



MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

Brancheninterne Thematisierung einer Unternehmenskrise in Mitarbeiterzeitschriften

Eine Studie am Beispiel des VW-Abgasskandals

verfasst von / submitted by
Nina Haden, Bakk.

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

Wien, 2018 / Vienna 2018

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

A 066 841

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

Publizistik- und
Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Nina Haden

Wien, am 17.03.2018



Anmerkungen

Bildrechte

Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber der Bildrechte ausfindig zu machen und ihre Zustimmung zur Verwendung der Bilder in dieser Arbeit eingeholt. Sollte dennoch eine Urheberrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.

Gendererklärung

Die vorliegende Arbeit wurde versucht, geschlechtsneutral zu formulieren. Mitunter wurde jedoch aufgrund der besseren Lesbarkeit nur die männliche Form verwendet. Die weibliche ist diesbezüglich natürlich eingeschlossen.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	1
2 Problemdarstellung und Relevanz der Arbeit.....	2
3 Theoretischer Teil.....	4
3.1 Unternehmenskommunikation.....	4
3.2 Interne Unternehmenskommunikation.....	7
3.2.1 Begriffliche Auseinandersetzung	7
3.2.2 Funktionen und Ziele	8
3.2.3 Medien und Kanäle	11
3.3 Das Mitarbeitermagazin als Kanal der internen Kommunikation.....	11
3.3.1 Begriffliche Auseinandersetzung und mediale Charakteristika	12
3.3.2 Merkmale der Mitarbeiterzeitschrift	13
3.3.2.1 Formale Merkmale	13
3.3.2.2 Inhaltliche Merkmale.....	13
3.3.2.3 Organisationale Merkmale	15
3.3.3 Spezifische Aufgaben der Mitarbeiterzeitschrift.....	15
3.3.4 Kommunikative Strategien zur positiven Selbstdarstellung	17
3.3.4.1 Positive Darstellung an sich	18
3.3.4.2 Fremddarstellung	19
3.3.4.3 Kommunizieren gesellschaftlichen Engagements	19
3.3.4.4 Abschwächen negativer Werte.....	21
3.3.4.5 Darstellung ökonomischen Erfolgs	21
3.4 Interne Unternehmenskommunikation in Krisenfall	22
3.4.1 Krise - Begriffliche Abgrenzung und Präzision	22
3.4.2 Phasen der Unternehmenskrise	23
3.4.3 Strategische Krisenkommunikation	24
3.4.4 Relevanz der internen Krisenkommunikation.....	25
3.4.5 Strategien interner Krisenkommunikation	26
3.4.6 Krisenkommunikation mittels Mitarbeitermagazinen.....	30
3.4.7 Kommunizieren negativer Themen in Mitarbeitermagazinen.....	31

3.4.8 Zusammenfassung: Strategien interner Krisenkommunikation	33
3.5 Der VW Abgasskandal	34
3.6 Automobilunternehmen und deren Mitarbeiterzeitschriften	36
3.7 Forschungsfragen	38
4 Empirischer Teil	40
4.1 Methode – Quantitative Inhaltsanalyse	40
4.2 Forschungsablauf	41
4.3 Untersuchungsmaterial	42
4.3.1 Auswahleinheit	42
4.3.2 Analyseeinheit	43
4.3.3 Codiereinheit	44
4.4 Ausarbeitung der Kategorien und Operationalisierung	45
4.5 Pretest und Intracoder-Relibilitätsprüfung	54
4.6 Präsentation der Ergebnisse	55
4.7 Beantwortung der Forschungsfragen	72
5 Schlussteil	80
5.1 Diskussion der Ergebnisse	80
5.2 Zusammenfassung und Ausblick	81
6 Literaturverzeichnis	83
Anhang	I
A.1 Verzeichnis der untersuchten Artikel	I
A.2 Codebuch	IV
A.3 Tabellarische Daten	XXIII
A.4 Abstract – Deutsch	XXXIX
A.5 Abstract – English	XLIII

Abbildungsverzeichnis

Abb.1: Praxisfeld der internen Kommunikation	10
Abb.2 Inhalt der CSR-Pyramide	20
Abb.3: Interne Krisenkommunikationsstrategien: ein multidimensionales Modell	27
Abb. 4: Medium x Datum	57
Abb.5: Medium x im- & explizite Erwähnung	58
Abb.6: Medium x Textgattung	59
Abb.7: Medium x positive Eigen- und Fremddarstellung	61
Abb.8: Medium x Zu-Wort-Kommen der Unternehmensleitung	62
Abb.9: Medium x Zu-Wort-Kommen von Mitarbeitern	63
Abb.10: Medium x Zu-Wort-Kommen von externen Experten	64
Abb.11: Medium x Zu-Wort-Kommen gesamt	65
Abb.12: Medium x inhaltliche Kategorien nach Bischl	67
Abb.13: Medium x Art der Erwähnung	72
Abb.14: Medium x Art der Erwähnung (relevant für die Basisstrategien nach Mast)	74
Abb.15: Medium x Strategien der internen Krisenkommunikation nach Mazzei und Ravazzani	76

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Inhalte der Mitarbeiterzeitschrift	14
Tabelle 2: Analyseeinheit	43
Tabelle 3: Codiereinheit	55
Tabelle 4: Codiereinheit neu	56
Tabelle 5: Medium x Themenspektrum	60
Tabelle 6: Medium x Relevanz	68
Tabelle 7: Medium x Stelle der Erwähnung	68

1 Einleitung

„Abgasskandal: VW soll Beweismittel zerstört haben“ (standard.at, 2016)

„Der VW-Skandal – Futter für die Dieselkritiker“ (faz.net, 2015)

„VW soll vor Einsatz der Abgas-Software gewarnt worden sein“ (zeit.de, 2015)

„VW plant Abbau von 10.000 Jobs“ (presse.com, 2016)

Kritische Meldungen wie diese sind in den Medien omnipräsent. Dies liegt daran, dass negative Informationen eine höhere Aufmerksamkeit bei Rezipienten generieren und sich daher auch besser verkaufen lassen (vgl. Korn/Einwiller, 2013, S.453). Was für den Nachrichtempfänger mittlerweile alltäglich ist, ist für betroffene Organisationen eher ein Ausnahmezustand. Denn im Zuge negativer Berichterstattung werden nicht nur umweltpolitische Katastrophen und wirtschaftliche Skandale, sondern eben auch unternehmerische Krisen thematisiert.

Diesbezüglich gilt es für Unternehmen Krisenkommunikation zu leisten. „Once a crisis takes place, a corporation must immediately inform the relevant public of the reasons for the crisis, its progress, its status quo, and the efforts in place to resolve the crisis“ (Yungwook et al., 2008, S.329). Während einer Krise ist es demnach von Bedeutung, relevanten Stakeholdern transparente Informationen zu liefern. Zu diesen Anspruchsgruppen zählen jedoch nicht nur externe Personen, sondern auch die Mitarbeiter des entsprechenden Unternehmens.

„PR begins at home.“, schrieb schon Edward L. Bernays (1928, o.S.¹; zit. nach Huck-Sandhu, 2016, S.3). ‚Intern vor extern‘ wird im Zusammenhang der Krisenkommunikation jedoch nur selten praktiziert, obwohl die Relevanz für Mitarbeiter, als Organisationszugehörige, erhöht wäre (vgl. Korn/Einwiller, 2013, S.123). Nicht nur in der Praxis wird der externen Dimension mehr Beachtung geschenkt, auch in der Forschung lag der Fokus bislang verstärkt bei der Kommunikation nach außen und den damit in Zusammenhang stehenden Strategien zur Image- und Reputationswiederherstellung eines Unternehmens (vgl. Fransen/Johansen, 2011, S.348). Doch vor allem in kritischen Situationen sollte auf die Vermittlung von Informationen an die Mitarbeiter nicht verzichtet werden, stellen sie immerhin die effektivsten Verteidiger eines Unternehmens in einer Krise dar (vgl. Mazzei et al., 2012, S.32). „Internal communication is a lever that helps to prevent crises, supports appropriate reactions, minimizes damage and eventually produces positive results“ (ebd.).

¹ Bernays, E. L. (1928): Propaganda. New York: Ig Publishing.

Hierbei können viele Wege gegangen werden, wobei die klassischen Mittel noch immer Rundschreiben, Schwarze Bretter und gedruckte Mitarbeiterzeitschriften² darstellen. Aber auch elektronische Medien, wie das Intranet, Social Media und Corporate Blogs, dienen zur internen Informationsvermittlung (vgl. Haumer, 2012, S.69).

Für diese Arbeit sollen periodische, redaktionell aufbereitete Medien, im Speziellen Mitarbeitermagazine, als Instrument der internen Kommunikation, in den Fokus des Interesses rücken. Genauer geht es um die intensive Betrachtung krisenvermittelter Kommunikation mittels besagter Medien. Herauszufinden gilt, inwieweit unternehmerische Krisen in Mitarbeitermagazinen thematisiert werden und inwieweit sich die Kommunikation über diese innerhalb brancheninterner Konkurrenzunternehmen unterscheidet.

2 Problemdarstellung und Relevanz der Arbeit

Dem Thema der Krisenkommunikation wird in der Forschung immer mehr Beachtung geschenkt. Oftmals rückt hierbei jedoch die externe Dimension, beziehungsweise die Auseinandersetzung mit Anspruchspersonen von außen in den Fokus des Interesses (vgl. Frandsen/Johansen, 2011, S.348).

Hierbei sollte die strikte Unterscheidung interner und externer Kommunikation überdacht werden. Denn Unternehmen sind keine abgeschlossenen Systeme und so dringen formelle sowie informelle Informationen nach außen. Externe Anspruchsgruppen haben Interesse an diesen und nehmen an der kommunikativen Arena, die in kritischen Situationen eröffnet wird, teil. Daher sollten sowohl Manager als auch Mitarbeiter zu Zwecken des Reputationsmanagements als Sinnstifter anerkannt werden (vgl. Frandsen/Johansen, 2011, S.357). Korn und Einwiller (2013) haben sich mit der Auswirkung von Medienberichterstattung auf Mitarbeiter in Krisensituationen auseinandergesetzt. „Results show that internal communication also has an influence on employees’ emotions and behaviour. The better prepared the employees felt, the better they knew how to react when people outside the organisation confronted them; they were less insecure and behaved less impatiently or were less unfriendly to outsiders“ (Korn/Einwiller, 2013, S.451).

² In dieser Arbeit werden die Termini „Mitarbeiterzeitschrift“, „Mitarbeitermagazin“ und „Mitarbeiterzeitung“ aufgrund der Sicherung sprachlicher und stilistischer Vielfalt synonym verwendet.

Die große Relevanz interner Krisenkommunikation für Mitarbeiter und die Folgen derer auf die Außenwirkungen des Unternehmens resultiert mitunter auch in der Forschungsthematik. Laut Taylor (2010) liegt die Zukunft der Krisenkommunikationsforschung bei der internen Betrachtungsweise. „The future of crisis communication research is in studying and understanding the internal dynamics of organizations“ (Taylor, 2010, S. 703).

Doch schon jetzt haben sich einige weitere Studien mit dieser Materie befasst. So haben sich Mazzei, Kim und Dell’Oro (2012) mit der Thematik auseinandergesetzt, inwieweit interne Kommunikation zur Qualitätssteigerung von Beziehungen zwischen Unternehmensverantwortlichen und Mitarbeitern beiträgt und inwiefern diese die kommunikativen Handlungen der Mitarbeiter in Krisensituationen beeinflusst. Johansen, Aggerholm und Frandsen (2011) zeigen in ihrer Studie auf, wie Organisationen (sowohl private als auch öffentliche Unternehmen Dänemarks) Krisenkommunikationsmanagement bevor, während und nach einer kritischen Situation anwenden und implementieren. Des Weiteren haben sich Mazzei und Ravazzani (2015) mit den internen Krisenkommunikationsstrategien italienischer Unternehmen im Zusammenhang mit der Finanzkrise, die im Jahr 2008 ausbrach, auseinandergesetzt.

Demnach wird interne Krisenkommunikation, wie in diesem kurzen Überblick veranschaulicht, zwar vereinzelt auf unterschiedlichste Weise wissenschaftlich betrachtet, jedoch lag der Fokus bisher noch nicht auf der Thematisierung kritischer, unternehmerischer Situationen mittels Mitarbeitermagazinen. Auch ein brancheninterner Vergleich der Krisenkommunikation mit Mitarbeitermagazinen wurde bislang nicht durchgeführt. Aus dieser Forschungslücke ergibt sich zusätzlich die kommunikationswissenschaftliche Relevanz der Arbeit.

Des Weiteren ist die Untersuchung der Mitarbeiterzeitschrift als Medium interessant, „da sie im Zentrum des systemimmanenten Interessenkonfliktes zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer angesiedelt ist“ (ebd., S.17). Beide Seiten haben zwar teilweise gemeinsame Ziele, aber größtenteils doch unterschiedliche Interessen, die in der Existenzsicherung ihren Ursprung haben. Das Halten der Balance ist in konfliktfreien Zeiten einfacher umzusetzen, in Krisensituationen hingegen schwieriger (vgl. ebd.). Wie Unternehmen in kritischen Situationen mit diesem, im beruflichen Kontext angesiedelten Konflikt durch die Kommunikation mit Mitarbeitermagazinen umgehen, ist bisher nur wenig erforscht und daher von großem wissenschaftlichen Interesse. Sind die Auswirkungen einer Krise nicht nur auf das Unternehmen begrenzt, sondern auch ausschlaggebend

für eine gesamte Branche, gilt es außerdem herauszufinden, inwieweit Konkurrenzunternehmen das Thema innerhalb der internen Kommunikation aufgreifen. Zudem ist eine linguistische Untersuchung von Mitarbeitermagazinen von wissenschaftlicher Relevanz, weisen sie doch zahlreiche Spezifika und sprachliche Auffälligkeiten auf (vgl. Bischl, 2000, S.11).

Daher soll im Rahmen dieser Studie am Beispiel des VW-Abgasskandals herausgefunden werden, wie die Unternehmenskrise mit Mitarbeitermagazinen thematisiert wurde und inwieweit Unterschiede in der Kommunikation von Konkurrenzunternehmen innerhalb der Automobilbranche bestehen.

3 Theoretischer Teil

3.1 Unternehmenskommunikation

Kommunikation ist ein essentieller Bestandteil der Unternehmensführung. Nach Bischl (2000) ist diese jedoch nie selbstlos, sondern immer nur bestimmten Interessen dienlich (vgl. Bischl, 2000, S. 63). Cauers (2009) definiert Unternehmenskommunikation, angelehnt an die Aussage Bischls, wie folgt:

„Unternehmenskommunikation bezeichnet die Gesamtheit aller Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen, die eingesetzt werden, um Unternehmen und seine [sic: deren] Leistungen bei relevanten Zielgruppen darzustellen. Es lassen sich somit zwei Aktionsrichtungen ausmachen: das Unternehmen in Beziehung zum Mitarbeiter („Interne Kommunikation“) und im Blickfeld der Öffentlichkeit („Externe Kommunikation“). [...] Ziel ist es, für bestimmte Bezugsgruppen und über ungleiche Zielgruppen hinweg ein konsistentes Erscheinungsbild zu kommunizieren“ (Cauers, 2009, S.48).

Auch Zerfaß (2014) betont die instrumentelle Ausrichtung der Unternehmenskommunikation, indem er sie folgendermaßen beschreibt:

Unternehmenskommunikation meint „alle gesteuerten Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen“ (Zerfaß, 2014, S. 23).

In diesem Zusammenhang kann Unternehmenskommunikation Informationen und Wirklichkeitskonstrukte vermitteln (Outbound), aber auch Inhalte und Meinungsbildung wahrnehmen (Inbound), Wettbewerbsvorteile, Rentabilität und Liquidität (Wirtschaftlichkeit) schaffen sowie Wertschöpfung (Erfolg) unterstützen und immaterielles Kapital (Erfolgspotenziale) aufbauen (vgl. ebd., S.28).

Die zugrunde liegenden Kommunikationsaktivitäten sind symbolische Handlungen, die bestimmte Veränderungen zum Ziel haben, und können den drei Kommunikationsmustern, nämlich der Internen Kommunikation, der Marktkommunikation und der Public Relations, zugeordnet werden. Besonders detaillierte Betrachtungen unterscheiden zudem die Finanzkommunikation und die Public Affairs. Kommunikationsinstrumente sind beispielsweise die persönliche Kommunikation, die Online-Kommunikation, die Presse- und Medienarbeit oder Sponsoring (vgl. ebd.).

Doch im Zeitalter des Social Webs wird die gesellschaftliche Kommunikation immer mehr entinstitutionalisiert, teilweise sogar entpersonalisiert. Dies empfinden viele Unternehmen als Kontrollverlust. „Unternehmen, die es lange Zeit gewohnt waren, das Informationsgefüge zu ‚beherrschen‘, stehen plötzlich vor der Aufgabe, auf unkontrollierbare Vorwürfe und Gerüchte in Echtzeit reagieren zu müssen“ (ebd., S.3). Strategische Kommunikation ist demnach nicht mehr nur möglich, sondern gar schon verpflichtend, wenn Erfolg erzielt werden möchte. Der Wettbewerb um Kunden findet nämlich nicht mehr nur auf einer sachlichen, sondern eben auch auf einer kommunikativen Ebene statt (vgl. ebd.). Laut Zerfaß (2014) ist eine klare Schwerpunktverlagerung von der klassischen Werbung zu einer direkten und dialogorientierten Form der Kommunikation, vor allem online basiert und innerhalb Social Media, zu erkennen (vgl. ebd., S.5).

Außerdem setzen Unternehmen immer mehr auf sogenannte „earned“ statt „paid media“. Reichweite will dadurch nicht gekauft, sondern durch das Aufbereiten authentischer und interessanter Inhalte, die für Journalisten wertvoll sein könnten, eigens hergestellt werden. Dadurch werden Unternehmen selbst zu Medienproduzenten (vgl. ebd. S.6). Änderungen lassen sich in diesem Bereich

vor allem an den verkürzten Redaktionszeiten, die insbesondere durch die Digitalisierung der öffentlichen Kommunikation möglich gemacht wurden, und dem Beitrag der Unternehmenskommunikation zum Risikomanagement erkennen (vgl. ebd.).

Während Reputation seitens eines Unternehmens nur indirekt beeinflussbar ist, kann es auf seine Rolle in der Wirtschaft und Gesellschaft über das öffentliche Image und die Identität Einfluss nehmen. Somit wird mit der Kommunikation, als Ausdruck der Unternehmenspositionierung, auch eine Selbstverpflichtung eingegangen. Dies ist vor allem deswegen bedeutsam, weil Unternehmen lange nicht mehr nur behördlichen Kontrollen unterliegen, sondern immer häufiger auch zum Gegenstand öffentlicher Auseinandersetzungen in sozialen Netzwerken und Massenmedien werden (vgl. ebd., S.8). Durch Unternehmenskommunikation kann hier gegengesteuert werden. Als wertschöpfend hat sich beispielsweise die Unterstützung der laufenden Leistungserstellung hervorgetan. Denn „Kommunikation wirkt ertragssteigernd oder kostensenkend, wenn Mitarbeiter und Partner motiviert, öffentliche Aufmerksamkeit erzielt und Kunden oder Investoren positiv beeinflusst werden“ (Zerfaß, 2014, S. 29). Außerdem kann Kommunikation durch das Monitoren der Meinungsbildung und von strategierelevanten Themen in verschiedenen Öffentlichkeiten eine Steigerung der Wertigkeit des Unternehmens bewirken (vgl. ebd.). Und schließlich kann sie zur Sicherung der Handlungsspielräume – dies wird vor allem beim Krisenmanagement deutlich – beitragen (vgl. ebd.).

Dabei ist laut Cauers (2000) das „Rückgrat der Unternehmenskommunikation [ist] die interne Kommunikation“ (Cauers, 2000, S.49). Diese schafft nämlich durch strukturierende Kommunikation über die Unternehmensverfassung hinausreichende Wertmuster sowie sie durch koordinierende Kommunikation am operativen Erfolg beiträgt (vgl. Zerfaß, 2014, S.47f.). Auf den internen Bereich der Unternehmenskommunikation soll im folgenden Kapitel näher eingegangen werden.

3.2 Interne Unternehmenskommunikation

3.2.1 Begriffliche Auseinandersetzung

Der Terminus der internen Unternehmenskommunikation kann als Dachbegriff, der sich auf formelle, informelle und instrumentelle Kommunikation innerhalb einer Organisation bezieht, betrachtet werden und umfasst daher sämtliche kommunikative Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen Mitarbeitern verschiedener Abteilungen und Hierarchiestufen abspielen (vgl. Mast, 2014, S.1123).

Für diese Prozesse bestehen innerhalb der Literatur zahlreiche Begriffe, wobei interne Unternehmenskommunikation, interne PR und Mitarbeiterkommunikation die verbreitetsten sind³. Einwiler, Köfler und Nies (2008) wiederum verwenden den Begriff der innerbetrieblichen Kommunikation, da dieser sowohl die aktive Beteiligung aller Mitarbeiter als auch die Wechselseitigkeit des Prozesses am besten verdeutlicht.

Grunig und Hunt (1984, S.250) veranschaulichen die diesbezüglich möglichen Richtungen interner Kommunikation folgendermaßen:

- abwärts verlaufende Kommunikationsprozesse: von Führungskräften zu untergeordneten Mitarbeitern
- aufwärts verlaufende Kommunikationsprozesse: von untergeordneten Mitarbeitern zu Führungskräften
- horizontal verlaufende Kommunikationsprozesse: zwischen Mitarbeitern derselben Abteilung
- horizontal verlaufende Kommunikationsprozesse: zwischen Mitarbeitern derselben Hierarchieebene
- kreuzweise verlaufende Kommunikationsprozesse: zwischen Mitarbeitern verschiedener Abteilungen und Hierarchieebenen

Auch Einwiler, Köfler und Nies lehnen sich an diese Einteilung an und definieren Abwärts-, Aufwärts- und Horizontalkommunikation (vgl. Einwiler et al., 2008, S. 224). Bei Meier (2002) wird interne Unternehmenskommunikation wie folgt beschrieben:

³ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden vor allem die Termini interne Kommunikation, Unternehmenskommunikation und Mitarbeiterkommunikation synonym verwendet.

Interne Kommunikation ist ein Instrument [der Unternehmenskommunikation], welches mittels klar definierter, regelmäßig oder nach Bedarf eingesetzter und kontrollierter Medien die Vermittlung von Informationen sowie die Führung des Dialoges zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sicherstellt“ (Meier, 2002, S. 15).

Wichtige Merkmale sind hierbei der Formalisierungsgrad, die Zentralität, die Anlässe, die Richtung sowie die Medien und Kanäle der internen Kommunikation (vgl. Mast, 2014, S.1127). In Bezug auf die medial vermittelte Kommunikation, die über gedruckte, beziehungsweise Online-Medien abläuft, bestehen verschiedene Medienkonzepte. Sie reichen von singulärer, einmaliger und monothematischer Information, wie Rundschreiben, bis hin zu komplexen, redaktionellen Medienkonzepten, wie Mitarbeiterzeitschriften. „Das traditionelle Verständnis von internem Kommunikationsmanagement ist jedoch eng und hat eine begrenzte Reichweite: Es geht darum, die Mitarbeiter über übergeordnete Themen, die das gesamte Unternehmen betreffen, zu informieren – und zwar vorrangig vom Management zu den Mitarbeitern („top down““ (ebd., S.1128). Auch laut Cauers (2009) sollte die interne Kommunikation nahe der Führungsebene organisiert werden, um Übermittlungsfehler ausschließen zu können. Doch je größer ein Unternehmen ist, desto eher rückt die Verantwortlichkeit in eigene, spezialisierte Abteilungen (vgl. Cauers, 2009, S.49).

3.2.2 Funktionen und Ziele

Interne Kommunikation kann arbeitsbezogenen (Koordination, Anordnungen) sowie sozialen Funktionen (Kontakte, Orientierung) dienen. Oftmals geht es aber nicht rein um das Vermitteln innerorganisatorischer Prozesse, sondern um strategische Kommunikation und dem damit verfolgten Ziel der optimierenden Einwirkung auf die Ressource „Mitarbeiter“ (vgl. Szyszka/Malczok, 2016, S.24). „Eine Organisation selbst ist in diesem Verständnis Instrument zur Realisierung einer geplanten Wirklichkeit“ (ebd., S.25). Daher operiert internes Kommunikationsmanagement stets auf Basis von Analyse mit geplanter Kommunikation, um bewusst eine strategische, persuasive Absicht zu verfolgen (vgl. ebd., S.37).

Ziel dieser Maßnahmen ist ...

- die Ermöglichung optimaler Aufgabenerfüllung der Mitarbeiter durch das Bereitstellen von Informationen
- die Steigerung der Partizipation seitens der Mitarbeiter, indem deren Know-How mobilisiert und deren Engagement gefördert wird
- Identifikation und Zufriedenheit der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen zu sichern und zu steigern
- die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen zu sichern und zu erhöhen
- die Ausführung der vorgegebenen Unternehmensziele zu verbessern
- die Kommunikationsarchitektur innerhalb des Unternehmens zu verbessern
- eine positive Außenwahrnehmung des Unternehmens bei den Mitarbeitern zu erlangen. (vgl. Mast, 2014, S.1130; Mast, 2012, S.224).

Effizientes internes Kommunikationsmanagement geht hierbei anhand eindeutig festgelegter Ziele vor und ist auf klar definierte Zielgruppen unter den Mitarbeitern ausgerichtet. Die konkreten Kommunikationsaktivitäten werden in drei Dimensionen, den Themen, den Kommunikatoren und den Kanälen, geplant und umgesetzt (vgl. Mast, 2014, S.1130).

Das Themenspektrum interner Kommunikation kann in fachliche, aufgabenbezogene und soziale Aspekte gegliedert werden. Die ersteren beziehen sich auf Prozesse und Ziele der Organisationsstruktur und dadurch auch direkt auf die Zielerreichung eines Unternehmens. Soziale Aspekte sollen hingegen das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken. Thematisiert werden können hierbei die Mitarbeiter selbst, aber auch interne Werte. Am besten funktioniert interne Kommunikation, wenn sie sich sowohl an den Zielen des Unternehmens, aber auch an denen der Arbeitnehmer ausrichtet. Hierbei wird die Verhaltensänderung im Sinne der Unternehmensziele sowie die individuelle Orientierung des Mitarbeiters fokussiert. Wichtig ist im Endeffekt, dass der Arbeitnehmer die für sich wichtigen Informationen erkennt und daraus angemessene Konsequenzen für sein eigenes Handeln ziehen kann (vgl. Mast, 2014, S. 1133f.).



Abb.1: Praxisfeld der internen Kommunikation (Mast, 2014, S.1130)

Bei der Umsetzung der Themen ist es demnach wichtig zielgruppengerecht zu kommunizieren. Hierfür werden vier Vorgehensweisen differenziert.

- Die ereignisorientierte Basisstrategie besteht aus der Vermittlung von Nachrichten und Fakten.
- Die erklärende Strategie ordnet Ereignisse in die Vorgeschichte und Hintergründe ein. Dadurch wird grundlegendes Wissen vermittelt und Mitarbeiter werden in die Lage versetzt, Vorgänge zu verstehen.
- Die nutzwertorientierte Strategie zeigt durch das Kommunizieren unternehmensinterner Maßnahmen und Aktionen Fakten auf, die mit dem Aufgabenzusammenhang interner Stakeholder verknüpft werden können. Diese Strategie übersetzt ein Thema indirekt in Handlungsempfehlungen.
- Die wertorientierte Strategie verbindet ein Thema mit sozialen Beziehungen und Werten. Dadurch werden Mitarbeiter emotional angesprochen und deren Bindung an das Unternehmen gestärkt (vgl. Mast, 2014, S. 1134).

Jede dieser Strategien zielt darauf ab, einen Bedeutungsrahmen zu schaffen und den Mitarbeitern Orientierung im Unternehmen zu ermöglichen (vgl. Mast, 2014, S. 1134). Dies kann durch das Erzeugen sozialer und emotionaler Bindungen, aber auch durch das Vermitteln elementarer Informationen oder fundamentalen Handlungswissens erreicht werden.

3.2.3 Medien und Kanäle

In Bezug auf die Form sowie die Kanäle der internen Unternehmenskommunikation kann die informelle persönliche, die formalisierte persönliche und jene mittels gedruckter oder elektronischer Medien unterschieden werden. „Mit der Verbreitung elektronischer Medien wie E-Mail, Intranet und Corporate Blogs verlagern sich die Leistungen der Druckmedien von der aktuellen Information hin zur Vermittlung von Hintergründen und Zusammenhängen sowie zur Bewertung und Analyse von komplexen Themen“ (Mast, 2014, S.1136). Dadurch verdrängen neue Medien, wie das Intranet, Mitarbeiterzeitschriften nicht, sie weisen ihnen jedoch neue Aufgaben zu (vgl. Mast, 2012, S.233). Da elektronische Medien in Bezug auf Aktualität überlegen sind, werden Print-Medien die Rolle des Wegweisers oder Navigators interner Unternehmenskommunikation zugeordnet (vgl. ebd., S. 241).

Das regelmäßige Angebot, das im Optimalfall zur gleichen Zeit alle Mitarbeiter erreicht, setzt wichtige Orientierungsmarken. Mitarbeiterzeitungen sind in der Lage, die Bindung interner Stakeholder an das Unternehmen zu stärken sowie sie auch in deren soziales Umfeld ausstrahlen. Im folgenden Kapitel wird auf die Charakteristika dieses Mediums näher eingegangen.

3.3 Das Mitarbeitermagazin als Kanal der internen Kommunikation

Wie bereits erläutert, gilt die interne Kommunikation als ein grundlegendes Element in Bezug auf den Erfolg eines Unternehmens und hat stark an Bedeutung gewonnen (vgl. Cauers, 2009, S. 19).

„Public Relations haben die Aufgabe, für das Unternehmen zu werben, um ein möglichst hohes Maß an Akzeptanz in den verschiedenen Bevölkerungskreisen zu erreichen. Die Mitarbeiterzeitung ist ein typisches Produkt solcher Bemühungen“ (Bischl, 2000, S.17). Der Unterschied zu den Publikationen von Verlagen liegt hierbei in der Bedeutung der Mitarbeiterzeitschrift als unternehmerischer Erfolgsfaktor. Während sich Verlage über die redaktionellen Produkte definieren, liegt die Hauptaufgabe von Unternehmen bei der Produktion und dem Absatz von Gütern und Dienstleistungen (vgl. Bischl, 2000, S.90). „Die Mitarbeiterpublikation ist nicht von existenzieller Natur, sondern eine zusätzliche Leistung für die eigenen Mitarbeiter und [oder] für externe Kunden“ (ebd.).

Die gedruckte Version des Mediums galt lange als das am häufigsten eingesetzte Führungsmittel und Flaggschiff der internen Medienlandschaft (vgl. ebd.). Digitale Online-Medien besitzen mittlerweile jedoch auch eine herausragende Stellung, da sie eine technische Plattform bilden, auf der klassische Medien transportiert werden können und zusätzlich persönliche Kommunikation ermöglicht wird (vgl. ebd.). Sie werden laut einer Studie Welchs (2011) gegenüber den analogen sogar bevorzugt. Innerhalb der qualitativen Studie, bei der 64 Mitarbeiter einer britischen Lehranstalt mittels Fragebogen befragt wurden, ist Folgendes herausgefunden worden: „Electronic formats were most preferred [...] including receipt of internal newsletters via email, by .pdf files and via the organisation’s intranet. 16% [...] expressed a dual preference for both electronic and print. These participants showed a concern that print copies should be available to people who wanted them, alongside the electronic format. [...] 3% [...] expressed a preference for print newsletters“ (Welch, 2011, S.250).

Demnach gewinnen elektronische Kommunikationsmedien immer mehr an Bedeutung. Kann diesbezüglich jedoch noch von Mitarbeitermagazinen im klassischen Sinn gesprochen werden oder handelt es sich um eine neuartige und dadurch eigenständige Mediengattung? Im folgenden Kapitel wird der Terminus definitorisch beleuchtet und die medialen Charakteristika der Mitarbeiterzeitung erläutert.

3.3.1 Begriffliche Auseinandersetzung und mediale Charakteristika

Innerhalb der Forschungsliteratur finden sich zahlreiche Bezeichnungen und Definitionen des internen Kommunikationsmediums. So wird beispielsweise bei Bischl (2000) und Buchholz (2016) das Wort „Mitarbeiterzeitung“ gebraucht, während Cauers (2009) sowie Huck-Sandu (2016) den Begriff „Mitarbeiterzeitschrift“ verwenden. Diese beiden Termini sind in der deutschsprachigen Forschungsliteratur am verbreitetsten. Der Begriff Werkszeitschrift/-zeitung gilt heutzutage wiederum „als altmodisch und impliziert längst überwundene Vorstellungen einer patriarchalischen Führung“ (Cauers, 2009, S.28). In der vorliegenden Arbeit werden hauptsächlich die Termini „Mitarbeiterzeitschrift“ sowie „Mitarbeitermagazin“ synonym verwendet.

Bei der Mitarbeiterzeitschrift handelt es sich um das Ergebnis einer Auftragskommunikation, von der Geschäftsleitung angeordnet und häufig von der PR-Abteilung durchgeführt. Demnach ist sie funktional und den wirtschaftlichen Zielvorgaben eng verbunden (vgl. Bischl, 2000, S.11). Das be-

deutet, sie ist ein „zweckorientiertes und instrumentalisiertes Medium der innerbetrieblichen Kommunikation [...] (Cauers, 2009, S.28). „Dies schlägt sich sprachlich nieder und bedingt ihr wichtigstes Charakteristikum: Das oberste Kommunikationsziel dieser Mediengattung ist die positive Darstellung des Unternehmens“ (Bischl, 2000, S.11). Auch nach Cauers (2009, S.28) besteht die Hauptaufgabe des Mediums in der positiven Unternehmensdarstellung.

3.3.2 Merkmale der Mitarbeiterzeitschrift

3.3.2.1 Formale Merkmale

Mitarbeiterzeitschriften lassen sich nicht nur inhaltlich, sondern auch formal beschreiben. Zu allererst kann gesagt werden, dass dieses, von dem Unternehmen an die Belegschaft herausgebrachte Medium im Kontext der Wirtschaft angesiedelt ist (vgl. Bischl, 2000, S.13). Ein zusätzliches Differenzierungsmerkmal ist die Art des Kanals zur Verbreitung des Magazins. Das Medium kann nämlich sowohl in gedruckter Form aufliegen, als auch über das Internet abrufbar sein. Des Weiteren können Aussagen über das Format, die Auflage, die Seiten-, Kapitel- und Ressortanzahl, die Erscheinungsweise und -häufigkeit, die Sprachen, und die Reichweite gemacht werden (vgl. Cauers, 2009, S.39). In Bezug auf die Reichweite muss zwangsläufig auch über die Zielgruppe gesprochen werden. Die Mitarbeiterzeitschrift wird zwar primär für die Belegschaft herausgegeben, aber auch von Familienmitgliedern und Freunden der Mitarbeiter gelesen (vgl. Bischl, 2000, S.17). Somit handelt es sich hier um eine Mediengattung, die einen nicht unbeträchtlichen Leserkreis hat und folglich die Lesegewohnheiten sowie die Realitätswahrnehmung einer großen Bevölkerungsgruppe beeinflusst [sic]. Die Mitarbeiterzeitung ist kein Medium weniger Leser sondern ein Stück Alltagsliteratur breiter Massen“ (ebd.).

3.3.2.2 Inhaltliche Merkmale

Die Mitarbeiterzeitung ist ein von Führungskräften des Unternehmens ins Leben gerufene Medium und thematisiert demnach auch die Lebenswelt des Betriebes. Haller (1982, S.88) hat herausgefunden, dass über 80 Prozent aller publizierter Inhalte unternehmensbezogene Informationen liefern. Denn besonders interessant sind Themen, die einzelne Handlungsträger, das Unternehmen oder die gesamte Branche betreffen (vgl. Schick, 2010, S.130). Doch auch Beiträge zu Inhalten, die nicht

direkt mit dem Betrieb im Zusammenhang stehen, werden veröffentlicht. Hierbei handelt es sich um Informationen sekundärer und tertiärer Aktualität (vgl. Schoene, 1990, S.10⁴ nach Cauers, 2009, S. 44). Eine Tabelle zu „typischen“ Inhalten des Mediums hat Cauers (2009, S.45), in Anlehnung an Kalmus (1998, S.68)⁵ und Meisert (1997, S.69-72)⁶, angeführt. Die folgenden entsprechen dem gewöhnlichen Themenspektrum einer Mitarbeiterzeitschrift.

Inhalte der Mitarbeiterzeitschrift	Beispiele
Externe Unternehmensaktivitäten	Veranstaltungssponsoring, Umweltengagement
Forschung und Entwicklung	Innovation, technikbezogene Erläuterungen
Gemeinschaft	Veranstaltungen, Betriebssport
Gesundheit	Vorsorgemöglichkeiten, Arbeitssicherheit
Human Touch	Schicksale, Spenden, Private Geschichten
Interessensgruppen im Unternehmen	Betriebsrat, Behindertenvertretung
Marketing	Werbemaßnahmen, Rabattgutscheine
Markt- und Wirtschaftssituation	Zukunftsperspektiven, Konkurrenzsituation
Meinungen	Leserbriefe, Kommentare, Missstände
Personalbereich	Aus- und Fortbildung, Stellenanzeigen
Personalia	Jubiläen, Beförderungen, Managementportraits
Produkte und Dienstleistungen	Produkttests, Modellvorstellungen
Service	Veranstaltungstipps, Kleinanzeigen
Sozialbereich	Sozialleistungen, Rente
Tochter- und Unternehmensgesellschaften	Beteiligungen, Standortgeschehen
Unterhaltung	Rätsel, Comic, Freizeit, Reise
Unternehmensorganisation	Unternehmensaufbau, Aufgabenbereich
Sonstige interne und externe Informationen	Qualitätssicherung, Stellungnahme zu dem tagesaktuellen Weltgeschehen

Tabelle 1: Inhalte der Mitarbeiterzeitschrift (vgl. Cauers, 2009, S.45)

⁴ Schoene, B.-S. (1990). Mitarbeiterzeitschriften der ARD, des ZDF und ausgewählter Presseunternehmen. Unveröffentlichte Magisterarbeit. Münster: Universität.

⁵ Kalmus, M. (1998). Praxis der Internen Kommunikation. Vom Schwarzen Brett zum Intranet. Essen: Stamm.

⁶ Meisert, H.-J. (1997). Mitarbeiter besser informieren: Theorie und Praxis der Unternehmenspublizistik. Ein Handbuch für die redaktionelle Arbeit. Frankfurt am Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH (IMK).

Ein weiteres inhaltliches Merkmal der Mitarbeiterzeitschrift ist der Mangel an kritisch-investigativem Spielraum. Dieser ist dem Arbeitsverhältnis und der Verbindung der Redakteure in Bezug auf das Unternehmen geschuldet (vgl. Cauers, 2009, S.46). Diese sollten als Angestellte nämlich im Interesse der Unternehmensleitung handeln, wodurch eine objektive und kritische Berichterstattung nicht vorausgesetzt werden darf. Demnach steht die Mitarbeiterzeitschrift im Zentrum gesellschaftlicher Konflikte, nämlich die der Unternehmer- kontra Arbeitnehmerschaft und gesellschaftlichen Ansprüchen kontra betrieblicher Existenzsicherung. So wird sie zur Wahrung der eigenen Interessen von der Geschäftsleitung in Auftrag gegeben, soll aber gleichzeitig Informationsquelle für die Mitarbeiter sein (vgl. Bischl, 2000, S.11).

3.3.2.3 Organisationale Merkmale

Zu den organisationalen Merkmalen einer Mitarbeiterzeitschrift zählen die Einbindung in die Hierarchie eines Unternehmens, die Art der Instrumentalisierung der Publikationen sowie finanzielle und personelle Mittel, die im Zusammenhang mit der Entstehung und Veröffentlichung des Mediums entstehen (vgl. Cauers, 2009, S. 47). Am häufigsten ist die Publikation der Mitarbeiterzeitschrift der Verantwortung einer einzigen Abteilung zugeordnet. Mögliche Zuständigkeiten liegen bei der Presseabteilung, der Abteilung für Interne Kommunikation, der Personalabteilung, einer externen Agentur oder einer eigenständigen Redaktion (vgl. Cauers, 2009, S.51). Des Weiteren haben die meisten Publikationen keine feste Ressortenteilung, zum Teil wird völlig auf thematische Seitenbezeichnungen verzichtet (Bischl, 2000, S. 89). Zudem handeln Redakteure als Angestellte im Interesse der Unternehmensleitung und werden dafür finanziell entlohnt.

3.3.3 Spezifische Aufgaben der Mitarbeiterzeitschrift

Die formalen, inhaltlichen und organisatorischen Merkmale bestimmen das Erscheinungsbild und die Aufmachung des internen Mediums sowie sie die Funktionen der Mitarbeiterzeitschrift unterstützen können. Die Aufgaben des Medium werden in diesem Kapitel näher erläutert.

Bei Bischl stellen das Informieren, Unterrichten, Motivieren, Pflegen von Beziehungen und Bereitstellen einer Dialogmöglichkeit wesentliche Aufgaben der internen Publikation dar. Jedoch ist die

Mitarbeiterzeitschrift hier in erster Linie als ein strategisches Medium, das lediglich der positiven Selbstdarstellung des Unternehmens dient, zu betrachten (vgl. Bischl, 2000, S.96).

Schick (2010) definiert ähnliche Funktionen als die primären einer Mitarbeiterzeitschrift:

- Unterstützung von Strategie und Zielen eines Unternehmens
- Schaffen von Orientierung und Liefern von Hintergrundinformationen
- Stärkung der Identifikation und Motivation der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen
- Entwicklung einer Unternehmenskultur
- Initiierung eines Dialogs (vgl. Schick, 2010, S.154)

Bevor jedoch auf die spezifischen Aufgaben des internen Mediums genauer eingegangen werden kann, muss festgehalten werden, dass eine juristisch verankerte Informationspflicht seitens des Betriebsinhabers besteht. So besagt der §91/Absatz 1 des Arbeitsverfassungsgesetzes, dass eben jener verpflichtet ist, „dem Betriebsrat über alle Angelegenheiten, welche die wirtschaftlichen, sozialen, gesundheitlichen oder kulturellen Interessen der Arbeitnehmer des Betriebes berühren, Auskunft zu erteilen“ (ArbVG, §91/1). In weiterer Folge stellt die Mitarbeiterzeitschrift ein adäquates Medium dar, um die Arbeitnehmer über essentielle Angelegenheiten zu informieren. Im Folgenden werden die für die vorliegende Arbeit definierten Funktionen einer Mitarbeiterzeitschrift erläutert.

Aus der gesetzlichen und der freiwilligen Informationsbereitstellung ergibt sich eine **Informationsfunktion**. Als klassisches Push-Medium soll die Mitarbeiterzeitschrift, im Zusammenspiel mit dem Intranet, Hintergrundinformationen sowie einen Überblick über das Unternehmensgeschehen liefern.

Die vermittelte Information dient außerdem der Orientierung. Hierbei soll die Komplexität und die Anonymität sowie die Unternehmenspolitik und -ziele verdeutlicht werden (vgl. Cauers, 2000, S. 63). Daraus ergibt sich eine **Orientierungsfunktion** des Mediums.

Die Beschäftigung innerhalb eines Unternehmens schafft des Weiteren emotionale Anknüpfungspunkte zwischen den Arbeitnehmern. Die Mitarbeiterzeitschrift kann diese aufgreifen und so zur Verstärkung eines „Wir-Gefühls“ verwenden. Diese Aufgabe ist Teil der **Integrationsfunktion** des Mediums. Wichtig ist hierbei, dass die interne Publikation kein Zusammengehörigkeitsgefühl erzeugen, es aber wesentlich beeinflussen kann (vgl. Mast, 2000, S.102). Auch Smidts et al. (2001)

sind sich der Wichtigkeit des „Wir-Gefühls“ bewusst: „Employees who identify strongly with their organizations are more likely to show a supportive attitude toward them [...] and to make decisions that are consistent with organizational objectives“ (Smidts et al., 2001, S. 1051).

Die **Involvementfunktion** bei Cauers (2000, S.65) kann hier grob zugeordnet werden. Anders als bei der Integration will durch Leseanreize eher eine gedankliche Beschäftigung seitens des Arbeitnehmers gegenüber dem Unternehmen erreicht werden. „Der Mitarbeiter soll nicht primär motiviert werden, sondern sich zuallererst überhaupt mit dem Unternehmensgeschehen auseinandersetzen und aus einer passiven Haltung heraus begleitet werden“ (vgl. Cauers, 2000, S.65).

Engagement zu aktivieren ist wiederum Teil der **Motivationsfunktion**. Ganz naheliegend: Ziel ist es, Motivation zu schaffen. Die Mitarbeiterzeitschrift kann durch die Vermittlung eines positiven Unternehmensbildes die soziale Eingebundenheit sowie die Leistung und das Engagement steigern (vgl. Herbst, 1999, S.16).

Zusätzlich kann das interne Medium in seiner Rolle als „Vermittler“ einer **Dialogfunktion** nachkommen. So können Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen in gegenseitigen Kontakt treten und Erfahrungen austauschen. Als problematisch stellt sich hier jedoch die Glaubwürdigkeit der Mitarbeiterzeitschrift, als ein unternehmenskonformes Medium, dar (vgl. Cauers, 2000, S. 64).

Die bereits erwähnten Funktionen stellen die grundlegenden der Mitarbeiterzeitschrift dar. Des Weiteren können, laut Cauers (2000, S.65), die **Unterhaltungs-** sowie die **Marketing- und Public-Relations-Funktion** differenziert werden. Diese sind jedoch nur peripheren Aufgabengebieten des Mediums zuzuordnen.

3.3.4 Kommunikative Strategien zur positiven Selbstdarstellung

In Bezug auf die kommunikativen Strategien mittels Mitarbeitermagazinen wurde für die vorliegende Arbeit mitunter auf die Erkenntnisse der Untersuchung Bischls „Die Mitarbeiterzeitung: kommunikative Strategien der positiven Selbstdarstellung von Unternehmen“ (2000) zurückgegriffen. Der empirische Teil Bischls Arbeit beruht auf einer Textanalyse von fünf Mitarbeitermedien aus dem Jahre 1996 (Bosch-Zünder, Carrera, Freudenberger, inside, Merck informiert). Die Unter-

suchung ist interdisziplinär zwischen der Kommunikationswissenschaft und der Linguistik angesiedelt.

Laut Bischl liegt der Kommunikation mittels Mitarbeiterzeitschriften die übergeordnete Intention der positiven Darstellung des Unternehmens zugrunde (vgl. Bischl, 2000, S.228). Alle getätigten Kommunikationsmaßnahmen sollen zur Erreichung dieses Ziels beitragen. Jene Strategien lassen sich wie folgt differenzieren.

3.3.4.1 Positive Darstellung an sich

Positive Unternehmensdarstellung erreichen, indem explizit positiv über das Unternehmen berichtet wird. Diese Strategie gilt als die am häufigsten angewendete. Hierbei ist zuallererst die Unterscheidung des Kommunikators von Bedeutung, die zur Eingrenzung zweier Autorengruppen führt. Einerseits kann die interne Informationsbereitung von PR-Akteuren ausgehen, andererseits können auch Firmenangehörige zu Wort kommen (vgl. Bischl, 2000, S.228). Letztere sind wiederum in Mitglieder der Unternehmensleitung (Firmeninhaber oder Mitglieder des Vorstands), leitende Angestellte oder Angestellte in repräsentativen Funktionen und „normalen“ Mitarbeitern zu differenzieren (vgl. ebd., S. 121). Handelt es sich um Themen rund um Führungsfragen, äußern sich eher Unternehmensangehörige höheren Ranges beziehungsweise in leitenden Positionen – „normale“ Mitarbeiter kommen hingegen eher bei allgemeineren Inhalten zu Wort. Werden Aussagen von Seiten der Unternehmensleitung getätigt, ist die Redewiedergabe aus linguistischer Sicht interessant. So weist die wörtliche und indirekte Rede einen hohen Authentizitätsgrad auf, während das scheinbare Zitat, das nicht eindeutig vermittelt, wer Autor der Äußerung ist, dem Leser Unklarheiten aufbringen kann (vgl. ebd.).

Das Objekt der Kommunikation ist dabei stets das Unternehmen, welches durch das Differenzieren unterschiedlicher Teilbereiche dargestellt wird. Oft wird das Unternehmen als Ganzes positiv thematisiert, aber auch Mitarbeiter können aufgrund ihrer guten Leistungsfähigkeit, ihrer fachlichen Kompetenz oder ihres sozialen Engagements als Vorbilder herangezogen und als Firmenrepräsentanten dargestellt werden. „Hier manifestiert sich die Überzeugung, daß [sic] die Kompetenz und Leistungsfähigkeit der Angestellten ein Zeichen für die Qualität des Unternehmens ist“ (ebd., S. 229). Aber auch Produkte und Leistungen können in ein gutes Licht gerückt werden. Des Weiteren können zur positiven Darstellung des gesamten Unternehmens journalistische Platzierungsstrategien

dienlich sein. „Ihre Information gewichtet sie hinsichtlich der Relevanz für ein Unternehmen. Die Konsequenz: An exponierter Stelle stehen Informationen, die dem Unternehmen berichtenswert erscheinen“ (vgl. ebd., S. 143). Die für den Betrieb wichtigen Informationen können hierbei in der Überschrift, dem Vorspann oder im Leadsatz kommuniziert werden.

Bei dieser Strategie ist jedoch problematisch, dass ihr der Ruf der positiven Selbstdarstellung, die gesellschaftlich häufig stigmatisiert wird, innewohnt. Dieses konstitutive Element des Mediums erschwert die Erreichung des Kommunikationsziels (vgl. ebd.).

3.3.4.2 Fremddarstellung

Bei dieser Strategie liegt es an externen Quellen, das Unternehmen positiv darzustellen und dies mittels der Mitarbeiterzeitschrift intern zu kommunizieren. Dadurch soll der Kritik des Eigenlobes zuvorgekommen werden (vgl. ebd., S.229).

3.3.4.3 Kommunizieren gesellschaftlichen Engagements

Wird von gesellschaftlichem Engagement seitens Unternehmen gesprochen, muss auch zwangsläufig der Begriff der Corporate Social Responsibility, kurz CSR, erläutert werden.

Exkurs: Corporate Social Responsibility

Laut der Europäischen Kommission wird diese wie folgt definiert: Es handelt sich um ein „Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Jarolimek, 2011, S.136). CSR hat sich dahingehend entwickelt, dass sie sich von einer Nächstenliebe fokussierten, freiwilligen Tätigkeit zu einer im Hauptgeschäft eines Unternehmens etablierten entwickelt hat. Die wirtschaftlichen Interessen am Integrieren von CSR-Maßnahmen sind mitunter eine verbesserte Finanzleistung und Rentabilität, langfristige Nachhaltigkeit für die Angestellten und die Gesellschaft im Allgemeinen, der Aufbau guter Beziehungen zu der Regierung und politischen Gemeinschaften, ein erhöhter Ruf- und Markenwert, die Entwicklung eines besseren Verhältnisses zu den Kunden, sowie ein größeres Bewusstsein ihrer Bedürfnisse (vgl. Javed et al., 2012, 483).

Die CSR-Pyramide beinhaltet die unterschiedlichen Verantwortungen, die ein Unternehmen zu tragen hat. Die wirtschaftliche umfasst die Grundsätze der Wertsteigerung und Gewinnorientierung (Be profitable), die rechtliche beinhaltet die Einhaltung rechtlicher Normen und Erfüllung der Erwartungen des Staates (Obey the law), die ethische (Be ethical) dreht sich um das Berücksichtigen aktueller und potentieller ethischer Normen und die philanthropische Verantwortung (Be a good corporate citizen) umfasst karitative Aktivitäten eines Unternehmens, um die Lebensqualität und soziale Gerechtigkeit anderer zu steigern (vgl. Poeschl, 2013, S. 139f). CSR ist ein Mix dieser Verantwortungen.

PHILANTROPIC
Responsibilities

ETHICAL
Responsibilities

LEGAL
Responsibilities

ECONOMIC
Responsibilities

Abb.2 Inhalt der CSR-Pyramide (vgl. Poeschl, 2013, S. 139)

Bei der positiven Unternehmensdarstellung mit Mitarbeitermagazinen gilt es das Erfüllen der eben genannten Verantwortungen zu Kommunizieren, um die wirtschaftlichen Interessen hinter der Etablierung von CSR-Maßnahmen zu unterstützen. Auch Bischl (2000) hat im Rahmen ihrer Studie herausgefunden, dass durch das Vermitteln normangeleiteten Handelns von Unternehmen, gesellschaftlichen Forderungen genüge getan und ein Imagegewinn erzielt werden soll (vgl. Bischl, 2000, S.231).

Auf externer Ebene werden folgende Inhalte thematisiert (vgl. ebd., S.232):

- Engagement gegen Arbeitslosigkeit
- Investitionen im Inland
- Soziales Engagement
- Förderungen von Kultur und Bildung
- Schutz der Umwelt
- Pazifistische Grundhaltung

Die interne Dimension deckt hingegen folgende Themengebiete ab (vgl. ebd.):

- Investitionen in den Schutz der Belegschaft
- Freiwillige soziale Leistungen
- Freizeitangebote für Mitarbeiter
- Aus- und Weiterbildung
- Förderung von Frauen

3.3.4.4 Abschwächen negativer Werte

Negative Werte sind schädigend für das Image eines Unternehmens. Aus diesem Grund wird versucht, jene mittels abschwächender Kommunikation zu reduzieren. Welche Strategien hierbei eingesetzt werden, ist im Kapitel 3.4.7 („Kommunizieren negativer Themen“) detailliert erläutert (vgl. ebd.).

3.3.4.5 Darstellung ökonomischen Erfolgs

Der ökonomische Erfolg eines Unternehmens ist dessen substanzielle Aufgabe. Zur Schaffung des Vertrauens und der Steigerung der Motivation von Mitarbeitern bietet sich die Kommunikation des wirtschaftlichen Erfolges an. Innerhalb dieser Dimension wurden im Rahmen Bishls Studie (2000) am häufigsten Unternehmensexpansionen und neu erhaltene Aufträge thematisiert (vgl. ebd., S. 218). Diese „Texte [...] vermitteln [~~aber auch~~] ein positives Bild des Konzerns, denn in ihnen manifestiert sich die Grundüberzeugung westlicher Wirtschaftsgesellschaften, daß [sic] Expansion ein Zeichen von Erfolg ist“ (ebd.). Erhaltene Aufträge bedeuten Existenzsicherung und versprechen Gewinn sowie die Sicherung der Arbeitsplätze. Deren Kommunikation dient demnach der positiven Präsentation des Konzerns gegenüber den Mitarbeitern (vgl. ebd., S.219). Das reine Vermitteln von Information darf jedoch nicht als primäres Handlungsziel missverstanden werden, sondern ist lediglich als Instrument der Erreichung der übergeordneten Absicht – die positive Unternehmensdarstellung – anzusehen.

3.4 Interne Unternehmenskommunikation in Krisenfall

3.4.1 Krise - Begriffliche Abgrenzung und Präzision

„... crisis has become one of the most overworked words in the language [...]“ (Luneburg, 1970, S. 77; zitiert nach Krystek/Lentz, 2014, S.31). Das Wort geht auf den griechischen Begriff „krisis“ zurück und bezeichnet „allgemein den Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung sowie konkret eine Entscheidungssituation, die den Wendepunkt bzw. Höhepunkt einer gefährlichen Situation mit starker Ambivalenz ihrer Entwicklungsmöglichkeiten darstellt“ (ebd.). Eine Krise als Prozess erfolgt mehr oder minder unerwartet, bringt Ungewissheit in Bezug auf Ursache, Dauer und Verlauf mit sich und stellt daher eine reale Gefahr dar (vgl. Merten, 2014, S.159). Es handelt sich um das erste historische Konzept zur Kennzeichnung zeitlicher Diskontinuität, das sowohl durch menschliche Anteilnahme erfolgt, als auch durch diese gelöst werden kann (vgl. ebd., S.156). Hering et al. (2009) unterscheiden in diesem Zusammenhang jedoch nicht nur Krisen, sondern auch Konflikte und Katastrophen. Der Konflikt wird hierbei als Vorstufe der Krise verstanden, der bei misslingender Eingrenzung zu einer Krise wird. Ist schließlich der Ausgang derer negativ für die Beteiligten, so wird von einer Katastrophe gesprochen (vgl. Hering et al. 2009, S.36f.).

Der Begriff der Unternehmenskrise leitet sich aus dem zuvor dargestellten Krisenbegriff ab und meint im Speziellen einen ungeplanten und ungewollten Prozess von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalenten Ausgang (vgl. Krystek/Lentz, 2014, S.33). Jene Krisen sind in der Lage den Fortbestand des gesamten Unternehmens substanziell und nachhaltig zu bedrohen. Zu den zentralen Wesensmerkmalen einer Unternehmenskrise zählen die Existenzgefährdung und Bedrohung dominanter Ziele sowie die Ambivalenz des Zugangs, der Prozesscharakter als zeitliche Begrenzung sowie eine beschränkte Beeinflussbarkeit (vgl. Krystek/Lentz, 2014, S.34). Des Weiteren erfahren die Anspruchsgruppen normalerweise Bedrohung sowie negative und belastende Emotionen (vgl. Schwarz/Löffelholz, 2014, S.1304).

In Bezug auf die Ursachen lassen sich Krisen inhaltlich wie folgt differenzieren: „Unterschieden werden kann zwischen strukturellen Veränderungen im Umfeld (externe Faktoren) sowie Entwick-

⁷ Luneburg, W. V. (1970): The role of management in atmosphere of crisis. MSU Business Topics. 4. S. 7-17

lungen in der Organisation selbst (interne Faktoren)“ (Thießen, 2011, S. 73). Wobei zu bedenken ist, dass interne und externe Faktoren nicht voneinander getrennt zu betrachten sind, da sie sich gegenseitig beeinflussen.

Da eine Krise stets ein aktueller Vorgang ist, zieht sie die unmittelbare Aufmerksamkeit der Medien auf sich (vgl. Merten, 2014, S.166). Durch dem häufigen Entsprechen der Aufmerksamkeitsregeln des Journalismus (hoher Nachrichtenwert durch beispielsweise Kontroversen oder einer großen Anzahl an Betroffenen) ist Krisenkommunikation in der Regel auch öffentliche Kommunikation (vgl. Schwarz/Löffelholz, 2014, S.1 305). Um den Schaden möglichst gering zu halten, gilt daher berichtenswerte, negative Informationen – beziehungsweise Ungewissheiten aller Art und daran anknüpfende spekulative Nachrichten zu minimieren. Dies gelingt vor allem durch wahrheitsbasierte Kommunikation mit den relevanten Öffentlichkeiten.

3.4.2 Phasen der Unternehmenskrise

Der Verlauf einer Unternehmenskrise ist in vier Phasen unterteilbar: die Krisenprävention und Früherkennung, die Krisenvorbereitung, die des akuten Krisenmanagements und die der Krisenachsorge (vgl. Schwarz/Löffelholz, 2014, S.1307). Der Krisenforscher Ulrich Krystek (1987) kam zuvor ebenfalls zu einer vierteiligen Differenzierung, jedoch basiert diese nicht auf den zugehörigen Managementaktionen, sondern auf der Ausprägung der Krise. Er unterteilt wie folgt:

- Phase 1: Die potentielle Unternehmenskrise ist möglich, aber noch nicht ausgebrochen. Das Unternehmen befindet sich innerhalb dieser Phase noch im Normalzustand, da noch keine Krisensymptome wahrnehmbar sind.
- Phase 2: Die latente Unternehmenskrise ist bereits verdeckt vorhanden, wird aber immer noch nicht als real wahrgenommen.
- Phase 3: Die akut beherrschbare Unternehmenskrise beschreibt den Zeitraum, in dem die negativen Auswirkungen der Krise bereits bemerkbar, jedoch noch durch entsprechende Bewältigungsmaßnahmen eindämmbar sind.

- Phase 4: Die akut nicht beherrschbare Unternehmenskrise ist jene, in der die überlebensrelevanten Unternehmensziele existenziell bedroht sind. Hierbei sind außerdem die vorhandenen Handlungsmöglichkeiten für die Anforderungen der Krisenbewältigung unzureichend. Steigender Zeitdruck, stark eingeschränktes Handlungspotenzial sowie die zunehmende Intensität der destruktiven Auswirkungen machen die Steuerung des Prozesses fast unmöglich (vgl. Krystek, 1987, S. 29ff.).

Da der VW-Abgasskandal auch aktuell noch der akuten Phase beziehungsweise Phase 4 zuzuordnen ist, kommt jener innerhalb dieser Arbeit besondere Beachtung zu. Bei der Kommunikation in der Phase des akuten Krisenmanagements müssen vor allem symbolisch-relationale Aspekte berücksichtigt werden. „Das schließt die Auswahl geeigneter rhetorischer Kommunikationsstrategien, die Beurteilung der situativen Wirkung dieser Strategien sowie die Pflege der Beziehungen zwischen Organisationen und Stakeholdern im Krisenkontext ein“ (Schwarz/Löffelholz, 2014, S.1311).

Die Strategien der Krisenkommunikation werden in den folgenden Kapiteln genauer erläutert.

3.4.3 Strategische Krisenkommunikation

Kommunikationsmaßnahmen, die zur Bewältigung einer Krise beitragen, können unter dem Begriff der Krisenkommunikation zusammengefasst werden. Hering et al. (2009) definieren diesen wie folgt:

„Krisenkommunikation stellt einen Teilbereich der Unternehmenskommunikation dar und umfasst all jene Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens, die zur Prävention bzw. zur Bewältigung von Krisen dienen“ (Hering et al, 2009, S. 40).

Bei der strategischen Krisenkommunikation handelt es sich genauer „um das Kommunikationsmanagement von Organisationen zur proaktiven Prävention und Früherkennung von Krisen, Vorbereitung auf Krisen, akuten Bewältigung von Krisen und Nachbearbeitung bzw. Evaluation organisationsbezogener Krisenkommunikation“ (Schwarz/Löffelholz, 2014, S.1306). Ziel derer ist es, den zu erwartenden krisenbedingten Reputations- beziehungsweise Vertrauensverlust bei den relevanten

Stakeholdern zu minimieren sowie den Handlungsspielraum zur Erreichung strategischer Ziele zu maximieren (vgl. ebd.). Auch bei Fearn-Banks (1996) ist das Bestreben der Krisenkommunikation das gleiche: „The communications are designed to minimize damage to the image of the organization“ (Fearn-Banks, 1996, S.2).

Wie bereits diskutiert, liegt der Fokus sowohl in der Praxis als auch in der Forschung auf der Perspektive externer Stakeholder. Die Berücksichtigung interner Anspruchsgruppen wäre aber vor allem in kritischen Situationen umso wichtiger, „since the result of a crisis is closely related to the actions of the employees“ (Heide, 2014, S.205). Aus diesem Grund werden im folgenden Kapitel Argumente für die Relevanz interner Krisenkommunikation dargelegt.

3.4.4 Relevanz der internen Krisenkommunikation

Während externe Berichterstattungen die Reputation eines Unternehmens schädigen und eine Krisensituation verstärken können, sollten interne Medien Klarheit bringen. Denn „the lack of accurate, adequate, timely and fluent information during crisis dramatically affects the trust people have in their own organization. [...] Meanwhile, the lack of accurate information could determine organization members to be open rumors – one of the enormous threats in times of crisis (David, 2011, S.72). Aus unternehmerischer Sicht sollten Mitarbeiter aufgrund dessen möglichst schnell informiert und aufgeklärt werden. Arbeitnehmer haben in kritischen Situationen das Bedürfnis Sinn zu stiften, das beispielsweise durch das Erlangen adäquater Informationen und Hintergrundfakten gestillt werden könnte. Findet keine Aufklärung der Mitarbeiter seitens der Unternehmensleitung statt, werden andere Quellen, wie Massenmedien, zur Informationsgewinnung herangezogen (vgl. Heide, 2014, S.204).

Die Relevanz der Informationsbereitstellung ergibt sich im Weiteren auch dadurch, dass Mitarbeiter wichtige Botschafter eines Unternehmens sind. „Co-workers need to receive early and timely information about a crisis situation. They are an organization’s best ambassadors and diffuse their understanding and opinion to different groups such as customers, friends, journalists [...]“ (ebd.). Umso aufgeklärter Mitarbeiter sind, desto besser können sie auf Fragen seitens Kunden und Journalisten, aber auch auf jene aus dem persönlichen Umfeld reagieren. Heide (vgl. 2014, S.206) behauptet sogar, dass sich besser informierte Mitarbeiter nicht nur vorbereiteter, sondern auch positiv-

er über ein Unternehmen gegenüber externen Anspruchsgruppen äußern. „If an organization can supply organizational members with timely and accurate information about the situation, it is more likely that they will depict a favorable picture“ (Heide, 2014, S.206).

Hierbei ist klar, dass der Erfolg der internen Kommunikation auch von der angewandten Strategie abhängt. Auf die unterschiedlichen Vorgehensweisen wird im nächsten Kapitel eingegangen.

3.4.5 Strategien interner Krisenkommunikation

In der bisherigen Forschungsliteratur wird die Basis internen Krisenmanagements hauptsächlich durch Ziele und Inhalte definiert (vgl. Mazzei/Ravazzani, 2015, S.322). Auf Inhaltsebene können informative und identitätsfördernde Botschaften differenziert werden (vgl. Balle, 2008, S.58). Der informative Inhalt soll erklärend wirken, während der identitätsfördernde Vertrauenswürdigkeit und Offenheit suggerieren soll (vgl. Mazzei/Ravazzani, 2015, S.322).

Der „Constitutive Approach“ (Ashcraft/Kuhn/Cooren, 2009, o.S⁸; Putnam/Nicotera, 2009⁹, 2010¹⁰, o.S. vgl. ebd.) fügt noch ein drittes wesentliches Element hinzu und zeigt die Relevanz der impliziten Botschaften mit Handlungsanweisungen seitens des Managements auf. Demnach kann zusätzlich ein handlungsbasierter, beziehungsweise nutzwertorientierter Inhalt in Bezug auf Strategien internen Krisenmanagements unterschieden werden. Diese Inhalte sind darauf ausgerichtet, die derzeitige Krisensituation zu verändern (vgl. ebd.).

Die drei Basiselemente entsprechen im Groben den Strategien der zielgruppengerechten Konzeptualisierung im Zuge interner Kommunikation laut Mast (2014, S.1134; beschrieben in Kapitel 3.2.2). Mazzei und Ravazzani (2015) haben jene Merkmale in einem Modell kombiniert und für die Untersuchung interner Krisenkommunikation brauchbar gemacht. In diesem wurden die Ziele, die auf einem kognitiven, affektiven und handlungsbasierten Level angesiedelt sein können, in sicherheitszentrierte, bindende und aktivierende Zielhandlungen kategorisiert. Im Zuge kognitiver Ziele, die

⁸ Ashcraft, Karen Lee / Kuhn, Timothy R. / Cooren, François (2009): Constitutional amendments: “Materializing” organizational communication. In: *Academy of Management Annals*. Vol. 3. S.1–64.

⁹ Putnam, Linda L. / Nicotera, Anne M. (Eds.)(2009): *Building theories of organization*. New York, NY: Routledge.

¹⁰ Putnam, Linda L. / Nicotera, Anne M. (2010). Communicative constitution of organization is a question: Critical issues for addressing it. In: *Management Communication Quarterly*. Vol. 24. S.158–165.

auf mehr Sicherheit abzielen, sollen Ungewissheiten reduziert und eine realistische Erwartungshaltung der Mitarbeiter erzeugt werden. Auf dem affektiven Level (mit bindenden Zielen), bei dem die Zugehörigkeit der Mitarbeiter gefördert werden soll, werden Themen zur Steigerung der Identifikation und des Vertrauens gegenüber dem Unternehmen angesprochen. Handlungszentrierte Ziele, die eine gewisse Handlung seitens der Mitarbeiter erreichen wollen, beziehen sich auf das Aufrechterhalten des Mitarbeiterengagements sowie die Stärkung des Zusammenarbeitens (vgl. Mazzei/Ravazzani, 2015, S.323).

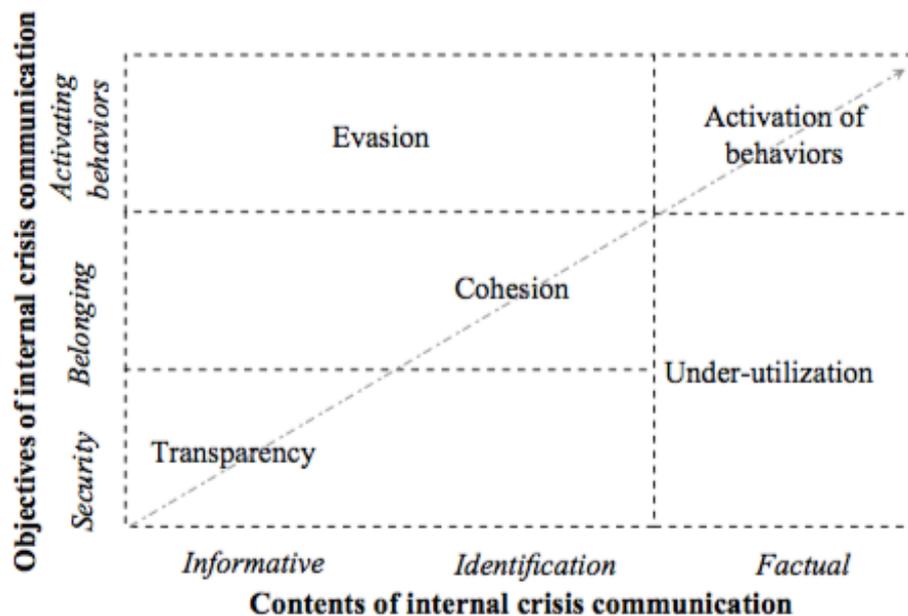


Abb.3: Interne Krisenkommunikationsstrategien: ein multidimensionales Modell (Mazzei/Ravazzani, 2015, S. 324)

Die Inhalte interner Krisenkommunikation sind in diesem Modell in informative, identifikation-szentrierte und faktenbasierte Inhalte unterteilt. Durch die Kombination von Inhalts- und Zielebene entsteht eine Kategorisierung von fünf möglichen internen Kommunikationsstrategien in kritischen Situationen: Strategien, die auf Transparenz, Zusammenhalt, Handlungsaktivierung, Ausweichen und Unterauslastung abzielen (siehe Abb.3). Die ersten drei Strategien setzen eine Konsistenz zwischen Inhalten und Zielen voraus. Das heißt, dass der Inhalt dem Erreichen der Ziele dementsprechend angepasst ist. Es ist jedoch auch möglich, dass die Elemente der internen Krisenkommunikationsstrategie Abweichungen zwischen Inhalten und Zielen aufweisen. Diese Vorgehensweisen sind in Bezug auf Vertrauen und Reputation am gefährdetsten (vgl. ebd.).

- **Transparenz-Strategie:**

Diese Strategie kombiniert sicherheitszentrierte Ziele mit informativen Inhalten und wird von Unternehmen angewandt, die Unsicherheiten aufgrund von Mangel an Information reduzieren wollen. Beispielsweise könnte die Reduktion des Marktanteils in Zusammenhang mit explizit erwarteten Verhalten kommuniziert werden. Es geht um die transparente Darstellung der Situation.

- **Zusammenhalt-Strategie:**

Wird identifikationszentrierter Inhalt, oft auch mit transparenter Kommunikation von Information kombiniert, publiziert, dann soll dies das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter gegenüber des Unternehmens und in weiterer Folge auch den Zusammenhalt untereinander stärken. Zum Beispiel wird die Loyalität der Mitarbeiter durch das Kommunizieren von Inhalten, die auf gutem vergangenen sowie derzeitigen Verhalten des Unternehmens gegenüber seiner Arbeitnehmer basieren, gefördert.

- **Strategie zur Handlungsaktivierung:**

Diese Strategie ist die komplexeste und zielt auf proaktive Handlungen von Mitarbeitern aufgrund faktenbasierter Kommunikation über korrigierende Unternehmensaktionen oder das Liefern von Antworten ab. Ein Beispiel hierfür ist das Darstellen eines Belohnungssystems, das Mitarbeiter motivieren soll, neue Kunden zu akquirieren. Doch um die Effektivität der Strategie zu sichern, sollten zuvor die Transparenz- sowie die Zusammenhaltsstrategien verfolgt worden sein.

- **Ausweichstrategie:**

Die fehlende Konsistenz zwischen Ziel- und Inhaltsebene stellt eine Gefahr für das Unternehmen dar. Bei der Ausweichstrategie ist dies der Fall. Sie zielt auf ein gewisses Verhalten der Mitarbeiter ab, bietet jedoch keine faktenbasierte und situationsbeschreibende Informationsgrundlage, die den Anweisungen Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit verleihen würde. Unternehmen entziehen sich der Verantwortung und beziehen keine Aktionen ein, welche die Krisensituation verbessern könnten, erwarten aber von den Mitarbeitern als Antwort auf die Krisen proaktiv zu handeln.

- **Strategie der Unterauslastung:**

Unternehmen, die diese Strategie anwenden, haben kein Bewusstsein darüber, wie interne Kommunikation Veränderungen von Situationen unterstützen kann. Sie akzeptieren einen hohen Grad an Verantwortlichkeit und führen korrektive Handlungen durch, involvieren dabei jedoch Mitarbeiter

nicht aktiv und explizit. Sie reduzieren die Kommunikation auf das Erreichen eines Sicherheits- und Zugehörigkeitsgefühls der Mitarbeiter.

Des Weiteren wurden im Rahmen der Studie Mazzeis und Ravazzanis (2015), neben Inhalten und Zielen interner Krisenkommunikation, auch die Instrumente, die Tonalität, die Sprache, die Handlungen seitens der Manager und die Schwierigkeiten sowie die Fehler in Bezug auf die Krisenkommunikation untersucht (vgl. Mazzei/Ravazzani, 2015, S.324). Für die vorliegende Arbeit sind, aufgrund des methodischen Vorgehens, besonders folgende, weitere Elemente von Relevanz und werden im Zuge der Analyse Beachtung finden:

- Tonalität: objektiv, zurückhaltend und achtsam/vorsichtig, optimistisch oder emotional
- Sprache: bezogen auf Möglichkeiten, Effizienz, Beharrlichkeit, Opportunismus, Desillusionierung oder Zynismus

Mittels Interviews und einer Befragung von insgesamt 61 Kommunikationsmanagern und Mitarbeitern italienischer Unternehmen, die von der Weltwirtschaftskrise im Jahr 2008 betroffen waren, haben Mazzei und Ravazzani (2015) herausgefunden, dass in Bezug auf die interne Thematisierung jener Krise vorwiegend die affektive Strategie (36%) angewandt wurde, gefolgt von der handlungsweisenden (35%) und der kognitiven (27%) (vgl. ebd., S.327). Den Inhalt betreffend wurde die identifikationszentrierte (41%) der faktenbasierten (34%) und der informativen (23%) vorgezogen. Die Tonalität der Kommunikation blieb hauptsächlich unverändert (44%), objektiv (39%) und vorsichtig (38%). Die Sprache war zudem vorwiegend auf Möglichkeiten und Effizienz (beide 34%) bezogen (vgl. ebd., S.329).

Johansen, Aggerholm und Frandsen (2011) haben im Zuge einer umfangreichen Befragung von Kommunikationsverantwortlichen dänischer Unternehmen im Jahr 2011 des Weiteren herausgefunden, dass in Krisensituationen vor allem die Face-to-Face-Kommunikation, beispielsweise in Meetings, sowie die Vermittlung von Informationen mittels E-Mails oder dem Intranet von größter Bedeutung sind. Die Nutzung von Mitarbeitermagazinen und Newslettern wird hingegen als immer weniger wichtig erachtet (vgl. Johansen et al., 2011, S.277). Jedoch spielt hierbei die Größe des Unternehmens eine enorme Rolle. Denn je größer eine Organisation ist, heißt je mehr Mitarbeiter sie beschäftigt, desto relevanter wird die Kommunikation mittels Mitarbeitermagazinen, internen

Blogs, Newslettern und Social Media beurteilt (vgl. Johansen et al., 2011, S.278).

Nach definierten Kennzahlen der Wirtschaftskammer Österreich handelt es sich bei allen, für diese Arbeit relevanten Betriebe um Großunternehmen¹¹ und dementsprechend sollte die Krisenkommunikation mittels Mitarbeitermagazinen bedeutsam sein (vgl. Europäische Union, 2003, o.S.). Aufgrund dessen wird diese im nächsten Kapitel behandelt.

3.4.6 Krisenkommunikation mittels Mitarbeitermagazinen

„Die Mitarbeiterzeitung ist ein Ergebnis der Überzeugung, daß [sic] Existenz und Erfolg eines Betriebs nicht mehr nur von seinen produzierten Gütern, seinen finanziellen Gewinnen oder seiner Fertigungsart abhängen, sondern zu einem wesentlichen Teil auch davon, ob seine Leistungen und Handlungen sich rechtfertigen lassen und auf gesellschaftliche Akzeptanz stoßen“ (Bischl, 2000, S. 18).

Vor allem in kritischen Situationen bekommt der Legitimationsarbeit eine ganz besondere Bedeutung zu. Sind unternehmerische Handlungsweisen öffentlich umstritten, beispielsweise durch den massiven Abbau von Arbeitsplätzen oder der Betreibung von Umweltverschmutzung, besteht Kommunikationszwang seitens des Betriebes. Um das Handeln zu rechtfertigen und zu legitimieren, muss um Verständnis geworben werden (vgl. ebd.).

Bischl (2000) hat im Zuge ihrer linguistischen Analyse neben dem Definieren allgemeiner Charakteristika der Kommunikationsweisen in Mitarbeitermagazinen, auch Erkenntnisse bezüglich der Krisenberichterstattung in jenen Medien erlangt.

¹¹ EMPFEHLUNG DER KOMMISSION vom 6. Mai 2003, betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (Bekannt gegeben unter Aktenzeichen K(2003) 1422), Artikel 2 (1): „Die Größenklasse der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) setzt sich aus Unternehmen zusammen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. EUR beläuft.“ – da jedes der zu untersuchenden Unternehmen laut Jahresbericht mehr Mitarbeiter beschäftigen und Jahresumsatz aufweisen, können sie als Großunternehmen gewertet werden.

3.4.7 Kommunizieren negativer Themen in Mitarbeitermagazinen

Laut Bischl (2000) wird in einer Krise die Texthandlung des Informierens funktionalisiert und für das Kommunikationsziel der positiven Darstellung des Unternehmens genutzt. Hierbei wird aus der Perspektive der Unternehmensleitung berichtet – in Bezug auf die Themenwahl sowie den Einsatz sprachlicher Mittel (vgl. Bischl, 2000, S.18).

Die Analyse hat ergeben, dass in den untersuchten Medien negative Themen weitgehend nicht angesprochen wurden. So fand keine kritische Reflexion unternehmerischer Entscheidungen oder Konflikte statt. „Das Aussparen von problembehafteten Themen ist eine Variante kommunikativen Handels, das für die gesamte PR-Branche und mithin auch für die Mitarbeiterzeitung konstitutiv ist“ (Bischl, 2000, S.212). Demnach geht Bischl sogar so weit zu sagen, dass das bewusste Nicht-Thematisieren eine zugrundeliegende Eigenschaft der gesamten Branche und somit auch des internen Mediums ist. In Anlehnung an Watzlawicks Axiom (2000, S.50) („One cannot not communicate.“) handelt es sich hierbei demnach um einen bewussten Akt. Dies impliziert, dass das Ziel der positiven Unternehmensdarstellung nicht nur durch die Art der Präsentation bestimmter Aspekte und derer sprachlichen Realisation verfolgt wird, sondern bereits vor der eigentlichen Textproduktion, nämlich beim Prozess der Themenauswahl. Der Rezipient hingegen kann dieses Vorgehen nicht nachvollziehen, da es sich um eine Ungleichverteilung des Wissens handelt (vgl. Bischl, 2000, S.212).

„Die Funktion des oben geschilderten Charakteristikums der Mitarbeiterzeitung ist offensichtlich: Durch die Auswahl problemarmer Themen und die Akzentuierung erfreulicher Entwicklungen soll ein positives Bild des Unternehmens gezeichnet werden“ (Bischl, 2000, S.213). Jedoch wurde seitens der PR-Mitarbeiter erkannt, dass ausschließliches positives Berichterstaten zu Unglaubwürdigkeit führen kann. Das ist ganz besonders dann gegeben, wenn die Aussagen in der Mitarbeiterzeitung nachgeprüft werden können, beispielsweise durch eigene Erfahrungen oder externe Medien. Ein Vergleich mit den Massenmedien kann aufzeigen, welche Informationen von unternehmerischer Seite vorenthalten wurden und es ist wahrscheinlich, dass Mitarbeiter Rezipienten mehrerer Medien sind (vgl. ebd.). Widersprüche zwischen den Informationen aus der Mitarbeiterzeitschrift und den Massenmedien führen ganz unweigerlich zu dem Hinterfragen der Vertrauenswürdigkeit. Denn für „beide Verfahren – das Verschweigen von Informationen und die un-

ternehmensspezifische Form der Ereignispräsentation – gilt: Unterschiede zwischen der Selbst- und Fremddarstellung führen zu Zweifeln an der Glaubwürdigkeit der Mitarbeiterzeitung und des Unternehmens, eklatante Differenzen zwischen dem Selbst- und dem Fremdbild gar zu Unglaubwürdigkeit“ (ebd.). Das Image des Unternehmens ist dadurch gefährdet. Um dem entgegenzuwirken, muss dementsprechend kommuniziert werden.

Aus Gründen der Aufrechterhaltung der Glaubwürdigkeit, wird demnach nicht ausschließlich über positive Themen berichtet. Hierbei ist festzuhalten, dass jedoch nur jene Ereignisse thematisiert werden, die bereits bekannt sind, beziehungsweise zu denen Informationen auf anderen Wegen an die Öffentlichkeit gelangt sind. Aus Gründen der Reputation wird auf Kommunikationsarten zurückgegriffen, die negative Aspekte abschwächen oder bedeutungslos erscheinen lassen (vgl. Bischl, 2000, S.215). Bischl hat diesbezüglich im Rahmen ihrer Studie folgende Kommunikationsstrategien postuliert (vgl. ebd.).

Das Unternehmen positiv darstellen, indem ...

... auch negative Aspekte erwähnt werden.

... negative Aspekte relativiert und abgeschwächt werden.

... positive Aspekte genannt werden.

... negative Aspekte nie die Hauptaussage eines Artikels bilden.

... negative Aspekte nur kurz erwähnt werden.

... negative Aspekte mit externen Problemen begründet werden.

... negative Aspekte nicht an exponierter Stelle platziert werden.

... eine positive Wertung expliziert wird.

Keiner der untersuchten Artikel innerhalb Bischls Studie enthielt ausschließlich negative Informationen. So werden positive Aussagen über das Unternehmen entgegengesetzt, um die Negativität abzuschwächen. Oftmals dienen implizite Formulierungen als abschwächendes Element. Außerdem stehen kritische Aspekte nie im Zentrum des Artikels und sie werden kürzer, als die positiven geschildert. Negative Entwicklungen werden zudem meistens auf externe – positive Ereignisse hingegen eher auf interne Ursachen zurückgeführt. Auch bezüglich der Platzierung ungünstiger Informationen für ein Unternehmen können laut Bischl (2000, S.216) Charakteristika festgemacht werden. Diese werden nämlich in der Regel an nicht exponierten Textstellen erwähnt, heißt mitten im Artikel und mitten in einem Absatz. Dadurch sollen negative Informationen nicht sofort er-

sichtlich sein und ein Überlesen wahrscheinlicher gemacht werden. Unternehmerische Erfolge werden hingegen optisch hervorgehoben. In der Schlagzeile, dem Vorspann sowie Zwischenüberschriften wird darauf aufmerksam gemacht. (vgl. ebd.)

3.4.8 Zusammenfassung: Strategien interner Krisenkommunikation

Die Recherche belegt, dass in Krisensituationen die interne Kommunikation nicht verachtet werden darf – bringt sie doch Klarheit in die Sachlage und stiftet Sinn. Das ist mitunter deshalb relevant, weil Mitarbeiter die besten und zuverlässigsten Botschafter eines Unternehmens sind. Diese können, umso aufgeklärter sie sind, vorbereiteter und positiver auf Fragen externer Anspruchsgruppen reagieren. Daher ist der erste Schritt in Bezug auf eine adäquate interne Krisenkommunikation das Kommunizieren der Krise an sich.

Im Weiteren kann zwischen der ereignisorientierten, der erklärenden, der nutzwertorientierten und der wertorientierten Strategie nach Mast unterschieden werden, je nachdem ob Nachrichten und Fakten, Hintergründe und Vorgeschichten oder Handlungsempfehlungen vermittelt werden wollen oder ob ein Thema mit Emotionen und Werten in Verbindung gebracht werden soll. Laut Mazzei und Ravazzani können die Vorgehensweisen zudem auf Transparenz, Zusammenhalt, Handlungsaktivierung, Ausweichen und Unterauslastung abzielen, wobei sich die beiden letzteren Strategien in Bezug auf die Reputation des Unternehmens am negativsten auswirken können und daher nicht Verwendung finden sollten.

Das Hauptziel ist hierbei jedoch stets, das Unternehmen positiv darzustellen. Vor allem in Krisensituationen sollte diesem aufgrund der gefährdeten Reputation nachgegangen werden. Redaktionell können hierbei themenspezifisch sowie linguistisch Unterschiede festgemacht werden. Einerseits kann die positive Darstellung an sich realisiert werden. Andererseits können aber auch Fremddarstellungen, das Kommunizieren gesellschaftlichen Engagements, das Abschwächen negativer Werte und die Darstellung ökonomischen Erfolgs der Erreichung des Ziels dienlich sein. Vor allem die adäquate Kommunikation negativer Themen wird in Krisensituation besonders bedeutend. Um das Unternehmen weiterhin positiv darzustellen, werden auf linguistischer Ebene folgende Strategien angewandt.

Das Unternehmen positiv darstellen, indem ...

... auch negative Aspekte erwähnt werden.

... negative Aspekte relativiert und abgeschwächt werden.

... positive Aspekte genannt werden.

... negative Aspekte nie die Hauptaussage eines Artikels bilden.

... negative Aspekte nur kurz erwähnt werden.

... negative Aspekte mit externen Problemen begründet werden.

... negative Aspekte nicht an exponierter Stelle platziert werden.

... eine positive Wertung expliziert wird.

Die Tonalität der Kommunikation kann nach Mazzei und Ravazzani objektiv, zurückhaltend, achtsam/vorsichtig, optimistisch oder emotional sein und die angewandte Sprache während einer Krise kann auf Effizienz, Möglichkeiten, Beharrlichkeit, Opportunismus, Desillusionierung oder Zynismus abzielen.

3.5 Der VW Abgasskandal

Bei dem VW-Abgasskandal handelt es sich um eine Unternehmenskrise der Volkswagen AG. Der Öffentlichkeit wurde am 18. September 2015 durch ein Schreiben der US-Umweltbehörde EPA bekannt, dass VW in den Modellen der Baujahre 2008 bis 2015 eine Software eingebaut hat, um die Messung des Schadstoffausstoßes zu manipulieren. Das Programm erkennt, ob das Auto auf einem Prüfstand läuft und reguliert den Motor so, dass die NOx-Emissionsgrenzwerte eingehalten werden. Laut VW können Automobile aller Konzernmarken, nämlich VW, Audi, Skoda und Seat, manipuliert sein. In Amerika sind etwa 500.000, weltweit, nach Angaben der Volkswagen AG, ungefähr 11 Millionen Fahrzeuge betroffen. In Österreich beläuft sich die Zahl auf 388.000 Automobile (vgl. oeamtc.at, o.J., o.S.). Das Unternehmen gestand die Manipulation ein und schaltete in einem ersten Schritt nationale Internetseiten, die über die aktuellen Entwicklungen fortlaufend informieren. Außerdem wurde eine Rückrufaktion aller betroffenen Fahrzeuge, die für den Kunden kostenlos ist, veranlasst. Mittlerweile (Stand Juli 2017) hat Volkswagen drei Viertel der Fahrzeuge nachgerüstet. Auch mögliche Defekte im Zusammenhang mit der Umrüstung von manipulierten Dieselaautos werden zwei Jahre lang kostenfrei behoben (vgl. autobild.de, 2018, o.S.). Doch es bestehen Hinweise, dass es aufgrund einer Verkrustung der Abgasrückführung durch das Update zu einer verstärkten

Rußbildung kommen kann (vgl. autobild.de, 2017, o.S.). Aus diesem Grund schalten die Motoren ins Notlaufprogramm oder lassen sich nicht mehr starten. Bisher ist noch nicht geklärt, ob es sich hierbei um Einzelfälle handelt. Ein weiterer möglicher Nachteil für den Endverbraucher ist ein niedriger Verkaufspreis auf dem Gebrauchtwagenmarkt.

In Deutschland sind zahlreiche gerichtliche Verfahren im Gange, in denen VW-Kunden den Konzern oder Händler auf Schadensersatz klagen. 40 Prozent derer wurden zu Gunsten der Endverbraucher entschieden. Nach Angaben des Konzerns sollen mehr als 13 Milliarden Euro für Entschädigung und Wiedergutmachung gezahlt werden (zeit.de, o.J., o.S.). Diese finanzielle Entschädigung dürfte bisher jedoch nur VW-Kunden in den USA zugute kommen, mit einer Entschädigung durch den Autokonzern dürfen europäische Kunden weiterhin nicht rechnen (vgl. autobild.de, 2018, o.S.).

Bis heute ist ungeklärt, wer die Verantwortung für den Betrug trägt. Die Anfänge des Abgasskandals dürften jedoch bei dem Tochterkonzern Audi liegen. Das „Handelsblatt“ recherchierte, dass in Ingolstadt bereits 1999 Optionen bezüglich einer Begegnung der schärferen Grenzwerte besprochen wurden. Dem Bericht zufolge war auch der Einsatz einer illegalen Abschaltvorrichtung geplant. Letztendlich kam dieses bei Audi nicht zum Einsatz, erst 2005 sei die Software bei VW beim Dieselmotor EA 189 installiert worden. Doch obwohl „der Abgasskandal den Konzern sowohl wegen des erlittenen Vertrauensverlustes und der Strafzahlungen in Milliardenhöhe teuer zu stehen gekommen ist, geht es ihm offenbar gut: [...] Der Umsatz stieg im ersten Quartal [Anmerkung: 2017] um 10,3 Prozent auf 56,2 Milliarden Euro“ (vgl. ebd.). Jedoch verlor die Aktie nach Publikwerden des Skandals rasant an Wert.

3.6 Automobilunternehmen und deren Mitarbeiterzeitschriften

Volkswagen AG

Der Volkswagenkonzern, mit Sitz in der deutschen Stadt Wolfsburg, ist einer der führenden Automobilhersteller weltweit und der größte Europas. 626.715 Arbeitnehmer sind in dem Unternehmen beschäftigt und produzieren täglich durchschnittlich 43.000 Fahrzeuge, sind mit fahrzeugbezogenen Dienstleistungen beschäftigt oder arbeiten in weiteren Geschäftsfeldern (Stand: 31.12.2016).

Insgesamt gehören zwölf Marken aus sieben europäischen Ländern zum Unternehmen: Volkswagen Pkw, Audi, SEAT, ŠKODA, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen Nutzfahrzeuge, Scania und MAN. Diese werden in 153 Ländern zum Verkauf angeboten (vgl. volkswagen.com, o.J. a).

„Der Volkswagen Konzern, zuletzt durch schwierige Zeiten gegangen, hat das historische Ausmaß der Herausforderungen erkannt und stellt sich mit seinen Marken und Produkten für die Zukunft neu auf“ (ebd.). Das Programm „TOGETHER – Strategie 2015“ ist die Neuausrichtung des Konzerns zu einem der weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität. „Dazu wird der Konzern sein automobiles Kerngeschäft transformieren, u.a. mit mehr als 30 zusätzlichen vollelektrischen Modellen bis zum Jahr 2025, sowie dem Ausbau von Batterietechnologie und autonomem Fahren als neue Kernkompetenzen“ (volkswagen.com, o.J. b). Zusätzlich wird ein marktübergreifender Geschäftsbereich für intelligente Mobilitätslösung aufgebaut.

Der Umsatz im Jahr 2016 betrug 217,3 Milliarden Euro, nach Abzug der Steuern 5,4 Milliarden Euro (Stand: 31.12.2016) (vgl. volkswagen.com, o.J. a).

VW autogramm und VW inside

Das Mitarbeitermagazin autogramm der Volkswagen AG ist von 1971 bis Ende 2015 zehnmal pro Jahr mit einer Auflage von 80.000 Exemplaren erschienen. Berichte über aktuelle Unternehmenspolitik und technische Neuerungen aus allen Standorten spiegelten einen Querschnitt der Ereignisse innerhalb des Konzerns wider. Im Jänner 2016 wurde das Medium durch die neue Mitar-

beiterzeitschrift inside abgelöst. Auf Deutsch und Englisch richtet sich diese on- wie offline weltweit an die Beschäftigten aller Werke der Marke Volkswagen. Das Mitarbeitermagazin im Printformat erscheint 14-tägig und soll die Arbeitnehmer schnell über aktuelle Entwicklungen informieren. In der Webversion, die für jedermann zugänglich ist, werden die Print-Themen detaillierter ausgeführt und um tagesaktuelle Informationen, Fotos und Videos ergänzt (vgl. CP Monitor, 2015, o.S.). Die Leiterin der Internen Kommunikation äußert sich hierzu außerdem folgendermaßen: „Wir werden das Profil der Marke Volkswagen auch intern weiter schärfen. Eine offene und schnelle Kommunikation mit den Mitarbeitern ist Voraussetzung für eine selbstbewusste Mannschaft. Unser neuer Auftritt mit inside ist ein wichtiger Schritt in diese Richtung“ (ebd.).

Opel AG

Mit 37.000 Mitarbeiter ist die Opel AG einer der größten Automobilhersteller Europas. Das Unternehmen, mit seiner Zentrale in Rüsselsheim, betreibt elf Werke und vier Entwicklungs- und Testzentren in sieben europäischen Ländern (opel.at, o.J. a, o.S.). Im Bereich Umweltschult werden zahlreiche nachhaltige Alternativen zum Benzinmotor angeboten. „Vom Elektrofahrzeug mit verlängerter Reichweite (E-REV) bis zum Motor, der mit komprimiertem Erdgas, Autogas oder der emissionsfreien HydroGen4-Brennstoffzelle angetrieben wird“ (opel.at, o.J. b, o.S.).

Opel Post

Die Opel Post ist die Mitarbeiterzeitung der Adam Opel AG. Seit 1949 wurde das Magazin im Printformat an Mitarbeiter, Ruheständler, Händler und Freunde der Marke versendet, seit 2014 ist es jedoch nur mehr in digitaler Form verfügbar. Es präsentiert sich heute als multimediales Webmagazin in den fünf Sprachen der europäischen Fertigungsstandorte (Deutsch, Englisch, Spanisch, Polnisch und Ungarisch). Die Plattform wird wöchentlich aktualisiert und die Top-Themen werden zudem montags über den Kurznachrichtendienst Twitter angekündigt (vgl. media.gm.com, 2015, o.S.).

BMW Group

Die BMW Group ist mit 31 Produktions- und Montagestätten in 14 Ländern der weltweit führende Premium-Hersteller von Automobilen und Motorrädern sowie Anbieter von Finanz- und Mobil-

itätssdienstleistungen. Ein fester Bestandteil der Strategie ist das Forcieren steigender ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit, umfassender Produktverantwortung und Ressourcenschonung. „Mit EfficientDynamics verfolgt die BMW Group konsequent das Prinzip nachhaltiger Mobilität und reduziert kontinuierlich Verbrauch und Emissionen ihrer Fahrzeuge“ (bmwgroup.com, o.J., o.S.).

Ende 2016 betrug der Jahresumsatz mehr als 94 Milliarden Euro und die Beschäftigtenanzahl rund 124.729 (vgl. ebd.).

BMW Group Zeitung

Die BMW Group Zeitung erscheint in einem zweimonatigen Intervall und richtet sich mit Informationen über aktuelle Entwicklungen an die rund 100.000 Mitarbeiter weltweit. Sie erscheint in separaten Ausgaben auf Deutsch und Englisch und besteht aus einem standortübergreifenden Mantelteil sowie verschiedenen regionalen Werkszeitungen für die Werke Steyr, München, Regensburg, Leipzig, Dingolfing und Landshut. Ausländische Werksstandorte erhalten darüber hinaus eigenständige Werkszeitungen. Über Zeitungskästen und Informationspunkte an den Standorten wird das interne Medium vertrieben (vgl. cpwissen.de, o.J., o.S.).

3.7 Forschungsfragen

Bezogen auf Masts Modell (2014) der internen Unternehmenskommunikation, möchte herausgefunden werden, welche unternehmensspezifische Unterschiede bezüglich dem Anwenden der Kommunikationsstrategien im Zuge der Thematisierung des VW-Abgasskandals im Medium Mitarbeiterzeitschrift bestehen. In einem nächsten Schritt möchten zudem Unterschiede in Bezug auf die Kommunikation nach den Strategien interner Krisenkommunikation nach Mazzei und Ravazzani (2015) seitens der Volkswagen AG und deren Konkurrenzunternehmen analysiert werden. Demnach können folgende Forschungsfragen formuliert werden.

FF1: Inwieweit lassen sich die Anwendungen der Basisstrategien in Bezug auf die interne Unternehmenskommunikation nach Mast von der Volkswagen AG und deren Konkurrenzunternehmen in der akuten Kommunikation des VW-Abgasskandals im Medium Mitarbeiterzeitschrift unterscheiden?

FF2: Inwieweit lassen sich die Anwendungen der Strategien in Bezug auf die interne Krisenkommunikation nach Mazzei und Ravazzani von der Volkswagen AG und deren Konkurrenzunternehmen in der akuten Kommunikation des VW-Abgasskandals im Medium Mitarbeiterzeitschrift unterscheiden?

Des Weiteren ist nach Bischl (2000) die oberste Intention der internen Kommunikation mit Mitarbeitermagazinen die positive Unternehmensdarstellung. Demnach ist fraglich, welche diesbezüglichen Strategien in der Krisenzeit des VW-Abgasskandals, sowohl von der Volkswagen AG als auch von deren Konkurrenzunternehmen angewandt wurden. Auch der Einsatz der Sprache und die Tonalität der Kommunikation nach Mazzei und Ravazzani werden hier von Bedeutung. Daher können folgende, weitere Forschungsfragen postuliert werden.

FF3: Inwieweit lassen sich die Anwendungen der Strategien zur positiven Unternehmensdarstellung nach Bischl von der Volkswagen AG und deren Konkurrenzunternehmen in der akuten Kommunikation des VW-Abgasskandals im Medium Mitarbeiterzeitschrift unterscheiden?

FF4: Inwieweit können Unterschiede in Bezug auf die Tonalität und die Verwendung sprachlicher Stilmittel in der Kommunikation des VW-Abgasskandals im Medium Mitarbeiterzeitschrift von der Volkswagen AG und deren Konkurrenzunternehmen festgemacht werden?

Um die Vergleichbarkeit zu garantieren, wurden sowohl die Artikel der VW-Mitarbeiterzeitschrift als auch die in den Medien der Konkurrenzunternehmen anhand der gleichen Strategien analysiert. Aufgrund der explorativen Herangehensweise wurden im Zuge dieser Arbeit keine Hypothesen postuliert.

4 Empirischer Teil

4.1 Methode – Quantitative Inhaltsanalyse

Um die große Anzahl an Inhalten der jeweiligen Mitarbeiterzeitungen systematisch erfassen zu können, wurde im Rahmen dieser Arbeit eine quantitative Inhaltsanalyse durchgeführt. Hierbei wurden empirische Beobachtungen über ausgesuchte Merkmale systematisch mit Zahlenwerten belegt, um sie numerisch auf einer breiten Basis sammeln zu können (vgl. Brosius et al., 2012, S.4). Im weitem Sinne sollen anhand dieser Methode formale und inhaltliche Merkmale von Mitteilungen strukturiert, intersubjektiv und nachvollziehbar beschrieben werden, „mit dem Ziel einer darauf gestützten interpretativen Inferenz auf mitteilungsexterne Sachverhalte“ (Früh, 2011, S.27). Dies ist die Grundlage für das Formulieren von Prognosen und das Belegen quantifizierbarer Größen in Form probabilistischer Aussagen (vgl. Brosius et al., 2012, S.8). In weiterer Folge kann dadurch Verhalten erklärt und deduktiv beschrieben werden (vgl. Früh, 2011, S.69). Diese empirische Analyse bietet sich an, da es mit ihr möglich wird, von Merkmalen eines manifesten Textes auf Merkmale eines nicht-manifesten Kontextes zu schließen (vgl. Merten, 1995, S.59). Sowohl inhaltliche als auch formale Kriterien umfangreicher Textmengen können hierbei berücksichtigt werden. Innerhalb dieser Arbeit wurden mittels der Inhaltsanalyse Rückschlüsse von Texten auf Motive der Berichterstattung durch den Kommunikator gezogen. Durch diesen Fokus beschränkt sich die Untersuchung auf den formal-deskriptiven und den diagnostischen Ansatz. Der prognostische, durch den auf die Wirkung des Inhaltes auf den Rezipienten rück zu schließen versucht wird, wurde innerhalb dieser Arbeit außer Acht gelassen (ebd., S.44).

„Der pragmatische Sinn jeder Inhaltsanalyse besteht [...] darin, unter einer bestimmten forschungsleitenden Perspektive Komplexität zu reduzieren. Textmengen werden hinsichtlich theoretisch interessierender Merkmale klassifizierend beschrieben“ (Früh, 2011, S.42). Die bewusst eingeschränkte Perspektive lässt auf größere Zusammenhänge rückschließen und stellt Vergleiche auf eine systematische Grundlage (vgl. ebd.). Daher wurde das Material anhand von vorab festgelegten Kategorien analysiert. Diese bilden exakte Definitionen dessen, was erhoben beziehungsweise gemessen werden soll (Merten, 1995, S.59). In Zuge dieser Arbeit wurde darauf geachtet, auch die implizite Bezugnahme auf den VW-Abgasskandal in den Artikeln der jeweiligen Mitarbeitermagazine zu berücksichtigen und im Kategorienschema festzuhalten.

Um die Störanfälligkeit der Analyse zu minimieren, wurde die größtmögliche Einfachheit des Messinstrumentes angestrebt. Denn das „[...] Kategoriensystem soll gerade so anspruchsvoll und komplex sein, dass es die in der Problemstellung formulierten theoretischen Konstrukte angemessen auf der Objektebene erfasst und in eine adäquate Datenstruktur übersetzt“ (Früh, 2011, S.86) werden kann. Um die Objektivität zu gewährleisten, wurde mit Hilfe der Literatur ein „ex ante“ Kategorienschema erstellt. Im Zuge einer Intracoder-Reliabilitätsprüfung wurde die Zuverlässigkeit der Messung und des methodischen Instrumentariums garantiert. Diese Methode wird auch Test-Retest genannt und meint das mehrfache Messen des gleichen Inhaltes einer Person zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Wird zu dem gleichen Ergebnis gelangt, ist die Untersuchung reliabel (vgl. Brosius et al., 2012, S.51). Nach Lombard et al. (2002) sollte das mehrfach kodierte Material ungefähr zehn Prozent der Gesamtmenge ausmachen (Genaueres hierzu im Kapitel 4.5). Das Messen der Validität gestaltet sich in der Regel als schwieriger und soll zeigen, „ob ein Instrument tatsächlich das misst, was es messen soll“ (Brosius et al., 2012, S.53). Hierbei geht es nicht ausschließlich um das Messinstrument, sondern auch um die inhaltliche Richtigkeit und sachlogische Gültigkeit (vgl. ebd., S.54). Die Inhaltsvalidität wurde durch die vollständige Ermittlung der bisherigen Forschung versucht zu erreichen. Klar muss jedoch sein, dass das Erlangen eines abschließenden Beweises nicht möglich ist, da letztlich nie sicher sein kann, ob alle Dimensionen beachtet worden sind (vgl. ebd.). Die Konstruktvalidität, die die Brauchbarkeit des Messinstrumentes misst, wurde durch die erfolgreiche Anwendung eben jenes während des Forschungsprozesses dargelegt. Aufgrund des explorativen Vorgehens, konnte die Kriteriumsvalidität, die die Gültigkeit erhobener Daten im Vergleich zu anderen Messkriterien angibt, im Rahmen dieser Arbeit nicht gemessen werden. Durch die Offenlegung der methodischen Vorgehensweise ist außerdem die intersubjektive Nachvollziehbarkeit gegeben.

4.2 Forschungsablauf

Die Auswertung der Datenmenge wurde mit Hilfe von statistischen Verfahren ermittelt und interpretierbar gemacht. Während hier die Ergebnisse deskriptiv dargestellt worden sind, geht es bei der Interpretation derer, um die Bezugnahme zur Theorie und infolgedessen um die Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellungen. Es handelt sich um eine interdisziplinäre Analyse, die in den Forschungsrichtungen der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft sowie der Linguistik an-

gesiedelt ist. Aufgrund der wissenschaftlichen Neuheit der Thematik wurde, wie bereits erwähnt, explorativ vorgegangen.

4.3 Untersuchungsmaterial

4.3.1 Auswahleinheit

Die Auswahleinheit ist die Gesamtmenge des zu untersuchenden Materials und entspricht der gezogenen Stichprobe aus der Grundgesamtheit (vgl. Rössler, 2005, S. 39). „Es hängt von der jeweiligen Fragestellung ab, über welche Personen bzw. Merkmalsträger in einer Untersuchung Aussagen gemacht werden“ (Brosius et al., 2012, S.57). Im Rahmen dieser Arbeit ist der brancheninterne Vergleich krisenvermittelnder, unternehmensinterner Kommunikation in Mitarbeitermagazinen in dem Fokus des Interesses. Als Fallbeispiel dient hierbei der VW-Abgasskandal, der im September 2015 publik wurde. Daher wurden Mitarbeitermagazine der Automobilbranche zur Untersuchung herangezogen. Da eine große Menge an internen Publikationen, jedoch im Rahmen dieser Studie nur begrenzte Ressourcen vorhanden sind, wurden lediglich die Mitarbeitermagazine folgender Automobilunternehmen einer genaueren Betrachtung unterzogen: Volkswagen AG, Opel AG und BMW Group GmbH. Durch das Interesse am kommunikativen Handeln in der akuten Krisenphase, wurden außerdem nur jene Publikationen in dem Erscheinungszeitraum „ab August 2015“ analysiert. Aufgrund des textlichen Umfangs wurde ein Erscheinungszeitraum von einem Jahr definiert. Zudem wurden zur besseren Vergleichbarkeit jeweils nur die deutschen Versionen der Medien untersucht. Demnach sieht die für diese Arbeit relevante Grundgesamtheit folgendermaßen aus:

Als Stichprobe werden die Exemplare von vier branchengleichen Mitarbeitermagazinen des Erscheinungszeitraumes August 2015 bis August 2016 herangezogen. Bei den internen Medien handelt es sich um die Zeitschriften *VW autogramm* (bis Dezember 2015 erschienen) und *VW inside* (ab Jänner 2016 erschienen) der *Volkswagen AG*, das Magazin *Opel Post* der *Opel AG* und die *BMW Group Zeitung* der *BMW Group GmbH*.

Zur Sicherung der Verlässlichkeit der Stichprobe wurde eine Vollerhebung durchgeführt. Denn „es [ist] erforderlich, von den Merkmalen der Texte valide und verlässlich auf die Merkmale von Textmengen zu schließen. Am unproblematischsten gelingt dies, wenn alle Elemente der Textmenge codiert werden [...]“ (Früh, 2011, S.104).

4.3.2 Analyseeinheit

Unter der Analyseeinheit versteht man jene Elemente aus dem Untersuchungsmaterial, für die im Rahmen der Codierung jeweils eine Klassifizierung vorgenommen wird (vgl. Rössler, 2005, S. 40). Aufgrund des definierten Ziels dieser Arbeit werden die einzelnen Artikel als Analyseeinheit herangezogen. Diese sind jeweils als Gesamtheit eines zusammenhängenden Textes, durch eine geeignete Überschrift oder das optische Separieren von benachbarten Texten gekennzeichnet, zu verstehen.

Um eine ausreichende Relevanz zu gewährleisten, werden bestimmte Arten von Artikeln ausdrücklich von der Untersuchung ausgeschlossen:

- das Inhaltsverzeichnis
- das Impressum
- Auflistung der Jubiläen
- Auflistung der Todesfälle
- Rätsel

Zusammenfassend ergeben sich folgende Analyseeinheiten:

Mitarbeitermagazine	Anzahl der Artikel
VW autogramm	80
VW inside	178
Opel Post	174
BMW Group Zeitung	169
Summe	601

Tabelle 2: Analyseeinheit

4.3.3 Codiereinheit

Die Codiereinheit stellt jenes Merkmal dar, das innerhalb der Analyseeinheit für die Codierung bedeutsam ist und der Beantwortung der Forschungsfrage dient (vgl. Rössler, 2005, S. 41).

Zu unterscheiden sind hierbei:

- formale Einheiten, die eindeutige Sachverhalten, wie Umfang, Erscheinungsdatum und Platzierung, einschließen
- inhaltliche Einheiten, die vom Erkenntnisinteresse abhängige Bedeutungsdimensionen meinen; sie beruhen auf Schlussfolgerungen und bedürfen daher einer genauen Definition

Die inhaltlichen Codiereinheiten sind aufgrund der mehrdimensionalen Vorgehensweise der Analyse vielfältig:

- syntaktische Codiereinheiten: Begriffe
- semantische Codiereinheiten: Bedeutung von wertenden Segmenten und Sinnzusammenhängen
- pragmatische Codiereinheiten: Wirkungsabsichten, handlungsleitende Elemente

Aus den Forschungsfragen ergeben sich die relevanten Bedeutungselemente der Texte, welche als Dimensionen bezeichnet und mittels eines Kategoriensystems messbar gemacht werden (vgl. Früh, S.153). In dieser Arbeit sind die Dimensionen so angelegt, dass sie sich mit den operationalisierten Parametern für die Bemessung interner Kommunikationsstrategien mit dem Medium Mitarbeiterzeitschrift bemessen lassen.

Für die Bildung der Kategorien gilt, dass sie...

- in ihrer Gesamtheit erschöpfend sein,
- Trennschärfe aufweisen und
- der Messung ausschließlich relevante Sachverhalte liefern müssen (vgl. Rössler, 2005, S. 92).

Die Definition der Codiereinheit ergibt sich aus dem Fokus dieser Arbeit, der bei der internen Thematisierung einer Unternehmenskrise innerhalb von Mitarbeiterzeitschriften liegt. Am Beispiel des VW-Abgasskandals soll diese dementsprechend erhoben werden.

Demnach entspricht die Codiereinheit einem Artikel, der den VW-Abgasskandel ex- oder implizit thematisiert. Dieser kann sowohl Grafiken und/oder Bilder miteinschließen. Das Vorhanden-Sein von bildlicher Untermalung wird entsprechend codiert. Genaue Definitionen in Bezug auf die Unterscheidung im- und expliziter Erwähnungen des VW-Abgasskandals finden sich im Codebuch im Anhang der vorliegenden Arbeit.

4.4 Ausarbeitung der Kategorien und Operationalisierung

Im folgenden Kapitel wird definiert, welche Kategorien und vor allem wie sie durch die quantitative Datenerhebung messbar gemacht werden sollen. Die einzelnen Kategorien werden aufgrund der Relevanz für die Beantwortung der Forschungsfragen erstellt. Vor der eigentlichen Operationalisierung werden einige formale Kategorien dargestellt. Diese gewährleisten die Vollständigkeit der Analyse und dienen der besseren Interpretation der Ergebnisse. Für die Erklärungen zu den einzelnen Ausprägungen der Kategorien kann das Codebuch im Anhang verglichen werden.

Formale Kategorien

Da sich die Beantwortung der Forschungsfragen nur durch eine Differenzierung der jeweiligen Mitarbeitermagazine umsetzen lässt, ist die Codierung der einzelnen Medien selbstverständlich. Des Weiteren werden, aufgrund der Natur der zeitlichen Entwicklung eines Skandals, auch das Jahr sowie der Monat der Erscheinung der Mitarbeiterzeitschrift erhoben. Da es sich bei dem Mitarbeitermagazin um ein journalistisches Medium handelt, wird außerdem die Art der Textgattung codiert. Da eine Codiereinheit selbstverständlich auch nur aus einem Bild, einer Tabelle oder anderen statistischen Darstellungsformen bestehen kann, werden diese Möglichkeiten berücksichtigt und dementsprechend angeführt. Die Definitionen zu den einzelnen journalistischen Darstellungsformen befinden sich im Codebuch im Anhang.

Folgende weitere formale Kategorien werden aus Gründen der Übersichtlichkeit und der eventuellen Nützlichkeit für weiterführende Analysen mitcodiert:

- die Nummer der Ausgabe
- die bildliche Untermalung

Zusammengefasst werden folgende formale Kategorien quantitativ erhoben:

- Medium: das entsprechende Mitarbeitermagazin – entweder VW autogramm, VW inside, Opel Post, BMW Group Zeitung
- Nummer der Ausgabe: jedem Artikel wird, falls vorhanden, die Nummerierung der einzelnen Magazinausgabe zugeordnet; ist ein Medium als Blog (es wird nicht periodisch in Form von Ausgaben veröffentlicht) zu verstehen, wird in diesem Fall mit „999“ codiert.
- Monat und Jahr der Erscheinung: es wird für jeden Artikel der Zeitpunkt der Erscheinung durch die grobe Einteilung nach Monat und Jahr erhoben
- Textgattung: jeder Artikel wird nach seiner Textgattung klassifiziert – möglich sind die Meldung, der Bericht, die Reportage, das Interview, der Kommentar, die Kolumne, die Glosse, ein bloßes Bild, eine Tabelle (Kreisdiagramm, ...), Pressestimmen, der Leserbrief und sonstige Textgattungen, die sich nicht in die bisher genannten journalistischen Darstellungsformen einteilen lassen.

Inhaltliche Kategorien

Die Grundstruktur der Bildung der inhaltlichen Kategorien ergibt sich aus der Formulierung der Forschungsfragen und den zuvor erlangten theoretischen Kenntnissen. Diese konnten zusätzlich aufgrund der Sichtung des zu codierenden Materials rückschließend erweitert werden. Zur Erinnerung werden die Forschungsfragen anschließend erneut angeführt.

Forschungsfragen:

FF1: Inwieweit lassen sich die Anwendungen der Basisstrategien in Bezug auf die interne Unternehmenskommunikation nach Mast von der Volkswagen AG und deren Konkurrenzunternehmen in der akuten Kommunikation des VW-Abgasskandals im Medium Mitarbeiterzeitschrift unterscheiden?

FF2: Inwieweit lassen sich die Anwendungen der Strategien in Bezug auf die interne Krisenkommunikation nach Mazzei und Ravazzani von der Volkswagen AG und deren Konkurrenzunternehmen in der akuten Kommunikation des VW-Abgasskandals im Medium Mitarbeiterzeitschrift unterscheiden?

FF3: Inwieweit lassen sich die Anwendungen der Strategien zur positiven Unternehmensdarstellung nach Bischl von der Volkswagen AG und deren Konkurrenzunternehmen in der akuten Kommunikation des VW-Abgasskandals im Medium Mitarbeiterzeitschrift unterscheiden?

FF4: Inwieweit können Unterschiede in Bezug auf die Tonalität und die Verwendung sprachlicher Stilmittel in der Kommunikation des VW-Abgasskandals im Medium Mitarbeiterzeitschrift von der Volkswagen AG und deren Konkurrenzunternehmen festgemacht werden?

Demnach kommen besonders den Überlegungen Masts zur internen Kommunikation, Bischls zur positiven Unternehmensdarstellung mittels Mitarbeitermagazinen sowie Mazzeis und Ravazzanis zu den Strategien interner Krisenkommunikation sowie zu der Tonalität und dem Sprachstil im Zusammenhang mit dieser Bedeutung zu.

Forschungsfrage 1

Bei der Forschungsfrage 1 gelangen die Basisstrategien der internen Kommunikation nach Mast (vgl. Kapitel 3.2.2) in den Fokus. Hierbei können verschiedene Konzepte angewandt werden, die die Kommunikation an die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter ausrichten. Vier Basisstrategien werden in diesem Zusammenhang differenziert – die ereignisorientierte, die erklärende, die nutzwertorientierte und die wertorientierte Basisstrategie. Zur Beantwortung der ersten Forschungs-

frage wurden die Artikel unter dem Aspekt des Anwendens der Strategien analysiert. Die Basisstrategien wurden zwar nicht durch das Trennen in Dimensionen messbar, jedoch durch zugrundeliegende Eigenschaften codierbar gemacht. Dies wurde durch genaues Definieren vorab möglich. Da die Basisstrategien nicht als geschlossene Einheit, sondern lediglich Eigenschaften erhoben wurden, schließt das Vorhandensein eines Merkmals, das eines anderen nicht aus. Folglich konnte es auch zu Mischformen bezüglich der Strategien kommen.

- Das Vermitteln von Nachrichten und Fakten steht für die ereignisorientierte Basisstrategie. Zudem ist das objektive, informierende und relativ komprimierte Kommunizieren ein Indiz für eben diese. Unterscheidungen werden zudem in Bezug auf die Konkretheit der Erwähnung gemacht. Eine wenig konkrete Thematisierung ist zwar durch das Schildern von Tatsachen gekennzeichnet, vermittelt aber im gleichen Zug keine genauen Informationen. Eine konkrete Form des Kommunizieren nach der ereignisorientierten Basisstrategie schildert die Geschehnisse umfassender und genauer. Demnach wurde das präzise beziehungsweise unpräzise Vermitteln informierender Nachrichten/Fakten codiert, was auf die ereignisorientierte Basisstrategie rückschließen soll.
- Die erklärende Basisstrategie ordnet Ereignisse in die Vorgeschichte ein und liefert Hintergrundwissen. Dadurch werden grundlegende Informationen vermittelt und Mitarbeiter in die Lage versetzt, Vorgänge zu verstehen. Auch wird die Sachlage nicht nur dargelegt, sondern mehr oder weniger nachvollziehbar erklärt. Im Falle einer präzisen Erklärung wird der Grund für das Problem, beziehungsweise der Ist-Zustand klar erläutert und der Zusammenhang zwischen Problem und Ursache nachvollziehbar dargestellt. Weniger nachvollziehbare Erwähnungen geben zwar eine Kausalität an, führen diese aber nicht weitergehend aus. Demnach wurde das nachvollziehbare, beziehungsweise wenig nachvollziehbare Kommunizieren von kausalen Zusammenhängen in Bezug auf den VW-Abgasskandal codiert. Dies soll Rückschlüsse auf die erklärende Basisstrategie ermöglichen.
- Die nutzwertorientierte Strategie thematisiert vergangene oder zukünftige Korrekturmaßnahmen im Zusammenhang mit der Unternehmenskrise. Dadurch sollen mitunter auch Denkanstöße an interne Stakeholder kommuniziert werden, die das Ausschöpfen deren Handlungspotential miteinschließen. Ein Indiz für diese Strategie ist das Erwähnen von Problemlösungen. Aber auch das Erläutern bereits angewandter Korrekturmaßnahmen weist Nutzwertorientierung auf. Hierbei werden wiederum Unterschiede die Konkretheit der Kommunikation betreffend gemacht.

Demnach wurden präzise beziehungsweise unpräzise Erwähnungen zukünftiger sowie bereits vergangener Korrekturmaßnahmen codiert. Die Ergebnisse sollen auf die nutzwertorientierte Basisstrategie rückschließen lassen.

- Die wertorientierte Strategie verbindet ein Thema mit sozialen Beziehungen und Werten. Dadurch werden Mitarbeiter emotional angesprochen und deren Bindung an das Unternehmen gestärkt (vgl. Mast, 2014, S. 1134). Beispiele hierfür ist das Appellieren an Mitgefühl oder Gemeinschaftssinn. Phrasen wie „nur zusammen“, „vereint schaffen“ oder „durch Teamarbeit“ weisen auf die wertorientierte Basisstrategie hin. Demnach wurde das Vorhandensein emotionaler Appelle codiert. Dies sollte Rückschlüsse auf die wertorientierte Basisstrategie möglich machen.

Forschungsfrage 2

Die Forschungsfrage 2 bezieht sich auf die Strategien zur internen Krisenkommunikation nach Mazzei und Ravazzani. Durch das Kombinieren der Inhalts- und Zielebene konnten fünf Strategien der internen Kommunikation in kritischen Situationen unterschieden werden. Diese zielen auf Transparenz, Zusammenhalt, Handlungsaktivierung, Ausweichen und Unterauslastung ab. Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wurden die Strategien in Dimensionen geteilt, um ein Anwenden derer messbar zu machen.

- Bei der Transparenz-Strategie werden sicherheitszentrierte Ziele mit informativen Inhalten kombiniert. Demnach geht es um das genaue informieren und die transparente Darstellung der Situation. Das Anwenden dieser Strategie äußert sich durch einen informativen und erklärenden Kommunikationsansatz. Die beiden Merkmale werden getrennt voneinander codiert und im Zuge der deskriptiven Statistik zueinander in Bezug gesetzt.
- Das Anwenden der Zusammenhalt-Strategie, durch die das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter gestärkt werden soll, äußert sich durch das informative und gleichzeitig emotionale kommunizieren. Die beiden Merkmale werden getrennt voneinander codiert und im Zuge der statistischen Auswertung kombiniert.

- Die Umsetzung der Strategie zur Handlungsaktivierung erweist sich meist am komplexesten und zielt auf proaktive Handlungen seitens der Mitarbeitern ab. Erreicht werden möchte dies durch eine faktenbasierte Kommunikation korrigierender Unternehmensaktionen. Um die Effektivität zu sichern, sollte gleichzeitig auch informierend und emotional kommuniziert worden sein. Demnach entspricht das konkrete Thematisieren von Korrekturmaßnahmen der Strategie zur Handlungsaktivierung. Durch ein gleichzeitiges Anwenden informierender und emotionaler Kommunikation soll eine höhere Effektivität garantiert werden. Die einzelnen Merkmale werden getrennt voneinander erhoben und im Zuge der statistischen Auswertung der Daten zueinander in Bezug gesetzt.
- Die Strategie des Ausweichens stellt eine fehlende Konsistenz zwischen Ziel- und Inhaltsebene dar. Zwar möchte proaktives Handeln der Mitarbeiter gefördert werden, doch das Kommunizieren einer faktenbasierten und situationsbeschreibenden Informationsgrundlage bleibt aus. Zudem wird keine Verantwortung übernommen. Demnach entspricht das unpräzise Thematisieren von Korrekturmaßnahmen, ohne gleichzeitigem informierenden und erklärenden Kommunizieren, kombiniert mit dem Nicht-Erwähnen von Verantwortungsbewusstsein dem Anwenden dieser Strategie. Die einzelnen Merkmale werden getrennt voneinander codiert und im Zuge der statistischen Auswertung zueinander in Bezug gesetzt.
- Bei der Strategie der Unterauslastung wird ein hoher Grad an Verantwortung akzeptiert und auf das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter abgezielt, ohne jene aktiv zu involvieren. Demnach steht das Zugestehen von Verantwortung gepaart mit emotionalem Kommunizieren, ohne gleichzeitigen Thematisieren von Korrekturmaßnahmen für das Anwenden dieser Strategie. Die einzelnen Merkmale werden getrennt voneinander codiert und im Zuge der statistischen Auswertung kombiniert.

Forschungsfrage 3

Die Forschungsfragen 3 bezieht sich auf die Strategien zur positiven Unternehmensdarstellung nach Bischl. Diese beinhalten das Erwähnen positiver Aspekte, das Relativieren beziehungsweise Abschwächen der Auswirkungen, das Begründen mit externen Ursachen, das bloß beiläufige Thematisieren negativer Aspekte (sie sollen nicht die Hauptaussage eines Artikels bilden) sowie das

Platzieren der negativen Aspekte an nicht-exponierten Stellen innerhalb des Artikels. Demnach wurden folgende Aspekte im Zuge der Analyse berücksichtigt und folglich codiert. Aber auch Fremddarstellungen, das Kommunizieren gesellschaftlichen Engagements, das Abschwächen negativer Werte und die Darstellung ökonomischen Erfolgs können der Erreichung des Ziels dienlich sein.

- Laut Bischl (2000, S.216) können positive Aussagen über das Unternehmen den negativen Aspekten entgegengesetzt werden, um die Negativität abzuschwächen. Dadurch soll eine positive Wertung impliziert und auf eine gesteigerte Reputation abgezielt werden. Erfolgen kann dies durch das explizite Erwähnen positiver Eigenschaften des Unternehmens, aber auch durch positive Fremddarstellung (durch Externe), das Kommunizieren gesellschaftlichen Engagements (siehe Exkurs: CSR) und die Darstellung des ökonomischen Erfolgs. Die unterschiedlichen Arten der Kommunikation positiver Aspekte werden getrennt von einander analysiert und codiert. Im Zuge der Analyse der positiven Fremddarstellung wurde das Zu-Wort-Kommen externer Experten erhoben, aber zu Gunsten der Vollständigkeit auch das der Unternehmensleitung sowie das von Mitarbeitern. Zusammengefasst sollen sie über die Art der Thematisierung positiver Aspekte Auskunft geben.
- Auch das Abschwächen beziehungsweise Generalisieren negativer Aspekte zielt auf die positive Unternehmensdarstellung nach Bischl ab. Denn dadurch wird Distanz zwischen dem Konzern und dem Problem suggeriert und die negativen Aspekte werden weniger als Einzel-, sondern als Normalfall dargestellt. Auch diese Aspekte wurden im Zuge der Analyse quantitativ erhoben.
- Nach Bischl werden negative Entwicklungen zudem meistens auf externe, positive Ereignisse hingegen eher auf interne Ursachen zurückgeführt. Externe Ursachen können nicht sofort erkennbare Entwicklungen oder Vorfälle sein, die in keinen direkten Zusammenhang mit einer Unternehmenskrise gestellt werden können (Bischl, 2000, S.216). Das bedeutet in weiterer Folge, dass das Unternehmen keine Verantwortung für das Problem beziehungsweise die Krise übernimmt. Demnach wurden die Aspekte der Schuldzuweisung und die der Kommunikation von interner Verantwortung analysiert und quantitativ erhoben.

- Außerdem sollen im Zuge der positiven Unternehmensdarstellung negative Aspekte nicht Inhalt der Hauptaussage eines Artikels sein. Diesbezüglich wurde die Relevanz des VW-Abgasskandals in den einzelnen Artikeln analysiert. Diese lässt sich durch das Feststellen der Themenhierarchie ermitteln. Genauer soll analysiert werden, ob der VW-Abgasskandal (ex- oder implizit) Haupt- oder Nebenthema des Textes ist. Prinzipiell ist hier zu erwähnen, dass das „Hauptthema des Beitrages [ist] dasjenige Thema [ist], das schwerpunktmäßig behandelt wird“ (Rössler, 2005, S. 260). Genauere Klassifizierungen zu dem Aspekt des Haupt- und Nebenthemas finden sich im Codebuch im Anhang.
- Zudem sollen negative Aspekte im Zuge der positiven Unternehmensdarstellung an nicht-exponierten Textstellen, heißt mitten im Artikel und in einem Absatz, erwähnt werden. Dadurch sollen negative Informationen nicht sofort ersichtlich sein und ein Überlesen wahrscheinlicher gemacht werden. Unternehmerische Erfolge werden hingegen optisch hervorgehoben. In der Schlagzeile, dem Vorspann sowie in Zwischenüberschriften wird darauf aufmerksam gemacht (2000, S.216). Auch das exponierte oder nicht-exponierte Erwähnen der Unternehmenskrise wurde quantitativ erhoben.

Forschungsfrage 4

Neben diesen Strategien können aufgrund der Differenzierung der Tonalität und Sprache interner Krisenkommunikation nach Mazzei und Ravazzani (2015) weitere Arten der innerbetrieblichen Kommunikation unterschieden werden. Auf diese bezieht sich die Forschungsfragen 4.

Die beiden Forscherinnen unterscheiden diesbezüglich Folgendes:

- Tonalität: objektiv, zurückhaltend und achtsam/vorsichtig, optimistisch oder emotional
- Sprache: bezogen auf Möglichkeiten, Effizienz, Beharrlichkeit, Opportunismus, Desillusionierung oder Zynismus

Da das objektive (erlebnisorientiert) und emotionale (wertorientiert) Kommunizieren sowie jenes, das auf die Effizienz des Unternehmens ausgerichtet ist (nutzwertorientiert), bereits durch die Kate-

gorienbildung zu Masts Basisstrategien abgedeckt sind, wurden lediglich die restlichen Begriffe in zusätzliche Kategorien übersetzt.

- zurückhaltend/vorsichtig: Die Kommunikation ist relativierend und es werden keine starken Aussagen getroffen. Der Inhalt ist sehr vage und weißt nicht explizit auf Missstände hin.
- optimistisch/bezogen auf Möglichkeiten: Durch den Inhalt der Kommunikation wird Zuversicht ausgedrückt. Es werden lediglich positiv wertende Aussagen getroffen, die auf den Stakeholder ermutigend wirken könnten.
- beharrlich: Diese Art der Kommunikation drückt die hartnäckige und unermüdliche Auseinandersetzung mit einem bestimmten Thema aus. Durch Rekurrenz (Wiederholung gleicher oder verwandter sprachlicher Ausdrücke) wird Beharrlichkeit deutlich. Aber auch Buzz-Phrasen wie „wir werden nicht aufhören, bis ...“ oder „erst wenn“ weisen auf diese Art der Kommunikation hin.
- desillusioniert: Durch die Kommunikation wird eine entmutigte Grundhaltung transportiert. Frustration und Ernüchterung werden zum Ausdruck gebracht. Dies wird vor allem durch das Erwähnen pessimistischer Zukunftsaussichten deutlich.
- zynisch: Durch die Kommunikation wird Spott vor allem auf gehässige und abfällige Weise transportiert. Dies wird besonders durch sarkastische und ironische Phrasen deutlich.

Zusätzliche Aspekte der Analyse

Unabhängig von den Kategorien, die zur Beantwortung der Forschungsfragen dienlich sind, wurden auch Aspekte bezüglich der im- oder expliziten Art der Erwähnung der Krise sowie die inhaltliche Zugehörigkeit der Artikel analysiert. Letzteres basiert auf der Einteilung der Inhalte einer Mitarbeiterzeitschrift nach Cauers (2009), wurde aber für die vorliegende Arbeit komprimiert sowie themenähnliche Aspekte zusammengefasst wurden (Näheres hierzu im Codebuch im Anhang und im Kapitel 3.3.2.2). Letztendlich wurden folgende Kategorien bezüglich des inhaltlichen Kontextes der Thematisierungen analysiert: Themen, die die Umwelt, personelle Veränderungen, die Markt- und Wirtschaftssituation, Produkte und Dienstleistungen, Stellungnahmen zu aktuellen Geschehnissen

und die Unternehmensentwicklung betreffen sowie jene, die eine „menschliche Komponente“ beinhalten und die Gemeinschaft thematisieren.

Das Erfassen dieser Kategorien diene dem Erlangen eines umfassenderen Verständnisses der internen Kommunikation über den VW-Abgasskandal und dem besseren Interpretieren der Ergebnisse.

4.5 Pretest und Intracoder-Reliabilitätsprüfung

Im Pretest der quantitativen Inhaltsanalyse zeigte sich, dass die zuvor definierten Kategorien gut für eine Anwendung am Untersuchungsmaterial geeignet sind. Dennoch mussten im Codebuch minimale Veränderungen adaptiert werden. So wurde im Zuge der Sichtung der ersten Artikel festgestellt, dass, neben den bereits angeführten Textgattungen, eine Dimension für das bloße Anführen von Fakten fehlt. Diese wurde im Codebuch ergänzt. Auch wurde der themenspezifische Zusammenhang der im- oder expliziten Erwähnung, wie bereits erwähnt, durch eine Sichtung des Materials erweitert.

Im Zuge einer Intracoder-Reliabilitätsprüfung wurde die Zuverlässigkeit der Messung und des methodischen Instrumentariums garantiert. Nach Lombard et al. (2002) sollte das mehrfach kodierte Material ungefähr zehn Prozent der Gesamtmenge ausmachen, daher wurden aus der Stichprobe, die insgesamt 64 Artikeln einschließt, sieben Artikel für eine zweifache Analyse herangezogen – zwei dieser Artikel wurden im Medium VW inside, zwei in der Mitarbeiterzeitschrift VW auto-gramm und drei in der BMW Group Zeitung veröffentlicht. Jene Artikel wurden jeweils im Abstand einer Woche analysiert und da die gleichen Ergebnisse erzielt werden konnten, ist die Untersuchung als reliabel zu werten (vgl. Brosius et al., 2012, S.51).

In dem folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung graphisch dargestellt und deskriptiv beschrieben. Im Anschluss (Kapitel 4.7 und 5.1) werden die erhobenen Daten auf die Forschungsfragen bezugnehmend interpretiert und anhand der theoretischen Erkenntnisse diskutiert.

4.6 Präsentation der Ergebnisse

Formale Kriterien

Die Analyseeinheit dieser Studie beinhaltet 601 Artikel interner Mitarbeitermedien des Erscheinungszeitraumes August 2015 bis August 2016. 80 wurden von dem Magazin VW autogramm, 178 von dem Medium VW inside, 174 von der Opel Post und 169 von der Mitarbeiterzeitschrift BMW Group Zeitung veröffentlicht. Untersucht wurden jedoch nur jene Artikel mit im- oder expliziter Thematisierung der Unternehmenskrise. Die Stichprobe enthält folglich 64 Erwähnungen, welche nach dem zuvor festgelegten Codebuch klassifiziert wurden.

Medium	Häufigkeit	Prozent
VW autogramm	14	21,9 %
VW inside	37	57,8 %
BMW Group Zeitung	13	20,3 %
Gesamt	64	100 %

Tabelle 3: Codiereinheit

Wie in Tabelle 3 ersichtlich, wird der Skandal 14-mal in der Mitarbeiterzeitschrift VW autogramm, 37-mal in der VW inside und 13-mal in der BMW Group Zeitung erwähnt. In der Opel Post wird er wiederum gar nicht thematisiert. Da die Volkswagen AG im Dezember 2015 die interne Kommunikation durch den Wechsel von VW autogramm zu VW inside neu ausrichtete, entsprechen die kumulierten Ergebnisse dieser beiden Medien den gesamten Erwähnungen des VW-Abgasskandals des eben genannten Unternehmens. Demnach wird der Skandal mehr als dreimal so oft in der internen Kommunikation mit Mitarbeitermagazinen der Volkswagen AG (51-mal, entsprechen 79,9% der Gesamtmenge) als in der BMW Group (13-mal / entsprechen 20,3% der Gesamtmenge) thematisiert.

Unternehmen	Häufigkeit	Prozent
VW	51	79,7 %
BMW	13	20,3 %
Gesamt	64	100 %

Tabelle 4: Codiereinheit neu

Datum der Veröffentlichungen

In den Ausgaben vom November 2015 wird der VW-Abgasskandal mit 14 gezählten Erwähnungen (21,9%) über beide Medien verteilt am häufigsten thematisiert. Das Ergebnis könnte mit dem Erscheinen einer Spezialausgabe seitens der BMW Group, die sich ausschließlich der Diesel-Thematik widmet, zusammenhängen. Außerdem kann verzeichnet werden, dass die BMW Group kurz nach dem Bekannt-Werden des Skandals, nämlich zum Ende des Jahres 2015, mehr Artikel im Zusammenhang mit den Geschehnissen veröffentlicht, als insgesamt in den ersten sieben Monaten des Jahres 2016, was dem restlichen Untersuchungszeitraum entspricht. Die Volkswagen AG kommuniziert die Thematik zwar konstanter über den Untersuchungszeitraum hinweg, jedoch ist in allen drei Ausgaben im Jahr 2015 jeweils der unternehmensspezifischen Modalwert (7) in Bezug auf die im- oder explizite Erwähnung des Skandals seitens der Volkswagen AG zu vermerken. Das Nicht-Erwähnen des Skandals seitens der BMW Group in den Monaten Juni und März ist darauf zurückzuführen, dass in diesen Monaten keine Ausgaben der Mitarbeiterzeitschrift veröffentlicht werden. Im Januar und Juli wird der VW-Abgasskandal in den in diesen Monaten erschienenen Artikeln von dem besagten Unternehmen jedoch tatsächlich nicht erwähnt.

Laut χ^2 ($\chi^2 = 13,005$; $p = 0,162$; Eta: Medium = 0,451; Datum = 0,234) unterscheiden sich die Medien in Bezug auf das Datum der Veröffentlichungen nicht signifikant. Aufgrund der großen Anzahl an Zellen, die eine erwartete Häufigkeit kleiner 5 aufweisen (15 Zellen (75%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,41), kann die Richtigkeit der Interpretation jedoch nicht garantiert werden.

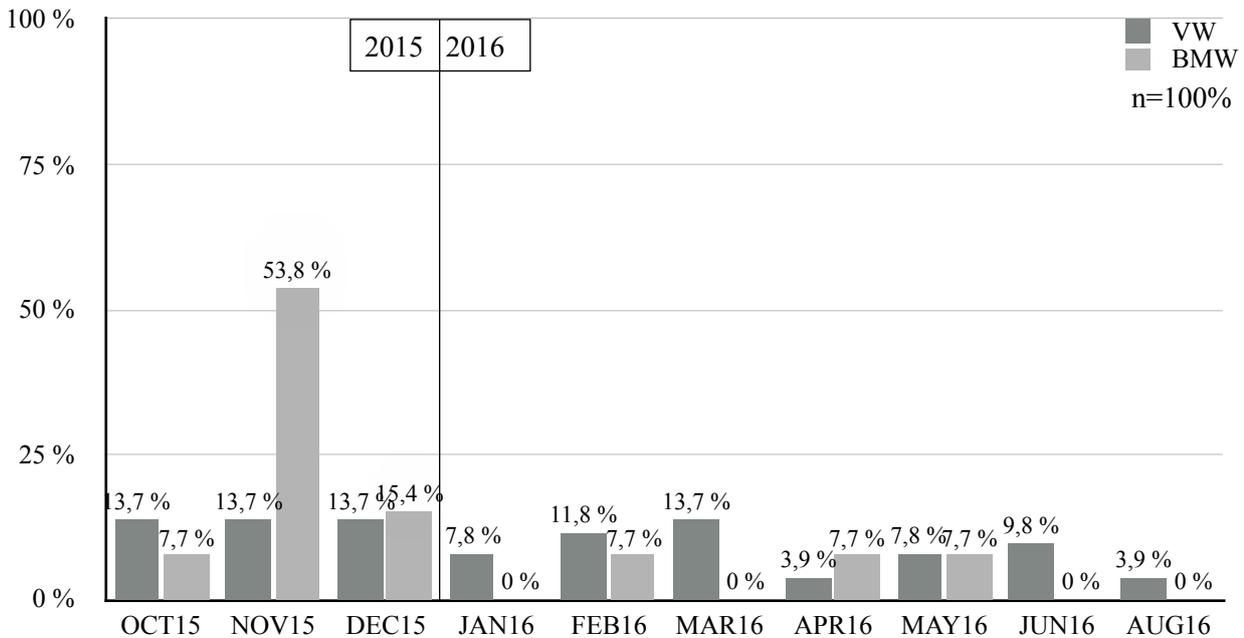


Abb. 4: Medium x Datum

Inhaltliche Kriterien

Im- und explizite Erwähnung des VW-Abgasskandals

Im Vergleich der im- und expliziten Erwähnung des Skandals kann vermerkt werden, dass jener insgesamt häufiger implizit thematisiert (53,1%), als ausdrücklich genannt (46,9%) wird. Die Volkswagen AG erwähnt den Abgasskandal in knapp über der Hälfte (51%) der relevanten Artikel implizit, während es bei der BMW Group bei annähernd zwei Drittel der Thematisierungen der Fall ist (61,5%). Demnach kommunizieren beide Unternehmen die Krise öfter im-, als explizit. Die Unternehmen unterscheiden sich in Bezug auf die Art der Erwähnung nach χ^2 ($\chi^2 = 0,464$; $p = 0,496$; $\Phi = -0,085$) jedoch nicht signifikant.

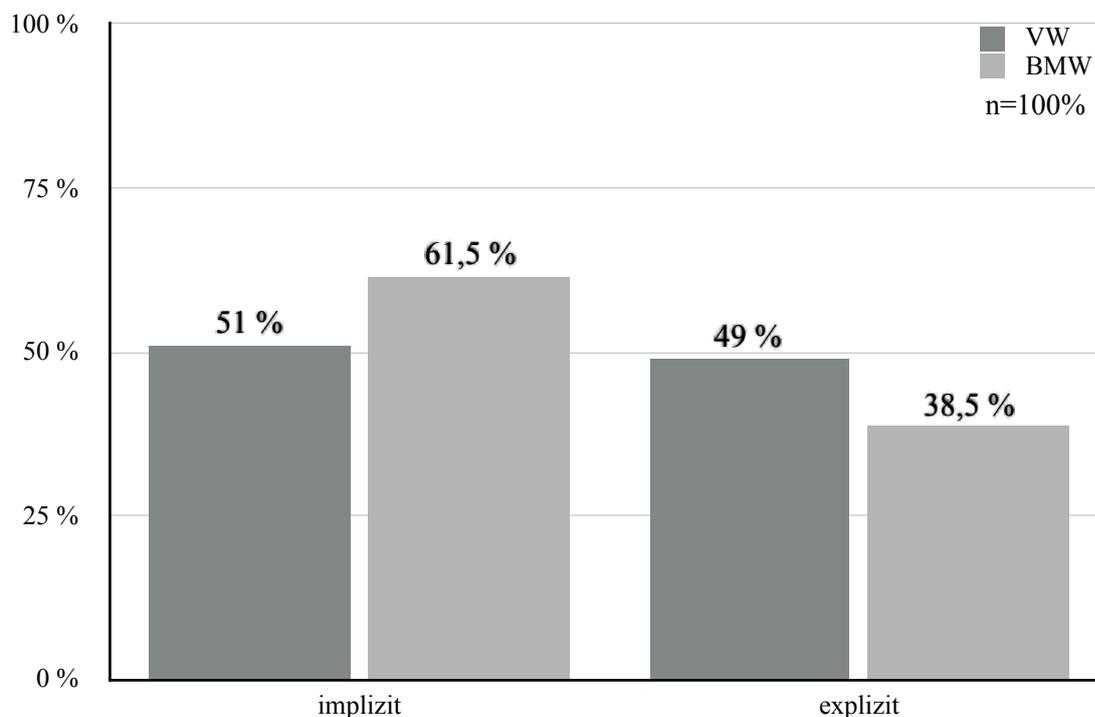


Abb.5: Medium x im- & explizite Erwähnung

Journalistische Textgattungen der Artikel

Bei der Betrachtung der Ergebnisse in Bezug auf die Kommunikation nach journalistischen Textgattungen im Zusammenhang mit der Thematisierung des VW-Abgasskandal fällt auf, dass der Bericht als Ausdrucksweise, sowohl seitens der Volkswagen AG (39,2%) als auch der BMW Group (30,8%), am häufigsten zum Einsatz kommt, gefolgt von dem Interview (VW: 27,5%; BMW: 23,1%) und der Meldung (VW: 19,6%; BMW: 15,4%). Auch das bloße Darstellen und Aufzählen von Fakten wird in beiden Medien zur Thematisierung der Unternehmenskrise genutzt (VW: 9,8%; BMW: 15,4%). Dem Kommentar (insgesamt: 3,1%), den Pressestimmen (1,6%) sowie anderen Formaten (insgesamt: 1,6%) kommt in diesem Zusammenhang eine eher marginale Bedeutung zu.

Laut χ^2 ($\chi^2 = 5,932$; $p = 0,431$; Cramer's $V = 0,304$) unterscheiden sich die Medien in Bezug auf das Kommunizieren nach einer bestimmten Textgattung nicht signifikant. Aufgrund der großen Anzahl an Zellen, die eine erwartete Häufigkeit kleiner 5 aufweisen (10 Zellen (71,4%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,20), kann die Richtigkeit der Interpretation zudem nicht garantiert werden.

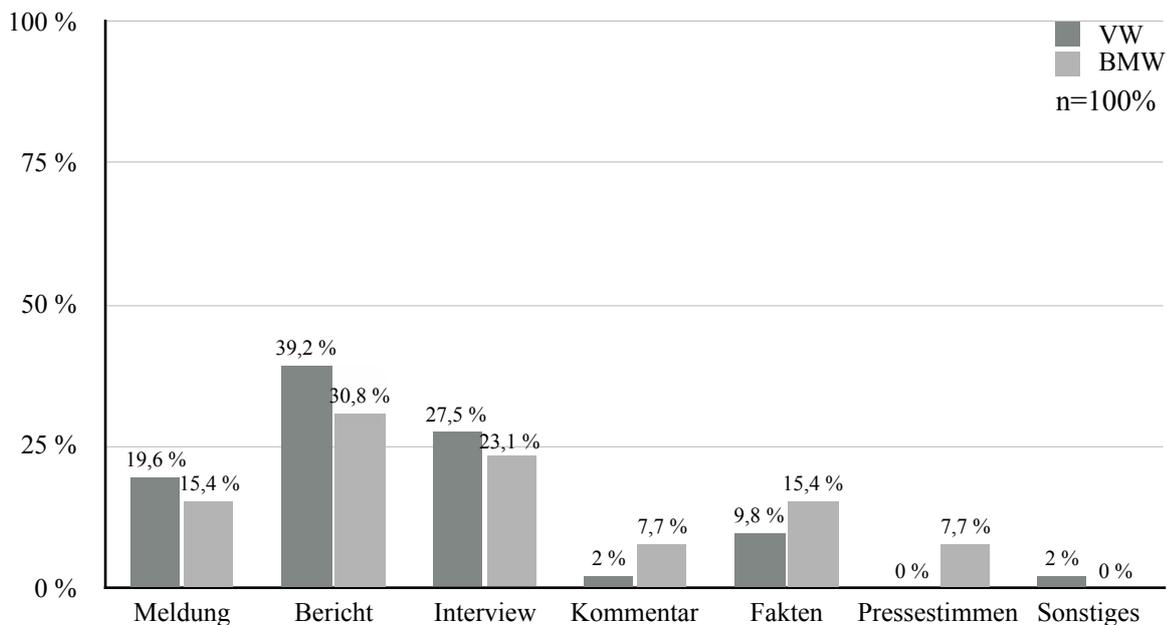


Abb.6: Medium x Textgattung

Themenspektrum der Erwähnungen

Wie in Tabelle 5 ersichtlich, können bei der Frage zu dem inhaltlichen Zusammenhang der Erwähnungen des VW-Abgasskandals zwischen der internen Kommunikation der beiden Unternehmen große Unterschiede festgemacht werden. Bei mehr als der Hälfte der Thematisierungen der Volkswagen AG bezieht sich der Kontext auf die Unternehmensentwicklungen oder neue Projekte (51%). Ungefähr halb so oft erwähnt der Konzern den Abgasskandal in Zusammenhang mit Stellungnahmen zu aktuellen Geschehnissen (27,5%), gefolgt von Artikeln mit „Human Touch“, beziehungsweise gemeinschaftlichen Bezug (15,7%). Im Kontext zu ökologischen Themen, der Kommunikation rund um Produkte und Dienstleistungen sowie Personalien wird die Unternehmenskrise seitens der Volkswagen AG jeweils nur in 2% der Artikel, im Zusammenhang mit der Markt- und Wirtschaftssituation überhaupt nicht genannt.

Die BMW Group thematisiert den Skandal wiederum am häufigsten im Kontext von Stellungnahmen zu aktuellen Geschehnissen und der Kommunikation rund um Produkte und Dienstleistungen (jeweils 30,8%), gefolgt von umweltbezogenen Themen (23,1%). Mehr als 15% der Erwähnungen stehen in Zusammenhang mit Aussagen rund um die Markt- und Wirtschaftssituation. Der VW-Abgasskandal wird seitens der BMW-Group jedoch nicht im Kontext von Personalien oder gemeinschaftsbezogenen Themen kommuniziert.

Laut χ^2 ($\chi^2 = 35,204$; $p = 0,000$; Cramer's $V = 0,742$) unterscheiden sich die Medien in Bezug auf den inhaltlichen Zusammenhang der Erwähnungen hochsignifikant. Aufgrund der großen Anzahl an Zellen, die eine erwartete Häufigkeit kleiner 5 aufweisen (10 Zellen (71,4%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,20), kann die Richtigkeit der Interpretation jedoch nicht garantiert werden.

		VW	BMW	Gesamt
Umwelt	Anzahl	1	3	4
	Prozent	2 %	23,1 %	6,3 %
Personalia	Anzahl	1	0	1
	Prozent	2 %	0 %	1,6 %
Markt- und Wirtschaftssituation	Anzahl	0	2	2
	Prozent	0 %	15,4 %	3,1 %
Produkte und Dienstleistungen	Anzahl	1	4	16
	Prozent	2 %	30,8 %	7,8 %
Human Touch/Gemeinschaft	Anzahl	8	0	8
	Prozent	15,7 %	0 %	12,5 %
Stellungnahmen zu aktuellen Geschehnissen	Anzahl	14	4	18
	Prozent	27,5 %	30,8 %	28,1 %
Unternehmensentwicklung/neue Projekte	Anzahl	26	0	26
	Prozent	51 %	0 %	40,6 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %

10 Zellen (71,4%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,20
 $\chi^2 = 35,204$; $p = 0,000$; Cramer's $V = 0,742$

Tabelle 5: Medium x Themenspektrum

Positive Unternehmensdarstellung

Um ein Verständnis von der Anwendung der Strategien Bischls im Zusammenhang mit der internen Kommunikation mit Mitarbeitermagazinen zu bekommen, werden die Ergebnisse nach der Ordnung der diesbezüglich vorab festgesetzten Kategorien getrennt von einander deskriptiv beschrieben. Im nachfolgenden Kapitel werden sie zur Beantwortung der Forschungsfrage zueinander in Bezug gesetzt.

Positive Eigen- und Fremddarstellung

Explizit positive Aspekte im Zusammenhang mit der Thematisierung der Krise werden von der Volkswagen AG in über einem Drittel (39,2%), von der BMW Group in über der Hälfte (53,8%) der Artikel genannt. Die positive Darstellung des Unternehmens durch Externe ist wiederum kaum gegeben (VW: 2%; BMW: 15,4%). Die Medien unterscheiden sich jedoch in Bezug auf die Erwähnung positiver Aspekte durch das Unternehmen selbst ($\chi^2 = 0,909$; $p = 0,365$; $\Phi = 0,119$), sowie durch Externe (Exakter Test nach Fisher: $p = 0,102$; $\Phi = 0,256$) nach χ^2 nicht signifikant.

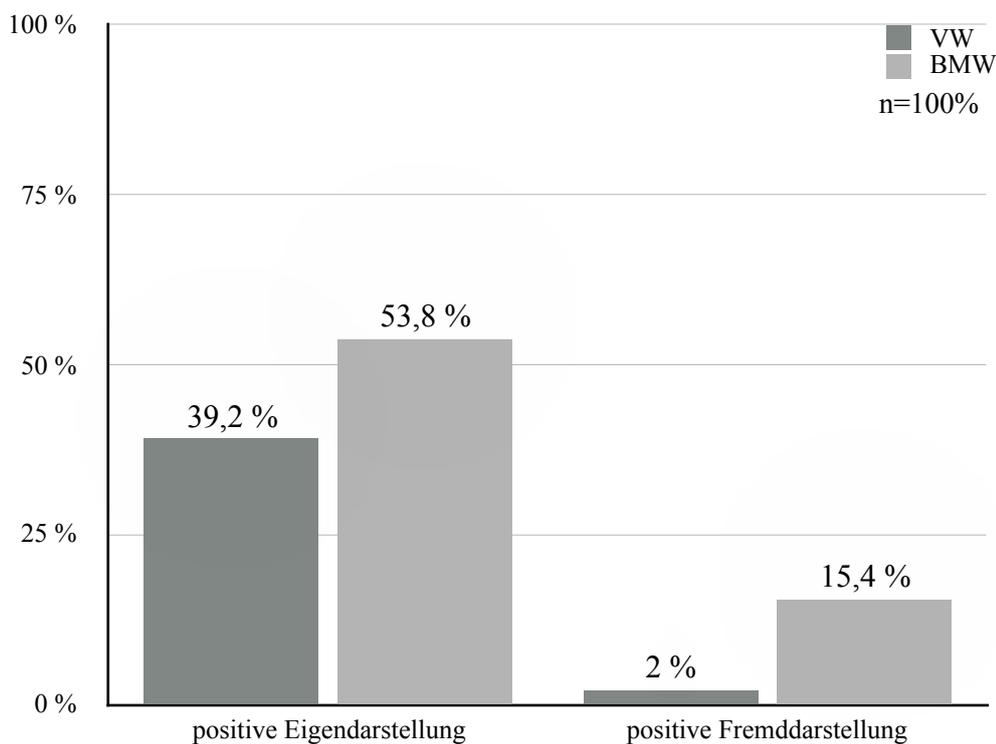


Abb.7: Medium \times positive Eigen- und Fremddarstellung

Zu-Wort-Kommen der Unternehmensleitung

Im Zuge der Erwähnung des VW-Abgasskandals innerhalb der Mitarbeiterzeitschriften der Volkswagen AG kommt die Unternehmensleitung in mehr als der Hälfte der relevanten Artikel (54,9%) zu Wort, wobei die Aussagen derer am häufigsten durch direkte Zitate (29,4%) kommuniziert wird. Durch Interviewbefragungen kommt die Unternehmensleitung bei über einem Fünftel der relevanten Artikel (21,6%), durch indirekte Zitate jedoch nur in 3,9% der Fälle zu Wort. Als Autoren werden Mitglieder der Unternehmensleitung innerhalb der internen Kommunikation mit Mitarbeitermagazinen seitens der Volkswagen AG überhaupt nicht gekennzeichnet.

Im Zuge der internen Kommunikation des Abgasskandals in der BMW Group Zeitung kommt die Unternehmensleitung in weniger als einem Drittel der relevanten Artikel (30,8%) zu Wort – nämlich jeweils zu 15,4% durch ein direktes Zitat sowie zu 15,4% durch ein Interview.

Die Medien unterscheiden sich in Bezug auf die Art und Weise des Zu-Wort-Kommens der Unternehmensleitung nach Chi² (Chi² = 2,679; p = 0,444; Cramer's V = 0,205) jedoch nicht signifikant. Aufgrund der Zellen, die eine erwartete Häufigkeit kleiner 5 aufweisen (4 Zellen (50%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,41), kann die Richtigkeit der Interpretation zudem nicht garantiert werden.

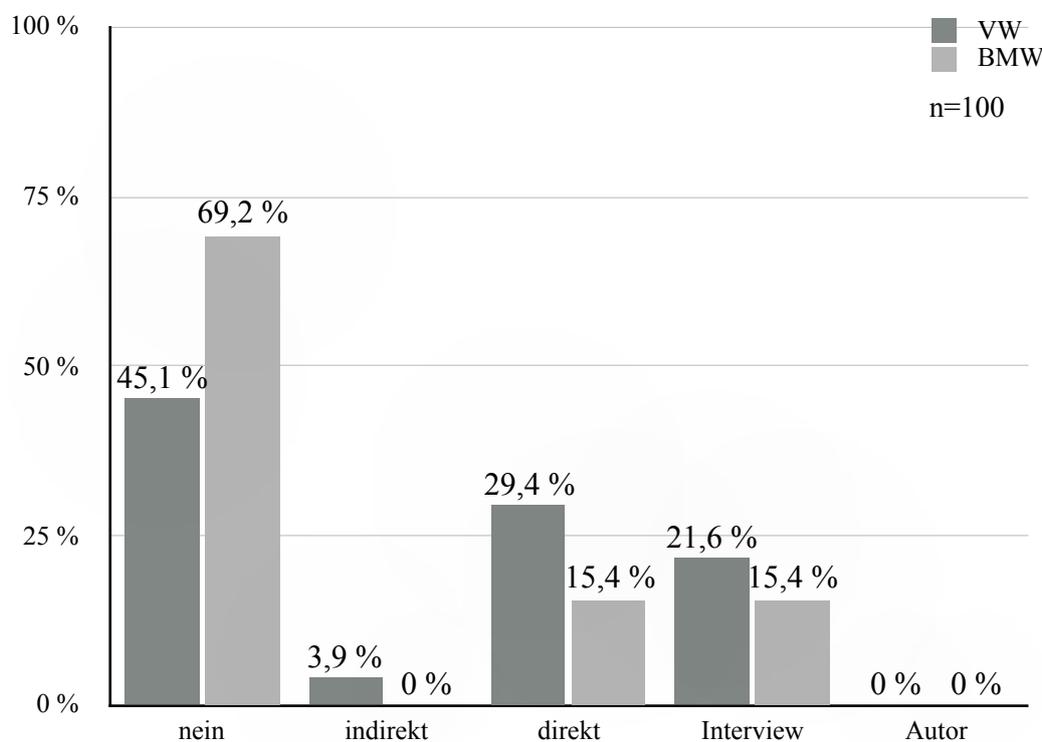


Abb.8: Medium x Zu-Wort-Kommen der Unternehmensleitung

Zu-Wort-Kommen von Mitarbeitern

Den Ergebnissen in Bezug auf das Zu-Wort-Kommen von Mitarbeitern kann entnommen werden, dass in mehr als vier Fünfteln der Artikel beider Medien (VW: 86,3%; BMW: 84,6%) Aussagen von Arbeitnehmern nicht offensichtlich dargestellt werden. Die Volkswagen AG lässt Mitarbeiter dennoch in 9,8% der Fälle durch direkte Zitate zu Wort kommen und jeweils in 2% der Artikel durch ein Interview sowie sie in 2% der Fälle als Autoren gekennzeichnet sind. In der BMW Group

Zeitung werden Aussagen von Mitarbeitern jeweils zu 7,7% durch ein direktes Zitat sowie durch ein Interview kommuniziert.

Die Medien unterscheiden sich in Bezug auf die Art und Weise des Zu-Wort-Kommens von Mitarbeitern nach Chi² (Chi² = 1,396 ; p = 0,706; Cramer's V = 0,148) jedoch nicht signifikant. Aufgrund der Zellen, die eine erwartete Häufigkeit kleiner 5 aufweisen (6 Zellen (75%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,20), kann die Richtigkeit der Interpretation zudem nicht garantiert werden.

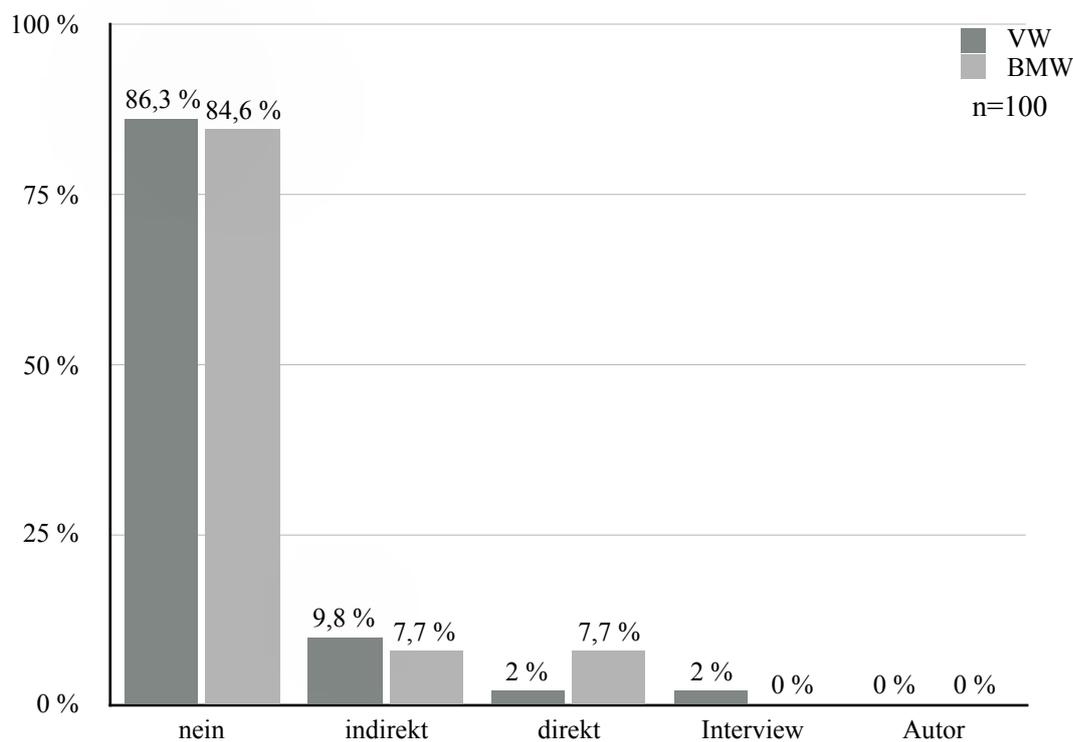


Abb.9: Medium x Zu-Wort-Kommen von Mitarbeitern

Zu-Wort-Kommen von externen Experten

Das Zu-Wort-Kommen externer Experten wird in der internen Kommunikation mit den Mitarbeitermedien der Volkswagen AG kaum angewandt, lediglich in 3,9% der Artikel werden Aussagen von Experten vermittelt – ausschließlich durch direkte Zitate. In der BMW Group Zeitung kommen externe Experten jedoch in über einem Drittel aller relevanten Artikel zu Wort, am häufigsten sind sie hierbei als Autoren gekennzeichnet (15,4%). In jeweils 7,7% der Fälle kommen sie durch ein direktes, ein indirektes Zitat sowie eine Interviewbefragung zu Wort.

Laut χ^2 ($\chi^2 = 17,394$; $p = 0,002$; Cramer's $V = 0,521$) unterscheiden sich die Medien in Bezug auf das Zu-Wort-Kommen externer Experten hochsignifikant. Aufgrund der großen Anzahl an Zellen, die eine erwartete Häufigkeit kleiner 5 aufweisen (8 Zellen (80%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,20), kann die Richtigkeit der Interpretation jedoch nicht garantiert werden.

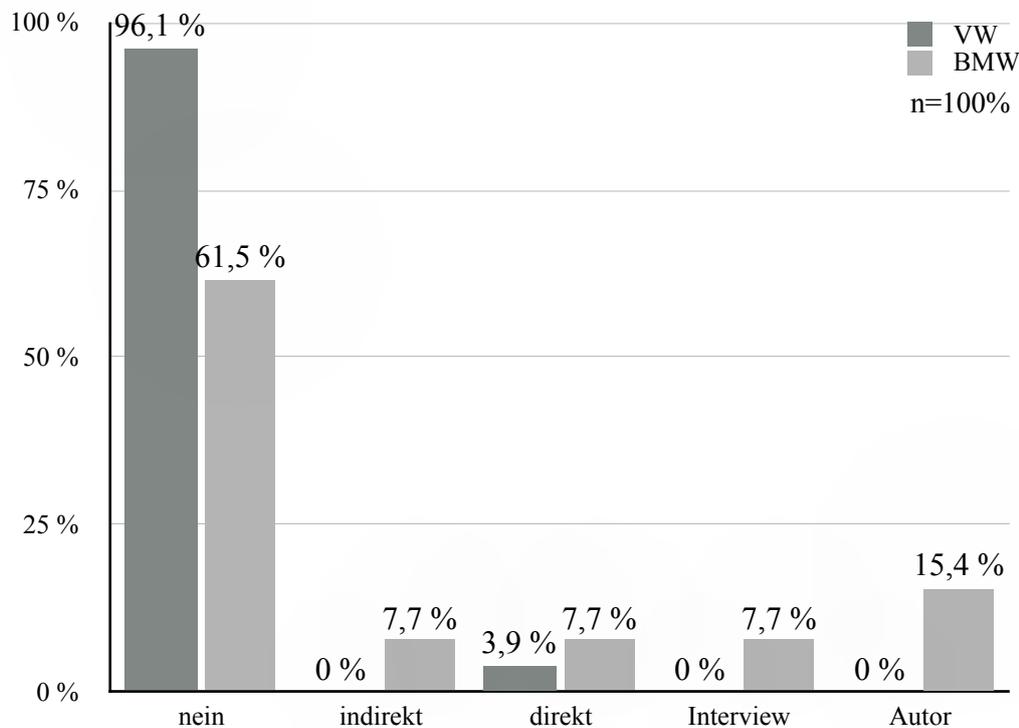


Abb.10: Medium x Zu-Wort-Kommen von externen Experten

Zur besseren Übersichtlichkeit wurden die Ausprägungen „indirektes Zitat“, „direktes Zitat“, „interviewt“ und „als Autor gekennzeichnet“ unter der Kategorie „Zu-Wort-Kommen“ zusammengefasst und die Ergebnisse der Kommunikation beider Unternehmen in einem Diagramm entgegengestellt.

Hierbei unterscheiden sich die Medien ebenfalls lediglich in Bezug auf das Zu-Wort-Kommen externer Experten signifikant voneinander (Exakter Test nach Fisher: $p = 0,003$; $\Phi = 0,445$) (siehe die Tabellen im Anhang der vorliegenden Arbeit).

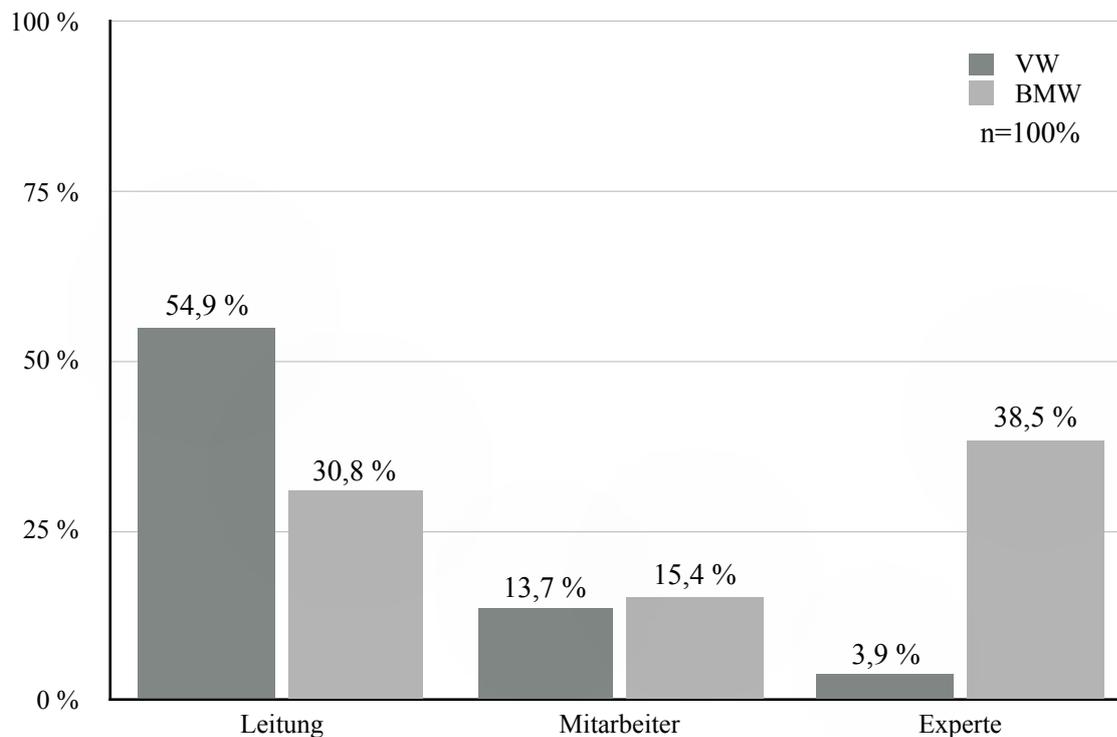


Abb.11: Medium x Zu-Wort-Kommen gesamt

Kommunizieren gesellschaftlichen Engagements und ökonomischen Erfolgs

Gesellschaftliches Engagement (VW: 3,9%; BMW: 0%) oder ökonomischer Erfolg (VW: 3,9%; BMW: 15,4%) werden im Zuge der Kommunikation des Skandals kaum erwähnt. Die Unterscheidungen zwischen Medium und der Erwähnung des gesellschaftlichen Engagement (Exakter Test nach Fisher: $p = 1$; $\Phi = -0,091$) sowie der Thematisierung des ökonomischen Erfolgs (Exakter Test nach Fisher: $p = 0,181$; $\Phi = 0,191$) sind jedoch nicht signifikant.

Abschwächen und Generalisieren negativer Aspekte

Beide Unternehmen thematisieren den VW-Abgasskandal im Zuge der internen Kommunikation mit den Mitarbeitermagazinen nicht, bis kaum abschwächend (VW: 2%; BMW: 0%). Es zeigt sich außerdem, dass sich die Medien in Bezug auf die abschwächende Kommunikation nicht signifikant (Exakter Test nach Fisher: $p = 1$; $\Phi = -0,064$) voneinander unterscheiden.

Zusätzliche werden die Geschehnisse und Auswirkungen des Skandals in den Medien beider Unternehmen kaum (VW: 3,9%) bis wenig (23,1%) verallgemeinert. Doch auch hier unterscheiden

sich die Medien in Bezug auf die generalisierende Kommunikation nicht signifikant voneinander (Exakter Test nach Fisher: $p = 0,053$; $\Phi = 0,287$).

Schuldzuweisung und Verantwortungsattribution

Das Ausdrücken von Verantwortungsbewusstsein in Bezug auf den Abgasskandal wird bei der internen Kommunikation mit Mitarbeitermagazinen ausschließlich seitens der Volkswagen AG und zwar in annähernd der Hälfte der Artikel (43,1%) angewandt. Die Medien unterscheiden sich in Bezug auf das Kommunizieren der Verantwortung in Bezug auf die Krise hochsignifikant (Exakter Test nach Fisher: 0,003), der Effekt ist nach nach Φ jedoch nur als mittelstark ($= -0,365$) anzusehen.

Während lediglich die Volkswagen AG für die eigene Unternehmenskrise Verantwortung äußert, kommt es ausschließlich in den Artikeln der BMW Group Zeitung zu Schuldzuweisungen – jeweils einmal mit klarer Nennung (7,7%) und einmal ohne eben diese (7,7%). Auch hier ist der Zusammenhang zwischen Medium und der Schuldzuweisung signifikant (Exakter Test nach Fisher: 0,039), jedoch ist der Effekt ebenso mittelstark nach Cramer's V ($= 0,356$).

Zur besseren Übersicht sind die Ergebnisse der einzelnen inhaltlichen Kategorien in Bezug auf die positive Unternehmensdarstellung in Abbildung 12 zusammengefasst.

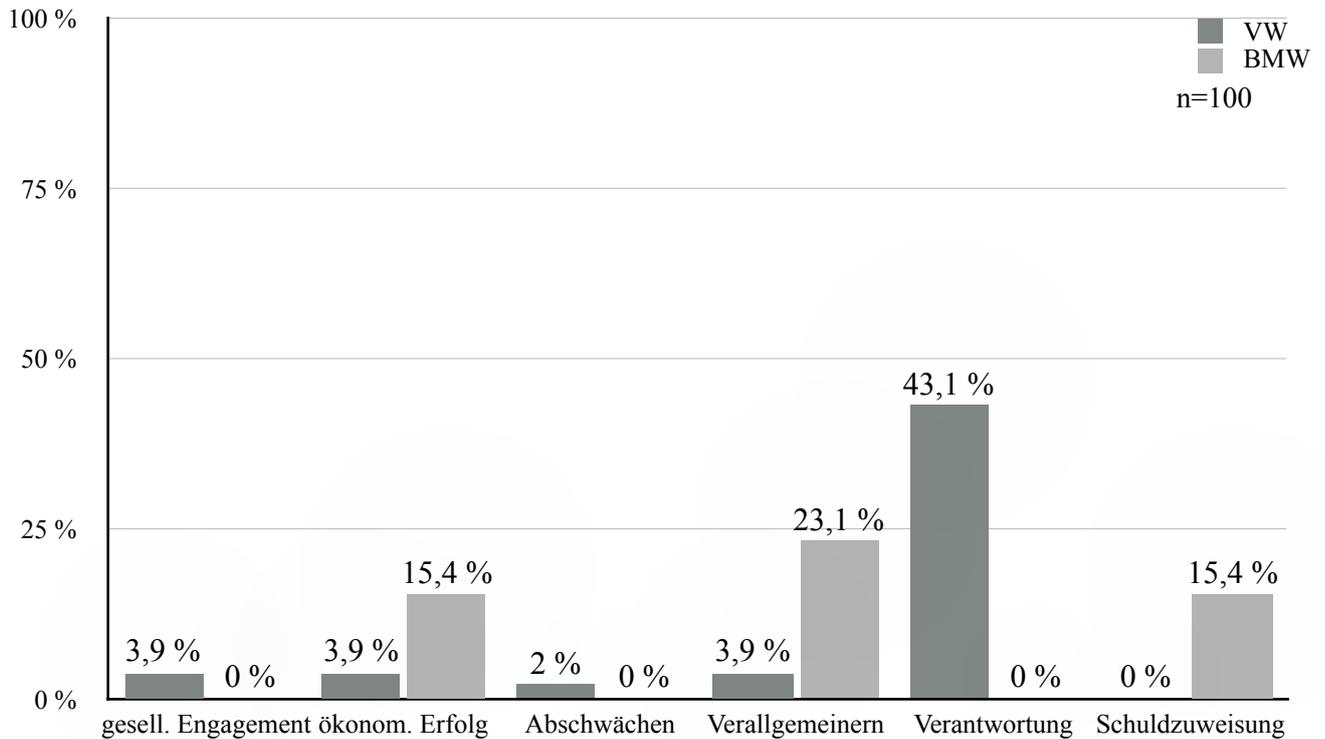


Abb.12: Medium x inhaltliche Kategorien nach Bischl

Relevanz

In den relevanten Artikeln wird der VW-Abgasskandal insgesamt häufiger als Haupt- (51,6%), als als Nebenthema (48,4%) thematisiert. Innerhalb der Kommunikation der Volkswagen AG wird jener wiederum öfter als Neben- (54,9%), in der der BMW Group weitaus häufiger als Hauptthema (76,9%) vermittelt.

Der Zusammenhang von Medium und der Thematisierung des Abgasskandals als Haupt- oder Nebenthema kann nach Chi² (Chi² = 4,201;p = 0,04) zwar als signifikant gewertet werden, der Effekt nach Phi (= -0,256) jedoch als eher schwach anzusehen.

		VW	BMW	Gesamt
Hauptthema	Anzahl	23	10	33
	Prozent	45,1 %	76,9 %	51,6 %
Nebenthema	Anzahl	28	3	31
	Prozent	54,9 %	23,1 %	48,4 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Chi ² = 4,201; p = 0,04; Phi = -0,256				

Tabelle 6: Medium x Relevanz

Stelle der Erwähnung

Beim Betrachten der Ergebnisse im Bezug auf die Stelle der Erwähnung innerhalb des Artikels fällt auf, dass sich bei ungefähr einem Drittel der Fälle innerhalb der internen Medien beider Unternehmen keine Aussagen machen lassen, da aufgrund der impliziten Thematisierung lediglich ein Gesamteindruck festgemacht werden kann (VW: 31,4%; BMW: 38,5%). Die Ergebnisse der Untersuchung der restlichen Artikel zeigen, dass die Volkswagen AG (52,9%) den Abgasskandal weitaus öfter an exponierter Stelle erwähnt, als die BMW Group (7,7%). Der Zusammenhang von Medium und dem Ort der Erwähnung ist nach Chi² (Chi² = 11,443; p = 0,03) zwar hochsignifikant, der Effekt kann nach Cramer's V (= 0,423) jedoch nur als mittelstark eingeschätzt werden.

		VW	BMW	Gesamt
durch implizites Erwähnen nicht zu beantworten	Anzahl	16	5	21
	Prozent	31,4 %	38,5 %	32,8 %
nicht exponierte Stelle	Anzahl	8	7	15
	Prozent	15,7 %	53,8 %	23,4 %
exponierte Stelle	Anzahl	27	1	28
	Prozent	52,9 %	7,7 %	43,8 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Chi ² = 11,443; p = 0,03; Cramer's V = 0,423				

Tabelle 7: Medium x Stelle der Erwähnung

Tonalität und sprachlicher Stil der Erwähnung

informierend

Seitens der Volkswagen AG wird nur in weniger als einem Drittel (27,5%) der relevanten Artikel informativ berichtet – jedoch gleichermaßen konkret (13,7%), wie wenig konkret (13,7%). Die Artikel der BMW Group sind fast doppelt so oft (61,5%) als informativ zu bewerten, als die des Konkurrenzunternehmens. Fakten werden in der BMW Group Zeitung häufiger konkret vermittelt (38,5%).

Die Volkswagen AG und die BMW Group unterscheiden sich signifikant in Bezug auf die informierende Kommunikation (Mittlerer Rang VW = 30,15, Mittlerer Rang BMW = 41,73; Mann-Whitney-U = 211,500; Asymptotische Signifikanz = 0,017) im Zuge der Gesamtbetrachtung der Ränge sowie beim Betrachten der gefilterten Ergebnisse unter Berücksichtigung der informativen oder nicht-informativen Kommunikation (Exakter Test nach Fisher: $p = 0,046$), jedoch nicht in Bezug auf den Grad der Konkretheit der Thematisierung (Exakter Test nach Fisher = 0,675).

erklärend

Weniger als ein Drittel der Artikel der Volkswagen AG (29,4%) sind als erklärend zu bewerten. Werden jedoch Hintergründe aufgezeigt, dann häufiger (15,7%) auf nachvollziehbare Weise. Weitaus öfter, nämlich in mehr als zwei Drittel der relevanten Fällen (69,2%), sind Erklärungen in den Artikeln der BMW Group zu finden. Wird auf diese Art kommuniziert, sind die Äußerungen meistens nachvollziehbar (53,8%). Der Unterschied der beiden Medien in Zusammenhang mit der erklärenden Kommunikation im Zuge der Gesamtbetrachtung der Ränge (Mittlerer Rang VW = 29,59, Mittlerer Rang BMW = 43,92; Mann-Whitney-U = 183,000; Asymptotische Signifikanz = 0,004) sowie die Differenz der gefilterten Ergebnisse unter Berücksichtigung der erklärenden oder nicht-erklärenden Kommunikation (Exakter Test nach Fisher: $p = 0,012$) sind hochsignifikant, die Differenz im Bezug auf den Grad der Nachvollziehbarkeit der Thematisierung wiederum nicht (Exakter Test nach Fisher = 0,389).

Zukünftige und geplante Korrekturmaßnahmen

Die Volkswagen AG kommuniziert in mehr als der Hälfte der relevanten Artikel (56,9%) zukunftsbezogene Korrekturmaßnahmen. Jedoch sind die Erwähnungen in den meisten Fällen recht unpräzise (47,1%). In der BMW Group Zeitung werden bevorstehende Maßnahmen hingegen kaum, nämlich in weniger als einem Fünftel der Artikel (15,4%), und zudem gleichermaßen präzise (7,7%) wie unpräzise (7,7%) thematisiert.

Demnach kann gesagt werden, dass die Volkswagen AG weitaus häufiger bevorstehende Korrekturmaßnahmen in Bezug auf die Unternehmenskrise kommuniziert, als es bei der BMW Group Zeitung der Fall ist. Die beiden Unternehmen unterschieden sich in Bezug auf die Kommunikation geplanter Korrekturmaßnahmen sowohl im Zuge der Gesamtbetrachtung der Ränge (Mittlerer Rang VW = 35,01, Mittlerer Rang BMW = 22,65; Mann-Whitney-U = 203,500; Asymptotische Signifikanz = 0,017) als auch unter Berücksichtigung des Erwähnens oder Nicht-Erwähnens zukünftiger Korrekturmaßnahmen ($\chi^2 = 7,136$; $p = 0,012$) signifikant, jedoch nicht in Bezug auf die Genauigkeit der Thematisierung (Exakter Test nach Fisher $p = 0,355$).

Geht es um die Kommunikation vergangener Maßnahmen, ist die Häufigkeit der Kommunikation beider Unternehmen annähernd ausgeglichen (VW: 21,6%, BMW: 23,1%). Auch werden diese eher präzise (VW: 11,8%, BMW: 23,1%) thematisiert. Unpräzise Erwähnungen finden sich lediglich bei Artikeln der Mitarbeiterzeitschriften der Volkswagen AG (9,8%) wieder.

Der Unterschied der Medien in Bezug auf das Kommunizieren vergangener Korrekturmaßnahmen ist jedoch sowohl bei der Gesamtbetrachtung der Ränge (Mittlerer Rang VW = 32,25, Mittlerer Rang BMW = 33,46; Mann-Whitney-U = 319,000; Asymptotische Signifikanz = 0,772) als auch unter der bloßen Berücksichtigung des Erwähnens oder Nicht-Erwähnens vergangener Korrekturmaßnahmen (Exakter Test nach Fisher: $p = 1$) nicht signifikant, ebenso wenig wie der in Bezug auf die Genauigkeit der Thematisierung (Exakter Test nach Fisher: $p = 0,258$).

emotional

Mehr als die Hälfte der relevanten Artikel der Volkswagen AG (52,9%) und weniger als ein Drittel der Artikel der BMW Group (30,8%) appellieren an den Gemeinschaftssinn und sprechen Emotionen an. Der Unterschied zwischen Medium und dem emotionalen Kommunizieren ist jedoch nicht signifikant ($\chi^2 = 2,039$; $p = 0,153$).

zynisch und desillusioniert

Bei der Betrachtung der Ergebnisse in Bezug auf die Art der Kommunikation (Tonalität) fällt auf, dass sich keines der beiden Unternehmen in den Mitarbeiterzeitschriften zynisch oder desillusioniert über den VW-Abgasskandal äußert.

zurückhaltend und beharrlich

Zurückhaltend beziehungsweise vorsichtig (9,8%) sowie beharrlich (23,5%) kommuniziert nur der Volkswagen-Konzern. Der Unterschied zwischen den Medien und den beiden Totalitäten ist jeweils nicht signifikant (zurückhaltend: Exakter Test nach Fisher: $p = 0,574$; beharrlich: Exakter Test nach Fisher: $p = 0,104$).

optimistisch

Optimistisch in Bezug auf die Krise äußern sich beide Unternehmen – die Volkswagen AG in mehr als der Hälfte (58,8%), die BMW Group in mehr als einem Drittel (38,5%) der relevanten Artikel. Der Unterschied in Bezug auf die Medien und der optimistischen Kommunikation ist jedoch nicht signifikant ($\text{Chi}^2 = 1,733$; $p = 0,188$).

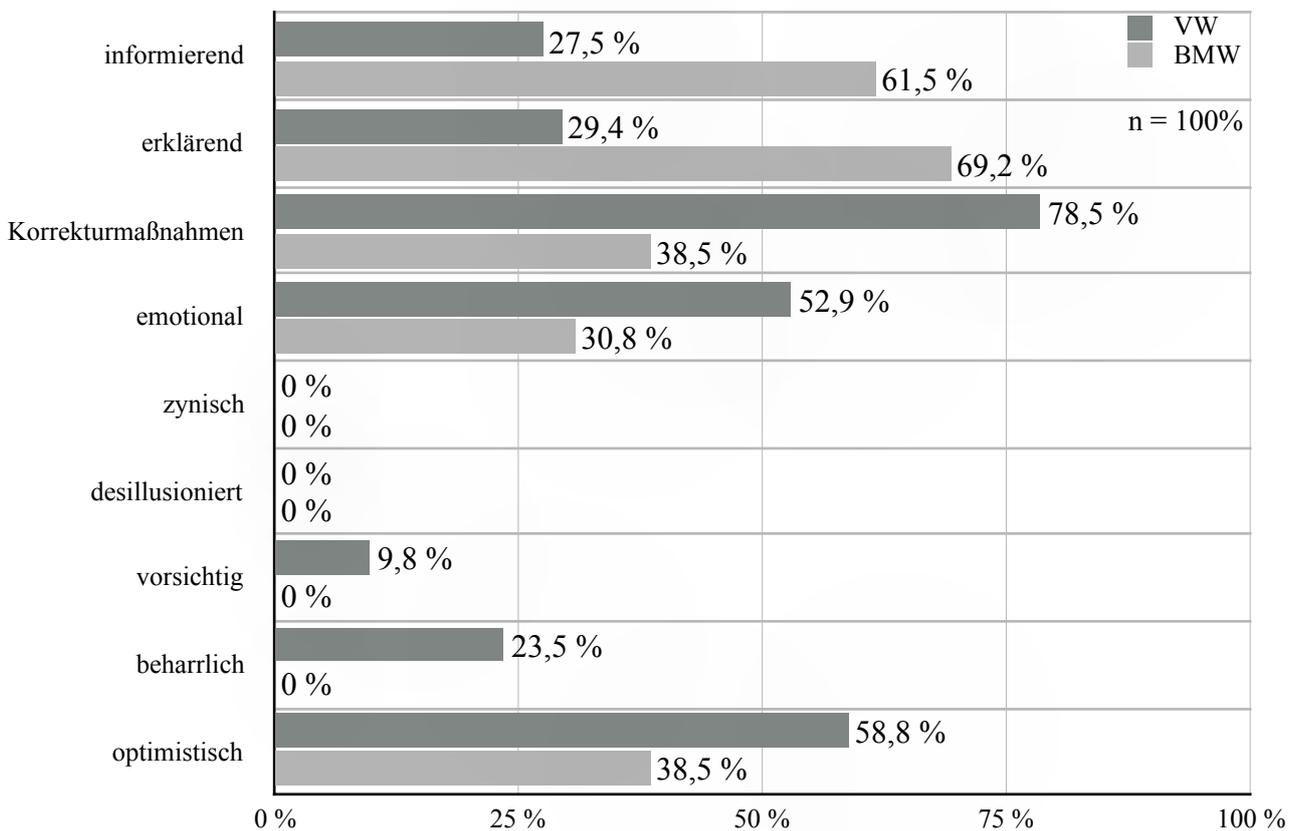


Abb.13: Medium x Art der Erwähnung

4.7 Beantwortung der Forschungsfragen

Bevor die Forschungsfragen beantwortet werden können, muss festgehalten werden, dass der VW-Abgasskandal in dem gegebenen Untersuchungszeitraum von der Opel AG mit der Mitarbeiterzeitschrift Opel Post überhaupt nicht thematisiert wurde. In diesem Kapitel wird daher lediglich auf die Ergebnisse der Volkswagen AG sowie der BMW Group GmbH eingegangen. Das fehlende Kommunizieren der Opel AG wird im Zuge der Diskussion der Ergebnisse (5.1) analysiert und erläutert.

Forschungsfrage1

Inwieweit lassen sich die Anwendungen der Basisstrategien in Bezug auf die interne Unternehmenskommunikation nach Mast von der Volkswagen AG und deren Konkurrenzunternehmen in der akuten Kommunikation des VW-Abgasskandals im Medium Mitarbeiterzeitschrift unterscheiden?

Da die Kategorien in Bezug auf das informierende, erklärende und emotionale Kommunizieren sowie das Thematisieren von Korrekturmaßnahmen auf die Basisstrategie nach Mast rückschließen lassen, werden Unterschiede in der Anwendung eben jener durch die eben genannten Kategorien analysiert.

Wie in Abbildung 14 ersichtlich, fällt auf, dass die Volkswagen AG deutlich öfter Korrekturmaßnahmen thematisiert und emotional kommuniziert, während die Artikel der BMW Group häufiger als informativ und erklärend zu bewerten sind. Rückschließend auf die Basisstrategien der internen Kommunikation nach Mast wendet die Volkswagen AG durch das Vermitteln von Korrekturmaßnahmen am häufigsten die nutzwertorientierte (78,5%) und durch das Appellieren an den Gemeinschaftssinn sowie das Ansprechen der Emotionen in mehr als der Hälfte der Artikeln und somit am zweithäufigsten (52,9%) die wertorientierte Strategie an. In weniger als einem Drittel der Fälle wird informativ oder erklärend kommuniziert. Somit wird die Kommunikation über die Unternehmenskrise am wenigsten nach der ereignis- sowie der erklärenden Strategie nach Mast geführt.

Die BMW Group setzt hingegen bei der Thematisierung des VW-Abgasskandals auf die informative (61,5%) und erklärende (69,2%) Kommunikation. Folglich wird auf die ereignisorientierte sowie die erklärende Strategie gesetzt. Nur annähernd halb so oft (Korrekturmaßnahmen: 38,5%; emotional: 30,8%) werden Korrekturmaßnahmen vermittelt sowie Emotionen angesprochen. Daher kommt der Kommunikation nach der nutzwert- und wertorientierten Basisstrategie seitens der BMW Group eine eher marginale Bedeutung zu.

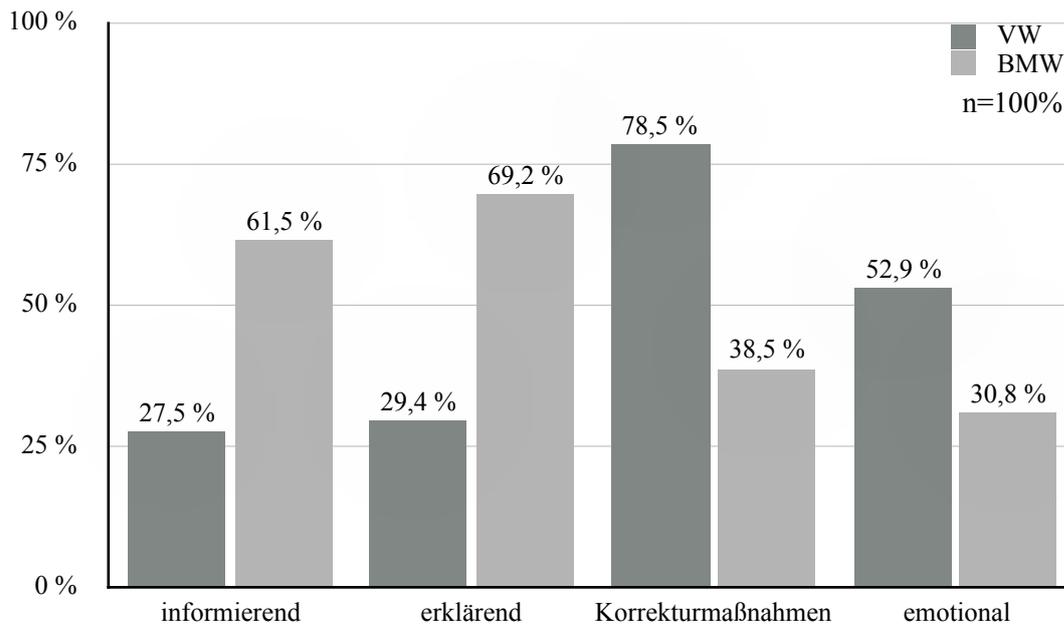


Abb.14: Medium x Art der Erwähnung (relevant für die Basisstrategien nach Mast)

Folglich kann alleine bei einer groben Betrachtung der Ergebnisse festgestellt werden, dass die beiden Unternehmen den VW-Abgasskandal in dem Medium Mitarbeiterzeitschrift sehr entgegengesetzt thematisieren. Bis auf die Differenzen in Bezug auf die emotionale Kommunikation, erweisen sich alle Unterschiede in Zusammenhang mit der Anwendung der Basisstrategien als signifikant.

Detaillierte Unterscheidung

In Bezug auf die nutzwertorientierte Strategie können die Erwähnungen vergangener und geplanter Korrekturmaßnahmen unterschieden werden. Während die Volkswagen AG mehr als doppelt so oft zukünftige, als bereits umgesetzte Aktion thematisiert (VW: geplant: 56,9%; vergangen: 21,6%), kommuniziert die BMW Group häufiger vergangene Korrekturmaßnahmen (BMW: geplant: 15,4%; vergangen: 23,1%).

In Zusammenhang mit der Analyse der informativen und erklärenden Kommunikation sowie der Thematisierung von Korrekturmaßnahmen wurde der Grad der Präzision beziehungsweise der Nachvollziehbarkeit der Kommunikation erhoben. Hierbei wurde die Antwortmöglichkeit „nicht angewandt“ gefiltert, um die interne Kommunikation der Unternehmen anhand der Nachvollziehbarkeit innerhalb der drei zuvor genannten Kategorien zu unterscheiden. Die Ergebnisse zeigen, dass die BMW Group beim Anwenden jeder der Strategien präziser, nachvollziehbarer und genauer

als die Volkswagen AG kommuniziert. Die Unternehmen unterscheiden sich jedoch in Bezug auf den Grad der Nachvollziehbarkeit der Kommunikation nicht signifikant.

Forschungsfrage 2

Inwieweit lassen sich die Anwendungen der Strategien in Bezug auf die interne Krisenkommunikation nach Mazzei und Ravazzani von der Volkswagen AG und deren Konkurrenzunternehmen in der akuten Kommunikation des VW-Abgasskandals im Medium Mitarbeiterzeitschrift unterscheiden?

Damit eine Beantwortung der zweiten Forschungsfrage möglich wurde, mussten für die Analyse der einzelnen Strategie interner Krisenkommunikation Variablenfälle ausgewählt und mit den Medien in Bezug gesetzt werden.

Die Transparenz-Strategie, bei der gleichzeitig informierend und erklärend kommuniziert werden soll, wird in 3,9% der Artikel der Volkswagen AG und in mehr als einem Drittel (38,5%) derer der BMW Group angewandt. Die Kommunikation beider Unternehmen in Bezug auf das Anwenden dieser Strategie unterscheidet sich signifikant (Exakter Test nach Fisher: $p = 0,003$), zudem kann der Effekt nach Phi ($\Phi = 0,445$) als recht groß bezeichnet werden. Die Zusammenhalt-Strategie, die informative und emotionale Kommunikation kombiniert, wird in 23,1% der Artikel der BMW Group angewandt und damit öfter als in denen der Volkswagen AG (5,9%) – jedoch unterscheiden sich die Unternehmen hinsichtlich der Kommunikation nach der Zusammenhalt-Strategie nicht signifikant (Exakter Test nach Fisher: $p = 0,092$). Die Strategie zur Handlungsaktivierung ist die komplexeste, da es vor allem um das präzise Vermitteln von Korrekturmaßnahmen geht, aber zur Sicherung der Effektivität auch emotional und informativ kommuniziert werden soll. Die BMW Group (23,1%) äußert sich in den relevanten Artikeln eher konkret über Maßnahmen, als die Volkswagen AG (13,7%). In Kombination mit emotionaler und informativer Kommunikation berichtet nur die BMW Group, jedoch lediglich in 7,7% der Artikeln mit Thematisierung des VW-Abgasskandals. Die Kommunikation beider Unternehmen unterscheidet sich in Bezug auf die Anwendung der Strategie zur Handlungsaktivierung nicht signifikant (Exakter Test nach Fisher: $p = 0,203$). Das Anwenden der Strategie des Ausweichens, bei der es um die unpräzise Kommunikation von Korrekturmaßnahmen, ohne dem Bereitstellen von Informationen sowie dem Kommunizieren von Verantwortung geht, kann lediglich bei den relevanten Artikel (23,5%) der Volkswagen AG

verzeichnet werden. Jedoch unterscheidet sich die interne Krisenkommunikation der beiden Unternehmen diesbezüglich nicht signifikant (Exakter Test nach Fisher: $p = 0,104$). Auch das Kommunizieren nach der Strategie der Unterauslastung ist lediglich in den Artikeln der Volkswagen AG (7,8%) zu finden, jedoch weniger häufig als das nach der Strategie des Ausweichens. Eine Unterscheidung der unternehmensspezifischen Kommunikationen in Bezug auf die Strategie der Unterauslastung ist jedoch als nicht signifikant zu werten (Exakter Test nach Fisher: $p = 0,574$).

Die Abbildung 15 veranschaulicht das Anwenden der einzelnen Strategien in Bezug auf die interne Krisenkommunikation beider Unternehmen.

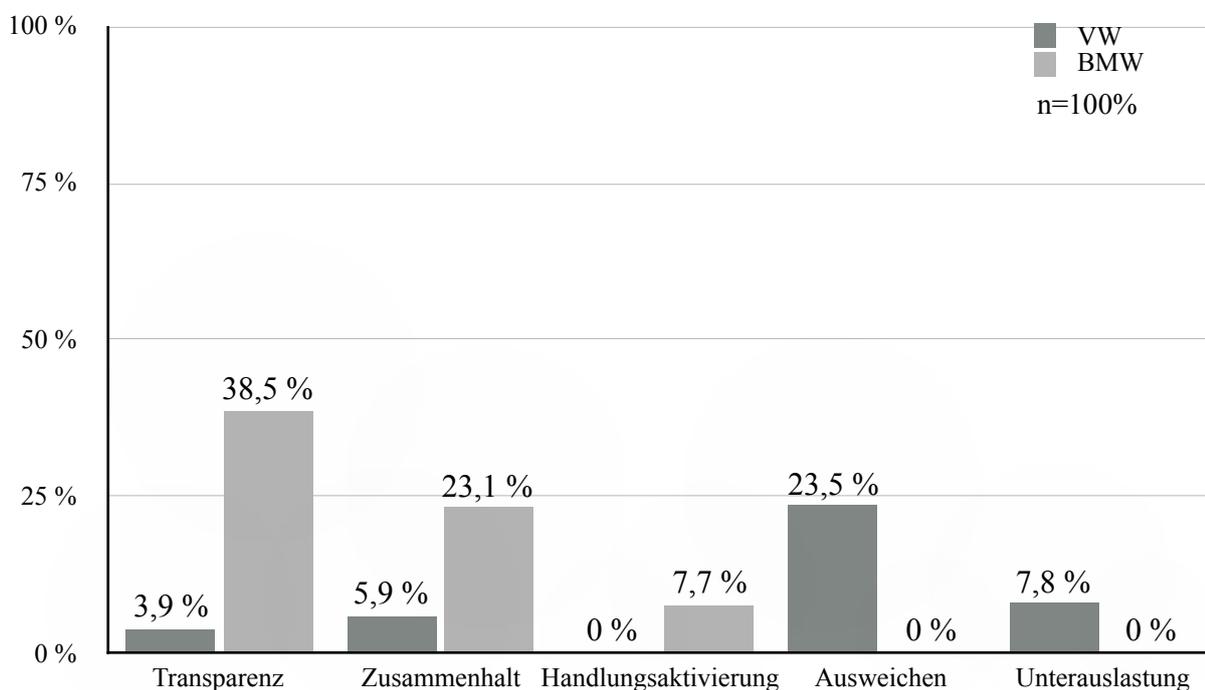


Abb.15: Medium x Strategien der internen Krisenkommunikation nach Mazzei und Ravazzani

Forschungsfrage 3

Inwieweit lassen sich die Anwendungen der Strategien zur positiven Unternehmensdarstellung nach Bischl von der Volkswagen AG und deren Konkurrenzunternehmen in der akuten Kommunikation des VW-Abgasskandals im Medium Mitarbeiterzeitschrift unterscheiden?

In der Präsentation der Ergebnisse ist bereits sehr detailliert auf die Unterschiede der unternehmensspezifischen Kommunikation in Zusammenhang mit den Strategien der positiven Unternehmensdarstellung nach Bischl eingegangen worden. Hier sollen sie im Zuge der Beantwortung der dritten Forschungsfrage noch einmal zusammengefasst und die einzelnen Kategorien noch präziser zueinander in Bezug gesetzt werden.

Mögliche Strategie zur positiven Unternehmensdarstellung sind das Erwähnen positiver Aspekte, das Abschwächen der Krise, das Begründen mit externen Ursachen, das ausschließlich beiläufige Erwähnen negativer Aspekte sowie das Platzieren derer an nicht-exponierten Stellen im Artikel.

In Bezug auf das explizite Erwähnen positiver Aspekte können die Eigen- und die Fremddarstellung sowie das Kommunizieren gesellschaftlichen Engagement und ökonomischen Erfolgs unterschieden werden. Die positive Eigen- sowie die Fremddarstellung innerhalb der Artikel über den VW-Abgasskandal werden eher von der BMW Group angewandt. Das Ergebnis der Fremddarstellung wird durch das Zu-Wort-Kommen externer Experten unterstrichen. Während in 38,5% der Artikel der BMW Group externe Aussagen vermittelt werden, ist das bei der Volkswagen AG nur in 3,9% der Artikel der Fall. Die Unternehmen unterscheiden sich in Bezug auf das Zu-Wort-Kommen externer Experten im Zusammenhang mit der internen Kommunikation in Mitarbeitermagazinen signifikant, in Bezug auf die positive Eigen- und Fremddarstellung jedoch nicht. Der VW-Abgasskandal wird im Zusammenhang mit gesellschaftlichem Engagement in beiden Unternehmen nur sehr selten erwähnt – nämlich in nur 3,9% der Artikel der Volkswagen AG und in gar keinem der BMW Group. Auch der ökonomische Erfolg wird im Kontext der Unternehmenskrise nur selten zum Thema gemacht (VW: 3,9%; BMW: 15,4%). Die Unterschiede, die Kommunikation des gesellschaftliches Engagement und ökonomischen Erfolgs betreffend, sind jedoch als nicht signifikant zu werten.

Der VW-Abgasskandal wird außerdem kaum abschwächend kommuniziert (VW: 2%; BMW: 3,9%). Generalisiert wird er hingegen in über einem Fünftel der Artikel der BMW Group, in denen der Volkswagen AG hingegen gar nicht.

Die Verantwortung der Krise übernimmt die Volkswagen AG in annähernd der Hälfte der Fälle (43,1%), in den Artikeln der BMW Group wird das Übernehmen von Verantwortung für die Unternehmenskrise hingegen nicht kommuniziert. Schuldzuweisungen finden sich hingegen lediglich in den Artikeln der BMW Group wieder (15,4%). Beide Unterscheidungen sind als signifikant zu werten.

Zudem sollten nach Bischl negative Aspekte nicht an exponierter Stelle erwähnt werden. Dieser Strategie kommt die BMW Group mit dem Platzieren der negativen Erwähnungen an exponierter Stelle in nur 7,7% der relevanten Artikel eher nach, als die Volkswagen AG, die in über der Hälfte der Fälle (52,9%) negative Aspekte gut sichtbar thematisiert. Im Gegensatz dazu wird der VW-Abgasskandal seitens der BMW Group weitaus häufiger als Hauptthema erwähnt (76,9%), als es bei der Volkswagen AG der Fall ist (45,1%). Die Unternehmen unterscheiden sich signifikant in Bezug auf die Stelle der Erwähnung sowie die Relevanz des VW-Abgasskandals innerhalb des Artikels.

Forschungsfrage 4

Inwieweit können Unterschiede in Bezug auf die Tonalität und die Verwendung sprachlicher Stilmittel in der Kommunikation des VW-Abgasskandals im Medium Mitarbeiterzeitschrift von der Volkswagen AG und deren Konkurrenzunternehmen festgemacht werden?

Nach Mazzei und Ravazzani kann interne Krisenkommunikation in folgenden Tonalitäten und sprachlichen Stilen vermittelt werden: objektives, emotionales, zurückhaltendes, optimistisches, beharrliches, desillusioniertes und zynisches Kommunizieren sowie jenes, das auf die Effizienz des Unternehmens bezogen ist. Zynisches und desillusioniertes Kommunizieren sollte im Zusammenhang mit dem Thematisieren einer Krise jedoch eher nicht angewendet werden.

So sind sowohl in den Artikeln der Volkswagen AG, als auch der BMW Group keine zynischen und desillusionierten Bewertungen zu finden. Vorsichtig (9,8%) und beharrlich (23,5%) kommuniziert

jeweils nur die Volkswagen AG. Emotionale Thematisierungen sind in der internen Kommunikation mit Mitarbeitermagazinen beider Unternehmen zu finden, jedoch spricht die Volkswagen AG weitaus öfter Werte und Emotionen an (VW: 52,9%; BMW: 30,8%). Auch kann die Kommunikation der Volkswagen AG als optimistischer (VW: 58,8%; BMW: 38,5%) bewertet werden, was durch das Kommunizieren geplanter Korrekturmaßnahmen unterstrichen wird. Objektiver wird der VW-Abgasskandal hingegen seitens der BMW Group thematisiert (informierend = VW: 27,5%; BMW: 61,5%). Zu vermerken ist, dass sich die internen Unternehmenskommunikationen lediglich in Bezug auf die informierende und erklärende Art der Kommunikation signifikant unterscheiden.

5 Schlussteil

5.1 Diskussion der Ergebnisse

In den meisten Artikeln bezieht die Volkswagen AG die Krisenkommunikation in den Mitarbeitermagazinen auf emotionale Werte und Zukunftsaussichten. Zudem übernimmt sie in den meisten Fällen die Verantwortung für den Abgasskandal. Letzteres könnte mit dem aktuellen Diskurs in den Massenmedien zusammenhängen – in diesen wird nämlich Manipulation seitens der Volkswagen AG kommuniziert. Anstatt Vorwürfe zu bestreiten, wird die Verantwortung, zumindest in der internen Kommunikation, übernommen und auf das Stärken des Wir-Gefühls und der Solidarität seitens der Mitarbeiter gesetzt sowie optimistische Zukunftsaussichten, die eine Verbesserung der derzeitigen Situation suggerieren könnten, präsentiert werden. Denn Widersprüche zwischen den Informationen aus der Mitarbeiterzeitschrift und den Massenmedien führen ganz unweigerlich zu dem Hinterfragen der Vertrauenswürdigkeit. Um dem entgegen zu wirken, muss entsprechend kommuniziert werden (vgl. Bischl, 2000, S.213). In diesem Zusammenhang kommt auch häufig die Unternehmensleitung zu Wort, wodurch der Kommunikation wohlmöglich mehr Authentizität verliehen werden will (vgl. ebd., S.149). Das häufigere implizite Erwähnen der Krise könnte wiederum laut Bischl als abschwächendes Element dienen (vgl. ebd., S.215). Dennoch zeigt die Analyse zu dem Anwenden der Strategien der internen Krisenkommunikation, dass zwar Verantwortung übernommen und Emotionen angesprochen, häufig Mitarbeiter aber zu wenig involviert werden.

Die BMW Group, die scheinbar keine Mitschuld an dem VW-Abgasskandal trägt, bringt in der internen Kommunikation mit dem Mitarbeitermagazin auch kein Bewusstsein bezüglich der Verantwortung am Skandal zum Ausdruck. Eher wird diese durch Schuldzuweisung dezidiert abgewiesen. Zudem wird durch die Thematisierung der Unternehmenskrise meistens über diese informiert oder Hintergründe erklärt. Dies spiegelt sich auch in dem Ergebnis in Bezug auf das Anwenden der Transparenz-Strategie nach Mazzei und Ravazzani wider. Durch das Kommunizieren des ökonomischen Erfolges könnte zudem ausgedrückt werden, dass die Krise die BMW Group als Unternehmen nicht in großem Maße negativ betrifft. Auch die Generalisierung der Auswirkungen spricht für das Marginalisieren der negativen Effekte und vielleicht sogar für das Beschwichtigen und Beruhigen der eigenen Mitarbeiter. Hierfür würde auch das Anwenden der Zusammenhalt-Strategie sprechen.

Die Opel AG hat das Medium Mitarbeiterzeitschrift in dem Untersuchungszeitraum hingegen überhaupt nicht für die Thematisierung der Krise gewählt. Im Zuge der vorliegenden Arbeit kann nicht beantwortet werden, ob die interne Kommunikation über die Unternehmenskrise innerhalb anderer Medien stattfand und -findet. Obwohl im Mai 2016 Strafanzeige¹² gegen die Opel AG, unter anderem aufgrund von Falschaussagen und Gesundheitsgefährdung, gestellt wurde, können keine Stellungnahmen vermerkt werden (vgl. autobild.de, 2018, o.S.). Interessant könnte es demnach im Zuge zukünftiger Studien sein, den Untersuchungszeitraum zu erweitern oder auch andere interne Medien in die Analyse miteinzubeziehen.

5.2 Zusammenfassung und Ausblick

Im Rahmen dieser Magisterarbeit wurde anhand des VW-Abgasskandals als ausgewähltes Fallbeispiel mit Hilfe einer quantitativen Inhaltsanalyse untersucht, wie sich die interne Krisenkommunikation mit Mitarbeitermagazinen branchenintern unterscheidet. Als theoretische Grundlage dienten vor allem vier theoretische Konzepte, die in dem Postulieren der Forschungsfragen sowie folglich der Entwicklung der Kategorien Beachtung fanden. Hierbei handelt es sich um die Theorie zu den Basisstrategien interner Unternehmenskommunikation nach Mast, den Überlegungen bezüglich den Strategien sowie der Tonalität und des Sprachstils interner Krisenkommunikation nach Mazzei und Ravazzani und dem theoretischen Ansatz der positiven Unternehmensdarstellung in Mitarbeitermagazinen nach Bischl.

Aufgrund der teilweise fehlenden Signifikanz einiger unternehmensbezogener Unterscheidungen in Bezug auf die interne Krisenkommunikation mit Mitarbeitermagazinen, muss festgehalten werden, dass sich die Kommunikationsarten nicht in allen Bereichen typisch für das „für die Krise verantwortliche Unternehmen“ oder dessen Konkurrenzunternehmen erwiesen haben. Dennoch liefert die vorliegende Arbeit allein bei einer getrennten Betrachtung der unternehmensspezifischen Ergebnisse, Aufschluss über die interne Krisenkommunikation mit Mitarbeitermagazinen. Die signifikanten Zusammenhänge, die im Rahmen dieser Studie gefunden worden sind, könnten in zukünftigen

¹² Die Anschuldigungen wurden im April 2017 von der Staatsanwaltschaft Frankfurt widerlegt und die Ermittlungen eingestellt (vgl. autobild.de, 2018, o.S.)

Arbeiten im Zuge des Postulierens von Hypothesen berücksichtigt und in weiterer Folge verifiziert werden.

Um ein umfassenderes Verständnis der brancheninternen Thematisierung des VW-Abgasskandals zu erlangen, wäre es zudem von Interesse, die Kommunikation in Mitarbeitermagazinen mit der in anderen internen Medien zu vergleichen. Hierbei ist selbstverständlich, dass für jene Untersuchung nicht die Kategorien der vorliegenden Arbeit übernommen werden können, dennoch wäre eine Analyse anhand der Basisstrategien interner Kommunikation nach Mast und der Strategien interner Krisenkommunikation nach Mazzei und Ravazzani sowie deren Überlegungen zu den sprachlichen Stilmitteln möglich. Des Weiteren wäre es interessant, die Blickwinkel der Untersuchung zu verändern und mittels einer Befragung der Mitarbeiter die Thematisierung des VW-Abgasskandals in den jeweiligen Mitarbeiterzeitschriften aus Rezipientensicht zu analysieren. Aber auch die Analyse der Unterschiede in Bezug auf die interne und externe Kommunikation der Unternehmen über den Abgasskandal könnte Aufschluss über die Thematisierung dieser Krise im Allgemeinen liefern sowie sie die Erkenntnisse, die Spezifika interner Kommunikation betreffend, untermauern könnte.

Alles in allem stellt die vorliegende Arbeit einen gelungenen Versuch dar, neue Erkenntnisse in das noch recht freie Untersuchungsfeld der internen Krisenkommunikation mit Mitarbeitermagazinen zu bringen. Diese Studie gibt demnach nicht nur Aufschluss für ein größtenteils unerforschtes Gebiet, sondern könnte auch Ausgangspunkt weiterführender Forschungen sein.

6 Literaturverzeichnis

Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG). In: BGBl. Nr. 282/1990

autobild.de (5.5.2017): Setzt VW Kunden unter Druck?. In: <http://www.autobild.de/artikel/vw-abgasskandal-update-fuer-betrugsdiesel-7184837.html> [15.3.2018]

autobild.de (14.3.2018): Alle Infos zum VW-Abgasskandal. In: [<http://www.autobild.de/artikel/vw-abgasskandal-aktuelle-news-und-updates-6077591.html>] [15.3.2018]

Balle, Nana (2008): Hearts at stake. A theoretical and practical look at communication in connection with mergers and acquisitions. In: *Corporate Communications: An International Journal*. Vol.13. S. 55–67.

Bischl, Katrin (2000): *Die Mitarbeiterzeitung. Kommunikative Strategien der positiven Selbstdarstellung von Unternehmen*. Westdeutscher Verlag. 2. Auflage.

bmwgroup.com (o.J.): Unternehmen. In: [<https://www.bmwgroup.com/de/unternehmen.html>] [15.3.2018]

Brinker, Klaus (2001): *Linguistische Textanalyse: eine Einführung in Grundbegriffe und Methoden*. Schmidt. 5. Auflage.

Brosius, