

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau

**Anika Klusmeier**

**Krisenkommunikation in**

**Social Media**

**Umgang und Handlungs-  
empfehlung mit Gerüchten 2.0**

2016

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Krisenkommunikation in Social Media Umgang und Handlungsempfehlung mit Gerüchten 2.0**

Autor/in:

**Frau Anika Klusmeier**

Studiengang:

**Angewandte Medien**

Seminargruppe:

**AM13wK5-B**

Erstprüfer:

**Prof. Dr.-Ing. Robert J. Wierzbicki**

Zweitprüfer:

**Dr. phil. Vazrik Bazil**

---

# BACHELOR THESIS

---

## **Crisis communication in so- cial media**

### **Handling and recommended actions with rumors 2.0**

author:

**Ms. Anika Klusmeier**

course of studies:

**applied media**

seminar group:

**AM13wK5-B**

first examiner:

**Prof. Dr.-Ing. Robert J. Wierzbicki**

second examiner:

**Dr. phil. Vazrik Bazil**

---

## **Bibliografische Angaben**

Klusmeier, Anika:

Krisenkommunikation in Social Media:

Umgang und Handlungsempfehlung mit Gerüchten 2.0

Crisis communication in social media:

Handling and recommended actions with rumors 2.0

48 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

## **Abstract**

Die Gesellschaft wandelt sich durch die Entwicklung des Web 2.0 und Social Media. Nutzer können untereinander online interagieren und sich über Erfahrungswerte und Meinungen schnell und einfach austauschen. Durch den viralen Effekt in den sozialen Netzwerken funktioniert die Verbreitung von Gerüchten großflächig. Vor allen Dingen geraten Unternehmen dabei schnell in den Fokus der Öffentlichkeit und ein Gerücht kann sich zu einer imageschädigen Krise 2.0 entwickeln. Diese wissenschaftliche Arbeit zeigt eine Handlungsempfehlung für Unternehmen um den sichersten Weg aus Krisen 2.0 zu meistern und veranschaulicht die verschiedenen Möglichkeiten. Den praktischen Bezug liefern dabei Beispiele der Unternehmen „Vodafone“ und „die deutsche Bahn“ im Umgang mit Gerüchten in Social Media.

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis .....	VIII
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Hinführung zum Thema .....	1
1.2 Fragestellung.....	2
1.3 Vorgehensweise und Methodik .....	2
<b>2 Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>5</b>
2.1 Entwicklung des Internets .....	5
2.1.1 Web 2.0 .....	5
2.1.2 Social Media .....	6
2.2 Funktionen und Plattformen .....	6
2.3 Soziale Interaktion in Social Media .....	9
2.4 Persönliche Öffentlichkeit .....	14
2.5 Medienöffentlichkeit.....	16
<b>3 Public Relations.....</b>	<b>18</b>
3.1 Krisen-PR.....	18
3.2 Grundlagen der Krisenkommunikation .....	20
3.3 Interne Kommunikation .....	25
3.4 Gerüchte und Gerüchte 2.0 .....	27
3.5 Virale Verbreitung: Aus Gerüchten werden Krisen.....	30
<b>4 Unternehmen in „Social Media- Krisen 2.0“ .....</b>	<b>31</b>
4.1 Verhalten in Krisenphasen 2.0.....	32
4.2 Social Media- Bedürfnispyramide nach Scout Labs .....	33
4.3 Gerüchte der Kommunikation - Strategien und Chancen .....	34
4.4 Vorsorge und Schutz.....	35
<b>5 Fallbeispiel: Vodafone und Deutsche Bahn .....</b>	<b>40</b>
5.1 Worst Practice: Vodafone.....	40
5.2 Best Practice: Deutsche Bahn AG.....	41
5.3 Ausgangssituation PR-Krisen .....	43
5.4 Handlungsempfehlung für Unternehmen .....	43

---

<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>47</b>
6.1	Zusammenfassung und Reflektion der Ergebnisse .....	47
6.2	Ausblick.....	48
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>XI</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XIV</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bildliche Darstellung des Aufbaus der wissenschaftlichen Arbeit .....	4
Abbildung 2: Unterschiedliche Netzwerkplattformen .....	7
Abbildung 3: Internet ist Recherche-Medium Nummer 1 .....	12
Abbildung 3: Bedürfnispyramide nach Maslow .....	15
Abbildung 5: Bezugsgruppen/ Stakeholder eines Unternehmens .....	19
Abbildung 6: Bildliche Darstellung - Analyse der Ausgangslage .....	21
Abbildung 7: Lebenszyklus einer Krise .....	22
Abbildung 8: Typologie eines Gerüchts .....	28
Abbildung 9: Social Media Pyramide nach Scout Labs .....	34
Abbildung 10: Handlungsempfehlung für Unternehmen .....	44

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Unterschiedliche Handlungskomponente im Web 2.0 .....	9
Tabelle 2: Sechsstufiges Ablaufmodell des Issues Management .....	37



# 1 Einleitung

“Das Internet ist wie eine Welle: Entweder man lernt, auf ihr zu schwimmen, oder man geht unter.“ (Bill Gates o.J.)

## 1.1 Hinführung zum Thema

Das neue Leitmedium Internet hat nicht nur die Medienwelt, sondern auch die Gesellschaft stark gewandelt. Nutzer sind heutzutage zu jeder Zeit an jedem Ort erreichbar und virtuell untereinander vernetzt. Mit der Weiterentwicklung von Flatrates, internetfähigen Smartphones und Tablets wurde dieser Prozess zusätzlich verstärkt. (Tagesschau 2015)

Laut der ARD/ZDF- Onlinestudie im Jahre 2015 benutzen knapp 80 Prozent der Deutschen das Internet und die Prozentzahl der mobilen Internetnutzung stieg auf 55 Prozent an. (ARD-ZDF 2015)

Durch diesen Anstieg strukturieren sich die Massenmedien in den letzten Jahren um und bieten parallel eine breitere Auswahl an Online- Angeboten. Tageszeitungen und Fachzeitschriften müssen dank des Internets, Auflagen einbüßen. Medien wie Radio und TV rüsten im Bereich der Online- Medien auf und haben sich auf das Internet als Nebenbei- Medium eingestellt. Auch für Unternehmen war der Wandel eine große Umstellung, denn wo es früher nur die Abteilung „Public Relations“ gab, gibt es heute „Public Relations“ und zusätzlich eine weitere Abteilung „Online Relations“. Weiterhin hat jedes Unternehmen oder Massenmedium ein Profil in den sozialen Netzwerken um die neuesten Inhalte sofort und regelmäßig mit der Öffentlichkeit teilen zu können.

Die Nachfrage an veröffentlichten Inhalten ist sehr hoch, im Jahre 2015 lag die Anzahl der Nutzer, welche in Sozialen Netzwerken aktiv sind, bei 2,22 Milliarden. (Statista 2016)

Im Zusammenhang zwischen der angestiegenen Anzahl der Nutzer in sozialen Netzwerken und dem viralen Effekt hat sich die Verbreitung von Gerüchten stark vermehrt. Kommentare und Bewertungstools sind meist die Quelle der Gerüchte 2.0. Die Möglichkeit der Interaktion in sozialen Netzwerken hat zur Folge, dass selbst „Laien“ Informationen, Inhalte und Bewertungen im Netz austauschen und öffentlich machen können, oft ohne nachvollziehbare Quellenangabe. Unternehmen und Organisationen stehen mehr unter Druck und Beobachtung als noch vor einigen Jahren. Fehlverhalten, Servicemängel und die darauffolgenden Konsequenzen werden sofort von der Öffentlichkeit beäugt und weiterverbreitet. Durch das Zusammenspiel zwischen der breiten Öffentlichkeit und der medialen Vernetzung sind Unternehmen

kriseanfälliger. Ist ein Gerücht erst einmal in sozialen Netzwerken im Umlauf, greifen die Medien und andere Nutzer dieses auf und verbreiten es weiter. Die Verknüpfung zwischen den klassischen und sozialen Medien schafft eine noch größere Reichweite, so werden unliebsame Gerüchte zu „Social Media Krisen 2.0“. Die Gerüchte und die darauffolgenden Krisen entstehen plötzlich, kommen unerwartet und gehören zum Alltag eines Unternehmens in der Mediengesellschaft. In diesem Fall ist es wichtig sich mit dieser Problematik im Vorfeld auseinanderzusetzen und darauf vorzubereiten. Meist wird die Kraft des Internets in der Praxis unterschätzt und so verlieren Unternehmen in der Öffentlichkeit an Ansehen.

## **1.2 Fragestellung**

Wie bereits erwähnt, stellen das Web 2.0 und die hohe Interaktivität der Nutzer in Social Media, Unternehmen vor neue Herausforderungen. Vor allen Dingen durch Bewertungstools und Einträge in sozialen Netzwerken können Unternehmen langfristig geschädigt werden. Diese Schädigungen werden durch Gerüchte 2.0 hervorgerufen, da diese ein enormes Problem für das Image des Unternehmens darstellen. Der Schwerpunkt dieser wissenschaftlichen Arbeit liegt in der Analyse der Entstehung und im Umgang der Unternehmen mit diesen Gerüchten. Die Frage die sich dabei für alle Unternehmen stellt, ist können Unternehmen diesen Gerüchten 2.0 vorbeugen und existiert eine allgemeine Lösung mit diesem Problem umzugehen. Werden dabei alle gesetzten Ziele erreicht und welche Schlüsse kann man für ein eventuelle neue Gerüchte ziehen. Bestandteil des praktischen Beispiels sind die Unternehmen „Deutsche Bahn“ und „Vodafone“. Die Beispiele werden erläutert, analysiert und anschließend bewertet als ein best practice oder worst practice Beispiel. Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es, den Unternehmen eine Handlungsempfehlung in Form eines Leitfadens zur Verfügung zu stellen, um zukünftig strukturierter mit Gerüchten umgehen zu können.

## **1.3 Vorgehensweise und Methodik**

Die folgende Arbeit soll in erster Linie eine ganzheitliche Betrachtung der Social Media Netzwerke im Zusammenhang mit dem Web 2.0 liefern. Zusätzlich sollen die damit verbundenen Gerüchte und die dadurch entstehenden Krisen 2.0 beleuchtet werden. Da die Gesellschaft ihre Gewohnheiten durch das Internet verändert hat, müssen sich auch die Unternehmen auf diese neuen Herausforderungen einstellen. Wie bereits im

Kapitel vorher erwähnt, ist es das Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit einen Leitfaden für Unternehmen zu kreieren, mit dessen Hilfe Gerüchte 2.0 frühzeitig erkannt werden können und die darauf folgende Krise erfolgreich abgewehrt und überstanden werden kann.

Um die Einzelheiten der Thematik besser nachvollziehen zu können wird in Kapitel zwei die Funktionen und die größten Netzwerkplattformen beschrieben. Dieses Kapitel beinhaltet zusätzlich die soziale Interaktion im Web 2.0 und wie sich die einzelnen Nutzer durch ihre persönliche Öffentlichkeit in den verschiedenen sozialen Netzwerken darstellen. Als Teilgebiet hat die Medienöffentlichkeit einen hohen Einflussfaktor auf die Nutzer von sozialen Netzwerken und über die Verbreitung von Informationen sowie Inhalten. In Kapitel drei werden die Grundlagen des Krisenmanagements erläutert. Ein wichtiger Aspekt des Krisenmanagements ist nicht nur die externe sondern auch die interne Unternehmenskommunikation und wird in Kapitel 3.2 behandelt. Des Weiteren werden die Merkmale von Gerüchten und Gerüchten 2.0 sowie durch die virale Verbreitung entstehenden Krisen beschrieben. Das nächste Kapitel verdeutlicht das Zusammenspiel von Social Media und dem allgemeinen Krisenmanagement. Weiterhin werden hier die unterschiedlichen Verhaltensweisen von Unternehmen in Krisenphasen 2.0 aufgeführt. Anhand der Bedürfnispyramide von Maslow kann ein Unternehmen die Bedürfnisse seiner Kunden besser einschätzen und dementsprechende strategische Maßnahmen einleiten. Ein Gerücht muss nicht immer etwas Negatives sein, es kann auch zu einer Chance oder einer Strategie gewandelt werden. In dem Kapitel „Vorsorge und Schutz“ werden dann die verschiedenen Varianten aufgezeigt um eine Krise 2.0 abzuwenden oder zu verhindern. Daraufhin werden die Fallbeispiele, best practice anhand von der „Deutschen Bahn“ und worst practice an dem Unternehmen „Vodafone“ analysiert und bewertet.

Sobald sich ein Unternehmen bereits in einer Krise befindet, wurde im Laufe dieser Arbeit ein Leitfaden für Unternehmen entwickelt mit Hilfe dessen sie Gerüchten und Krisen 2.0 entgegenwirken beziehungsweise diese meistern können. Die Darstellung zeigt anhand eines Flussdiagramms die Möglichkeiten und Handlungsweisen eines Unternehmens sowie die verschiedenen Phasen einer Krise 2.0. Abschließend wird im letzten Kapitel die zusammenfassenden Ergebnisse reflektiert und die Zukunftsperspektive dargestellt.



Abbildung 1: Bildliche Darstellung des Aufbaus der wissenschaftlichen Arbeit  
Quelle: eigene Darstellung

## 2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden zunächst die Grundlagen und Rahmenbedingungen für eine Abgrenzung der Begriffe Social Media und Web 2.0 behandelt. Es werden die verschiedenen Handlungskomponenten der sozialen Interaktion definiert und eine Abgrenzung zu den unterschiedlichen Formen der Öffentlichkeit hergestellt.

### 2.1 Entwicklung des Internets

Zwischen den Jahren 1989 und 1990 wurde die Erfindung des „World Wide Web“ das sogenannte WWW von einem britischen Physiker und Informatiker Tim Berners-Lee ins Leben gerufen. Bis 1990 wurde das Internet alleine für Forschungszwecke genutzt und ab dem Zeitpunkt konnte die Gesellschaft erstmals in der Geschichte des Internet dieses auch benutzen. Vier Jahre später entwickelten Larry Page und Sergey Brin die erste Suchmaschine und die Zahl der kommerziellen Nutzer überstieg erstmals die der wissenschaftlichen. Seit dem Jahr 2003 gibt es das „Web 2.0“, neue Anwendungsmöglichkeiten, Änderungen des Nutzerverhaltens und Webseiten waren die essentiellen Veränderungen. Gleichzeitig konnten die Nutzer untereinander interagieren und Soziale Netzwerke mit einer Vielzahl von Nutzern entstanden. Den Höhepunkt feiert das Internet im Jahr 2014. Das Internet überholt erstmals die klassischen Medien im Bereich meist genutztes Recherche- Medium und entwickelt sich zu einem etablierten Medium in der Gesellschaft. (Webschmöcker 2016)

#### 2.1.1 Web 2.0

Im Jahre 2003 wurde der Begriff „Web 2.0“ erstmals gebraucht um die Nutzungsveränderung im Internet zu betiteln. Bis dahin waren die Internetnutzer allein Zuhörer, Leser und Zuschauer. Mit dem Web 2.0 änderte sich ihre Rolle vom passiven zum aktiven Nutzer und der Konsument wurde zum Produzent. Sie haben die Möglichkeit Inhalte selbst zu erstellen und können somit untereinander interagieren.

