgrad, der Position und der Dauer im Unternehmen ist nicht signifikant.

4.2.5 Unterschiede innerhalb der Gruppen assertiv und defensiv

Im Folgenden werden signifikante Unterschiede innerhalb der beiden Ausprägungen *assertiv* und *defensiv* aufgezeigt. Betrachtet werden die Unterschiede in Hinblick auf drei

Faktoren: (1) Gefühle, (2) Faktizität der Medieninhalte und (3) Briefing durch den Arbeitgeber.

Hierzu wurden die Variablen *assertive Reaktionen* und *defensive Reaktionen* mittels Rangverfahren jeweils in drei Gruppen zusammengefasst (1=wenig assertiv/defensiv, 2=mittel assertiv/defensiv, 3=stark assertiv/defensiv). In der ersten Gruppe sind folglich Befragte, die wenig assertive beziehungsweise defensive Reaktionen zeigen. In der zweiten Gruppe befinden sich Befragte mit mittleren Werten und in der dritten Gruppe diejenigen, die jeweils die größten Werte angegeben haben. Die Tabellen 3, 4 und 5 zeigen die Mittelwerte der Gruppen 1 (wenig assertiv/defensiv) und 3 (stark assertiv/defensiv) in Bezug auf Gefühle, Faktizität der Medieninhalte und Briefing durch den Arbeitgeber.

(1) Gefühle

Tabelle 3: Unterschiede Gefühle stark/wenig assertive/defensive Reaktionen

		Gefühle								N
		Ich war wütend		Ich habe mich verantwortlich gefühlt		Es war mir egal		Ich fühlte mich als Botschafter meiner Organisation		
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
Assertive Reaktionen	Wenig	2,44**	1,38	1,34**	0,81	3,24**	1,62	1,56**	0,89	70
	Stark	3,79**	0,94	2,59**	1,45	2,08**	1,14	3,15**	1,40	67
Defensive Reaktionen	Wenig	2,54**	1,33	1,26**	0,56	2,80*	1,58	1,89**	1,07	70
	Stark	3,58**	1,14	2,61**	1,37	2,15*	1,23	3,03**	1,38	67

M=Mittelwert

SD=Standardabweichung

*p<.05

**p<.00

Quelle: eigene Darstellung

Der Unterschied innerhalb der assertiven/defensiven Reaktionen und den Gefühlen während der krisenhaften Situation ist signifikant ($p<.05$ bzw. $p<.00$). Personen, die stark assertives Verhalten aufzeigen, weisen höhere Werte im Item *Ich war wütend* auf als jene, die wenig assertiv sind ($M_{\text{WutStarkAssertiv}}=3,79$ vs $M_{\text{WutWenigAssertiv}}=2,44$). Stark defensive Personen weisen hier höhere Werte auf als wenig defensive Personen ($M_{\text{WutStarkDefensiv}}=3,58$ vs $M_{\text{WutWenigDefensiv}}=2,54$)

Das Item *Ich habe mich verantwortlich gefühlt* zeigt, dass Personen mit starken assertiven oder defensiven Reaktionen jeweils signifikant höhere Ausprägungen haben als Personen, die schwachen assertiven oder defensiven Reaktionen ($M_{\text{VerantwortungStarkDefensiv}}=2,61$ vs $M_{\text{VerantwortungWenigDefensiv}}=1,26$; $M_{\text{VerantwortungStarkAssertiv}}=2,59$ vs $M_{\text{VerantwortungWenigAssertiv}}=1,34$).

Bei dem Item *Es war mir egal* findet sich bei wenig assertiven Personen ein höherer Wert als bei Personen mit stark assertiver Ausprägung ($M_{\text{EgalWenigassertiv}}=3,24$ vs $M_{\text{EgalStarkAssertiv}}=2,08$). Wenig defensive Personen weisen einen größeren Wert auf als stark defensive Personen ($M_{\text{EgalWenigDefensiv}}=2,8$ vs $M_{\text{EgalStarkDefensiv}}=2,15$).

Eine stark assertive und eine stark defensive Ausprägung weisen höhere Werte des Items *Ich fühlte mich als Botschafter meiner Organisation* auf als wenig assertive und wenig defensive Ausprägungen ($M_{\text{BotschafterStarkAssertiv}}=3,15$ vs $M_{\text{BotschafterWenigAssertiv}}=1,56$; $M_{\text{BotschafterStarkDefensiv}}=3,03$ vs $M_{\text{BotschafterWenigDefensiv}}=1,89$).

(2) Faktizität der Medieninhalte

Tabelle 4: Unterschiede Faktizität stark/wenig assertive/defensive Reaktionen

		Faktizität		
		M	SD	N
Assertive Reaktionen	Wenig	3,40**	0,65	70
	Stark	2,63**	0,86	67
Defensive Reaktionen	Wenig	3,32**	0,76	70
	Stark	2,82**	0,83	67

M=Mittelwert

SD=Standardabweichung

* $p < .05$

** $p < .00$

Quelle: eigene Darstellung

Der Unterschied zwischen den assertiven/defensiven Reaktionen und der Bewertung der Faktizität der Medieninhalte während der krisenhaften Situation ist signifikant ($p < .05$ bzw. $p < .00$). Es zeigt sich, dass Personen mit stark assertiver Ausprägung durchschnittlich einen niedrigeren Wert haben als Personen mit wenig assertiver Ausprägung ($M_{\text{FaktizitätStarkAssertiv}}=2,63$ vs $M_{\text{FaktizitätWenigAssertiv}}=3,40$).

Ebenfalls ist der Wert bei Personen mit wenig defensiven Reaktionen größer als bei Personen mit starken defensiven Reaktionen ($M_{\text{FaktizitätWenigDefensiv}}=3,32$ vs $M_{\text{FaktizitätStarkDefensiv}}=2,82$).

(3) Briefing

Tabelle 5: Unterschiede Briefing stark/wenig assertive/defensive Reaktionen

		Briefing						
		Ich wurde in Meetings informiert		Ich habe Informationen per E-Mail erhalten		Ich wurde gar nicht vorbereitet		N
		M	SD	M	SD	M	SD	
Assertive Reaktionen	Wenig	1,65**	1,16	1,71**	1,28	3,63**	1,54	70
	Stark	2,55**	1,49	3,15**	1,52	2,01**	1,2	67
Defensive Reaktionen	Wenig	1,83**	1,25	1,94**	1,43	3,17**	1,62	70
	Stark	2,45**	1,43	2,60**	1,53	3,01**	1,54	67

M=Mittelwert

SD=Standardabweichung

** $p < .00$

Quelle: eigene Darstellung

Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den assertiven/defensiven Reaktionen der Mitarbeiter und dem Briefing durch den Arbeitgeber in der Zeit der negativen Berichterstattung ($p < .00$). Wurden die Befragten auf Fragen von Außenstehenden durch Meetings vorbereitet, sind die stark assertiven Werte höher als die wenig assertiven Werte ($M_{\text{MeetingStarkAssertiv}}=2,55$ vs $M_{\text{MeetingsWenigAssertiv}}=1,65$). Wurden die Befragten in Meetings informiert, so zeigen sich auch höhere Werte bei den stark defensiven Reaktionen als bei den wenig defensiven Mitarbeitern ($M_{\text{MeetingStarkDefensiv}}=2,45$ vs $M_{\text{MeetingsWenigDefensiv}}=1,83$).

Wenn Mitarbeiter durch E-Mails informiert wurden, zeigen sich ebenfalls höhere Werte in den stark assertiven Reaktionen als in den wenig assertiven Reaktionen ($M_{\text{E-MailStarkAssertiv}}=3,15$ vs ($M_{\text{E-MailWenigAssertiv}}=1,71$). Auch die stark defensiven Reaktionen der Mitarbeiter sind im Falle einer Vorbereitung durch E-Mails höher als die wenig defensiven Reaktionen ($M_{\text{E-MailStarkDefensiv}}=2,60$ vs $M_{\text{E-MailWenigDefensiv}}=2,01$).

Haben die befragten Personen keine Vorbereitung erhalten, so sind die wenig assertiven Reaktionen höher als die stark assertiven Reaktionen ($M_{\text{keineVorbereitungWenigAssertiv}}=3,63$ vs $M_{\text{keineVorbereitungStarkAssertiv}}=3,17$). Ebenfalls ist der Wert der wenig assertiven Reaktionen im Falle von keiner Vorbereitung höher als der Wert der stark defensiven Reaktionen ($M_{\text{keineVorbereitungWenigDefensiv}}=3,17$ vs $M_{\text{keineVorbereitungStarkDefensiv}}=3,01$).

5 DISKUSSION UND PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN

Das Ziel dieser Studie war es herauszufinden, wie die drei Faktoren *Identifikation*, *interne Kommunikation* und *Kommunikationsklima* die *Reaktionen* der Mitarbeiter in krisenhaften Situationen beeinflussen. Aus den Ergebnissen gehen praktische Implikationen hervor, die Organisationen dabei helfen können, ihre Mitarbeiter als Botschafter zu gewinnen.

Betrachtet wurden im Zusammenhang mit den Reaktionen die beiden Ausprägungen *assertiv* und *defensiv*, welche mit unterschiedlichen Verhaltensweisen verbunden sind. Aufgrund des aktuellen Forschungsstandes und der spezifischen Verhaltensweisen, die die assertiven und die defensiven Reaktionen der Mitarbeiter aufweisen, kann angenommen werden, dass assertive Mitarbeiter eher als Unternehmensbotschafter agieren als defensive Mitarbeiter (vgl. Schütz, 1998, Einwiller und Korn, 2015, Heide und Simonsson, 2014).

Forschungsfragen und Hypothesen

Für die Praxis sind die folgenden Forschungsergebnisse dieser Arbeit daher besonders relevant, denn es konnte gezeigt werden, dass eine starke organisationale **Identifikation** der Mitarbeiter zu stärkeren assertiven Reaktionen führt. Das bedeutet, dass stark identifizierte Mitarbeiter in krisenhaften Situationen eher ihren Arbeitgeber verteidigen. Sie versuchen, die Situation zu erklären und wollen ihren Arbeitgeber positiv nach außen hin darstellen. Dies geschieht, indem sie beispielweise Situationen aus der Vergangenheit beschreiben, in denen ihr Arbeitgeber erfolgreiche Leistungen gebracht hat.

Zeigen sich Mitarbeiter somit als Unternehmensbotschafter in kritischen Phasen, kann das ein vermeintlich negatives öffentliches Bild der Organisation zum Positiven verändern. Aus diesem Grund sollten Unternehmen versuchen, die Identifikation ihrer Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu fördern. Die angeführten Ergebnisse stimmen mit dem aktuellen Forschungsstand überein, aus dem hervorgeht, dass ein positiver Effekt der Identifikation auf die Reaktionen der Mitarbeiter besteht (vgl. Einwiller und Korn 2015, van Dick 2004).

Die Ergebnisse der Studie zeigen zudem, dass eine starke Identifikation die defensiven Reaktionen ebenfalls verstärkt. Das bedeutet, dass stark identifizierte Mitarbeiter auch stärker defensive Verhaltensweisen zeigen, wie beispielsweise sich zu rechtfertigen, Fragen auszuweichen oder sich für die Situation zu entschuldigen. Ein Grund für diesen Effekt der Identifikation könnte sein, dass sich stark identifizierte Mitarbeiter auch in ihrem persönlichen Selbstkonzept angegriffen fühlen und deshalb auf ihre Art und Weise versuchen, das öffentliche Bild ihrer Organisation zu schützen, um so ihre eigene Identität zu schützen.

Dennoch zeigt sich, dass der Effekt auf die defensiven Reaktionen geringer ausfällt, als auf die assertiven Reaktionen. Demnach ist es deutlich wahrscheinlicher, dass eine Steigerung der Mitarbeiteridentifikation zu einer Steigerung der assertiven Reaktionen führt als zu einer Steigerung der defensiven Reaktionen. Daher führt die Steigerung der Identifikation auch wahrscheinlicher zu einer Steigerung der angestrebten Botschafter-Rolle der Mitarbeiter.

Ebenfalls kann aufgrund des Einflusses auf beide Reaktionsweisen festgehalten werden, dass dem Faktor Identifikation grundsätzlich eine große Bedeutung beigemessen werden sollte. Demnach müssen sich Organisationen bewusst sein, dass eine geringe Identifikation zu schwächeren Reaktionen führt und die Mitarbeiter der Unternehmenskrise eher mit Gleichgültigkeit entgegentreten.

Wird der Faktor **interne Kommunikation** von den Mitarbeitern gut bewertet, dann weisen sie stärkere assertive Reaktionen auf. Daraus kann geschlossen werden, dass, wenn die interne Kommunikation informativ, offen, aufrichtig, schnell, ausgewogen und glaubwürdig ist, Mitarbeiter eher als Unternehmensbotschafter auftreten. Als Implikation für die Praxis gilt daher, die eigenen Mitarbeiter möglichst schnell aufrichtig und offen zu informieren, denn somit wird die Chance erhöht, dass die Mitarbeiter nach außen hin für ihre Organisation eintreten.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass eine gute interne Kommunikation keinen Einfluss auf die defensiven Reaktionen hat. Da defensive Reaktionen eher passiv und durch Scham, Entschuldigen oder Ausweichen charakterisiert sind, sollte die Praxis ihren Fokus auf die assertiven Reaktionen legen. Im Gegensatz zur Identifikation führt eine besser empfundene interne Kommunikation also ausschließlich zu einer Steigerung der angestrebten,

assertiven Reaktionen. Auch aus der aktuellen Literatur geht hervor, dass sich eine gute interne Kommunikation positiv auf die Botschafter-Rolle auswirkt (vgl. Kim und Rhee 2011, Korn und Einwiller 2013).

Die vorliegende Studie zeigt des Weiteren, dass ein gutes **Kommunikationsklima**, wie auch die Identifikation und die interne Kommunikation, assertive Reaktionen signifikant verstärkt. Eine Empfehlung für die Praxis ist demnach, ein Klima zu schaffen, in dem Mitarbeiter Vertrauen zu ihren Kollegen, ihren direkten Vorgesetzten und dem Top Management aufbauen können.

Des Weiteren ist Offenheit innerhalb des Kommunikationsklimas erstrebenswert. Charakteristisch für ein offenes Kommunikationsklima sind beispielsweise: freie Meinungsäußerung der Mitarbeiter aller Hierarchiestufen, ein ehrlicher Umgang miteinander und ein Gefühl der Sicherheit, auch sensible Informationen oder ‚schlechte Nachrichten‘ teilen zu können.

Zum Kommunikationsklima zählt auch der Informationsaustausch. Dieser sollte lückenfrei zwischen allen Ebenen funktionieren und sicherstellen, dass jeder Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt die richtige Information aus der Quelle erhält, die er bevorzugt.

Somit sollten Vertrauen, Offenheit und ein gelungener Informationsaustausch auf der täglichen Agenda jeder Organisation stehen. Es besteht aufgrund der Ergebnisse dieser Studie kein Zusammenhang zwischen dem Kommunikationsklima und den defensiven Reaktionen. Auch aus der aktuellen Literatur geht hervor, dass sich ein gutes Kommunikationsklima positiv auf die Botschafter-Rolle der Mitarbeiter auswirkt. Teil des Kommunikationsklimas ist das Vertrauen, welches ebenfalls in der Literatur als Faktor genannt wird, der die assertiven Reaktionen verstärkt (vgl. Bentele und Janke, 2008, Baier-Fuchs, 2013).

Zusammenfassend wird festgehalten, dass die **Identifikation** insgesamt den **größten Effekt** auf die **Reaktionen** hat, da sie den größten Regressionskoeffizienten aufweist und sowohl die assertiven als auch die defensiven Reaktionen signifikant beeinflusst. Obwohl die interne Kommunikation und das Kommunikationsklima ebenfalls die assertiven Reaktionen beeinflussen, zeigen die Ergebnisse aus den Hypothesentests¹⁸, dass die

¹⁸ Vergleiche dazu die Werte des unstandardisierten Regressionskoeffizienten B aus H1a, H2a und H3a in Kapitel 4.2.3 (Tabelle 1).

Identifikation den größten Einfluss auf die assertiven Reaktionen hat. Dabei ist für die Praxis wichtig, dass in Bezug auf die Phasen des Krisenprozesses (Vorkrise, akute Krisenphase und Nachkrise) alle drei untersuchten Faktoren nicht nur in jeder Phase des Krisenprozesses Einzug finden sollten, sondern auch im täglichen Ablauf der Organisation. Vor allem eine starke Identifikation und ein gutes Kommunikationsklima sind das Ergebnis eines nachhaltigen Aufbauprozesses und erfordern kontinuierliche Pflege. Wie bereits aus der Literatur hervorgeht, ist eine gute interne Kommunikation in allen Phasen des Prozesses sowie im Falle krisenähnlicher Phänomene essenziell. Jedoch ist eine gute interne Kommunikation ebenfalls im Idealfall in den Alltag zu integrieren (vgl. etwa Coombs, 2012, Heide, 2013, Thießen, 2013).

Ein weiterer Schritt ist, sich bewusst zu werden, dass eine gute interne Kommunikation und ein gutes Kommunikationsklima von der Organisation direkt beeinflusst werden können und von Seiten des Managements vorgelebt werden können. Wenn jedoch, wie aus den Ergebnissen hervorgeht, die Identifikation den stärksten Einfluss auf die assertiven Reaktionen der Mitarbeiter hat, wie können Organisationen die Identifikation beeinflussen? Die organisationale Identifikation ist Ergebnis eines nachhaltigen Aufbauprozesses und kann somit nur schwer direkt beeinflusst werden.

Aus der aktuellen Forschungsliteratur geht hervor, dass ein Zusammenhang zwischen dem Kommunikationsklima von Organisationen und der organisationalen Identifikation der Mitarbeiter besteht. Studien zeigen, dass, je positiver das Kommunikationsklima von Mitarbeitern bewertet wird, umso stärker die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation ist. Werden die Mitarbeiter zu aktiver Teilnahme an Entscheidungsfindungen animiert und mit adäquaten Informationen versorgt, führt das zu einer stärkeren organisationalen Identifikation. Demnach wird die Identifikation positiv von der internen Kommunikation und dem Kommunikationsklima beeinflusst (vgl. Smidts, Pruyn und van Riel, 2001, Bartels et al., 2010).

Mediationsanalyse

Aufgrund der Ergebnisse der Hypothesentests und der aktuellen Forschungsliteratur wurde im Zuge dieser Arbeit eine Mediationsanalyse explorativ durchgeführt. Die signifikante partielle Mediation unterstützt die Annahme, dass die interne Kommunikation und

das Kommunikationsklima einen Einfluss auf die Identifikation haben. Zudem fungiert die Identifikation als Mediatorvariable in Bezug auf die assertiven Reaktionen. Es besteht folglich ein Zusammenhang zwischen der internen Kommunikation, der Identifikation und den assertiven Reaktionen, sowie dem Kommunikationsklima, der Identifikation und den assertiven Reaktionen. Vergleicht man den totalen Effekt,¹⁹ den die interne Kommunikation auf die assertiven Reaktionen hat, und den Effekt, den der Mediator Identifikation auf die assertiven Reaktionen hat, so ist der erste Effekt geringer als der zweite. Obwohl die Identifikation in diesem Fall als Mediatorvariable eingesetzt wurde, hat sie einen größeren Effekt auf die assertiven Reaktionen als der totale Effekt der internen Kommunikation.

In Bezug auf das Kommunikationsklima zeigt sich ein größerer Effekt von Kommunikationsklima auf Identifikation als von interner Kommunikation auf Identifikation. Auch der totale Effekt des Kommunikationsklimas auf die assertiven Reaktionen ist größer als der totale Effekt der internen Kommunikation auf die assertiven Reaktionen. Es zeigt sich also, dass, je **besser** die **interne Kommunikation** und das **Kommunikationsklima bewertet** werden, **umso stärker** ist die organisationale **Identifikation** der Mitarbeiter und desto **stärker** fallen in Folge dessen die **assertiven Reaktionen** aus.

Aus diesem Ergebnis lassen sich ebenfalls Implikationen für die Praxis ableiten. Zum einen ist es für Organisationen grundsätzlich möglich, die Identifikation der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. Dies geschieht indirekt über die interne Kommunikation und das Kommunikationsklima. Dabei zeigt sich auch, dass das Kommunikationsklima einen marginal stärkeren Effekt auf die Identifikation hat. Zum anderen wird der Zusammenhang der drei Konstrukte deutlich. Organisationen müssen folglich die interne Kommunikation und das Kommunikationsklima verbessern, wodurch dann die Identifikation beeinflusst wird, was wiederum assertive Reaktionen hervorruft und verstärkt.

¹⁹ Der totale Effekt beschreibt den Effekt der internen Kommunikation auf die assertiven Reaktionen *ohne* die Mediatorvariable Identifikation.

Einflüsse auf die interne Kommunikation und das Kommunikationsklima

Es wurde gezeigt, dass die Identifikation durch die beiden Faktoren interne Kommunikation und Kommunikationsklima beeinflusst wird. An dieser Stelle sei jedoch angemerkt, dass bestimmte Faktoren einen Effekt auf die interne Kommunikation und das Kommunikationsklima haben. Die Unternehmensgröße, der Organisationstyp und das Geschlecht der Mitarbeiter können einen Einfluss auf die interne Kommunikation haben. Das Kommunikationsklima kann durch den Organisationstyp, das Alter und das Geschlecht der Mitarbeiter beeinflusst werden.

Es zeigt sich dabei, dass größere Unternehmen schlechtere Werte bezüglich der internen Kommunikation haben. Folglich ist es für kleinere Unternehmen eher möglich, eine gute interne Kommunikation herzustellen. Größere Unternehmen müssen sich diesem Problem bewusst sein und versuchen, trotz der Größe die Informationen so schnell wie möglich, aber auch so offen und persönlich wie möglich bereitzustellen.

Ebenso zeigen sich bei der internen Kommunikation und dem Kommunikationsklima signifikante Unterschiede bezüglich öffentlicher Unternehmen. Hier wird deutlich, dass in privaten Unternehmen unter Umständen mehr Wert auf eine gute Kommunikation gelegt wird. Dabei sollten sich öffentliche Unternehmen bewusst werden, dass auch ihre Mitarbeiter als Unternehmensbotschafter zur erfolgreichen Überwindung von krisenhaften Situationen beitragen und somit ein besseres Bild der Organisation hervorrufen können. Vor allem das Kommunikationsklima mit den Dimensionen Vertrauen und Offenheit lässt sich ohne zusätzliche finanzielle Mittel verbessern und sollte daher als wichtiger Ansatzpunkt zur Optimierung des Kommunikationsklimas öffentlicher Organisationen angesehen werden.

Unterschiede innerhalb der Gruppen assertiv und defensiv

Zum Schluss werden die Unterschiede innerhalb der Gruppen *assertiv* und *defensiv* diskutiert, da sich innerhalb dieser Gruppen deutliche Unterschiede finden.

Die Studienergebnisse zeigen, dass stärkere Ausprägungen der beiden Gruppen stärkere **Gefühle** der Mitarbeiter in krisenhaften Situationen hervorrufen. So sind stark assertive/defensive Mitarbeiter wütender, fühlen sich eher verantwortlich für die Situation und

fühlen sich eher als Botschafter ihrer Organisation als wenig assertive/defensive Mitarbeiter. In Bezug auf die Gleichgültigkeit zeigt sich ein umgekehrter Effekt: In diesem Fall stehen wenig assertive/defensive Mitarbeiter der Situation gleichgültiger gegenüber als stark assertive/defensive Mitarbeiter. Es kann festgehalten werden, dass stärkere Ausprägungen der beiden Gruppen stärkere Gefühle hervorrufen. Das kann daran liegen, dass Personen, die starke Ausprägungen in ihren Reaktionen zeigen, generell größere Involviertheit in Geschehnisse rund um ihre Organisation aufweisen und demnach stärkere Gefühle in krisenhaften Situationen empfinden.

Wirft man einen Blick auf die Bewertung und Einschätzung der **Faktizität der Medieninhalte**, so stimmen stark assertive Mitarbeiter dieser am wenigsten zu. Stark defensive Personen stimmen der Faktizität ebenfalls nicht zu. Im Vergleich dazu stimmen wenig assertive und wenig defensive Mitarbeiter der Faktizität der Medieninhalte eher zu. Die Ergebnisse können daraus resultieren, dass stark assertive/defensive Personen sich eher ihrer Organisation zugehörig fühlen und demnach Medieninhalte kritischer konsumieren als wenig assertive/defensive Mitarbeiter. Eine weitere Begründung kann sein, dass sich wenig assertive/defensive Mitarbeiter generell weniger mit Medieninhalten bezüglich ihrer Organisation auseinandersetzen und demnach auch die Faktizität anders beurteilen.

In Bezug auf die **Vorbereitung durch den Arbeitgeber** auf Fragen von Außenstehenden zeigen sich folgende Ergebnisse: Mitarbeiter, die auf Fragen vorbereitet werden, zeigen grundsätzlich stärkere Reaktionen. Vor allem die assertiven Reaktionen werden verstärkt. Im Vergleich dazu steigen die wenig assertiven/defensiven Reaktionen, wenn die Mitarbeiter keine Vorbereitung erhalten. Diese Ergebnisse können ein Ansporn für Unternehmen sein, ihre Mitarbeiter ausreichend und bewusst auf Fragen von Außenstehenden vorzubereiten, da sie so ihre Mitarbeiter als Botschafter zum Vorteil ihrer Organisation gewinnen können.

5.1 ZUSAMMENFASSUNG UND KERNERKENNTNIS DER ARBEIT

Krisen und krisenähnliche Phänomene in Unternehmen haben sowohl einen Effekt auf externe als auch auf interne Stakeholder. Dabei sind es nicht nur die Medien, die das öffentliche Bild des Unternehmens in der krisenhaften Situation kreieren, sondern auch die Mitarbeiter selbst, indem sie mit Außenstehenden über die Situation sprechen. Wünschenswert sind in krisenhaften Situationen Mitarbeiter, die als Unternehmensbotschafter für ihre Organisation eintreten (vgl. Heide und Simonsson, 2014, Baier-Fuchs, 2013, Korn und Einwiller, 2013, Kim und Rhee, 2011). In der vorliegenden Arbeit konnte gezeigt werden, dass diese Botschafter-Rolle durch die Faktoren Identifikation, interne Kommunikation und Kommunikationsklima positiv beeinflusst wird. Dabei hat die Identifikation den größten Einfluss.

Zudem wurde der Zusammenhang dieser drei Faktoren genauer untersucht. Es zeigt sich, dass die Faktoren nicht unabhängig voneinander betrachtet werden sollten. Vielmehr fungiert die organisationale Identifikation als Mediator, der von der internen Kommunikation und dem Kommunikationsklima beeinflusst wird und sich in Folge dessen auf die assertiven Reaktionen der Mitarbeiter auswirkt.

Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, dass das Bewusstsein um die Botschafter-Rolle vor allem in krisenhaften Zeiten sowie in Zeiten negativer Medienberichterstattung eine große Rolle spielt. Organisationen sollten einen Fokus auf die interne Kommunikation und das Kommunikationsklima legen, um die Identifikation ihrer Mitarbeiter zu stärken und im Zuge dessen ihre Mitarbeiter als Botschafter für sich zu gewinnen.

5.2 LIMITATIONEN UND FORSCHUNGSBEDARF

Dieser Studie liegen verschiedene Limitationen zugrunde, die als Ausgangspunkt für die zukünftige Forschung dienen können. Die ersten Limitationen, die hier angeführt werden, ergeben sich aufgrund des Studiensettings und der Stichprobenziehung. Diese Arbeit befasst sich einerseits mit krisenhaften Situationen und andererseits mit der Möglichkeit, dass aus diesen Situationen negative Medienberichte resultieren. Da nur Personen an der Studie teilnehmen konnten, deren Arbeitgeber bereits Teil negativer Medienberichte war, besteht die Möglichkeit, dass Personen ausgeschlossen wurden, deren Organisation bereits in einer krisenhaften Situation war, ohne dass die Medien berichteten. Umgekehrt ist es aber auch möglich, dass die Befragten den Begriff *negativ/kritisch in den Medien* in der Filterfrage unterschiedlich interpretieren, weshalb es zu Verzerrungen kommen kann. Nimmt man Bezug auf den theoretischen Forschungsstand, so wäre es von Interesse, die unterschiedlichen Krisentypen und krisenähnlichen Phänomene in eine zukünftige Forschung miteinzubeziehen, um herauszufinden, ob sich hier Unterschiede in den Reaktionen finden.

Im Zuge dieser Studie wurde die Berichterstattung, auf die sich die Teilnehmer bezogen, nicht analysiert. Des Weiteren hatte nur ein sehr kleiner Teil der Befragten eine Management-Rolle inne. Aufgrund dessen konnten eventuelle Unterschiede in den Reaktionen zwischen den Personen mit Management-Funktion und denen ohne nicht untersucht werden. Dazu wäre eine größere Stichprobenanzahl notwendig gewesen und der Zugang zu Personen in Management-Positionen.

Eine zusätzliche Limitation des Studiensettings bezieht sich auf die Frage nach der Identifikation der Mitarbeiter. Die organisationale Identifikation wurde gemessen, *nachdem* die Organisation negativ in den Medien war und somit nachdem oder währenddessen eine krisenhafte Situation im Unternehmen stattfand. Es könnte sein, dass die Identifikation der Teilnehmer zum Zeitpunkt *vor* diesen Ereignissen stärker war als danach.

Eine weitere Limitation besteht darin, dass nicht gemessen wurde, welche positiven oder negativen Effekte aus den jeweiligen Reaktionen der Mitarbeiter resultieren (können). Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass assertive Mitarbeiter ihren Arbeitgeber nach außen hin verteidigen und sich für ihre Organisation öffentlich einsetzen. Es wäre ein

spannender Forschungsansatz herauszufinden, wie die daraus resultierenden Effekte aussehen. Es wurde zudem nicht untersucht, welchen Einfluss persönliche Eigenschaften der Mitarbeiter auf die Reaktionen gegenüber Dritten haben. Diese Limitation kann als Ausgangspunkt für weitere Forschungen dienen.

Zusätzlicher Forschungsbedarf besteht in der Unterscheidung von starken/schwachen assertiven und starken/schwachen defensiven Reaktionen. Trotz ihrer gegensätzlichen Definitionen wurde gezeigt, dass starke Ausprägungen der Reaktionen teilweise auch gleiche Effekte hervorrufen. So zeigen die Studienergebnisse, dass sowohl starke assertive als auch starke defensive Reaktionen die gleichen Gefühle in den Mitarbeitern stärker hervorrufen. Ebenso hat eine starke Identifikation, neben deutlich stärkeren assertiven Reaktionen auch stärkere defensive Reaktionen hervorgerufen. Weitere Forschungen sollten in diesem Zusammenhang die Unterschiede zwischen stark assertiven/defensiven und schwach assertiven/defensiven Reaktionen und zwischen den beiden Ausprägungen assertiv und defensiv prüfen.

Eine abschließende Limitation bezieht sich auf die explorativen Ergebnisse dieser Studie. Es konnten Ansätze dafür gefunden werden, dass durch Beeinflussung von interner Kommunikation und Kommunikationsklima eine stärkere Identifikation und demnach stärkere assertive Reaktionen hervorgerufen werden. Somit wäre ein Ansatzpunkt für die Forschung, sich intensiver damit zu beschäftigen, *wie* interne Kommunikation und Kommunikationsklima gestaltet werden können, um eine stärkere Identifikation zu generieren und in Folge dessen Unternehmensbotschafter zu gewinnen.

Des Weiteren könnten nachfolgende Studien prüfen, welche weiteren Konstrukte die Identifikation mit dem Unternehmen beeinflussen und ob in diesem Zusammenhang ebenfalls eine Mediation vorliegt. Dabei wäre auch interessant, ob es weitere Variablen gibt, die assertive oder defensive Reaktionen direkt oder indirekt hervorrufen.

Eine Überlegung wäre ebenfalls sich in weiterführenden Studien auf eines der beiden Konstrukte (interne Kommunikation oder Kommunikationsklima) zu konzentrieren bzw. zu überprüfen, was den größeren Einfluss auf die Identifikation hat. Aufgrund der Ergebnisse dieser Studie wäre eine Empfehlung, sich auf das Kommunikationsklima zu fokussieren. Der Einfluss des Klimas ist sowohl in Bezug auf die assertiven Reaktionen wie auch auf die Identifikation größer als der Einfluss der internen Kommunikation. Ein weiterer Grund

dafür wäre, dass das Kommunikationsklima und die interne Kommunikation nicht strikt voneinander zu trennen sind (vgl. Nordin et al. 2014) und ein Zusammenhang zwischen den beiden Faktoren besteht.

LITERATURVERZEICHNIS

- Aehling, Kathrin; Arnold, Marieke; Retzbach, Andrea (2012): Sozial- und Organisationspsychologie. Wie Menschen sich in Organisationen verhalten und wie sie ihre Arbeit erleben. In: Michaela Maier, Frank M. Schneider und Andrea Retzbach (Hg.): *Psychologie der internen Organisationskommunikation*. Göttingen: Hogrefe (Wirtschaftspsychologie), S. 81–98.
- Allgäuer, Jörg E.; Larisch, Matthias (Hg.) (2011): *Public Relations von Finanzorganisationen. Ein Praxishandbuch für die externe und interne Kommunikation*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Baetge, Jörg; Schmidt, Matthias; Hater, André (2012): Determinanten einer Unternehmenskrise. In: Michael Thierhoff, Thomas Illy, Renate Müller und Marc Liebscher (Hg.): *Unternehmenssanierung*. Heidelberg: C.F. Müller: Müller, S. 19–27.
- Baier-Fuchs, Anfried (2013): In der Krise ist vor der Krise – wie man durch systematische Vorbereitung Krisen eindämmt und Katastrophen verhindert. In: Ansgar Thießen (Hg.): *Handbuch Krisenmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 305–315.
- Bartels, Jos; Peters, Oscar; Jong, Menno de; Pruyn, Ad; van der Molen, Marjolijn (2010): *Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification*. In: *Personnel Review* 39 (2), S. 210–226.
- Bentele, Günter; Janke, Katharina (2008): Krisenkommunikation als Vertrauensfrage? Überlegungen zur krisenbezogenen Kommunikation mit verschiedenen Stakeholdern. In: Tobias Nolting und Ansgar Thießen (Hg.): *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 112–132.
- Bolino, Mark C.; Turnley, William H. (1999): Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy. In: *Organizational Research Methods* 2 (2), S. 187–206.

- Burmann, Christoph (2005): Interne und externe Kommunikation in Ad-hoc-Krisen. In: Christoph Burmann, Jörg Freiling und Michael Hülsmann (Hg.): *Management von Ad-hoc-Krisen. Grundlagen - Strategien - Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 462–479.
- Caillouet, Rachel H.; Allen, Myria W. (1996): Impression Management Strategies Employees Use When Discussing Their Organization's Public Image. In: *Journal of Public Relations Research* 8 (4), S. 211–227.
- Cheney, George (1983): The rhetoric of identification and the study of organizational communication. In: *Quarterly Journal of Speech* 69 (2), S. 143–158.
- Claeys, An-Sofie; Opgenhaffen, Michaël (2016): Why practitioners do (not) apply crisis communication theory in practice. In: *Journal of Public Relations Research* 28 (5-6), S. 232–247.
- Coombs, W. Timothy (2010a): Crisis Communication and Its Allied Fields. In: Sherry J. Holladay und W. Timothy Coombs (Hg.): *The handbook of crisis communication*. Chichester, U.K, Malden, MA: Wiley-Blackwell (Handbooks in communication and media), S. 54–64.
- Coombs, W. Timothy (2010b): Parameters for Crisis Communication. In: Sherry J. Holladay und W. Timothy Coombs (Hg.): *The handbook of crisis communication*. Chichester, U.K, Malden, MA: Wiley-Blackwell (Handbooks in communication and media), S. 17–53.
- Coombs, W. Timothy (2012): *Ongoing crisis communication. Planning, managing, and responding*. 3. edition. Los Angeles, CA.: SAGE.
- Daschmann, Gregor (2007): Der Preis der Prominenz. Medienpsychologische Überlegungen zu den Wirkungen von Medienberichterstattung auf die dargestellten Akteure. In: Thomas Schierl (Hg.): *Prominenz in den Medien. Zur Genese und Verwertung von Prominenten in Sport, Wirtschaft und Kultur*. Köln: Halem, S. 184–211.
- Dennis, Harry S. (1974): *A theoretical and empirical study of managerial communication climate in complex organizations*. Unpublished doctoral dissertation. Purdue University. West Lafayette. FN

- Doppler, Klaus (2011): *Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern*. 2. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH (Business 2011).
- Dutton, Jane; Dukerich, Janet; Harquail, Celia (1994): Organizational Images and Member Identification. In: *Administrative Science Quarterly* 39 (2), S. 239.
- Dutton, Jane.; Dukerich, Janet (1991): Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. In: *Academy of Management Journal* 34 (3), S. 517–554.
- Einwiller, Sabine; Fedorkhin, Alexander; Johnson, Allison R.; Kamins, Michael A. (2006): Enough Is Enough! When Identification No Longer Prevents Negative Corporate Associations. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (2), S. 185–194.
- Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008): Mitarbeiterkommunikation. In: Miriam Meckel und Beat F. Schmid (Hg.): *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 221–260.
- Einwiller, Sabine; Korn, Christine (2015): *Employees' reactions to inquiries of outsiders in the event of negative media coverage – The roles of organizational identification and internal corporate communication*. Paper presented at the 65th Annual Conference of the International Communication Association (ICA). May 21-25. San Juan. Puerto Rico.
- Elsbach, Kimberly D.; Bhattacharya, C. B. (2001): Defining Who You Are By What You're Not: Organizational Disidentification and The National Rifle Association. In: *Organization Science* 12 (4), S. 393–413.
- Elsbach, Kimberly D.; Kramer, Roderick M. (1996): Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings. In: *Administrative Science Quarterly* 41 (3), S. 442–476.
- Falkheimer, Jesper; Heide, Mats (2010): Crisis Communicators in Change: From Plans to Improvisations. In: Sherry J. Holladay und W. Timothy Coombs (Hg.): *The handbook of crisis communication*. Chichester, U.K, Malden, MA: Wiley-Blackwell, S. 511–526.

- Field, Andy (2014): *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 4. Aufl. Los Angeles u.a.: SAGE.
- Fink, Steven (2002): *Crisis management. Planning for the inevitable*. Lincoln, Neb: IUniverse.
- Freeman, R. Edward (1984): *Strategic management. A stakeholder approach*. Boston, Mass.: Pitman (Pitman series in business and public policy).
- Gilpin, Dawn R.; Murphy, Priscilla (2010): Complexity and Crises: A New Paradigm. In: Sherry J. Holladay und W. Timothy Coombs (Hg.): *The handbook of crisis communication*. Chichester, U.K, Malden, MA: Wiley-Blackwell, S. 683–690.
- Greve, Gustav (2010): *Organizational Burnout: Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Grunig, James E. (1992): Symmetrical systems of internal communication. In: James E. Grunig (Hg.): *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, N.J: Erlbaum, S. 531–576.
- Heath, Robert L. (2010): Introduction. In: Sherry J. Holladay und W. Timothy Coombs (Hg.): *The handbook of crisis communication*. Chichester, U.K, Malden, MA: Wiley-Blackwell, S. 1–13.
- Heide, Mats (2013): Internal Crisis Communication – The Future of Crisis Management. In: Ansgar Thießen (Hg.): *Handbuch Krisenmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 195–209.
- Heide, Mats; Simonsson, Charlotte (2014): Developing internal crisis communication. In: *Corporate Communications: An International Journal* 19 (2), S. 128–146.
- Höbel, Peter (2007): Kommunikation in Krisen – Krisen in der Kommunikation? In: Manfred Piwinger und Ansgar Zerfaß (Hg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 875–889.
- Hogg, Michael A. (2006): Social Identity Theory. In: Peter James Burke (Hg.): *Contemporary Social Psychological Theories*. Stanford, California: Stanford Social Sciences, S. 111–136.

- Hülsmann, Michael (2005): Ad-hoc-Krise — eine begriffliche Annäherung. In: Christoph Burmann, Jörg Freiling und Michael Hülsmann (Hg.): *Management von Ad-hoc-Krisen. Grundlagen - Strategien - Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 33–57.
- Hülsmann, Michael; Berry, Adele (2005): Gesellschaftsorientierte Kommunikation in Ad-Hoc-Krisen. In: Christoph Burmann, Jörg Freiling und Michael Hülsmann (Hg.): *Management von Ad-hoc-Krisen. Grundlagen - Strategien - Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 501–519.
- Immerschitt, Wolfgang (2015): *Aktive Krisenkommunikation. Erste Hilfe für Management und Krisenstab*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jo, Samsup; Shim, Sung Wook (2005): Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. In: *Public Relations Review* 31 (2), S. 277–280.
- Johansen, Winni; Aggerholm, Helle K.; Frandsen, Finn (2012): Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. In: *Public Relations Review* 38 (2), S. 270–279.
- Jones, Edward E.; Pittman, Thane S. (1982): Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation. In: Jerry M. Suls (Hg.): *Psychological Perspectives On The Self*. Hillsdale, N.J: Lawrence Erlbaum Associates, S. 231–262.
- Kent, Michael L. (2010): What is a Public Relations “Crisis?” Refocusing Crisis Research. In: Sherry J. Holladay und W. Timothy Coombs (Hg.): *The handbook of crisis communication*. Chichester, U.K, Malden, MA: Wiley-Blackwell, S. 705–712.
- Kepplinger, Hans Mathias (2010): *Medieneffekte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Kim, Jeong-Nam; Rhee, Yunna (2011): Strategic Thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea. In: *Journal of Public Relations Research* 23 (3), S. 243–268.

- Klewes, Joachim; van der Pütten, Sabrina (2007): Personalmanagement und Unternehmenskommunikation: Kompetenzen für Kommunikationsmanager. In: Manfred Piwinger und Ansgar Zerfaß (Hg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 691–702.
- Korn, Christine (2018): *Wenn Medien Negatives über den Arbeitgeber berichten*. Dissertation. Springer VS; Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.
- Korn, Christine; Einwiller, Sabine (2013): Media coverage about organisations in critical situations. In: *Corporate Communications: An International Journal* 18 (4), S. 451–468.
- Korn, Christine; Einwiller, Sabine (2016): Negative Medienberichterstattung über Organisationen – Ihre Bedeutung für Mitarbeitende und interne Kommunikation. In: Simone Huck-Sandhu (Hg.): *Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde*. Wiesbaden: Springer VS, S. 123–141.
- Koselleck, Reinhart (1973): *Kritik und Krise. Eine Studie zur Pathogenese der bürgerlichen Welt*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Krämer, Gregor (2002): Das quantitative materielle Risiko bei betriebswirtschaftlichen Entscheidungen. In: *Der Steuerberater*, S. 307–311.
- Krystek, Ulrich (1981): *Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung. Neue Betriebswirtschaftliche Forschung*. Wiesbaden: Gabler Verlag (17).
- Krystek, Ulrich (1987): *Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung Überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Krystek, Ulrich; Lentz, Mischa (2013): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. In: Ansgar Thießen (Hg.): *Handbuch Krisenmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 29–51.

- Krystek, Ulrich; Moldenhauer, Ralf (2007): *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Lang, Kurt; Lang, Gladys Engel (1953): The Unique Perspective of Television and Its Effect: A Pilot Study. In: *American Sociological Review* 18 (1), S. 3–12.
- Mael, Fred; Ashforth, Blake E. (1992): Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. In: *Journal of Organizational Behavior* 13 (2), S. 103–123.
- Mazzei, Alessandra; Kim, Jeong-Nam; Dell'Oro, Carolina (2012): Strategic Value of Employee Relationships and Communicative Actions: Overcoming Corporate Crisis with Quality Internal Communication. In: *International Journal of Strategic Communication* 6 (1), S. 31–44.
- Merten, Klaus (2013): Krise, Krisenmanagement und Krisenkommunikation. In: Ansgar Thießen (Hg.): *Handbuch Krisenmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 153–173.
- Michalak, Dennis (2012): *Direkte und indirekte Führung in Krisensituationen mittelständischer Unternehmen*. 2. Aufl. Hamburg: Kovač.
- Mitroff, Ian I.; Anagnos, Gus (2001): *Managing crisis before they happen. What every executive and manager needs to know about crisis management*. New York: AMA-COM.
- Möhrle, Hartwin (2013): Krisenmanagement im kommunikativen Binnenraum. In: Ansgar Thießen (Hg.): *Handbuch Krisenmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 405–411.
- Nordin, Shahrina Md; Sivapalan, Subarna; Bhattacharyya, Ena; Ahmad, Hezlina Hashim Wan Fatimah Wan; Abdullah, Azrai (2014): Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109, S. 1046–1058.

- Nwagbara, Grace U.; Uduma, Ngozi E. (2016): Communication Climate and Employee Identification with Organizational Goals. In: *International Journal of African and Asian Studies* 18, S. 13–20.
- Patterson, Malcolm G.; West, Michael A.; Shackleton, Viv J.; Dawson, Jeremy F.; Lawthom, Rebecca; Maitlis, Sally et al. (2005): Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. In: *Journal of Organizational Behavior* 26 (4), S. 379–408.
- Pearson, Christine M.; Clair, Judith A. (1998): Reframing Crisis Management. In: *Academy of Management Review* 23 (1), S. 59–76.
- Pincus, J. David; Acharya, Lalit (1988): Employee communication strategies for organizational crises. In: *Employee Responsibilities and Rights Journal* 1 (3), S. 181–199.
- Röttger, Ulrike (2005): Strategisches Issues Management. Konzepte und organisatorische Gestaltung. In: *Zeitschrift für Organisation* 3, S. 139–146.
- Schütz, Astrid (1998): Assertive, Offensive, Protective, and Defensive Styles of Self-Presentation: A Taxonomy. In: *The Journal of psychology* 132 (6), S. 611–628.
- Schwarz, Andreas (2010): *Krisen-PR aus Sicht der Stakeholder. Der Einfluss von Ursachen- und Verantwortungszuschreibungen auf die Reputation von Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien GmbH.
- Sellnow, Timothy L.; Seeger, Matthew W. (2013): *Theorizing Crisis Communication*. 1. Aufl. Chichester, U.K, Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Smidts, A.; Pruyn, A. T. H.; van Riel, C. B. M. (2001): The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. In: *Academy of Management Journal* 44 (5), S. 1051–1062.
- Taylor, Maureen (2010): Toward a Holistic Organizational Approach to Understanding Crisis. In: Sherry J. Holladay und W. Timothy Coombs (Hg.): *The handbook of crisis communication*. Chichester, U.K, Malden, MA: Wiley-Blackwell, S. 698–704.

- Tedeschi, James T.; Riess, Marc (1981): Identities, the Phenomenal Self, and Laboratory Research. In: James T. Tedeschi (Hg.): *Impression Management Theory and Social Psychological Research*. New York: Academic Press, S. 3–22.
- Thießen, Ansgar (Hg.) (2013): *Handbuch Krisenmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Töpfer, Armin (2008): Krisenkommunikation. In: Miriam Meckel und Beat F. Schmid (Hg.): *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, 355–402.
- Ulmer, Robert R.; Sellnow, Timothy L.; Seeger, Matthew W. (2010): Considering the Future of Crisis Communication Research: Understanding the Opportunities Inherent to Crisis Events through the Discourse of Renewal. In: Sherry J. Holladay und W. Timothy Coombs (Hg.): *The handbook of crisis communication*. Chichester, U.K, Malden, MA: Wiley-Blackwell, S. 691–697.
- Uretsky, Mike (1990): Planning for the inevitable crisis. In: *National Productivity Review* 10 (1), S. 85–88.
- van Dick, Rolf (2004): *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe (Praxis der Personalpsychologie).
- Wulandari, Maulina P.; Burgess, John (2011): The linkage between trust, communication openness in the workplace, and employees' job satisfaction: An Indonesian case study. In: *Employment Relations Record* 11 (2), S. 56–74.
- Zowislo, Natascha; Schwab, Heike (2003): *Interne Kommunikation im Veränderungsprozess. Mitarbeiter gezielt informieren und erfolgreich einsetzen*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

ANHANG

Fragebogen

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer!

Im Rahmen meiner Masterarbeit an der Universität Wien (Institut für Publizistik und Kommunikationswissenschaft) führe ich eine Umfrage zum Thema „Medienberichterstattung über Organisationen“ durch. Mich interessiert dabei besonders, wie Menschen die Berichterstattung über ihren aktuellen oder ehemaligen Arbeitgeber beurteilen. Daher werden nur Personen befragt, die aktuell in einer Organisation mit mehr als 50 Mitarbeitenden arbeiten, oder in den vergangenen 5 Jahren für eine Organisation mit mehr als 50 Mitarbeitenden gearbeitet haben.

In der Befragung geht es um Ihre persönliche, subjektive Einschätzung. Es gibt keine falschen oder richtigen Antworten. Ihre Angaben werden selbstverständlich anonym behandelt, nicht an Dritte weitergegeben und nur zu wissenschaftlichen Zwecken ausgewertet. Ihre Daten werden daher ausschließlich auf Grundlage der gesetzlichen Bestimmungen (§ 2f Abs 5 FOG) erhoben und verarbeitet. Auch werden Sie nicht nach dem Namen Ihres (ehemaligen) Arbeitgebers gefragt.

Ich freue mich sehr, wenn Sie sich 10-15 Minuten Zeit nehmen, um meinen Fragebogen auszufüllen. Sollten Sie Fragen zu dieser Studie haben, bitte kontaktieren Sie mich unter: a01003771@unet.univie.ac.at.

Für grundsätzliche juristische Fragen im Zusammenhang mit der DSGVO/FOG und studentischer Forschung wenden Sie sich an den Datenschutzbeauftragten der Universität Wien, Dr. Daniel Stanonik, LL.M. (verarbeitungsverzeichnis@univie.ac.at). Zudem besteht das Recht der Beschwerde bei der Datenschutzbehörde (bspw. über dsb@dsb.gv.at).

Vielen herzlichen Dank!

1. Sind Sie aktuell erwerbstätig?

- ☒ Ja.
☐ Nein, aber ich war in den vergangenen 5 Jahren erwerbstätig.
☐ Nein, ich war auch in den vergangenen 5 Jahren nicht erwerbstätig.

2. Bitte denken Sie an ihren aktuellen Arbeitgeber – wie viele Mitarbeiter sind bei Ihrem Arbeitgeber ungefähr beschäftigt?

- ☐ 50 bis 250 Mitarbeiter
☐ 251 bis 1.000 Mitarbeiter
☐ mehr als 1.000 Mitarbeiter

3. Was haben Sie ganz persönlich für einen Eindruck: Ist die Menge der Medienberichterstattung über Wirtschaftsthemen im Allgemeinen in den vergangenen Jahren gesunken, gleich geblieben oder gestiegen?

stark gesunken ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ stark gestiegen

4. Jetzt geht es um Ihre ganz persönliche Einschätzung. Bitte geben Sie an, wie sehr die folgenden Aussagen auf Sie persönlich zutreffen.

	Ich stimme überhaupt nicht zu					Ich stimme voll und ganz zu
Wenn jemand meinen aktuellen Arbeitgeber kritisiert, fühlt es sich an wie eine persönliche Beleidigung.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich interessiere mich sehr dafür, was andere über meinen aktuellen Arbeitgeber denken.	☐	☐	☐	☐	☐	
Wenn ich über meinen aktuellen Arbeitgeber rede, sage ich normalerweise eher ‚wir‘ als ‚sie‘.	☐	☐	☐	☐	☐	
Erfolge meines aktuellen Arbeitgebers fühlen sich an wie meine eigenen Erfolge.	☐	☐	☐	☐	☐	
Wenn jemand meinen aktuellen Arbeitgeber lobt, fühlt es sich an wie ein persönliches Kompliment.	☐	☐	☐	☐	☐	
Wenn mein aktueller Arbeitgeber in den Medien kritisiert würde, wäre mir das peinlich.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich finde, mein aktueller Arbeitgeber hat in der Öffentlichkeit einen guten Ruf.	☐	☐	☐	☐	☐	

5. Kommt es vor, dass die Medien über Ihren aktuellen Arbeitgeber berichten? Wenn ja, wie häufig?

nie ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ sehr häufig

6. Ist ihr Arbeitgeber schon mal Gegenstand NEGATIVER oder KRITISCHER Medienberichte gewesen?

- ☐ Ja, die Medien haben schon mal etwas Negatives oder Kritisches über meinen aktuellen Arbeitgeber berichtet.
☐ Nein, die Medien haben noch nie etwas Negatives oder Kritisches über meinen aktuellen Arbeitgeber berichtet.

7. Wenn Sie sich nun an eine konkrete Situation erinnern, in der vor allem Negatives über Ihren Arbeitgeber in den Medien zu sehen, lesen oder hören war, worum ging es da in erster Linie?

- ☐ wirtschaftliche Entwicklung (z.B. Quartalszahlen, Insolvenz)
- ☐ Fehlverhalten von Führungspersonen
- ☐ Verhalten den Mitarbeitern gegenüber (z.B. Datenschutz, Arbeitsbedingungen)
- ☐ Produktfehler/-qualität
- ☐ Service
- ☐ Stellenabbau
- ☐ Unfall, Störfall
- ☐ Folgen von Naturphänomenen (z.B. Erdbeben, Überschwemmungen)
- ☐ Korruption
- ☐ Unlautere Absprachen/Kartellrechtliche Verstöße
- ☐ Preisgestaltung
- ☐ Schutz von Kundendaten
- ☐ Sonstiges

8. Können Sie sich noch erinnern, wie Sie davon zuerst erfahren haben?

- ☐ offizielle interne Information des Arbeitgebers
- ☐ Kollegen
- ☐ Kunden/Geschäftspartner
- ☐ Freunde, Bekannte, Familie
- ☐ Fernsehen
- ☐ Radio
- ☐ Zeitung/Zeitschrift
- ☐ Internet
- ☐ Sonstiges
- ☐ eigene Erfahrungen
- ☐ weiß ich nicht mehr

9. Wie gut erinnern Sie sich noch an die Situation, als Sie über die negative Situation erfahren haben?

sehr schlecht ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ sehr gut

10. Welchen Eindruck hatten Sie persönlich in dieser Situation: Wie viel haben die Medien berichtet und wie lange hielt die Aufmerksamkeit an?

ein einzelner Beitrag ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ sehr viele Beiträge

ein Tag ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mehrere Monate

11. Welche persönliche Bedeutung hatten die hier angeführten EXTERNEN Informationsquellen während der Zeit der negativen Berichterstattung für Sie?

	unwichtig	sehr wichtig
Lokale Tageszeitung	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Überregionale Tageszeitung	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Boulevardpresse	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Zeitschriften	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Soziale Netzwerke im Internet	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Internet-Nachrichtenseiten	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Radio	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Öffentlich-rechtliches Fernsehen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Privatfernsehen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Gespräche mit Familie, Freunden, Bekannten	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Sonstiges	☐ ☐ ☐ ☐ ☐	

12. Wie wichtig waren für Sie in dieser Zeit die folgenden INTERNEN Quellen, um über die Situation auf dem Laufenden zu bleiben?

	unwichtig	sehr wichtig	gab es nicht
Persönliches Gespräch mit Vorgesetztem	☐ ☐ ☐ ☐ ☐		☐
Persönlicher Brief oder Email	☐ ☐ ☐ ☐ ☐		☐
Intranet	☐ ☐ ☐ ☐ ☐		☐
Teambesprechung/Sitzung	☐ ☐ ☐ ☐ ☐		☐
Gespräche mit Kollegen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐		☐
Betriebsversammlung	☐ ☐ ☐ ☐ ☐		☐
Mitarbeiterzeitung/-zeitschrift	☐ ☐ ☐ ☐ ☐		☐
Newsletter/Infoblatt	☐ ☐ ☐ ☐ ☐		☐
Sonstiges	☐ ☐ ☐ ☐ ☐		☐

13. Wie haben Sie die offizielle interne Kommunikation Ihres Arbeitgebers in dieser Situation wahrgenommen?

nicht informativ	☐	☐	☐	☐	☐	informativ
beunruhigend	☐	☐	☐	☐	☐	beruhigend
nicht vertrauenswürdig	☐	☐	☐	☐	☐	vertrauenswürdig
unglaublich	☐	☐	☐	☐	☐	glaubwürdig
einseitig	☐	☐	☐	☐	☐	ausgewogen
nicht offen	☐	☐	☐	☐	☐	offen
unaufrichtig	☐	☐	☐	☐	☐	aufrichtig
zu wenig	☐	☐	☐	☐	☐	ausreichend
langsam	☐	☐	☐	☐	☐	schnell
lückenhaft	☐	☐	☐	☐	☐	umfassend

14. Jetzt interessiert uns Ihre ganz persönliche Meinung zu dem, was Sie in den Medien gelesen, gesehen oder gehört haben.

	Ich stimme überhaupt nicht zu	Ich stimme voll und ganz zu
Das, was in den Medien stand, entsprach auch dem, was ich wusste.	☐	☐
Die Medien haben die Situation unverhältnismäßig aufgebauscht.	☐	☐
Die Medien haben viel zu viel berichtet.	☐	☐
Die Menge der Beiträge in den Medien war absolut angemessen.	☐	☐
Ich stimmte mit der Darstellung in den Berichten voll überein.	☐	☐
Das Verhältnis zwischen positiven und negativen Berichten war ausgeglichen.	☐	☐
Die wesentlichen Tatsachen wurden richtig dargestellt.	☐	☐
Die Kritik der Medien an meinem Arbeitgeber war gerechtfertigt.	☐	☐
Die Medien haben fair über die Situation berichtet.	☐	☐

15. Wenn Sie sich an die negativen Beiträge über Ihren Arbeitgeber in den Medien erinnern, wie haben Sie sich da gefühlt?

	Ich stimme überhaupt nicht zu	Ich stimme voll und ganz zu
Ich war ganz ruhig.	☐	☐
Ich habe mich geärgert.	☐	☐
Ich habe mich um meine Zukunft in der Firma gesorgt.	☐	☐
Ich fühlte mich irgendwie verantwortlich.	☐	☐

Ich fühlte mich hilflos.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich fühlte mich allein gelassen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich war verunsichert.	☐	☐	☐	☐	☐
Es war mir egal.	☐	☐	☐	☐	☐
Es war mir peinlich.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe mich gefreut.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich war empört.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich fühlte mich als Botschafter meiner Organisation.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich fühlte mich als wichtiger Teil des Ganzen.	☐	☐	☐	☐	☐

16. Wie haben Sie reagiert, als Sie erfahren haben, dass die Medien negativ über Ihren (ehemaligen) Arbeitgeber berichten?

	nie				sehr häufig
Ich habe meine Meinung dazu im Internet geäußert.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe mit meinen Kollegen darüber gesprochen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe mir vorsorglich Stellenangebote angesehen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe mich mit Freunden/Familie darüber unterhalten.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe versucht, aus offiziellen internen Quellen mehr zu erfahren (z.B. Intranet).	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe so getan, als wäre nichts.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich wollte am liebsten allein sein.	☐	☐	☐	☐	☐

17. Mal ganz allgemein betrachtet: Welche Quellen waren für Sie in dieser Situation hilfreicher, um auf dem Laufenden zu bleiben?

Interne Quellen waren hilfreicher ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Externe Quellen waren hilfreicher

18. Haben Sie bei den negativen Medienberichten auch an die Auswirkungen auf die öffentliche Meinung über Ihren Arbeitgeber gedacht?

Nein überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Ja, sehr intensiv

19. Haben Sie sich von Ihrem Arbeitgeber gut informiert und vorbereitet gefühlt, um auf Fragen von Außenstehenden antworten zu können?

Nein überhaupt nicht ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Ja, voll und ganz.

20. Wie wurden Sie auf Fragen von Außenstehenden vorbereitet?

	trifft überhaupt nicht zu				trifft voll und ganz zu
Es gab Meetings, in denen uns genau erklärt wurde, was wir auf Fragen von Außenstehenden antworten sollen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe Informationen diesbezüglich per E-Mail erhalten.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe Informationen diesbezüglich auf einem Aushang gelesen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe mich ausschließlich mit Kollegen darüber unterhalten, wie wir am besten auf Fragen von Außenstehenden reagieren.	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstiges.	☐	☐	☐	☐	☐
Auf Fragen von Außenstehenden wurde ich gar nicht vorbereitet.	☐	☐	☐	☐	☐

21. Wie häufig konnten Sie die folgenden Reaktionen bei Personen aus Ihrem Umfeld beobachten?

	nie				sehr häufig
...haben mich auf die negative Berichterstattung angesprochen.	☐	☐	☐	☐	☐
...zeigten sich empört über das Verhalten meines Arbeitgebers.	☐	☐	☐	☐	☐
...sind mir aus dem Weg gegangen.	☐	☐	☐	☐	☐

...haben sich so verhalten als sei ich persönlich für die Situation verantwortlich.	☐	☐	☐	☐	☐
...äußerten mir gegenüber ihr Bedauern.	☐	☐	☐	☐	☐
...haben mich nach dem aktuellen Stand der Dinge gefragt.	☐	☐	☐	☐	☐
...haben mir Vorwürfe gemacht.	☐	☐	☐	☐	☐
...haben mir Mut zugesprochen.	☐	☐	☐	☐	☐

22. Wenn Außenstehende Sie auf die Situation angesprochen haben, wie haben Sie da reagiert?

	nie				sehr häufig
Ich habe versucht, meinen Arbeitgeber positiv darzustellen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe Situationen aus der Vergangenheit beschrieben, in denen mein Arbeitgeber Gutes getan hat oder erfolgreiche Leistungen brachte.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe meinen Arbeitgeber verteidigt.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe versucht, Stärke zu zeigen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe meinen Arbeitgeber gelobt.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe gesagt, dass ich der gleichen Meinung bin wie mein Arbeitgeber.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe klar gemacht, dass ich mich mit meinem Arbeitgeber identifiziere.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe versucht, die Situation zu erklären.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe versucht, das offizielle Statement meines Arbeitgebers zu kommunizieren.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe versucht, den Ruf meines Arbeitgebers zu schützen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe erklärt, wie die Situation wirklich war.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe mich über die Medien geärgert.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe versucht, negative Auswirkungen der Berichterstattung so gering wie möglich zu halten.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bin Fragen ausgewichen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe mich entschuldigt.	☐	☐	☐	☐	☐
Es war mir peinlich, darauf angesprochen zu werden.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich fühlte mich irgendwie verantwortlich.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich hatte das Gefühl, mich nicht richtig wehren zu können.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe die Situation gerechtfertigt.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe gesagt, dass das Ereignis, über das negativ berichtet wurde, gar nicht passiert ist.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe gesagt, dass es ganz anders war, als von den Medien dargestellt.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe gesagt, dass es gar nicht so schlimm war, wie es von den Medien dargestellt wurde.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe klar gemacht, dass ich für die Situation nicht verantwortlich bin.	☐	☐	☐	☐	☐

Ich habe klar gemacht, dass ich den Ausgang des Ereignisses nicht kontrollieren konnte.

☐☐☐☐☐

Ich war frustriert.

☐☐☐☐☐

Ich habe versucht für das, was passiert ist, die Verantwortung zu übernehmen.

☐☐☐☐☐

Ich habe versprochen, dass so etwas nie wieder passieren wird.

☐☐☐☐☐

Ich habe die Dinge gesagt, die mein Arbeitgeber für so einen Fall vorgibt.

☐☐☐☐☐

Es war mir egal, angesprochen zu werden.

☐☐☐☐☐

Ich habe versucht zu erklären, dass die negativen Konsequenzen nicht vorhersehbar waren.

☐☐☐☐☐

23. Wie lange ist es ungefähr her, dass die Medien über Ihren Arbeitgeber berichtet haben?

- ☐ innerhalb des letzten Jahres
- ☐ innerhalb der letzten fünf Jahre
- ☐ innerhalb der letzten 10 Jahre
- ☐ länger als 10 Jahre

24. War in den Medien von einer ‚Krise‘ die Rede?

- ☐ Ja.
- ☐ Nein.

25. Gab es in der Zeit der negativen Berichterstattung etwas, das Sie sich von Ihrem Arbeitgeber gewünscht hätten?

26. Jetzt interessiert uns Ihre ganz persönliche Meinung zur GENERELLEN KOMMUNIKATION in Ihrer Organisation. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen.

	Ich stimme überhaupt nicht zu					Ich stimme voll und ganz zu
Ich kann mich auf die Informationen meines direkten Vorgesetzten wirklich verlassen.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich kann mich auf die Informationen meiner Kollegen wirklich verlassen.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich kann mich auf die Informationen des Top Managements wirklich verlassen.	☐	☐	☐	☐	☐	
Generell kann ich mich darauf verlassen, dass die Leute in meiner Organisation sagen was sie meinen und meinen was sie sagen.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich vertraue darauf, dass mein direkter Vorgesetzter ehrlich und fair ist.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich vertraue meinen Kollegen und meine Kollegen vertrauen mir.	☐	☐	☐	☐	☐	
Die Vertreter des Top Managements sagen was sie meinen und meinen was sie sagen.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich glaube an das, was das Top Management sagt.	☐	☐	☐	☐	☐	

27. Jetzt interessiert uns Ihre ganz persönliche Meinung zur ATMOSPHERE in Ihrer Organisation. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen.

	Ich stimme überhaupt nicht zu					Ich stimme voll und ganz zu
In meiner Organisation werden Mitarbeiter ermutigt wirklich offen miteinander umzugehen.	☐	☐	☐	☐	☐	
Mein direkter Vorgesetzter hört mir zu, wenn ich ihm Dinge erzähle, die mich belasten oder stören.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich fühle mich sicher, meinem direkten Vorgesetzten zu sagen, was ich wirklich denke.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich glaube, meine Kollegen sind ehrlich zu mir.	☐	☐	☐	☐	☐	
In meiner Organisation kann jeder frei Informationen und Meinungen teilen.	☐	☐	☐	☐	☐	
Mein direkter Vorgesetzter ist bereit, „sensible“ Informationen mit mir zu teilen.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich fühle mich sicher, meinem direkten Vorgesetzten „schlechte Nachrichten“ zu übermitteln und habe keine Angst vor Vergeltung.	☐	☐	☐	☐	☐	

28. Jetzt interessiert uns Ihre ganz persönliche Meinung zur INFORMATIONSGEWINNUNG in Ihrer Organisation. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen.

	Ich stimme überhaupt nicht zu					Ich stimme voll und ganz zu
Ich erhalte die Informationen, die ich benötige, zur richtigen Zeit.	☐	☐	☐	☐	☐	
Das Top Management versorgt mich mit Informationen, die ich wirklich brauche.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich erhalte alle Informationen aus den Quellen, die ich bevorzuge (z.B. von direkten Vorgesetzten, Meetings, Newslettern, Kollegen).	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich bin mit den Bemühungen des Managements zufrieden, die Mitarbeiter bezüglich des Wohlergehens meiner Organisation auf dem neuesten Stand zu halten (z.B. Wettbewerbserfolge, Wachstumspläne).	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich werde immer rechtzeitig informiert, wenn Veränderungen stattfinden, die meine Arbeit beeinflussen.	☐	☐	☐	☐	☐	
Ich finde, zwischen dem Top Management und den Mitarbeitern meiner Organisation herrscht eine Kommunikationslücke.	☐	☐	☐	☐	☐	

Im letzten Teil des Fragebogens werden Sie nach demografischen Angaben gefragt. Diese dienen dem besseren Verständnis und helfen bei der Auswertung des Fragebogens. **Ihre Angaben werden auch hier selbstverständlich anonym behandelt.**

29. Wie lange sind Sie bereits für Ihren aktuellen Arbeitgeber tätig?

30. In welcher Position sind Sie aktuell tätig?

- ☐ Angestellte(r)
- ☐ Untere Führungsebene (z.B. Teamleiter, Büroleiter)
- ☐ Mittlere Führungsebene (z.B. Bereichsleiter, Abteilungsleiter)
- ☐ Obere Führungsebene (z.B. Vorstand)

31. In welcher Branche arbeiten Sie?

- ☐ Verband / Verein
- ☐ Unternehmen / Privatwirtschaftlich
- ☐ Öffentliche bzw. staatliche Organisation
- ☐ Sonstiges

32. Welches Geschlecht haben Sie?

- ☐ weiblich
- ☐ männlich

33. Wie alt sind Sie?

34. Welcher ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

- ☐ kein Schulabschluss
- ☐ Hauptschule
- ☐ Realschule (Mittlere Reife)
- ☐ Hochschulreife (Matura)
- ☐ Universitätsabschluss (Bachelor)
- ☐ Universitätsabschluss (Magister, Master)
- ☐ Universitätsabschluss (Doktor)

Vielen Dank für die Beantwortung meines Fragebogens!

Ihre Antworten werden übermittelt, Sie können dieses Fenster schließen.

ABSTRACT

Deutsch

Krisen und krisenhafte Situationen stellen Organisationen vor große Herausforderungen und können eine Gefährdung ihrer Existenz bedeuten. Krisenhafte Situationen in Unternehmen werden aufgrund von Aktualität und Relevanz oft von den Medien aufgenommen und haben somit auch einen öffentlichen Charakter. Die Komplexität von Krisen und das mediale Interesse an ihnen stellen das Krisenmanagement vor eine große Herausforderung, diese zu bewältigen. Während in Theorie und Praxis häufig Kunden, Geschäftspartner und Journalisten im Fokus der Unternehmenskommunikation stehen, wird den Mitarbeitern oft wenig bis gar keine Beachtung geschenkt. Diese nehmen jedoch vor allem in krisenhaften Situationen eine wichtige Rolle ein, nämlich als Botschafter ihres Unternehmens. Freunde und Verwandte ebenso wie Medienvertreter sehen Mitarbeiter als inoffizielle Sprecher des Unternehmens. Doch wie schaffen es Unternehmen ihre Mitarbeiter als Botschafter zu gewinnen? Diese Arbeit beschäftigt sich mit drei Faktoren, die einen Einfluss auf die Reaktionen der Mitarbeiter haben. Das sind: die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation, die interne Kommunikation und das Kommunikationsklima. Die Ergebnisse zeigen, dass wenn Mitarbeiter diese Faktoren gut bewerten, sie zum Vorteil ihrer Organisation handeln. Diese Erkenntnisse gehen mit dem aktuellen Forschungsstand einher und machen deutlich, wie wichtig es ist, dass Unternehmen in krisenhaften Zeiten die Bedeutung ihrer Mitarbeiter kennen. Explorative Ergebnisse dieser Forschungsarbeit zeigen, dass eine gute interne Kommunikation und ein gutes Kommunikationsklima die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation beeinflussen. Diese wiederum hat einen großen Einfluss auf deren Reaktionen gegenüber Dritten. Ein Ansatz wäre dementsprechend in einem ersten Schritt, eine gute interne Kommunikation und ein gutes Kommunikationsklima zu fördern und zu pflegen, um so stark identifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Der stark identifizierte Mitarbeiter tritt in einem nächsten Schritt als Botschafter in der Öffentlichkeit auf. Das wiederum hilft Organisationen, die sich in schwierigen Situationen befinden, ihr gutes Bild in der Öffentlichkeit aufrecht zu erhalten.

Schlüsselwörter: Organisationale Identifikation, interne Kommunikation, Kommunikationsklima, Unternehmenskrise, krisenhafte Situation, negative Medienberichterstattung, Mitarbeiter

English

Crises and critical situations can be a big challenge for organization and are able to be a risk for the organization's existence. Critical situations are often covered by the media due to their actuality and relevance and can therefore have a public character. The complexity of crises and the medial interest pose a major challenge to crisis management. In theory and in practice it is very common that organizations put a huge interest in communicating with external stakeholders like partners, journalists or customers but tend to forget the internal stakeholders – their employees. Employees have – especially during critical situations – a special role as ambassadors of their organization. Friends and family as well as media representatives see them as informal communicators of their organizations. Therefore, it is of high importance that employees are informed by their organizations and are prepared for questions from outsiders. Because only an informed employee can communicate for the benefit of their organization. But how can organizations win their employees as ambassadors? This study examines three factors that have an influence on the employee's reactions. These factors are: identification, internal communication and communication climate. The results of this study show that if employees rate these factors well, they are more likely to communicate in a favorable manner about their organization. These findings are associated with the current state of research and show the importance of employees in times of critical situations or negative media coverage. Explorative results of this study show that a good internal communication and a good communication climate have an influence on organizational identification of employees. The identification in turn has a major impact on their reactions to third parties. One approach would therefore be to maintain and foster good internal communication and communication climate as a first step in order to obtain highly identified employees. Those strongly identified employees then act as corporate ambassadors to the outside world. In return, organizations can maintain their good public image during critical situations. And all that without any extra costs.

Keywords: Organizational Identification, Internal Communication, Communication Climate, Crises, Organizational Crises, Critical Situation, Negative Media Coverage, Employees