„Man versteht darunter aber üblicherweise eine neue Generation der Internetwelt bzw. der Internetnutzung, die vor allem dadurch geprägt ist, dass die User selbst Inhalte erstellen oder bearbeiten. Das Internet ist zum Mitmachweb geworden. Dominierten in der Vergangenheit klassischer Weise Informationsangebote von Unternehmen oder sonstigen Organisationen die Webinhalte, ist es zentraler Wesenszug des Web 2.0,

dass maßgebliche Inhalte von einer Vielzahl von Individuen erstellt und verbreitet werden.“ (Allgäuer/ Larisch 2011, 222)

### **2.1.2 Social Media**

„Social Media ist eine Vielfalt digitaler Medien und Technologien, die es Nutzern ermöglicht, sich auszutauschen und mediale Inhalte einzeln oder in Gemeinschaft zu gestalten. Die Interaktion umfasst den gegenseitigen Austausch von Informationen, Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen sowie das Mitwirken an der Erstellung von Inhalten.“ (König/ Stahl 2014, 13)

Social Media ist von den traditionellen Medien wie Radio, Film, Fernsehen und Zeitungen abzugrenzen, da diese sich allein auf die digitale Kommunikation beziehen. Der Unterschied zwischen den beiden Medien beläuft sich auf mehrere Aspekte die dies unterstreichen. Die Aktualität und die Veröffentlichung der Beiträge sind hierbei die wichtigsten Merkmale, denn bei den klassischen Medien ist die Zeitspanne zwischen einem Ereignis und der Veröffentlichung des Beitrags größer als in Social Media. Die digitale Publikation kann jederzeit und aktuell im Internet veröffentlicht werden. Ist beispielsweise eine Zeitung erst einmal gedruckt, kann eine Redaktion diese gegebenenfalls bei Fehlern oder aktuellen Meldungen nicht mehr verändern. Im Gegensatz dazu kann ein Beitrag in den sozialen Medien durchgehend modifiziert werden. Durch die Multimedialität bietet Social Media die Kombination aus Text, Ton, bewegten Bildern und Interaktion zwischen den Benutzern. (vgl. Ruisinger 2007, 10)

## **2.2 Funktionen und Plattformen**

Social Media ist der Raum zwischen der massenmedialen und interpersonalen Kommunikation. Durch die wachsende Verbreitung von internetfähigen Smartphones, Tablets und den immer besser werdenden Netzen der Mobilfunkanbieter breitet sich die Interaktion in den sozialen Medien immer weiter aus. Eine Funktion der sozialen Medien ist der Informationsaustausch, welcher hilft die Bürger über relevante Themen in der Gesellschaft aufzuklären und somit Transparenz herzustellen. Die Plattformen bieten dem Nutzer ohne technisches Verständnis oder Vorwissen die Möglichkeit Texte, Bilder, Videos oder Audioaufnahmen im Internet zu veröffentlichen. (vgl. Schmidt 2013, 24- 25)

Diese Kommunikation läuft über bestimmte Netzwerkplattformen, die für viele Nutzer eine Infrastruktur zur Interaktion bieten. Beispiele für diese Plattformen sind Facebook, Twitter, YouTube, Wikis oder Blogs. (vgl. Schmidt 2011, 25)

Hierbei wachsen meist Publikation und Konversation zusammen. Der Beziehungsaufbau und die Pflege sind weitere Funktionen, denn Ziel ist es Netzwerke zu erweitern, individuelle Nutzerprofile zu erstellen und die Verknüpfung mit anderen Benutzern herzustellen. Um aktiv eine Plattform zu nutzen ist eine Registrierung notwendig. Hierbei gibt der Nutzer beispielsweise seine Interessen, Hobbys, berufliche Kompetenzen und ein Profilbild preis. Anhand dieses Profils kann der Nutzer Freunde finden und direkte Nachrichten an diese verschicken oder in thematische Gruppen beitreten. (vgl. Schmidt 2013, 26)

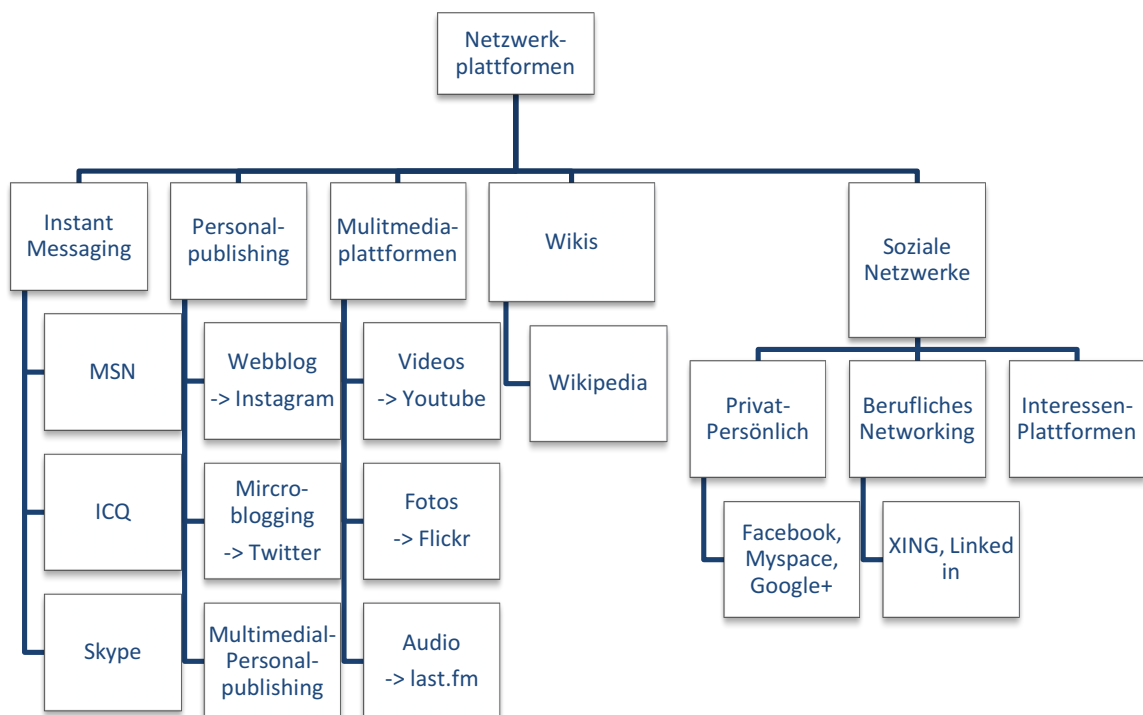


Abbildung 2: Unterschiedliche Netzwerkplattformen  
Quelle: eigene Darstellung

Die Sozialen Netzwerke unterteilen sich in verschiedene Kategorien, die Privat-Persönlichen und die Spezifischen, die auf berufliche Beziehungen ausgerichtet sind. Hinzu kommen noch die spezialisierten Plattformen für Personengruppen mit gleichen Interessen, wie beispielsweise Sportler, Vegetarier oder Künstler. Die bekanntesten und meist genutzten Plattformen sind „Facebook“, „MySpace“ und „Google+“, sie

zählen zu der Kategorie der Privat-Persönlichen. Angebote wie „LinkedIn“ und „XING“ sind spezifisch auf berufliches Networking konzentriert.

Eine weitere Art der Netzwerkplattformen ist die „Multimediapattform“ in der „steht das Publizieren bzw. Rezipieren von multimedialen Inhalten im Vordergrund (...). In der Regel konzentrieren sich diese auf spezifische Medienformen wie beispielsweise Videos (YouTube), Fotos (Flickr) oder Audiodateien (last.fm)“. (vgl. Schmidt 2011, 26)

Der Begriff „Personal Publishing“ beschreibt das Veröffentlichen von Inhalten wobei das Augenmerk hauptsächlich auf dem einzelnen Individuum oder den Autoren liegt. Im weiteren Sinne wird die Tradition der Tagebücher durch die allgemein so bezeichneten „Werbeblogs“ weitergeführt. Die regelmäßig aktualisierten Werbeblogs mit rückwärts chronologisch einsehbarer Reihenfolge werden inzwischen nicht nur von privaten Individuen genutzt, sondern auch von Unternehmen und Redaktionen. Ein Beispiel für solch eine Plattform ist „Instagram“.

Wenn hingegen die Einträge eher kurz und sms-artig veröffentlicht werden, zählt diese Form unter den Begriff „Microblogs“. „Twitter“ wird zu diesen gezählt, die Hauptkommunikation findet über „tweets“ statt, die sich auf höchstens 140 Zeichen belaufen.

Podcast, beziehungsweise Videocast wird die multimediale Variante des „Personal Publishing“ genannt und wird meist für die Veröffentlichung von professionellen, journalistischen Inhalten genutzt.

Die Webseite „Wikipedia“ vertritt das technische Prinzip von Hypertext-Dokumenten, welche auch „Wikis“ genannt werden. Die Inhalte können direkt im Browser erstellt, bearbeitet und mit anderen Seiten verknüpft werden.

Es existieren auch Netzwerkplattformen bei denen die Nutzer vorher einen Programm-„client“ installieren müssen um auf dieser aktiv zu werden. Zusätzlich kann die Interaktion nur beginnen, wenn sich beide Kontakte gegenseitig akzeptieren. Die Kommunikation findet über textbasierte Inhalte statt, hierbei gibt es die Option den Datentransfer von Audio- oder Videodateien zu benutzen. Dienste wie MSN, Skype und ICQ gehören zu den Anbietern. (vgl. Schmidt 2011, 27-29)



## 2.3 Soziale Interaktion in Social Media

Die Öffentlichkeit im Social Media besteht aus verknüpften und menschlichen Beziehungen, aus diesem Grund wird sie auch als „vernetzte Öffentlichkeit“ bezeichnet. Die Informationen werden durch Hyperlinks, Texte und Kommentare dann in einer Datenbank verbunden. Sobald ein Benutzer einen anderen in den sozialen Netzwerken als Freund hinzufügt, ist dieser mit dessen anderen persönlichen Öffentlichkeit verknüpft und erhält automatisch die Neuigkeiten und Informationsströme des Anderen. Nicht nur Privatpersonen, sondern auch die Massenmedien benutzen diesen Kanal der Kommunikation und können somit Inhalt oder relevante Themen in die vernetzte Öffentlichkeit implementieren. Diese werden dann wiederum von anderen Benutzern, die diesen Beitrag beispielsweise interessant finden geteilt oder andere Benutzer werden auf diesem Beitrag markiert. Die Inhalte sind somit nicht mehr redaktionell gebunden und befinden sich dementsprechend in der persönlichen Öffentlichkeit des Benutzers. (vgl. Schmidt 2013, 51)

Es gibt drei verschiedene Handlungsweisen, beziehungsweise Praktiken der Social-Web-Nutzung, diese beziehen sich auf das „Identitätsmanagement“, das „Beziehungsmanagement“ und das „Informationsmanagement“. In der folgenden Tabelle werden die verschiedenen Handlungsweisen mit Tätigkeiten und Beispielen ergänzt.

Handlungskomponente	Tätigkeiten	Beispiele
Identitätsmanagement	Zugänglich-Machen von Aspekten der eigenen Person	Ausfüllen einer Profilseite, Erstellen eines eigenen Podcasts, Hochladen eines selbstgedrehten Videos
Beziehungsmanagement	Pflege der bestehenden und Knüpfen neuer Relationen	Eintrag auf Pinnwand eines Kontakts, Aussprechen oder Annehmen von Kontakten, Verlinken von Webblögeinträgen
Informationsmanagement	Selektieren und Filtern, Bewerten und Verwalten von Informationen	Taggen einer Website, Bewerten eines Videos durch Punktevergabe, Abonnieren eines Feeds

Tabelle 1: Unterschiedliche Handlungskomponente im Web 2.0  
Quelle: Schmidt 2013, 73

Der Autor Schmidt beschreibt die Handlungsweisen des Social Media in drei unterschiedlichen Formen. Diese drei beleuchten die Art der eigenen Darstellung, die zu den sozialen Kontakten sowie zur Gesellschaft gehören. (vgl. Schmidt 2013, 105)

Die Individualisierung hat durch den sozialen Wandlungsprozess einen besonderen Stellenwert in der Gesellschaft bekommen. Vor dieser Veränderung war es üblich, dass das Leben durch Traditionen und strukturierte Lebensverläufe geprägt war. Durch die Modernisierung wurde das Arbeiten an der eigenen Identität als selbstverständlich gesehen und macht es möglich sich als eigene und autonome Person zu entwickeln. Die Identität muss sich zu einem starken, stabilen und einheitlichen Selbst entwickeln und muss bei allen Herausforderungen und Gefahren stets einheitlich bleiben. Es entsteht ein regelrechter Zwang zur Überindividualisierung, da es ein ständiger Abgleich zwischen dem eigenen Selbst, der sozialen Umwelt, Leitbildern und Vorgaben entsteht. Zusätzlich problematisch wird es in den Lebensphasen von 13 – 17 Jahren, 18 – 22 Jahren und bis hin zu etwa 30 Jahren, denn hier befindet sich die höchste Entwicklungsphase der Identität. In diesen Zeitspannen gibt es genügend Beeinflussungen wie beispielsweise durch das familiäre Umfeld, durch den Übergang in die Berufswelt oder auch partnerschaftliche Beziehungen. Die ständige Selbstreflexion ist nötig, um die nicht verwirklichten Lebensziele und Unsicherheiten kontinuierlich an die Außenwelt anzupassen. (vgl. Schmidt 2011, 76-77)

Ein wichtiges Werkzeug des Identitätsmanagements sind die Medien, denn diese dienen als wichtige Rollenvorbilder. Auch die Medien wurden in Folge des Wandels modernisiert und beziehen sich eher auf die Selbstthematisierung, die Rolle des Einzelnen wie etwa bei der Live- Show „Deutschland sucht den Superstar“ oder „Talkshows“.

Im Social Web ist es wesentlich leichter sich zu präsentieren als in der normalen Welt, denn dort hängt es davon ab, welche Aspekte des eigenen Selbst der Benutzer preisgibt und was nicht. Dieses Verhalten ist sehr gut nachvollziehbar seitens des Social-Media- Nutzungsverhalten der Konsumenten. Die Nutzer erstellen unterschiedliche Profile auf verschiedenen Plattformen. Ein Beispiel hierfür ist der Vergleich zwischen einem Profil auf einer Privat-Persönlichen und einem auf einer spezifisch, beruflichorientierten Plattform. Deutlich ist, dass der Benutzer auf seiner Privat-Persönlichen Plattform mehr private Fotos, dementsprechend mehrere Varianten dessen veröffentlicht als auf seinem Profil auf der beruflichen Networking Plattform. (vgl. Schmidt 2011, 78-80)

Durch die Medialisierung und die Social Web- Kommunikation sind Menschen Teil eines Beziehungsgeflechts-auch „Beziehungsmanagements“ genannt, geworden. Die Menschen sind immer und überall für die unterschiedlichsten Bezugsgruppen und Personen zu erreichen. Das sogenannte „Vernetzen“ spielt hierbei eine wichtige Rolle, denn durch Plattformen wie „XING“ profitieren Nutzer von den geknüpften Kontakten, somit über beruflichen Nutzen. Die Computervermittelte Kommunikation ist ein fester Bestandteil in der Gesellschaft und spiegelt sich nahezu in allen Lebensbereichen wieder. In Branchen wie der Kreativ- oder Medienwirtschaft ist dieser Trend die wichtigste Vernetzungsart, da meist das projektbezogene Arbeiten aus zusammengestellten Teams besteht.

Grundsätzlich haben alle Plattformen einen eigenen Software- Code, dieser steht auch in Verbindung mit dem Beziehungsmanagement. (vgl. Schmidt 2011, 89-90)

„Der Software-Code liefert zahlreiche affordances für das Beziehungsmanagement, nicht zuletzt weil er Optionen zur interpersonalen, gruppenbezogen oder öffentlichen Kommunikation (wie Chaträume, plattforminterne Nachrichten oder Kommentarfunktionen) zur Verfügung stellt. Zu den affordances des Beziehungsmanagements im engeren Sinn gehören hingegen alle Varianten, soziale Beziehungen zu artikulieren (also explizit zu machen, einschließlich solcher Funktionen die online abgebildet und gepflegten Beziehungsgeflechte als Netzwerke auch zu visualisieren und navigierbar zu machen“ (Schmidt 2011, S.91)

Ausschlaggebend für einen Software- Code ist einerseits das „bestätigen“ eines Kontakts beziehungsweise „die Sicherung des Kontakts“. Ein weiteres Zusammentreffen zwischen dem Code und dem Beziehungsmanagement ist die entweder einseitige Beziehung wie ein Fan auf Twitter oder eine zweiseitige Beziehung wie bei den Privat-Persönlichen Plattformen. Verschiedene Netze haben eine unterschiedliche Art der Repräsentation der artikulieren Beziehungen, beispielsweise „Freunde“, „Kontakte“ und „Buddies“. Der Software- Code gestaltet und strukturiert Beziehungen. Differenzierungsmöglichkeiten wie „Beste Freundin“ gibt es nur dann wenn der Software- Code es zulässt. Er zwingt die Nutzer dazu diese Plattform so zu nutzen, dass sie alles in Kategorien ausdrücken müssen. (vgl. Schmidt 2011,92)

Ein weiterer Aspekt von Social Media ist die größere Zahl der Bereitstellung von Informationen durch die Akteure oder Massenmedien. Diese Inhalte können dann geteilt, verbreitet und bearbeitet werden. Der Austausch findet nicht nur massenmedial, sondern kann auf drei verschiedenen Ebenen stattfinden. Die Ebene eins hat die

kleinste Reichweite und ist die einfache Interaktionsebene. Die Interaktion auf Plattformen oder in Chatrooms sind Beispiele für diese. (vgl. Schmidt 2011,97)

„Versammlungsöffentlichkeiten sind demgegenüber stabiler und durch eine Trennung von unterschiedlichen Kommunikationsrollen gekennzeichnet“. (Schmidt 2011, S.97)

„Die massenmediale Kommunikation schließlich stellt Öffentlichkeit mit Hilfe von spezialisierten und professionellen Leistungsrollen (insbesondere dem Journalismus) her, die Themen für ein dispers, raum und zeitlich nicht anwesendes Publikum auswählen und aufbereiten.“ (Schmidt 2011, S.97)

Alle Massenmedien sind im Internet vertreten und um die Öffentlichkeit zu informieren und journalistische Angebote zu bieten. Durch Social Media gibt es den eingeschränkten Kreis an Leuten, die entscheiden was in Umlauf kommt. Es gibt keine klare Rollenverteilung mehr, denn Jedermann kann durch Webblogs und Kommentare seine Meinung öffentlich machen und die nötige Reichweite haben sie auch. Problematisch ist nur, dass die Nachvollziehbarkeit der Quellen meist nicht hundertprozentig verfolgbar ist.

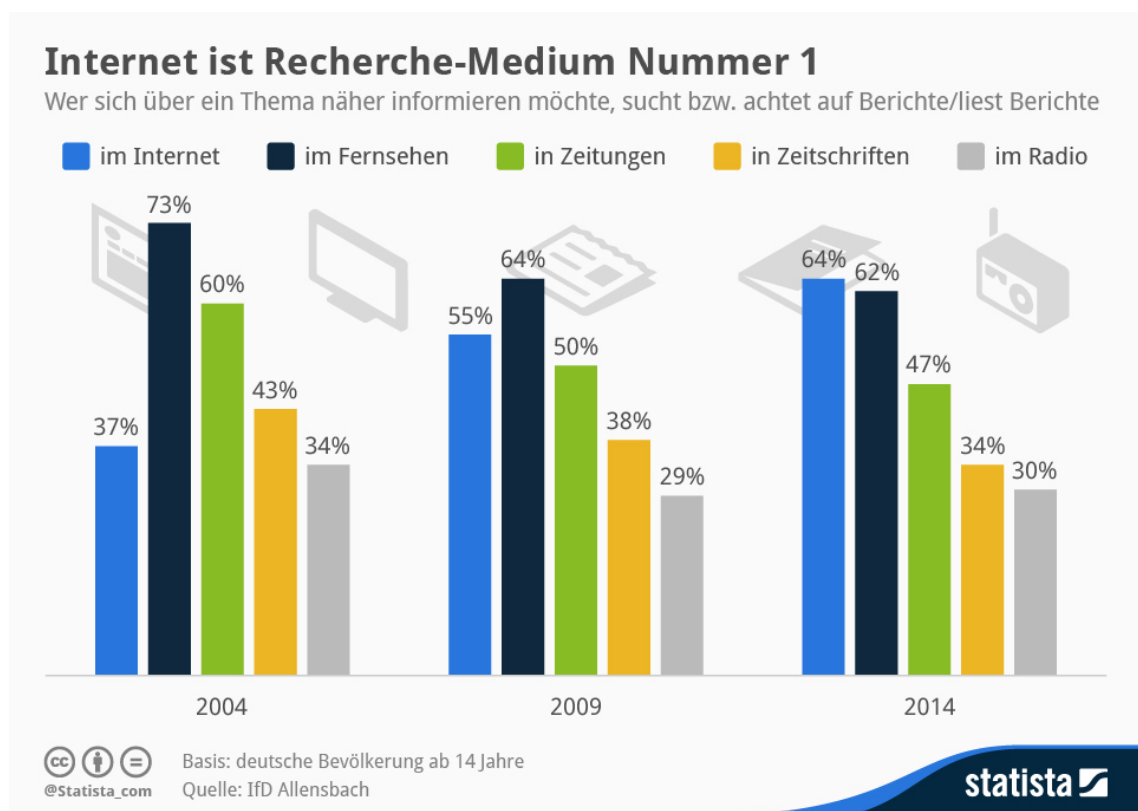


Abbildung 3: Internet ist Recherche-Medium Nummer 1  
Quelle: Statista 2014

Diese Statistik zeigt, dass das Internet in den letzten zehn Jahren zum Hauptrecherche Medium aufgestiegen ist. Prozentual gesehen lag das Internet im Jahre 2004 noch bei 37 Prozent, während das Fernsehen mit 73 Prozent die höchste Informationsquelle der Bevölkerung war. Dahinter folgt die Zeitung mit 60 Prozent und Zeitschriften mit 43 Prozent und das am wenigsten genutzte Medium ist mit 34 Prozent das Radio. Im Jahre 2009 ist die Entwicklung der Internetnutzung bereits zu erahnen, denn innerhalb von 5 Jahren stieg sie um 18 Prozent an, das Fernsehen hingegen verlor innerhalb dieser Zeitspanne neun Prozent. Zeitgleich nahmen alle anderen Medien ebenfalls in der Recherche- Nutzung ab. Zeitschriften und das Radio verloren jeweils 5 Prozent, währenddessen Zeitungen sogar um zehn Prozent sanken. 2014 hat das Internet erstmals den höchsten Nutzungswert mit 64 Prozent erreicht und überholte das Fernsehen das mit nur zwei Prozent Rückstand knapp dahinter lag. Weitere Rückgänge mussten Zeitungen und Zeitschriften einbüßen, das Radio gewann allerdings ein Prozent dazu.

Da das Internet nun über die vergangenen Jahre einen hohen Stellenwert in der Gesellschaft bekommen hat, mussten die Benutzer lernen besser mit der riesigen Informationsflut umzugehen. Damit sie sich im Internet orientieren können untersucht „Google“, die größte Suchmaschine weltweit, das komplette Internet nach Suchergebnissen. Abgesehen von „Google“ gibt es noch die spezialisierten Suchmaschinen. „Icerocket“ und „Social Mention“ sind zwei davon und geben Einblicke in beispielsweise Bewertungen, Auswertungen und Konversationen sowie Diskussionen bestimmter Produkte oder Dienstleistungen. Zusätzlich ist es möglich sich über die sozialen Netzwerke zu informieren. Mit Hilfe von favorisierten Blogs, sozialen Kontakten oder Profile der Massenmedien ist es möglich den Informationsfluss zu filtern. Durch die ständige Aktualisierung der Blogs und das regelmäßige veröffentlichen von journalistischen Inhalten der Massenmedien ist der Benutzer immer auf dem aktuellen Stand. Viele Plattformen bieten die Möglichkeit die veröffentlichten Inhalte und Beiträge zu bewerten. Ein „gefällt mir“ bei Facebook, ein Punkt oder ein Stern in einem Bewertungsportal werden dann für andere Benutzer sichtbar und tauschen somit Erfahrungen untereinander aus. Ein weites Angebot des Informationsmanagements ist das sogenannte „tagging“.

„Es stellt einem Nutzer Möglichkeiten zur Verfügung, online vorliegende Inhalte nach eigenen Kriterien zu verschlagworten, geht also über eine reine Bewertung hinaus.“ (Schmidt 2011, 103)

Die Handlungsweisen des Informationsmanagements basieren auf der Verknüpfung von veröffentlichten Inhalten, Daten und Texten. Durch das eigene erstellen und veröffentlichen von Inhalten und das veröffentlichen von andern Nutzern entstehen immer neue Verknüpfungen in der onlinebasierten Öffentlichkeit. Anhand des Verschlagwortungssystems und Nutzerverhaltens werden „verwandte Quellen“ abgespeichert und markiert. Gleichartige, verschlagwortete Quellen zum Beispiel ähnliche Videos werden dann dem Benutzer angezeigt, da es ihn möglicherweise auch interessieren könnte. Die Verschlagwortungssysteme und Suchmaschinen sind mit Algorithmen programmiert und haben somit Einfluss auf die Reihenfolge der gefundenen Ergebnisse. Darüberhinaus entscheiden sie durch den „Software Code“ auch über die technische Gestaltung, ob bewertet werden darf und für welchen Nutzer dies zugänglich ist.

## 2.4 Persönliche Öffentlichkeit

„Persönliche Öffentlichkeit entsteht an denjenigen Stellen im Netz, an denen Nutzer sich mit ihren eigenen Interessen, Erlebnissen, kulturellen Werken oder Meinungen für ein Publikum präsentieren, ohne notwendigerweise gesellschaftsweite Relevanz zu beanspruchen“ (Schmidt 2011, 107)

Ausschlaggebend ist bei der Persönlichen Öffentlichkeit, dass die vorhandenen Inhalte und Themen nach persönlicher Relevanz ausgewählt werden, also nach subjektiven Selektionskriterien. Im Gegensatz zu den Massenmedien hat die Persönliche Öffentlichkeit eine kleine Reichweite und erreicht eher Personen mit denen schon ein Verhältnis besteht. Es ist ein stetiger Wechsel zwischen Sender und Empfänger. Der als Produzent agierende veröffentlicht subjektiv relevante Themen und persönliche Meinungen zu Sachverhalten. Das hat Einfluss auf andere Nutzer, da die Empfänger diese Konversation mitverfolgen und verschiedenen Meinungen zu einem Thema erhält. Der Produzent hat unterschiedliche Möglichkeiten wie er den Schwerpunkt seiner Persönlichen Öffentlichkeit setzen möchte. Anhand vom Identitäts- oder Beziehungsmanagements kann er einen Blickwinkel eher auf seine eigene Öffentlichkeit richten. Andererseits kann der Produzent auch einzig und alleine als Quelle somit Informationsmanagement fungieren. Trotz des Informationsmanagements werden Plattformen mehr als Selbstdarstellungsplattform und dem Austausch zu einem kleinen Publikum benutzt. Die Weiterentwicklung der Social Media Plattformen beinhaltet die Grundprinzipien des „Microbloggings“. Ein kurzer Text beziehungsweise ein kurzes Update über aktuelle Aktivitäten oder Zustände wie „Was machst du

gerade?“ auf der Social Media Plattform Facebook ist eine der neuen Optionen der Selbstdarstellung und den Austausch zwischen Benutzer und sozialen Netzwerk. Regelmäßig suchen Benutzer in den Sozialen Netzwerken nach Bekannten und Freunden dieses Verfahren wird „Social Searching“ genannt, jedoch das kontaktieren von fremden Benutzern „Social Browsing“ (vgl. Schmidt 2011, 108-110)



Abbildung 4: Bedürfnispyramide nach Maslow

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an <http://www.abraham-maslow.de/beduerfnispyramide.shtml>

In dem Modell nach Maslow werden die grundlegenden Bedürfnisse eines Individuums beschrieben. Die einzelnen Stufen der Pyramide bauen aufeinander auf und beginnen mit der Stufe der „Grundbedürfnisse“, zu diesen gehören Essen, Trinken und Schlafen. Die nächste Stufe verweist auf das „Sicherheitsbedürfnis“ das jedem Menschen inne liegt und materielle und berufliche Sicherheit beinhaltet. Der dritte Punkt „Soziale Beziehungen“ bezieht sich auf den Wunsch nach einer Gruppenzugehörigkeit und dem Streben nach Liebe, Freundschaft und einem stabilen sozialen Umfeld. Darauf folgt die „Soziale Anerkennung“, welche für das Individuum von hoher Bedeutung ist, da jeder Mensch in der Gesellschaft geachtet und geschätzt werden möchte. Die Spitze der Pyramide bildet das Bedürfnis nach „Selbstverwirklichung“, dementsprechend seine Ziele zu verwirklichen.

Die Bedürfnispyramide nach Maslow steht im Zusammenhang mit den Sozialen Netzwerken, da die grundlegendsten Bedürfnisse gestillt werden. Die Gründe für die Nutzung von Social Media Plattformen sind zum einen „Soziale Beziehungen“. Im Internet ist es leichter sich einen großen Bekanntenkreis zu schaffen und sich mit diesem auszutauschen. Zum anderen ist es die „Soziale Anerkennung“, welche die

Benutzer durch Klicks, Likes und Verlinkungen in Sozialen Plattformen bekommen. Die Social Media Plattformen befriedigen zwei von fünf menschlichen Bedürfnissen in der Pyramide und deshalb ist es offensichtlich, dass das Konzept Soziale Medien nicht verschwinden wird, da die Vorteile der Nutzer zu stark überwiegen. (vgl. Grin 2007)

## 2.5 Medienöffentlichkeit

Der Unterschied zwischen Öffentlichkeit und Medienöffentlichkeit ist, dass allgemeine Öffentlichkeit sich auf den öffentlichen Raum beispielsweise Marktplatz, öffentliche Versammlungen bezieht. Anders hingegen ist die Medienöffentlichkeit, denn sie besteht aus Massenmedien und haben eine deutlich höhere Reichweite. Massenmedien wie TV, Radio und Print benötigt Personen die die Inhalte nach Relevanz auswählen, aufbereiten und wiederum verbreiten. Die allgemeine Öffentlichkeit ist dran gewöhnt, dass die Nachrichtensendungen genau wie die Tageszeitungen pünktlich informiert. Die Rolle der Medien ist bei dem Thema Informierung der Bevölkerung enorm von Bedeutung, weil sie über Weltorientierung, Ereignisse, alltägliche Themen oder auch für politische Themen berichten. Dabei haben alle veröffentlichten Inhalt eine gewisse Relevanz in der Bevölkerung. (vgl. Schmidt 2011, 44-46)

„Agenda Setting ist ursprünglich ein Begriff aus der Publizistik. Er bezeichnet zunächst die Funktion der Medien, durch das Setzen von Themenschwerpunkten öffentliche Debatten bzw. die öffentliche Agenda zu beeinflussen.“ (Allgäuer/ Larisch 2011, 102)

Die Massenmedien prägen die Meinungsbildung der Öffentlichkeit sowie die Bewertung eines Unternehmens oder Ereignisses. Hierbei kann diese positiv als auch negativ ausfallen, denn die Medien ziehen aus krisenhaften Situationen ihre eigenen Vorteile und erzielen durch eine höhere Aufmerksamkeit höhere Auflagen oder Einschaltquoten.

Gleichzeitig haben die Massenmedien nicht nur die Informationsfunktion, sondern auch die Kritik- und Kontrollfunktion, sozusagen das Gegengewicht zur Regierung und Verwaltung, die vierte Gewalt. Sie berichten zusätzlich über gesellschaftliche Anliegen, Skandale sowie Fehlverhalten. Damit sie diese auch erfüllen, darf keine Meinung oder Wertung ausgeschlossen werden. Durch Kommentare und Leserbriefe sollen Medien auch Meinungen zu bestimmten Themenfeldern liefern. Das Internet ist ein weiterer Kanal der Massenmedien um Informationen und Inhalte zu veröffentlichen. Heutzutage



ist fast jede massenmediale Organisation im Internet vertreten oder besitzt ein Profil in den sozialen Netzwerken. Auch bei dieser Form der Verbreitung erwartet die Öffentlichkeit eine professionelle Recherche sowie den standardgemäßen Journalismus.

Aufgrund der vielen Möglichkeiten innerhalb des Internets können auch normale Benutzer, „Laien“ nach subjektiver Relevanz Informationen oder Ereignisse veröffentlichen. Mit Hilfe von Smartphones, Digitalkameras und der Verbesserung der mobilen Internetzugänge werden meist Inhalte im Internet verbreitet die ihren Schwerpunkt auf einer subjektiven bewerteten Grundlage haben. Problematisch ist jedoch bei diesen Inhalten, dass weder die Quelle insgesamt nachvollziehbar ist oder journalistisch recherchiert wurde. Auf Grund der neuen Konkurrenz verlieren die Massenmedien ihren Platz als Monopol in der Gesellschaft. Kritische Themen sowie medieninduzierte Skandalgeschichten haben einen hohen Nachrichtenwert, denn Nachrichtenereignisse garantieren hohe Einschaltquoten. Ein negativer Aspekt ist, dass voreilig Inhalte an die Öffentlichkeit geben werden, obwohl es nicht sichergestellt ist, ob dies auch der Richtigkeit entspricht. Deshalb stehen die Massenmedien als Auslöser, jedoch nicht Verursacher im Mittelpunkt. Zusätzlich neben dem Beobachter dienen sie auch in Krisenphasen als Kommentator und Meinungsmacher. (vgl. Schmidt 2013, 49-51)

### **3 Public Relations**

Public Relations oder auch Öffentlichkeitsarbeit genannt, beschäftigt sich größtenteils mit der Planung und Steuerung von Kommunikationsprozessen für Unternehmen. Das Ziel hierbei ist es, das Image eines Unternehmens der Öffentlichkeit zu präsentieren und das Vertrauen in das Unternehmen und in die eigenen Leistungen aufzubauen oder aufrechtzuerhalten. Demnach ist es enorm von Bedeutung alle relevanten Bezugsgruppen beziehungsweise Stakeholder zu erreichen um eine zielgerichtete Kommunikation einzuleiten. Die Unternehmenskommunikation bezieht sich nicht nur auf die externe sondern auch auf die interne Kommunikation. Interne Bezugsgruppen sind beispielsweise Mitarbeiter, Gewerkschaften oder der Betriebsrat. Ein Teil der Public Relations ist die Krisenkommunikation, an dieser Stelle wird das Unternehmen vor möglichen Angriffen, Gerüchten oder Krisen geschützt. Hierbei ist es nebensächlich ob die Quelle interner oder externer Natur ist. Wichtig ist nur, dass die Kommunikationsformen aufeinander abgestimmt sind. Im nächsten Kapitel werden die Besonderheiten der Krisenkommunikation näher erläutert und definiert. (Allgäuer/Larisch 2011, 18-19)

#### **3.1 Krisen-PR**

In Zeiten des Internets müssen Unternehmen mehrfach in direkten Dialog mit Stakeholdern treten, hierbei müssen sie aktiv und zielgerichtet diese Beziehungen gestalten.

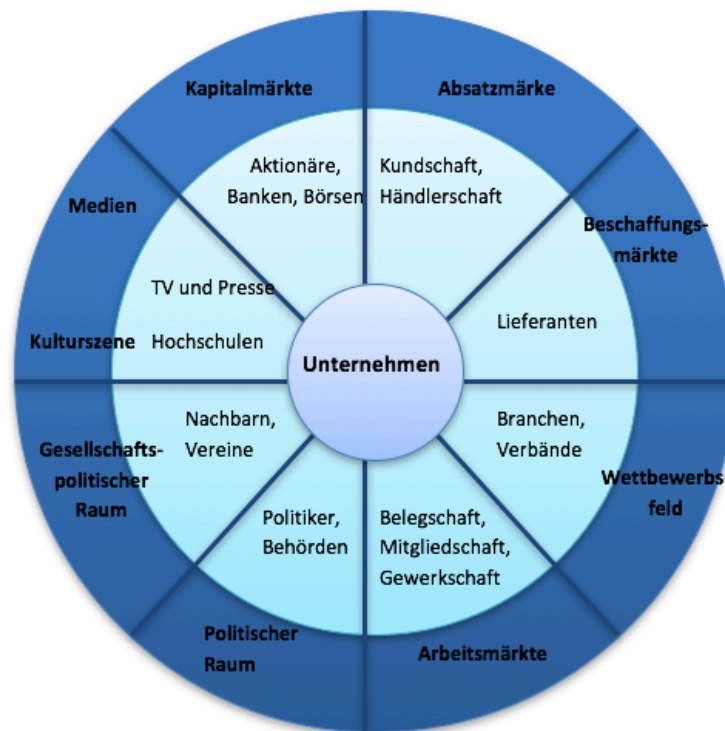


Abbildung 5: Bezugsgruppen/ Stakeholder eines Unternehmens  
Quelle: Hannoversche Schule 2009,

Diese Abbildung stellt die unterschiedlichen Stakeholdergruppen dar und zeigt mit welchen relevanten Untergruppierungen sich das Unternehmen beziehungsweise die Organisation befassen muss. Die Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern ist nicht einseitig, sondern besteht aus wechselseitigem Kontaktaustausch. Jede Stakeholdergruppe hat eine Übergruppierung und dazu passende Unterkategorien. Die Stakeholdergruppierung „Absatzmärkte“ besteht aus zwei Teilen, aus der Kundschaft und der Händlerschaft. Die Lieferanten bilden die Übergruppe „Beschaffungsmärkte“ und zum „Wettbewerbsfeld“ werden Branchen, Verbände und Standesorganisationen gezählt. Der „Arbeitsmarkt“ besteht aus der Belegschaft, der Mitgliedschaft und den Gewerkschaften. Des Weiteren setzt sich der „Politische Raum“ aus Politikern, Behörden, und der Regierung zusammen. Eine andere Stakeholdergruppierung ist der „Gesellschaftspolitische Raum“ zudem Nachbarn, Vereine und Kirchen zählen. TV, Presse, Schriftsteller und Hochschulen sind Unterpunkte des Begriffs „Medienkonsumenten und Kulturszene“. Der letzte Überbegriff ist der „Kapitalmarkt“ zu diesem zählen Aktionäre, Banken und die Börse.

„Krisen sind auf jeden Fall unvorhergesehene und unklare Situationen, die die Reputation oder gar den Fortbestand einer Organisation in ihrer bisherigen Form in Frage stellen können“. (Kirf 2015, 6)

„Krisen- PR ist ein Kommunikationsprozess auf organisations- und gesellschaftspolitischer Ebene, der mit Hilfe geeigneter Kommunikationsmittel als Frühwarnsystem potenzielle Interessenkonflikte und Krisenherde frühzeitig antizipiert und bewertet und eine problemorientierte kommunikative Auseinandersetzung sowie einen Interessenausgleich zwischen Unternehmen und bewussten und kritischen Teil-Öffentlichkeiten sowie relevanten Anspruchsgruppen ermöglichen soll.“ (Köhler 2006, 82)

### **3.2 Grundlagen der Krisenkommunikation**

In der Krisenkommunikation ist die „Reputation“ beziehungsweise „der Ruf“ eines Unternehmens Voraussetzung für eine gute Krisenbewältigung. Mit Hilfe der Reputation können Angriffe unterbunden und erfolgreich abgewehrt werden, denn das öffentliche Erscheinungsbild eines Unternehmens beeinflusst grundsätzlich die Wahrnehmung zu Ereignissen oder auch zu Krisensituationen. Zusätzlich kann auch die Attraktivität als Arbeitgebers, Motivation der Mitarbeiter und die Absatzzahlen der Produkte durch ein gutes Image gesteigert werden.

Aufgrund der Aktualität stehen Unternehmen in Krisenzeiten immer unter Druck, deshalb muss die Situation schnell und richtig eingeschätzt werden. Da Gerüchte oder Krisen meist unvorhergesehen eintreffen ist die nötige Vorbereitung auf solch einen Fall enorm von Bedeutung. Voreilige Aktionen wie planlose Live-Interviews oder missverständliche Pressemitteilungen sind meist das Ergebnis von Zeitdruck und verschlimmert die Situation. Ein sogenanntes Krisenhandbuch kann helfen mit krisenartigen Situationen umgehen um dann die idealen Maßnahmen zu treffen. (vgl. Kirf 2015, 12)

Zuerst ist es wichtig, alle Daten, Meinungen und die Positionen aller Akteure zusammenzutragen um die Ausgangssituation einschätzen zu können. Um die nötigen Hintergrundinformationen sollte der Fokus auf Medienberichte, Bewertungen und Informationen aus dem Internet sowie Forschungsergebnisse und Expertenbefragungen liegen. Eigenrecherche können Unternehmen anhand dieser Fragen betreiben um einen genaueren Eindruck der Situation zu bekommen

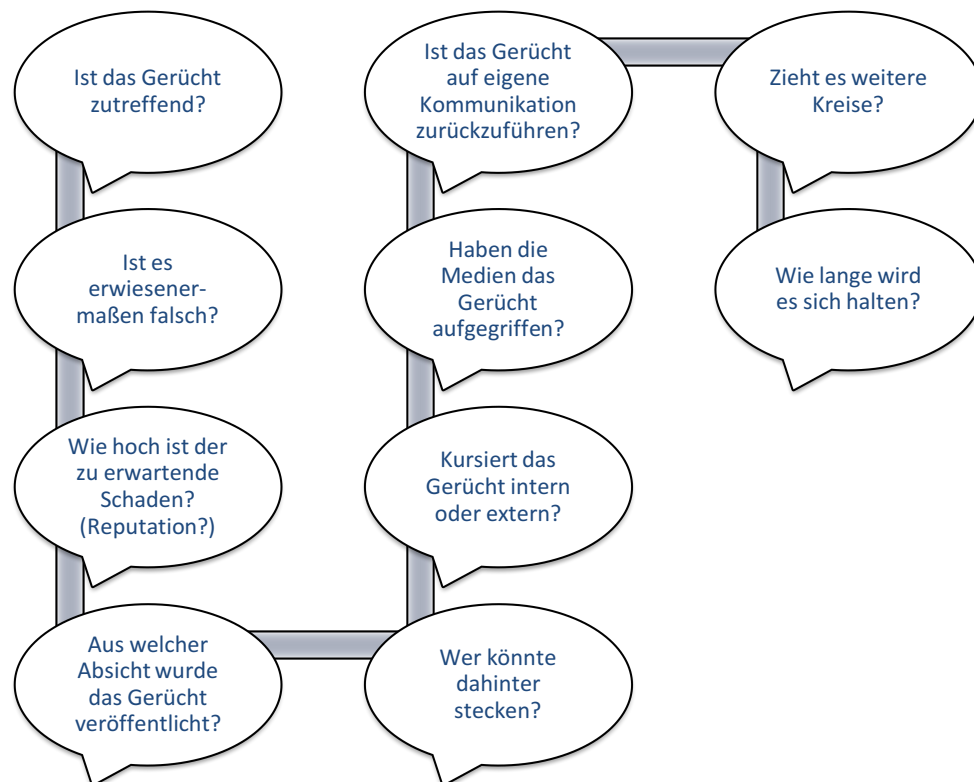


Abbildung 6: Bildliche Darstellung - Analyse der Ausgangslage  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung Bazil/ Piwinger 2006

Um die gesammelten Informationen bewerten zu können, wird eine SWOT-Analyse erstellt. In dieser wird in tabellarischer Form eine Aufteilung in „Stärken“, „Schwächen“, „Chancen“ und „Risiken“ viel mehr eine Gewichtung der Informationen vorgenommen. Die grundlegende Richtungsentscheidung wird in dem Konzeptionspunkt getroffen und ist mit weiteren aufeinander abgestimmt.

Des Weiteren müssen präzise und klar formulierte Ziele festgelegt werden. Bei der Fertigstellung jedes einzelnen Ziels ist es wichtig, dass es messbar, angemessen, realistisch und terminierbar ist. Umso präziser die Ziele formuliert sind desto brauchbarer ist die Konzeption.

Neben den Zielen ist es auch wichtig die Anspruchsgruppen beziehungsweise Stakeholder zu beschreiben und genau zu definieren. Hierbei sind diejenigen gemeint, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen oder ein nachvollziehbares Interesse an dem Unternehmen haben können. Dies sind meist dieselben Stakeholdergruppen mit Abweichungen in der jeweiligen Branche.

Wenn die Situationsanalyse, SWOT-Analyse, Ziele und Zielgruppen definiert ist, sollte ein Unternehmen sachlich, professionell und gut überlegt Gegenmaßnahmen planen. Zunächst sollten die Kernbotschaften klar und verständlich formuliert werden um sie dann in den Kommunikationsprozess miteinzubinden. „Welche Wahrnehmung will ich mit welchen Inhalten über welches Medium erzielen?“, dementsprechend enthält die Strategie des Unternehmens alle Kernaussagen wie die kommunikative Ausgabe zu lösen ist. (vgl. Allgäuer/ Larisch 2011, 60-64)

Um bei der taktischen Umsetzung die idealen Maßnahmen zu finden sollte ein Unternehmen genau wissen in welcher Lebensphase sich das Gerücht beziehungsweise die Krise befindet. Ist die Krise beispielsweise schon kurz vor der Nachkrisenphase und das Interesse sinkt, könnte mit den falschen Maßnahmen die gesamte Situation wieder aufgeschaukelt werden.

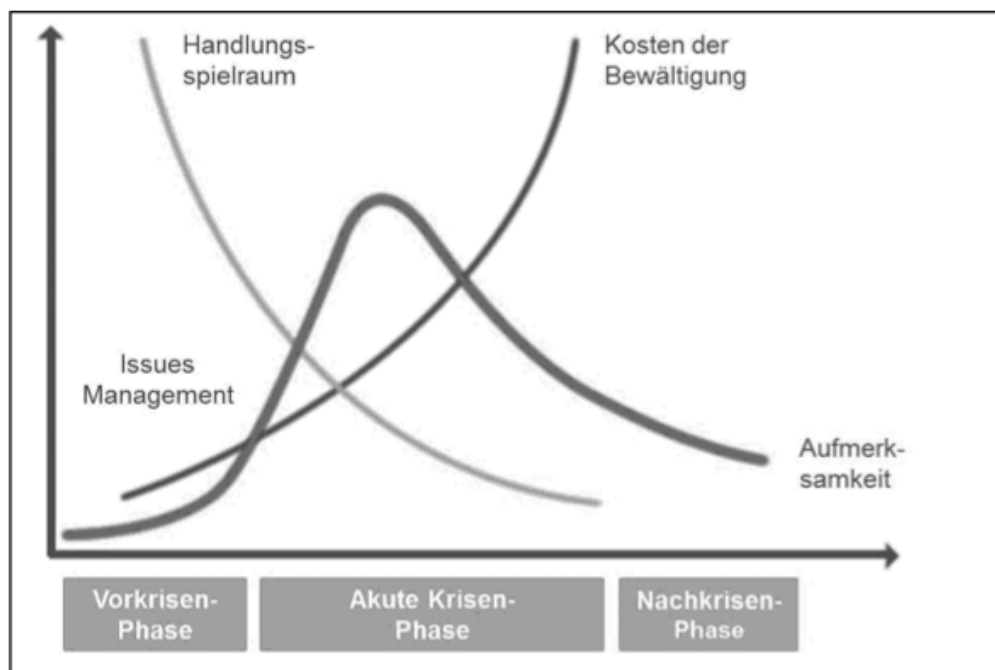


Abbildung 7: Lebenszyklus einer Krise  
Quelle: Nolting 2008, 38

In der „Vorkrisenphase“ kann ein Unternehmen mit Hilfe des Issues Management und des Webmonitorings Vorsorge treffen.

„Das Ziel des Issues Managements ist, in der medialen Öffentlichkeit oder bei bestimmten Dialoggruppen aufkommende, organisationsrelevante Themen frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu reagieren. Issues müssen nicht unbedingt negativ sein oder sich krisenhaft entwickeln, auch wenn das Issues Management in Literatur

und Praxis im Zuge der Krisenkommunikation häufig als „Krisenradar“ interpretiert wird.“ (Springer Gabler Verlag 2008)

In dieser Phase liegt das Hauptaugenmerk auf der Vorbereitung auf die nächste Phase, die „Akute Krisenphase“. In dieser erreicht die Aufmerksamkeit ihren Höhepunkt, die Massenmedien berichten stetig mit Hilfe von Eilmeldungen und Liveticker über die aktuelle Situation. Dadurch sinkt der Handlungsspielraum eines Unternehmens permanent, die Kosten zur Bewältigung der Krise hingegen steigen bis in die Nachkrisenphase weiter an. Die Öffentlichkeit und die Medien verlieren das Interesse und die Aufmerksamkeitskurve sinkt. Dann befindet sich das Unternehmen in der „Nachkrisenphase“. In dieser Phase ist es von Bedeutung, dass eine angemessene Evaluation stattfindet, hier wird die gesamte Krise analysiert.

Das Beobachten der drei Phasen ist die Voraussetzung für souveränes Handeln und die Auswahl zwischen verschiedenen Reaktionsmöglichkeiten.

„Nicht reagieren“ ist dann ein Vorteil, wenn keine langfristigen Schäden zu erwarten sind. Das Unternehmen sitzt die Krise aus und wartet bis das öffentliche Interesse an der krisenartigen Situation nachlässt. Meist ist es jedoch schwer für ein Unternehmen das einzuhalten, da es beispielsweise bei Betrugereien als Schuldeingeständnis gilt, wenn sich ein Unternehmen nicht öffentlich zu einem Vorfall äußert. Der Hintergrund dran dem Gerücht keine Aufmerksamkeit und Reaktion zu schenken, beläuft sich drauf ihm keinen weiteren Spielraum zu ermöglichen. Gerüchte leben von der Weiterverbreitung und der Weiterentwicklung neuer Gerüchte, gibt es jedoch keine weiteren Informationen die noch hinzugefügt werden können, sinkt die Aufmerksamkeit um das Gerücht immer mehr.

Die nächste Möglichkeit ist das „Dementieren“, das Hauptargument hierbei ist das Abwehren von Schuld und die Verweigerung Verantwortung zu übernehmen. Sollte sich ein Unternehmen für diese Reaktion entschieden sollte es darauf achten zu welchem Zeitpunkt es so reagiert, denn zu frühes Dementieren erregt Aufmerksamkeit und erreicht möglicherweise auch Personen die von der Krise noch nicht in Kenntnis gesetzt wurden. Die Handlungsweise „Dementis“ ist erst dann wirksam, wenn die Gerüchtequelle sehr unglaubwürdig ist. Das Unternehmen versucht eine Gegenkampagne zu starten und veröffentlicht wer die Quelle des Gerüchts ist. Mit dieser Verhaltensweise verhindert ein Unternehmen das weitere unwahre Gerüchte aus dieser Quelle entstehen. Ziel ist es, dass die Massenmedien einsehen, dass dieses Gerücht nicht der Wahrheit entspricht. (vgl. Bazil/ Piwinger 2006, 9)

Die Methode des „Bagatellisierens“ ist die Vorgehensweise Alles ins Lächerliche zu ziehen und zu starken Übertreibungen zu neigen. Wird ein Gerücht bis zu Unglaubwürdigkeit übertrieben, steigt die Hoffnung von der Wahrheit abzulenken und das Gerücht wieder verschwinden zu lassen.

Eine weitere Möglichkeit mit einem Gerücht umzugehen ist die gesamte Quelle beziehungsweise Gruppe unglaubwürdig darzustellen. Diese Vorgehensweise wird „Stigmatisierung“ genannt. Das Unternehmen benutzt alle existierenden Gerüchte des Gegners und verwendet sie gegen ihn und unterstellt dem Gegner die Motive der Verschwörung und des Eigennutzens.

Ein Unternehmen kann Gerüchten zuvorkommen, indem es von vorneherein offen mit der Situation umgeht. Diese Gegenalternative zum Aussitzen soll kein Platz für Spekulationen lassen, sondern Transparenz in den Vorfall bringen um weitere Gerüchte zu vermeiden.

Bei der Handlungsweise „Umrahmen“, versucht ein Unternehmen Gerüchte zu lenken. Bei dieser Art des Krisenmanagements gibt es verschiedene Vorgehensweisen.

Eine davon ist die Möglichkeit das Gerücht zu „verwässern“, an dieser Stelle versucht ein Unternehmen ständig neue Botschaften zu indizieren um für weiteren Gesprächsstoff zu sorgen. Ziel ist es die Öffentlichkeit mit so vielen Inhalten wie möglich zu versorgen, sodass zum Schluss keiner in der Öffentlichkeit den Überblick behalten kann. Die Schlussfolgerung ist, dass weder in der Öffentlichkeit noch in den Medien Interesse an dem Fall besteht. (vgl. Bazil/ Piwinger 2006, 11)

Mit Hilfe von professionellen Akteuren versucht ein Unternehmen anhand der Kommunikation das Gerücht umzukehren. Danach versucht es langsam das Geschehen in eine positive Richtung zu leiten. Ein Beispiel hierfür ist „Das halb volle und das halb leere Glas“. Bei dem Versuch das Gerücht zu lenken, besteht die Möglichkeit für ein Unternehmen sich in aller Öffentlichkeit zu entschuldigen, natürlich nur wenn das Gerücht auch zu trifft. Der Vorteil ist, dass keine andere Auslegung der Tatsachen mehr möglich ist. Diese Verhaltensweise demonstriert der Öffentlichkeit Offenheit, Transparenz und Glaubwürdigkeit wohlmöglich könnte das Unternehmen sogar krisenbedingt sein eigenes Images steigern. (vgl. Bazil/ Piwinger 2006, 12)

In der Nachkrisenphase geht es einerseits um die Erfolgsmessung andererseits um die gesammelten Erfahrungen und Schlüsse die aus dieser Situation gewonnen werden



konnten. Die Medienresonanzanalyse, Zielgruppenwirkung und Wahrnehmung- oder Verhaltensebene sind Indikatoren für Evaluation.

### **3.3 Interne Kommunikation**

Interne Kommunikation bezieht sich auf alle Kommunikations- und Informationsbeziehungen in einer Organisation zwischen Management und Mitarbeitern sowie zwischen den Beschäftigten untereinander. Interne Kommunikation hat zum Ziel, dass alle Mitarbeiter die für sie wichtigen Informationen über ihre Tätigkeit, über ihren Arbeitsplatz und über die eigene Organisation haben, über Veränderungen Bescheid wissen und sie in der Lage sind, diese aktiv zu unterstützen“ (Allgäuer/ Larisch 2011, 106)

Heutzutage sind es E-Mails, das Intranet, Mitarbeiterzeitschriften und Newsletter die die Mitarbeiter über die aktuellen Geschehnisse im Unternehmen informieren. Diese Instrumente ermöglichen ein Feedback aus den eigenen Reihen und sind somit ein wichtiger Multiplikator für die Stimmungslage im Unternehmen. Gerüchte können einerseits von innen nach außen dringen und andererseits von außen nach innen. Deshalb ist es wichtig die Mitarbeiter zeitnah zu informieren egal ob bei negativem oder positivem Inhalt. Aus diesem Grund ist das Zusammenspiel zwischen interner und externer Kommunikation von hohem Stellenwert. Es soll vermieden werden, dass die Mitarbeiter über Medien oder Externe bedeutende Neuigkeiten erfahren, denn dies lindert das Vertrauen in das Unternehmen. In Ausnahmesituationen wie beispielsweise Krisen kommt es meist vor, dass die Medien interne Mitarbeiter über das Unternehmen oder das Szenario befragen. In dem Fall ist es ausschlaggebend, wie die Mitarbeiter zu dem Unternehmen stehen. Nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch das persönliche Umfeld der Mitarbeiter, beeinflusst die Einstellung und die Meinung der anderen. Mit Hilfe der Feedbackinstrumente kann sich das Unternehmen mit den Problemen und Sorgen der Mitarbeiter befassen um sich ein Bild der Lage zu verschaffen oder auch um das Vertrauen beziehungsweise auch das „wir-Gefühl“ im Unternehmen zu stärken. Verschiedene Darstellungsmethoden helfen dem Unternehmen zielgruppengerecht zu informieren, denn ein Mitarbeiter will meist nur das wissen was für ihn relevant ist. Zum Beispiel benötigt ein Auszubildender oder ein Praktikant andere Informationen oder einen anderen Aufbau als eine Führungskraft. (vgl. Allgäuer/ Larisch 2011, 109)

Das Intranet ist das meist genutzte Instrument im Umgang mit interner Kommunikation. Jedoch sind alle Maßnahmen untereinander aber größtenteils mit dem Intranet

verknüpft. Die Informationen können jederzeit auf der Plattform aktualisiert und mobil abgerufen werden. Im Gegensatz zu anderen Instrumenten kann das Intranet mit vielen verschiedenen Medien beispielsweise mit Grafiken, Podcasts, Blogs oder Downloads kombiniert werden. Die typischen Inhalte solch einer Plattform belaufen sich auf grundlegende Daten des Unternehmens sowie Organigramme der einzelnen Abteilungen. Des Weiteren besteht sie aus der Mitarbeiterzeitung und das Newsletter zum Download. Informationen über den Betriebsrat, Formulare, Telefonbuch und Suchfunktion sind alles Funktionen die im Intranet mit integriert sind. Problematisch wird es nur dann, wenn das Intranet nicht mit den neusten oder mit falschen Informationen ausgestattet ist. So verlieren die Mitarbeiter das Vertrauen in die Seite und benutzen diese nicht mehr. Aufgrund des hohen Aufwands ist es deshalb notwendig, dass sich mehrere Leute aus verschiedenen Kommunikationsabteilungen um das Intranet kümmern. (vgl. Allgäuer/ Larisch 2011, 114)

Das damalige Rundschreiben ist heute die Mitarbeiterrundmail. Dies ist eine weitere Art intern zu kommunizieren. Die Führungsebene hat somit die Möglichkeit jeden einzelnen Mitarbeiter per E-Mail zu erreichen und ohne viel Aufwand Dateien, Anhänge und Links in die E-Mail anzuhängen. Wer die Rundmails verschicken darf, sollte vorher klar geregelt sein, sonst könnte es zu Missverständnissen kommen. Die Formulierungen sollten kurz und prägnant zusammenfassend sein, damit die Wichtigkeit der E-Mail nicht als Lappalie angesehen wird. Damit die Rundmail auf den ersten Blick sofort für die Mitarbeiter richtig einzuschätzen ist, sollte beim versenden der E-Mail diese mit einem speziellen Symbol gekennzeichnet sein. (vgl. Allgäuer/ Larisch 2011, 117)

Die Mitarbeiterzeitschrift ist eine haptische Form der internen Kommunikation. Meist identifizieren sich die Mitarbeiter mit einer Zeitschrift mehr als mit dem Intranet, da sie täglich fast ausschließlich mit digitalen Dokumenten umgehen müssen und eine gut aufbereitete Mitarbeiterzeitschrift eine schöne Abwechslung darstellt. Die Zeitschrift sollte wie alle anderen Maßnahmen aufeinander abgestimmt sein und jeder einzelne in dem Unternehmen von Management bis zum Auszubildenden sollte sich mit dieser identifizieren können.

Eine abgespeckte Version der Mitarbeiterzeitschrift ist das „Newsletter“ und gelingt in digitaler Form zu den Mitarbeitern. Anders als bei der Zeitschrift können hier Textdokumente oder auch Bilder in dem Newsletter verlinkt werden zudem können mit dem Newsletter die Mitarbeiter kostengünstig informieren. Die Hochwertigkeit der

Zeitschrift wird jedoch das Newsletter nie erreichen. (vgl. Allgäuer/ Larisch 2011, 117-118)

Alle bisher aufgeführten internen Kommunikationsinstrumente waren eher unpersönlich. Die sogenannten „Mitarbeiterveranstaltungen“ machen die Face-to-Face Kommunikation erst möglich. Mitarbeiter und auch Auszubildende haben die Gelegenheit, Rückfragen zu stellen und direkte Antworten zu bekommen. Seitens des Unternehmens ist es schwer über schriftliche Kommunikation Gefühle zu zeigen, überhaupt bei speziellen Aufgabestellungen wie Problemen und Sorgen der Mitarbeiter. Unter Mitarbeiterveranstaltungen fallen alle Maßnahmen mit persönlicher Kommunikation wie beispielsweise Meetings, Einzelgespräche Betriebsversammlungen und Weihnachtsfeiern. Hier haben die Führungskräfte die Möglichkeit authentisch und glaubwürdig in Erscheinung zu treten, denn ein guter Vortrag kann Personen mehr motivieren, als jeder geschriebene Brief.

Weitere Instrumente der internen Kommunikation sind beispielsweise Podcasts, das Beschwerdemanagement, Mitarbeiterbefragungen sowie das traditionelle „Schwarze Brett“. (vgl. Allgäuer/ Larisch 2011, 124-125)

### **3.4 Gerüchte und Gerüchte 2.0**

Das Gerücht wird als Art des mündlichen Austausches verstanden die als unsicher beziehungsweise als unwahr angesehen wird. Die Quelle der Gerüchte ist genauso ungesichert wie die Verbreitung. Social Media bietet hierbei den Nährboden für Gerüchte und somit entstehen Gerüchte 2.0. (vgl. Merten 2013, 2-4)

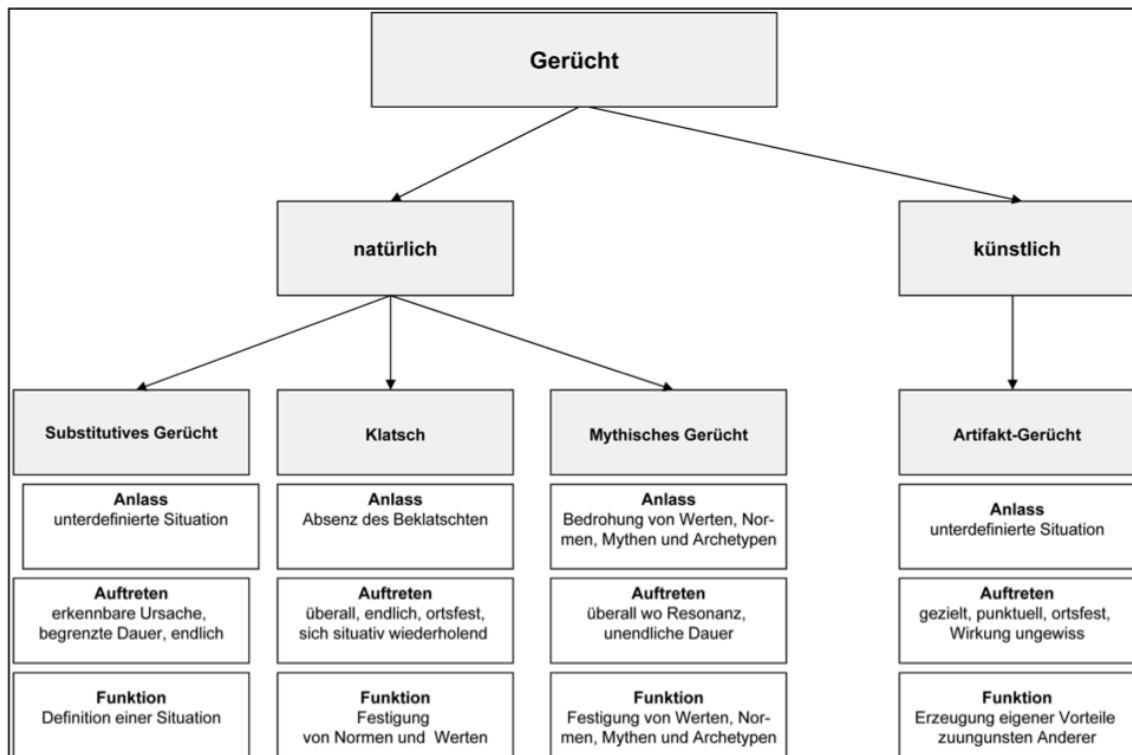


Abbildung 8: Typologie eines Gerüchts  
Quelle: Merten 2013, 6

Ein Gerücht kann viele Facetten haben und teilt sich vorerst in die Überkategorien „natürliche“ und „künstliche“ Gerüchte. Die erste Überkategorie „natürliche Gerüchte“ besteht aus drei unterschiedlichen Arten, dem „substitutiven Gerücht“, „dem Klatsch“ und dem „mythischen Gerücht“. Der Ursprung eines Gerüchts ist meist eine nicht ausreichend geklärte Situation. Das „substitutive Gerücht“ lebt hauptsächlich von der Beisteuerung neuer, ausgedachter Informationen. Sind die Betroffenen nicht mit genügend Informationen ausgestattet, ist die Situation nicht klar definiert und es werden selbst unaufgefordert Informationen hinzugefügt. Unter all den Variationen wird dann die Überzeugendste übernommen und sofort als Gerücht weiterverbreitet. Je exklusiver ein Gerücht ist, desto brauchbarer wird es. Diese Art von Gerüchten ist stark strukturiert und kann eindeutig mit einem Gegenargument widerlegt werden. Wenn in einer Situation keine neuen Informationen an die Öffentlichkeit gelangen, durch beispielsweise Zensur oder Ähnliches, dann schalten sich immer mehr Personen ein und beteiligen sich mit Hilfe substitutiver Gerüchte an der Weiterverbreitung. (vgl. Merten 2013, 7)

Eine weitere Form des Gerüchts ist der „Klatsch“. Dieser bezieht sich auf eine kleinere Reichweite und somit eher auf ein stationäres Umfeld. Betroffen sind hauptsächlich nicht anwesende Mitglieder oder Personen mit einem hohen Unterhaltungswert. Im

Allgemeines wird diese Art des Gerüchts vertraulich weitergetragen. Soziale Kontrolle ist die Hauptfunktion des Klatschs, bei dieser profiliert sich der Erzähler gegenüber seinen Zuhörern mit aktuellen Inhalten. Ziel des Erzählers ist es, die eigenen Normen und Werte zu stärken. Eine derartige Situation entsteht, wenn Personen mit dem selben sozialen Umfeld aufeinandertreffen und sich austauschen, Klatsch wird Hauptthema in der Unterhaltung. (vgl. Merten 2013, 9-10)

Als „mythisches Gerücht“ wird ein Gerücht bezeichnet, wenn eine Verletzung gesellschaftlicher Normen und Werte stattfindet. Diese Form der Gerüchte ist nicht an bestimmte Gruppen oder spezielle Orte gebunden, sie verbreiten sich unabhängig von Ort und Zeit. Vorurteile sind ein anschauliches Beispiel für diese Art von Gerüchten, die Verteilung erfolgt unbewusst und flächendeckend. Durch die damit stark verbundene Emotionalität werden die „mythischen Gerüchte“ schnell und glaubwürdig verbreitet. (vgl. Merten 2013, 10-11)

Die zweite Überkategorie „künstliche Gerüchte“ beinhaltet nur die Unterkategorie „Artifakt- Gerüchte“. Diese sind fast immer strategisch geplant und durchdacht, der Schaden anderer steht im Vordergrund um den eigenen Vorteil zu erlangen. Der gewünschte, ersichtliche Schaden wird Privatpersonen durch Mobbing zugefügt, Personengruppen werden durch Ausgrenzung geschädigt und Unternehmen und Organisationen schadet das Artifakt-Gerücht durch Imageschäden, Rufschädigung und wirtschaftlichen Verlust. (vgl. Merten 2013, 13)

Mit dem Zeitalter des Internets und der Massenmedien entwickelten sich Gerüchte weiter und „Gerüchte 2.0“ sind die moderne Gefahr für Unternehmen. Social Media wird immer mehr zum Ausgangspunkt für Krisen, da negative Kommentare wie Unzufriedenheit und mangelhafter Service von allen anderen Benutzern sofort wahrgenommen werden können. Dieser Aspekt zeigt den Unterschied zwischen „Gerüchten“ und „Gerüchten 2.0“ besonders gut, denn während früher hauptsächlich Mund-zu-Mund Propaganda einem Unternehmen schaden konnte ist heutzutage die Reichweite einer einzelnen Person durch Social Media weitaus größer. Durch die hohe Anzahl der erreichten Personen ist es beispielsweise für Ex- Mitarbeiter größerer Unternehmen und auch für alle anderen Social Media Nutzer ein Leichtes Gerüchte, Bloßstellungen oder Spekulationen im Internet zu veröffentlichen, da der erste Absender nicht identifizierbar ist. (vgl. Kirf 2015, 19)

### 3.5 Virale Verbreitung: Aus Gerüchten werden Krisen

Durch die Virale Verbreitung auch „Viral Seeding“ genannt können sich innerhalb kürzester Zeit positive als auch negative Medienbotschaften über Social Media Plattformen verbreiten. Einerseits besteht die Gefahr, dass durch die Publikation aus Gerüchten Krisen entstehen können, andererseits haben Unternehmen durch Seeding einen großen Einfluss auf virale Marketingkampagnen oder auch auf die Verbreitung von Werbespots. Sind jedoch die negativen Informationen durch das Internet und auch durch Social Media erst einmal verbreitet, lassen sie sich schwer wieder begradigen. Die Medien spielen hierbei eine große Rolle, denn diese genießen eine hohe Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit und können zusätzlich durch den viralen Effekt und ihre große Reichweite eine Krise auslösen, aufschaukeln oder ihre Wirkung verlängern. Ein weiterer Aspekt der Medien im Zusammenhang mit der „Viralen Verbreitung“ ist, dass die Massenmedien von der Informationsquelle „Web 2.0“ profitieren. Der virale Effekt entsteht durch das „ liken“, „verlinken“ und „kommentieren“ von Benutzern auf Social Media Plattformen. Gruppierungen mit gemeinsamen Interessen oder selbstorganisierte Gemeinschaften profitieren von den Vorteilen der Social Media Plattformen wie die breite Vernetzung und die schnelle Verbreitung von Inhalten. Anhand dieser Vorteile ist es für die Gemeinschaften einfach neue Mitglieder zu mobilisieren oder Gleichgesinnte anzusprechen. Eine weitere Form ist der „Shitstorm“, ein negativer, viraler Effekt, denn hier gewinnen Beschimpfungen, Gerüchte und Gehässigkeiten die Überhand. Der „Shitstorm“ verläuft meist nach dem Schneeballeffekt, bei dem sich viele Personen auf ein Ziel fokussieren. Er ist schwer aufzuhalten oder zu steuern, da es kein Zentrum gibt und im schlimmsten Fall werden die Massenmedien darauf aufmerksam und erhöhen somit nochmals die Aufmerksamkeit. Früher wurden journalistische Informationen durch Mund-zu-Mund Propaganda mit dem Sozialen Umfeld ausgetauscht und dadurch Meinungen gebildet. Als „Anschlusskommunikation“ wird dieser Prozess bezeichnet. Der Unterschied zwischen dem früheren Prozess und dem heutigen ist, dass das Gespräch für keine weiteren Personen nachvollziehbar war. Durch die Social Media Plattformen und die damit verbundenen Kommentare und Einträge der Benutzer ist das allerdings möglich geworden, somit können sich weitere Benutzer und Journalisten mit in eine Unterhaltung beziehungsweise eine Diskussion einbringen. Der Nachteil ist hierbei, dass es keine Kontrollinstanz gibt die den Wahrheitsgehalt der Informationen oder Inhalte prüft, somit werden subjektive Einzelmeinungen schnell zu Objektiven und selbsternannte Fachleute zu Experten. (vgl. Kirf 2015, 19-21)

## 4 Unternehmen in „Social Media- Krisen 2.0“

Im Zeitalter des Internets haben sich die Kommunikationsbereiche stark verändert. Heutzutage ist das Internet allgegenwärtig und durch die technische Entwicklung der Smartphones sowie die Verbesserung der Datennetze können Benutzer leicht von unterwegs die mobile Anwendung nutzen. Diese Veränderung in der Gesellschaft schafft neue Bereiche in Unternehmen. Zum Beispiel im Kommunikationsmanagement und in der Öffentlichkeitsarbeit, denn der Internetauftritt sowie die Social Media Plattformen sind in diesen enorm von Bedeutung. Die Erfolgskontrolle von PR-Kampagnen, Informationsbeschaffung für jeglichen Themenbereich und die Auswertung können durch präzise Messverfahren vereinfacht werden. Es erleichtert zusätzlich die Recherche, da die Benutzer schneller auf aktuelle Daten zugreifen kann. Das neuste PR- Instrument ist der Internetauftritt beziehungsweise der Auftritt in den Sozialen Netzwerken. Es gibt die Möglichkeit, dass Unternehmen selbst auf den Plattformen aktiv werden und die Kommunikationswege zu ihren Stakeholdern nutzen. Chancen wie Informationsvermittlung, Service für bestehende Kunden und Kundenneugewinnung bringt das Instrument mit sich. Zusätzlich haben Unternehmen die Gelegenheit die Offline PR- Webseite sowie das Profil auf einer Social Media Plattform crossmedial miteinander zu verknüpfen. Somit unterstreichen diese das Zusammenspiel zwischen neuen und klassischen PR- Instrumenten. Durch Social Media und die Massenmedien stehen die Unternehmen mehr unter Druck als noch vor Jahren. Das Hauptaugenmerk liegt meist auf negativen Berichterstattungen wie Skandale und Katastrophen. Die Informationen werden schneller von den Massenmedien verarbeitet und stündlich erfolgen neue Updates zu tagesaktuellen Informationen. Mit diesem Aufwand von weiterer Arbeit wurden in den meisten Unternehmen zusätzliche Abteilungen gebildet. Diesem Bereich der Öffentlichkeitsarbeit wird „Online Relations“ genannt, dieser ist für die Pflege von Profilen, das Beobachten der Resonanz und das zielgruppenorientierte Kommunizieren zuständig. Ziel ist es auch unliebsame Gerüchte zu verhindern und gegeben falls professionell mit einer Krise umzugehen. In diesem Fall muss das Unternehmen für das schlimmste Szenario ausgestattet und vorbereitet sein. Der geplante Umgang mit potenziellen Problemstellungen sowie die kommunikativen Handlungsoptionen müssen schon vor Eintreffen der Krise klar und präzise festgehalten sein. (vgl. Ruisinger 2013, 161)

## 4.1 Verhalten in Krisenphasen 2.0

Wenn aus Gerüchten eine Krise entsteht, wird sofort jede Aussage und jedes Verhalten von der Öffentlichkeit beäugt und bewertet. Das geschieht auch zusätzlich durch die Massenmedien auf Social Media Plattformen und durch die neuesten Technologien wie beispielsweise Eilmeldungen und Liveticker. Durch den begrenzten Handlungsspielraum ist die schnelle und korrekte Einschätzung der Situation von hoher Bedeutung. Um vorab erstmals internen Problemen aus dem Weg zu gehen sollte das Unternehmen seine „Informationsfunktion“ übernehmen. In dieser Situation handelt es sich um eine umfassende und zeitnahe Aufklärung der Mitarbeiter. In Kapitel 3.1 wurden bereits die „Grundlagen der Krisenkommunikation“ erklärt und sind Basis für eine erfolgreiche Bewältigung der Krise 2.0. (vgl. Köhler 2006, 169)

In der Web 2.0- Kommunikation gilt die Verhaltensweise „so offensiv wie möglich, so defensiv wie nötig“. (Bihler 2014, 33)

Um Krisensituationen bewältigen zu können, sind Einflussfaktoren wie authentisches Auftreten, Glaubwürdigkeit und Verantwortungsbewusstsein für Unternehmen der Grundstein. Durch den Strukturwandel ermöglicht sich eine bessere Mitgestaltung der Deutungsprozesse. Das bedeutet, dass die aktive Teilnahme am Austausch oder an Diskussionen in den sozialen Medien Unternehmen die Chance bietet sich mit in das Geschehen einzubinden und gegebenenfalls die Krise zu lenken. Davor sollte sich ein Unternehmen jedoch ein Bild über das Nutzungsverhalten der Stakeholder verschaffen. Negative Themen, kritische Äußerungen oder Krisentreiber sollten im Vorfeld bekannt sein.

Bei diesen Diskussionen und Dialogen spielen meist die Klarstellungen gegenüber den beteiligten Stakeholdern eine wichtige Rolle. Um Feedback zu geben oder anzunehmen, muss die Dialogbereitschaft glaubwürdig demonstriert und praktiziert werden. Eine schnelle Reaktionsfähigkeit in der Diskussion ist von hohem Wert, da es den Willen zur Offenheit und Selbstreflexion zeigt. Die Mischung aus den klassischen und den virtuellen Verhaltensweisen sollte präzise geplant und aufeinander abgestimmt sein.



## 4.2 Social Media- Bedürfnispyramide nach Scout Labs

Die Bedürfnispyramide nach Scout Labs zeigt deutlich wie Unternehmen mit Kritiksituationen erfolgreich umgehen können. Gerade in den Zeiten von Social Media ist das Zusammenspiel von viraler Verbreitung und Gerüchten 2.0 besonders gefährlich für Unternehmen. Zusätzlich zeigt die Pyramide die Unternehmensziele wie Kundenbindung und Kundenzufriedenheit und den Einfluss der sozialen Medien. Die Basis bildet „die Entdeckung des Krisenherds“ und das „Entgegenwirken“ mit Hilfe des „Issues- Managements“ krisenartige Gerüchte entdecken und mit den richtig ausgewählten Maßnahmen gegensteuern. Auf der dritten Stufe versucht das Unternehmen die „Kundenbeziehungen“ wieder aufzubauen und das Vertrauen in das Unternehmen wieder herzustellen. Die nächste Stufe befasst sich mit den „Reaktionen auf das Marketing und auf die Produkte“. Bei diesem Prozess kontrolliert das Unternehmen die „Likes“ und „Kommentare“ beispielsweise in den sozialen Netzwerken oder Bewertungsportalen um herauszufinden wie das neue Produkt auf dem Markt beurteilt wurde. Die Weiterentwicklung eines Unternehmens besteht darin sich stetig zu kontrollieren und nach neuen oder besseren Handlungsweisen zu forschen. Das Ziel ist es jederzeit bereit für Veränderungen zu sein und sich in regelmäßigen Abständen zu verbessern. Die Spitze der Pyramide beschreibt den Wunsch ein „Kundenorientiertes Unternehmen“ zu sein und auf die Wünsche und Probleme der Kunden einzugehen. Dies ist Voraussetzung für eine bessere Bewertung und höhere Kundenzufriedenheit. Somit kann ein Unternehmen höhere Absatzzahlen und dementsprechend auch mehr Gewinn generieren.



Abbildung 9: Social Media Pyramide nach Scout Labs  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an oreillyblog, 2010

### 4.3 Gerüchte der Kommunikation - Strategien und Chancen

Auch die älteste und am meist verbreitete Art im Umgang mit Gerüchten ist die „reaktive“ Form. Bei dieser, wehrt sich ein Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit und den Medien. Anders als bei der reaktiven Form versuchen Unternehmen Gerüchte „aktiv“ als Instrument einzusetzen, denn auch während dem Prozess kann ein Gerücht umgedeutet werden, sodass das Unternehmen einen Nutzen ziehen kann. Reputation ist der größte Helfer aus der Krise, da mediale Gerüchte meist Unternehmen mit einem geringeren Ansehen treffen.

Die „Vorfeldkommunikation“ ist für die Abschätzung einer noch nicht vollzogenen Handlung geeignet. In dem im Vorfeld Gerüchte indiziert werden, kann leicht der Markt und die Meinungen der Öffentlichkeit erkundet werden. Das dadurch entstehende Knowhow, bessere Planungsmöglichkeiten, erhöht die Erfolgsmöglichkeiten für Unternehmen gegenüber der Konkurrenz. Gerüchte können auch eine unterstützende und vorbereitende Wirkung auf Nachrichten oder auch Werbemaßnahmen haben. Zum Beispiel kann ein Gerücht in Form von den neusten Produktinformationen schon vor dem Produkteintritt in den Markt Aufmerksamkeit erzeugen und Bedürfnisse wecken. Im Gegensatz zu diesem Beispiel kann ein Unternehmen ein Gerücht auch dazu

nutzen um die Öffentlichkeit auf meist negative Veränderungen vorzubereiten. An dieser Stelle kann ein Unternehmen absichtlich ein Gerücht „Wir müssen 25.000 Mitarbeiter entlassen“ indizieren obwohl die Absicht nur von 10.000 Mitarbeitern war. Am Ende steht dann das Unternehmen bezüglich der 10.000 Entlassenen in der als Held und nicht als Bösewicht dar. (vgl. Bazil/ Piwinger 2006, 13)

Ein Gerücht oder eine Krise kann zusätzlich eine Chance für Unternehmen darstellen. Eine Krise kann ein Hauptantrieb für positive Veränderungen bezüglich des Services oder die Qualität der Produkte sein. Ein weiterer Aspekt ist der stärkere Zusammenhalt zwischen Führungsebene und Mitarbeitern, wenn sie gemeinsam diese eher schwierigere Zeit überstanden haben. Durch die höhere, öffentliche Aufmerksamkeit und der damit verbundene Bekanntheitsgrad in der Gesellschaft während einer Krise bietet die Möglichkeit diese Schwungkraft in Hinsicht auf neue Produkte zu nutzen. (vgl. Bazil/ Piwinger 2006, 4)

#### **4.4 Vorsorge und Schutz**

„Krisen meistert man am besten indem man ihnen zuvorkommt.“ (Bihler 2014, 6)

Bei der Vorsorge ist es enorm von Bedeutung einen Krisenstab beziehungsweise Krisenteams zu bilden, denn in einer Krise stehen Unternehmen unter einem hohen Zeitdruck. Um eine gewisse Routine in den Prozess zu bringen ist es von Vorteil die Kommunikationsteams bei sogenannten Krisenschulungen teilnehmen zu lassen. Bei jeder Krise ist die Reaktionszeit entscheidend, denn erst die richtigen Maßnahmen zur richtigen Zeit sind ausschlaggebend für den Verlauf der Krise. Der Krisenstab besteht meist aus Mitarbeitern verschiedener Abteilungen und der Unternehmenskommunikation, die mit Hilfe ihres Know-hows und ihren Kompetenzen in der Lage sind Krisensituationen zusammen zu bewältigen. Das Krisenhandbuch ist der Leitfaden in dem Handlungsabläufe sowie Kommunikationsregeln und die ausgewählten Krisenteams niedergeschrieben sind. Diese sollten auch grundsätzlich auch im Intranet abgespeichert werden, sodass alle Mitarbeiter im Problemfall die richtige Maßnahme einleiten können. Hauptsächlich die Führungskräfte müssen gestärkt und vorbereitet werden, denn die richtige Tonalität in der internen und externen Kommunikation ist entscheidend in Krisensituationen. Zusätzlich sollten im Vorfeld sogenannte „Darksites“ erstellt werden, diese sind Webseiten auf denen die relevanten Informationen für jede Zielgruppe und je nach Krisenart aufgelistet sind. Hintergrundinformationen, Gutachten, Textbereiche, Umweltschutz oder auch Hotline-

Nummern sowie Ansprechpartner befinden sich unter den Informationen. Beim Eintritt des Krisenfalls wird diese freigeschaltet und für die Öffentlichkeit zugänglich gemacht. (vgl. Bihler 2014, 21)

Ist ein Gerücht erst mal im Umlauf greifen die Medien dieses auf und verbreiten es durch die Sozialen Netzwerke und auch mit den klassischen Instrumenten. Krisen oder Gerüchte werden grundsätzlich von der Öffentlichkeit so aufgegriffen, wie die Medien diese berichten. Die mediale kommunizierte und interpretierte Form werden ohne eigene Denkweise des Publikums als wahr angesehen. Somit ist es wichtig mit Hilfe von Frühwarnsystemen frühzeitig Gerüchte und die darauffolgenden Krisen zu erkennen und erfolgreich mitzugestalten um mögliche Entscheidungen zu ändern oder sich mit Konflikten auseinanderzusetzen. Drei dieser Frühwarnsysteme sind „Issues- Management“, „Issues- Scanning“ und „Issues- Monitoring“. (vgl. Köhler 2006, 87)

„Ein Konzept bzw. Verfahren, krisen- und konfliktreiche Issues zu identifizieren und zu bearbeiten, ist das Issues- Management. Seine Aufgabe besteht darin, auf Basis einer systematischen Beobachtung der unternehmensrelevanten Umwelt entscheidungsrelevante Informationen über bestehende oder potenzielle konfliktträchtige Themen und die damit einsetzende öffentliche Meinungsbildung möglichst zu Beginn ihres Entstehungsprozesses zu liefern, um Schaden vom Unternehmen abzuwenden aber auch um für das Unternehmen maximale zeitliche und inhaltliche Handlungsspielräume zu sichern.“ (Köhler 2006, 87)

Das Frühwarnsystem „Issues- Management“ versucht gleichzeitig auch den öffentlichen Thematisierungsprozess aktiv mit zu steuern und die neuen Informationen als Basis mit in die Entscheidungsprozesse mit einzubinden. Dieser Aufgabenbereich unterliegt meist der Abteilung Public Relations beziehungsweise der Unternehmenskommunikation. Das Basis- Modell des Issues- Managements besteht aus sechs Stufen und verdeutlicht die idealtypischen Prozesse von der Suche über die Durchführung bis hin zur Kontrolle.

<b>Basis- Modell des Issues- Management</b>	
<b>1. Stufe</b>	<b>Suche und Identifizierung relevanter Issues</b>
<b>2. Stufe</b>	<b>Priorisierung der identifizierten Issues</b>
<b>3. Stufe</b>	<b>Detail- Analyse der Top- Issues</b>
<b>4. Stufe</b>	<b>Strategie- Entwicklung zur Behandlung der Top- Issues</b>
<b>5. Stufe</b>	<b>Planung/Durchführung von Aktions- und Kommunikationsprogrammen</b>
<b>6. Stufe</b>	<b>Ereigniskontrolle/ Prozessevaluierung</b>

*Tabelle 2: Sechsstufiges Ablaufmodell des Issues Management  
Quelle: Köhler 2006, 89*

Die Hauptaufgabe des Issues- Managements besteht in der Suche und Identifizierung von krisenhervorrufenden Inhalten im Internet. In der ersten Stufe geht es hauptsächlich um die Erkennung unternehmensrelevanten Issues, denn in dieser kann das Unternehmen das Geschehen noch proaktiv lenken. Die Basis für eine korrekt durchgeführte Suche ist die Umweltanalyse das sogenannte „Issues Scanning“. Bei dieser Analyse geht es um die induktive Umfeldbeobachtung, hierbei wird ohne genaue Zielangabe alles beobachtet was im Internet veröffentlicht wird, danach wird von einer relevanten Aussage auf die Allgemeinheit geschlossen. Das Hauptaugenmerk liegt auf eher schwachen Signalen, die auf die Entstehung eines Issues hindeuten. Eine andere Verfahrensweise ist das „Issues- Monitoring“ und unterscheidet sich hinsichtlich dem „Issues- Scanning“ in der deduktiven Umfeldbeobachtung, diese Prozess ist in der Suche konkreter und zielorientierter. Monitoring beschäftigt sich mit bereits identifizierten Issues wie beispielsweise bestimmter Trends oder Beobachtung der Konkurrenz. Hat die Unternehmenskommunikation schwache Signale entdeckt folgt Stufe zwei. Alle gefundenen Issues werden dann nach Priorität beziehungsweise nach Gefahrenpotenzial für das Unternehmen eingeordnet. Die verschiedenen Kriterien wechseln hierbei von Unternehmen zu Unternehmen. Ein weiteres Kriterium ist es, „wie stark das Unternehmen Einfluss auf einen bestimmten krisenverursachenden Inhalt

haben kann“ fließt mit in die Beurteilung des Gefahrenpotenzials. In Stufe drei wird die getroffene Zuordnung nochmals überprüft und bestätigt oder korrigiert. Zu den Top-Issues werden daraufhin mündlich als auch schriftlich weitere Informationen gesammelt. Nach dieser ausgedehnten Informationssammlung wird dann, in Stufe vier die Positionen und Standpunkte des Unternehmens festgelegt, diese sind Grundlagen für weiteres Handeln. Stufe fünf beschränkt sich auf die Planung und Durchführung von Kommunikationsprogrammen und Maßnahmen. Das Unternehmen setzt sich proaktiv mit dem Issue auseinander, analysiert und bewertet kritisch die Situation. In dem Fall ist die Krisen- PR der Vermittler zwischen Unternehmen und Außenwelt. Die Ergebniskontrolle des gesamten Issues- Managements findet dann in Stufe sechs statt. Hierbei werden Probleme während des Prozesses oder auch bei dem Übergang zwischen den Stufen durchleuchtet. Die einzelnen Stufen haben unterschiedliche Ziele und bauen aufeinander auf und sind aufeinander abgestimmt. Dementsprechend kann ein Unternehmen jederzeit während des Prozesses auf die davorliegende Stufe zurückgreifen. (vgl. Köhler 2006, 88-90)

In der heutigen Lage herrscht ein immer stärker werdender Wettbewerbsdruck zwischen den Unternehmen, deshalb zählt die Kundenbindung und Kundenzufriedenheit mehr als je zu vor. Durch das Web 2.0 kann jeder Verbraucher seine persönliche Bewertung über ein bestimmtes Produkt oder Dienstleistung im Internet auf sogenannten Bewertungsplattformen veröffentlichen. Deshalb ist ein wichtiger Bestandteil des Krisenschutzes das „Beschwerdemanagement“, denn ein Unternehmen muss sich mit den Problemen und auch Sorgen seiner Kunden auseinandersetzen. Ziel jedes Unternehmens ist es kundenorientiert zu handeln und dementsprechend eine hohe Zufriedenheit unter den Kunden zu erzeugen. Die Bewertung des Unternehmens ist ausschlaggebend für die nächste Kaufentscheidung und damit auch eine stärkere Kundenbindung mit dem Unternehmen. Das Beschwerdemanagement hat die Aufgabe die Unzufriedenheit der Kunden und das geschädigte Vertrauen in das Unternehmen wieder zu stärken. Die Kommunikationsplattformen und Bewertungsplattformen sind für ein Unternehmen sehr relevant, denn hierbei können sie früh erkennen wie zufrieden die Kunden mit dem Produkt oder der Dienstleistung sind und kann frühzeitige Entscheidungen treffen bevor ein „shitstorm“ oder eine „Krise“ entsteht. Eine weitere Folge von Kundenunzufriedenheit ist es, dass die Kunden die Marke beziehungsweise das Unternehmen oder zu der Konkurrenz wechseln. Dieses Handeln der Kunden ist ausschlaggebend für die finanziellen Einnahmen und somit für die Existenz des Unternehmens. Das Positive jedoch an Beschwerden für Unternehmen ist es

---

ungefilterte Bewertungen der Kunden zu generieren und möglicherweise auf Mängel in dem Produkt oder auf nötige Qualität Verbesserungen aufmerksam gemacht zu werden. (vgl. Ratajczak 2010, 13)

Eine weitere Art sich gegen Krisen 2.0 als Unternehmen zu schützen ist es die Mitarbeiter als Frühwarnsystem einzusetzen. Der sensibilisierte Blickwinkel in das Innere eines Unternehmens und die Sicht auf die Außenwelt kann für Unternehmen besonders wertvoll sein. In dem Fall gehört jedoch die interne Kommunikation beziehungsweise die gute Informierung des Betriebs zur Sensibilisierung der Mitarbeiter. Der Zusammenhalt in Krisenfällen ist von hoher Bedeutung, da die Identifikation mit dem Unternehmen auch gleichzeitig eine Steigerung der Motivation bei den Mitarbeitern hervorruft. Zusätzlich können Unternehmen internes Wissen durch Befragungen generieren somit die Mitarbeiter als internen Sensor nutzen. Die Kommunikation „intern zu extern“ kann ebenfalls genutzt werden, hierbei werden die Mitarbeiter mit Kernbotschaften versorgt die sie dann einheitlich nach außen tragen und so das Sprachrohr des Unternehmens werden. Damit der Austausch zwischen Führungsebene und Mitarbeiterschaft nicht nur in Krisensituationen stattfindet, sollten Unternehmen interne Tools für Kritik, Lob und Verbesserungsvorschläge zur Verfügung stellen. (vgl. Bihler 2014, 19-20)

## 5 Fallbeispiel: Vodafone und Deutsche Bahn

Um den theoretischen Teil besser hervorzuheben und zu veranschaulichen, werden in diesem Kapitel zwei Beispiele näher erläutert. Diese zwei Beispiele zeigen wie Unternehmen sich in Krisensituationen verhalten können auf. Die Praxisfälle teilen sich in zwei Kategorien auf, in Kapitel 5.1 wird als erstes „Worst Practice“ am Beispiel „Vodafone“ beschrieben und in Kapitel 5.2 wird „Best Practice“ am Beispiel „Deutsche Bahn“ erarbeitet.

Das Unternehmen „Vodafone“ ist eines der führenden Mobilfunkunternehmen in Deutschland und beschäftigt sich mit den neusten Technologien im Bereich Mobilfunk, DSL und Kabel Fernsehen. International und auch national generiert das Unternehmen 11 Milliarden Euro Umsatz im Jahr und wurde im Jahre 2016 mit mehreren Preisen ausgezeichnet, beispielsweise dem Service- Preis. 14.000 Mitarbeiter arbeiten für das Unternehmen „Vodafone“ und 44 Millionen Kunden sind von dem Anbieter überzeugt. (Vodafone Deutschland 2016)

Das zweite Unternehmen, die „Deutsche Bahn“, ist eines der weltweit führenden Mobilitäts- und Logistikunternehmen und befördert 11,8 Millionen Personen pro Tag. Mit seinen 195.000 Mitarbeitern in Deutschland gehört das Unternehmen zu den top Arbeitgebern. Das die „Deutsche Bahn“ eine kundenorientierte Organisation ist, wird durch die Umsatzzahlen von über 40 Millionen unterstrichen. (Deutsche Bahn 2016)

### 5.1 Worst Practice: Vodafone

Auf einer Social Media Plattform des Mobilfunkanbieters „Vodafone Deutschland“ kam es im Sommer 2012 zu einem für das Unternehmen negativen Vorfall. Eine Vodafone-Kundin machte auf eine ihrer Meinung nach nicht rechtmäßig gestellte Rechnung aufmerksam, indem sie sich auf der Facebook- Seite darüber ausließ. Ihre Beschwerde erreichte mehrere 100.000 Nutzer und generierte rund 11.000 öffentliche Negativkommentare innerhalb einer Woche. Da sich das Unternehmen Vodafone anfangs über mehrere Tage nicht äußerte und daraufhin dann mit unpersönlichen Standardantworten agierte, kam es zu dieser Eskalation. Erst nach ungefähr einer Woche des versuchten Aussitzens entschied sich das Unternehmen einzulenken, da die Reaktionen auf der Plattform Überhand nahmen und sich nicht von selbst auflösten. (vgl. Kiefer 2014, 8-9)



In dem Kapitel theoretische Grundlagen dieser wissenschaftlichen Arbeit wird dargestellt, wie das Unternehmen sich durch fehlerhafte Verhaltensweisen in diese negative Situation gebracht hat. Der größte Fehler des Unternehmens Vodafone war nicht nur das Unterschätzen der Kraft der sozialen Medien, sondern auch die falsche Einschätzung der Gesamtsituation. Das Unternehmen verfolgte die Handlungsweise des „Nicht- Reagierens“ und hat somit ermöglicht, dass die Situation unnötig ausarten konnte. Die Zeitspanne in der keine Reaktion des Unternehmens stattfand und eine eher passive Haltung zur Situation eingenommen wurde war zu lang. Die einzige darauffolgende Äußerung war nicht verständnisvoll und unpersönlicher Natur.

Das Unternehmen schenkte dem Eintrag nicht sofort die nötige Aufmerksamkeit, ein offensiver Umgang mit Kritikpunkten und Verbesserungsvorschlägen sollte das Unternehmen in Zukunft nutzen um sich weiterzuentwickeln. Einiges an negativer Kritik hätte das Issues- Management, der Radar für negative Äußerungen im Netz, dem Unternehmen erspart indem es im Vorfeld zugehörige Social Media Plattformen überwacht hätte. Mithilfe der „Social Media Bedürfnispyramide“ nach Scout Labs kann das Unternehmen zu einer zielgruppenorientierten Organisation werden. Die vier Stufen „Krisenherde entdecken und entgegenwirken“, „Kundenbeziehungen aufbauen“, „Reaktionen auf das Marketing und Produkte ermitteln“ kann dabei helfen ein „Kundenorientiertes Unternehmen“ zu werden.

## **5.2 Best Practice: Deutsche Bahn AG**

Um ihren Ärger kund zu tun, veröffentlichte eine Kundin der Deutschen Bahn im Januar 2013 eine Art Beschwerde in Form eines Trennungsbriefs. In diesem ging es hauptsächlich um die Trennung von der Verkehrsgesellschaft und um die neue Verbindung zu ihrem neuen Partner „Opel“.

„Ich brauche jemanden an meiner Seite der zuverlässig ist, nicht nur mein Geld will und auch bereit ist auf meine Bedürfnisse einzugehen. Und ich habe so jemanden kennengelernt. Er nennt sich Opel und ist immer für mich da. Leider werdet ihr euch nicht kennen lernen.“ (PC- Magazin 2013)

Die Art und Weise wie der Brief verfasst wurde fiel in den sozialen Netzwerken auf und wurde dementsprechend oft verbreitet, der Eintrag generierte 800 Kommentare und 9.500 Likes. Das Unternehmen ließ sich auf den Beitrag ein und antwortete im selben Schreibstil.

„Ich weiß, dass ich in der Vergangenheit viele Fehler gemacht habe und nicht immer pünktlich bei unseren Treffen war. Dafür möchte ich mich in aller Form bei Dir entschuldigen. Ich habe die Zeit mir Dir sehr genossen. Manchmal wollte ich, dass sie kein Ende hat. Das ich manchmal anhänglich bin, weiß ich. Es fällt mir schwer loszulassen“. (PC-Magazin 2013)

Weitere Unternehmen wie beispielsweise der Automobilhersteller „Renault“ wurden auf die kreativen Inhalte aufmerksam und schalteten sich in die Situation mit ein.

„Das Du nun mit diesem Opel gehst, macht mich natürlich sehr traurig. Trotzdem wünsche ich euch beiden alles Gute für die Zukunft.“ (PC-Magazin 2013)

Auch das besagte Automobilunternehmen „Opel“ äußerte sich schließlich zu dem Vorfall, immer noch in selber Manier.

„Ich werde dich nie im Stich lassen, dich immer warm halten und immer pünktlich sein.“ (PC-Magazin 2013)

Solch einen Austausch zwischen Zielgruppe und verschiedenen Unternehmen gab es bis dahin noch nie. Dies spricht für das Unternehmen „Deutsche Bahn“, da sie mit dem selben Schreibstil antworteten und dieser durchgängig beibehalten wurde. Durch die Reaktion die das Unternehmen zeigte, konnte es erfolgreich eine negative Situation abwehren und zum positiven wenden. Zusätzlich schlichtete das gezeigte Verständnis und die darauffolgende Reue die Situation.

Das Unternehmen „Deutsche Bahn“ ist dem Gerücht zuvorgekommen und hat sich für die Variante der offenen Kommunikation entschieden. Transparenz und die Wiederherstellung des Vertrauens sind wichtige Aspekte für diese Handlungsmethode. Durch den aufgeschlossenen Umgang mit dem Vorfall beseitigte das Unternehmen von vornerein alle Unklarheiten und ließ somit keinen Platz für Spekulationen oder weiteres Aufschaukeln der Situation. Beispielhaft hat das Unternehmen demonstriert wie ein negativer Vorfall mit der richtigen Einschätzung und dem nötigen Humor ins Positive gewendet werden kann.

Des Weiteren haben die Unternehmen „Opel“ und „Renault“ zum richtigen Zeitpunkt die passende Strategie ausgewählt. Gute Voraussicht und professionelles „Issues Scanning“ der Unternehmen ermöglichten die Chance auf einen erfolgversprechenden

Ausgang der Situation. Somit kann auch ein nicht involviertes Unternehmen aus Kritik an anderen positiven Nutzen ziehen.

### **5.3 Ausgangssituation PR-Krisen**

Anhand dieser beiden externen Beispiele von „Vodafone Deutschland“ und „der deutschen Bahn“ ist zu erahnen, wie gefährlich Gerüchte 2.0 und die damit verbundenen Krisen werden können. Durch das Internet wird Krisenkommunikation in Social Media zur Regel, denn nicht nur externe, sondern auch interne Angriffe können zum Problem werden. Zum Beispiel kommuniziert ein interner Mitarbeiter in Social Media negative Inhalte, so fällt dies im Umkehrschluss auf das jeweilige Image des Unternehmens zurück. Die Unternehmen sollten sich deshalb zukunfts- und imageorientiert mit Krisen 2.0 auseinandersetzen und die Herausforderung annehmen.

### **5.4 Handlungsempfehlung für Unternehmen**

Unter der Berücksichtigung aller Ergebnisse der neuen Forschung konnte letztendlich ein Leitfaden erstellt werden, welcher Unternehmen helfen soll mit der aktuellen Herausforderung „Social Media Krisen 2.0“ umzugehen. Für ein Unternehmen ist es von hoher Bedeutung Vorsorgen zu treffen und sich auf zukünftige Krisen vorzubereiten. Möglich ist das mit professionellem Issues- Management, der Bildung von Krisenteams und dem Erstellen von Notfallplänen. Während einem negativen Vorfall oder der Entdeckung eines Gerüchts in den Sozialen Netzwerken ist eine schnelle Reaktionsfähigkeit des Unternehmens sehr wichtig. Daraufhin folgt die erste Lageeinschätzung, in welcher das Unternehmen das aktuelle und das zukünftige Ausmaß der Situation feststellt.

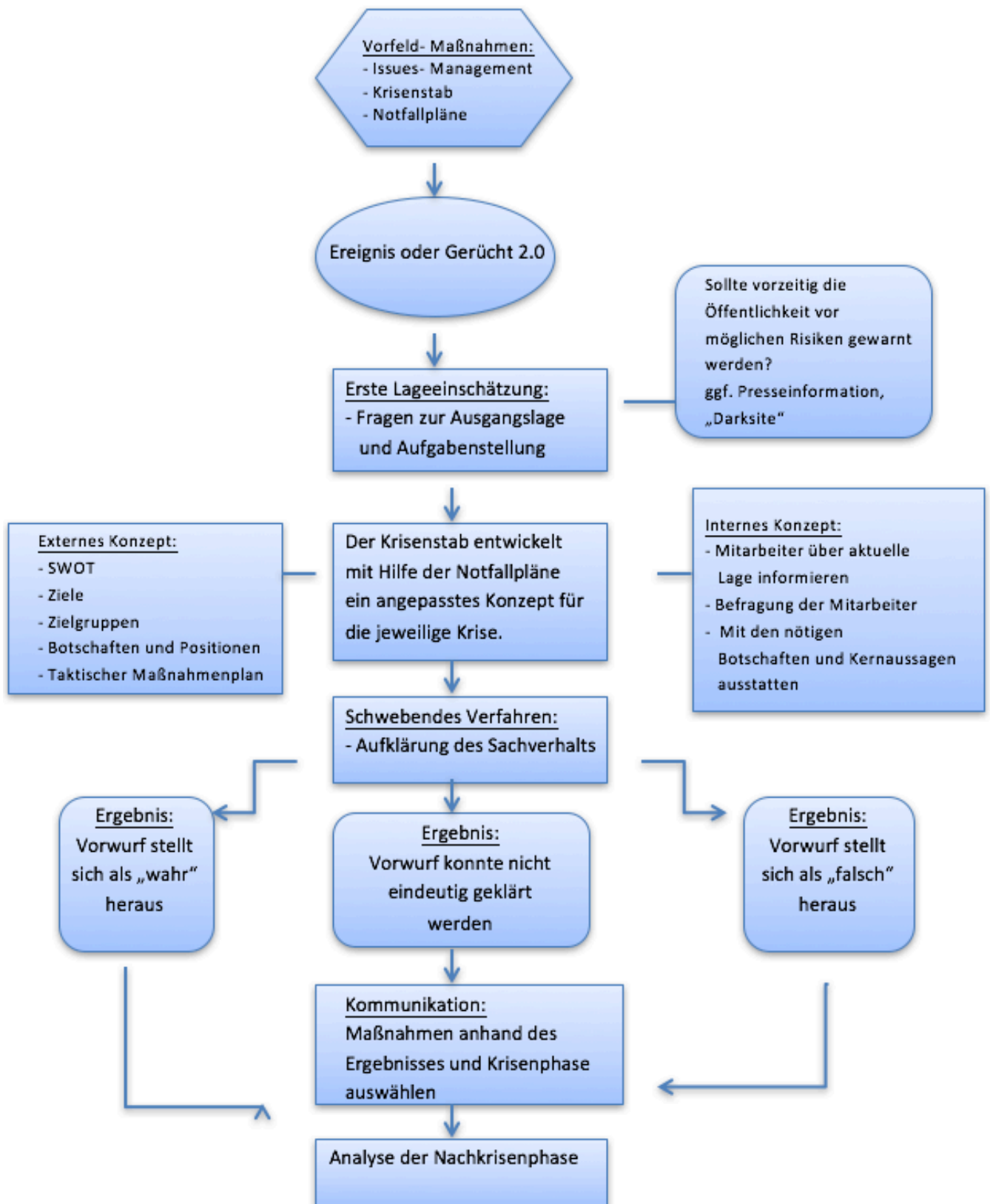


Abbildung 10: Handlungsempfehlung für Unternehmen  
Quelle: eigene Darstellung

In dieser Zeitspanne muss realistisch eingeschätzt werden, ob beispielsweise die Öffentlichkeit gewarnt werden muss beziehungsweise eine sofortige Presseinformation an die Medien rausgegeben wird. In dem Fall sollten Krisenstab und Führungsebene miteinander zusammenarbeiten und die Ausgangslage anhand der wichtigsten Fragen geklärt werden. Im nächsten Schritt wird ein jeweiliges Konzept für die anstehende Krise entwickelt. Das externe Konzept besteht aus der SWOT-Analyse, den Zielen und den Zielgruppen, den Botschaften, den Positionen und einem taktischen Maßnahmenplan. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die interne Kommunikation. Hierbei ist es zuallererst wichtig die Mitarbeiter von der aktuellen Situation zu unterrichten um somit dafür zu sorgen, dass weiterhin Vertrauen zum Arbeitgeber bestehen bleibt. Des Weiteren können die Mitarbeiter nicht nur durch ihren exklusiven Einblick auf das Innere des Unternehmens, sondern auch durch den Bezug zur Außenwelt für eine Befragung von Nutzen sein. Auch im Falle einer medialen Befragung erfüllen Mitarbeiter eine wichtige Rolle, stehen sie zum Unternehmen und haben trotz der Kritikphase weiterhin Vertrauen, gibt das Unternehmen nach außen hin ein stärkeres Image ab. Dies verbessert die Krisensituation aus Sicht des Unternehmens. Zeitgleich wird die Situation weiterhin untersucht und analysiert. Anhand dieses Verfahrens und dem darauffolgenden Ergebnis wird entschieden, welche weiteren Kommunikationsmaßnahmen getroffen werden können. Es sind drei verschiedene Ergebnisse möglich zu denen es jeweils unterschiedliche Handlungsweisen gibt. Entweder stellt sich ein Vorwurf oder ein Gerücht als wahr oder unwahr heraus oder es ist einfach nicht ersichtlich was von Beidem eher zutrifft. Basis für eine erfolgreiche „Social Media Krisen- PR“ ist ein authentisches Auftreten und eine hohe Glaubwürdigkeit von Seiten des Unternehmens, im Zusammenspiel mit der richtig gewählten Handlungsweise ist dies der erfolgreiche Weg aus der Krise. Die sogenannte Variante des „Nicht- Reagierens“ ist das Gegenstück zur Handlungsweise der völligen „Offenlegung“. Das „Dementieren“ einer Krisensituation ist das Abwehren und Abstreiten eines Vorwurfs. Eine weitere Handlungsart ist das „Bagatellisieren“, hierbei versucht das Unternehmen der Öffentlichkeit oder dem Angreifer gegenüber die Fakten zu übertreiben oder ins Lächerliche zu ziehen. „Stigmatisieren“ nennt sich die Variante in welcher die Krisenquelle als unglaubwürdig dargestellt wird. Möchte das Unternehmen ein Gerücht zerstreuen, ist es am vorteilhaftesten die Methode des „Verwässerns“ zu nutzen und so viele Informationen wie möglich an die Öffentlichkeit zu geben um am Ende von dem eigentlichen Vorfall abzulenken. Eine weitere Alternative ist es das Gerücht zu lenken. Hierbei muss sich das Unternehmen an Dialogen und Diskussionen beteiligen und mit zielgruppenorientierten Vorgehensweisen den Prozess mitgestalten. Unter Berücksichtigung des Lebenszyklus

einer Krise sollte ein Unternehmen entscheiden welche Kommunikationsstrategie gewählt wird. Die Nachkrisenphase sollte als wichtig erachtet werden und jede Maßnahme und jedes Kommunikationsinstrument muss analysiert werden um in Zukunft bedeutendes Material zu sichern.

## **6 Schlussbetrachtung**

### **6.1 Zusammenfassung und Reflektion der Ergebnisse**

Festzuhalten ist, dass die Weiterentwicklung des Internets in „Web 2.0“ und der darauffolgende Aufschwung von „Social Media“ und dem Wandel in der Gesellschaft eine Veränderung für die Unternehmen bedeutet. Das besondere an Social Media ist, dass die Benutzer untereinander interagieren können und sich auf verschiedenen Netzwerkplattformen private Informationen oder Inhalte über Hyperlinks, Texte oder Kommentar kommunizieren können. Zusätzlich verbreiten die Massenmedien ihre Inhalte und relevanten Themen werden über Social Media veröffentlicht. Das Internet wird somit zum Nebenbei-Medium. Die Benutzer haben die Möglichkeit ein Profil auf der jeweiligen Plattform zu erstellen und ihre persönlichen Schwerpunkte festzulegen. Nach der Pyramide von Maslow gehören zu den Grundbedürfnissen eines Menschen „Soziale Beziehungen“ und „Soziale Anerkennung“, deshalb gebrauchen die meisten Nutzer die Plattformen um mit Freunden zu kommunizieren oder in Kontakt zu bleiben. Da die Massenmedien viele relevante Informationen veröffentlichen, nutzen es auch viele um sich zu informieren. Die bewusste Auswahl dieser relevanten Informationen nennt man „Agenda Setting“ und so prägen die Medien, die Meinungen der Gesellschaft im Hinblick auf Ereignisse und Bewertungen von Unternehmen. Durch die Verbesserung von internetfähigen Smartphones und Tablets sind die Massenmedien nicht mehr Monopol in der Nachrichtenerstattung, denn „normale“ Benutzer können selbst Inhalte und subjektiv relevante Informationen veröffentlichen. Der Nachteil hierbei ist es, dass die Quellen meist unbekannt sind und durch den viralen Effekt leichter Gerüchte verbreitet werden können. Während diese Gerüchte im Umlauf sind können schnell und unvorhergesehen Krisen 2.0 entstehen. Die Grundlagen des Krisenmanagements bestehen aus der Einschätzung der aktuellen Lage, der SWOT Analyse in der die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken behandelt werden, die Festlegung der Ziele, Definition der Zielgruppen und präzise Formulierung der Kernbotschaften und Positionen. Letztlich werden anhand der gesammelten Informationen und dem Lebenszyklus einer Krise die Maßnahmen eingeleitet. Zusätzlich ist die Berücksichtigung von der internen Kommunikation sehr von Bedeutung und kann bezüglich dem Ausgang der Krise ausschlaggebend sein. Mit Hilfe der Social Media- Bedürfnispyramide nach Scout Labs kann ein Unternehmen ein zielgruppenorientiertes Unternehmen werden. Indem sie Krisen entdecken, Kundenbeziehungen aufbauen, das Vertrauen wieder stärken und Reaktionen der

Kunden bezüglich der Produkte und des Marketings überprüfen. Die Basis für die strategische Vorgehensweise in der Krisenkommunikation 2.0 sind die üblichen Grundlagen des Krisenmanagements. Indem ein Unternehmen die Gerüchte als Strategie einsetzen oder die Chancen einer Krise entdecken ist es nützlich sie zu dem eigenen Vorteil zu nutzen. Des Weiteren kann sich ein Unternehmen gegen negative Gerüchte und Krisen 2.0 schützen und Vorsorge treffen. Issues- Management, Notfallpläne und Krisenteams sind die sichersten Maßnahmen die ein Unternehmen treffen kann. Mit Hilfe des von der Verfasserin erstellten Leitfadens zur Bewältigung von Krisen 2.0 können Unternehmen auch in einer akuten Phase erfolgreich den Weg aus der Krise schaffen.

## **6.2 Ausblick**

„Social Media“ ist ein etabliertes Medium in der Gesellschaft geworden und verändert und beeinflusst den Alltag jedes Einzelnen enorm. Dieser Wandel der Kommunikation und Öffentlichkeit stellt in den nächsten Jahren eine weitere Steigerung der Individualisierung dar. Die traditionellen Verhaltensweisen und die vorgegebenen Lebensverläufe sind immer weniger in der Gesellschaft zu finden. Das eigenständige Gestalten der Zukunft, Selbstverwirklichung und persönliche Zufriedenheit liegen heute im Fokus des Einzelnen. Während diese Veränderung größtenteils Positives mit sich bringt, zeigen sich auch negative Seiten der Entwicklung. Der Druck auf die Menschen steigt nicht nur im Privatleben, sondern auch in der Berufswelt. Ständiges Arbeiten an der eigenen Persönlichkeit und ein lebenslanges Lernen sind Standard für junge Menschen und das führt zu einer hohen Belastung. Die Unternehmen müssen sich auf zusätzliche Veränderungen einstellen, denn Social Media etabliert sich auch in der Arbeitswelt weiter. Die Entwicklung nimmt weiteren Einfluss auf die vorhandenen, potenziellen Kunden und weiteren Einfluss auf Werbekampagnen. Zusätzlich wertet es die interne Kommunikation in Unternehmen auf.

„Im Jahre 2019 wird die Zahl der Social Media Nutzer weltweit auf 2,72 Milliarden Nutzer steigen.“ (vgl. Statista 2016)

Durch den weiteren Anstieg der Nutzer wird Social Media einen noch größeren Stellenwert in der Arbeitswelt bekommen und die damit verbundenen Gerüchte und Krisen werden zum Alltag für Unternehmen werden.



## Literaturverzeichnis

**Abraham Maslow (o.J.):** Bedürfnispyramide nach Maslow. URL: <http://www.abraham-maslow.de/beduerfnispyramide.shtml> (Stand: 12.06.2014)

**Allgäuer, Jörg E./ Larisch, Matthias (2011):** Public Relations von Finanzorganisationen. Wiesbaden

**ARD-ZDF (2015):** Onlinestudie 2015. URL: <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de> (Stand: 04.06.2016)

**Back, Andrea (2012):** Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis. Oldenburg

**Bazil, Vazrik / Piwinger, Manfred (2006):** Aktionen und Reaktionen über den Umgang mit Gerüchten

**Bihler, Ulrich (2014):** Mitarbeiterkommunikation als Chance in der Krise

**Bill Gates (o.J.):** Zitate aus Social Media. URL: <https://www.digitalmobil.com/online-zitate/> (Stand: 12.06.2016)

**Demuth, Alexander (1994):** Erfolgsfaktor Image: so nutzen sie den Imagevorteil für ihr Unternehmen. Düsseldorf

**Deutsche Bahn (2016):** Top Arbeitgeber. URL: [http://www.deutschebahn.com/de/jobs\\_karriere/top\\_arbeitgeber/](http://www.deutschebahn.com/de/jobs_karriere/top_arbeitgeber/) (Stand: 09.06.2016)

**Duden (2013):** Definition: Social Media. URL: [http://www.duden.de/rechtschreibung/Social\\_Media](http://www.duden.de/rechtschreibung/Social_Media) (Stand: 31.05.2016)

**Grin (2007):** Soziale Netzwerke Im Internet, URL: <http://www.grin.com/de/e-book/83682/soziale-netzwerke-im-internet> (Stand: 02.05.2016)

**Gruber, Christian (2010):** Glaubwürdig kommunizieren. Wiesbaden

**Güldenring, Marco (2007):** Webmonitoring, Public Relations im Online Zeitalter. Saarbrücken

**Hannoversche Schule (2009):** Identifikation von Bezugsgruppen, URL: <http://www.hannoversche-schule.de/blog/wp-content/uploads/2009/02/bezugsgruppen.jpg> (Stand: 02.05.2016)

**Hauptmann, Stefan (2012):** Social Media in Organisationen. Wiesbaden

- Kiefer, Markus (2014):** Neue potenzielle für die Krisenkommunikation von Unternehmen. Essen
- Kirf, Bodo (2015):** Krisen und Krisenkommunikation in der Mediengesellschaft 2.0
- Köhler, Tanja (2006):** Krisen PR im Internet. Wiesbaden
- König, Christian/ Stahl, Matthias (2014):** Soziale Medien. Wiesbaden
- Landjugend (2010):** Das Internet. URL:  
[http://landjugendshop.de/uploads/tx\\_ttproducts/datasheet/WB-Internet\\_Leseprobe\\_01.pdf](http://landjugendshop.de/uploads/tx_ttproducts/datasheet/WB-Internet_Leseprobe_01.pdf) (Stand: 12.06.2016)
- Merten, Klaus (2013):** Management von Gerüchten in der Kommunikation
- Nolting, Tobias (2008):** Krisenmanagement in die Mediengesellschaft. Wiesbaden
- Oreillyblog (2010):** Killerargument, URL:  
<http://community.oreilly.de/blog/2010/10/14/killerargument-„dafur-bin-ich-nicht-zustandig“/> (Stand: 02.06.2016)
- PC- Magazin (2013):** Top 9 der deutschen Shitstorms. URL: <http://www.pc-magazin.de/news/deutsche-shitstorms-2013-social-media-2331748.html> (Stand: 04.06.2016)
- Radowski, Hagen (2007):** Netzwerkkrisen und Krisenmanagement .Wiesbaden
- Ratajczak, Oliver (2010):** Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Wiesbaden
- Ruisinger, Dominik (2013):** Public Relations: Leitfaden für ein modernes Kommunikationsmanagement. Stuttgart
- Schmidt, Jan-Hinrik (2011):** Das neue Netz. Konstanz
- Schmidt, Jan-Hinrik (2011):** Heranwachsen mit dem Social Web. Düsseldorf
- Schmidt, Jan-Hinrik (2013):** Social Media. Wiesbaden
- Schulz-Bruhdoel, Norbert (2009):** Medienarbeit 2.0. Frankfurt am Main
- Springer Gabler Verlag (2008):** Definition: Issues Management. URL:  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/569804/issues-management-v3.html> (Stand: 03.06.2016)

**Statista (2014):** Internet ist Recherche-Medium Nummer 1. URL:

<https://de.statista.com/infografik/2503/bevorzugte-informationskanale-in-deutschland/>  
(Stand: 08.06.2016).

**Statista (2016):** Anzahl der Nutzer sozialer Netzwerke weltweit. URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/219903/umfrage/prognose-zur-anzahl-der-weltweiten-nutzer-sozialer-netzwerke/> (Stand: 12.06.2016)

**Suchy, Günther (2011):** Public Relations im Sport. Berlin

**Vodafone Deutschland (2016):** Daten und Fakten zu Vodafone Deutschland. URL:

<http://www.vodafone.de/unternehmen/umsatz.html> (Stand: 09.06.2016)

**Webschmöker (2016):** Die Geschichte des Internets. URL:

[http://www.webschmoeker.de/grundlagen/die-geschichte-des-internets/#1989\\_8211\\_1990\\_die\\_wichtigste\\_phase\\_in\\_der\\_geschichte\\_des\\_internets](http://www.webschmoeker.de/grundlagen/die-geschichte-des-internets/#1989_8211_1990_die_wichtigste_phase_in_der_geschichte_des_internets)  
(Stand: 10.06.2016)

**Tagesschau (2015):** Generation Wisch und Klick. URL:

<https://www.tagesschau.de/inland/smartphone-sucht-101.html> (Stand: 13.06.2016)

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname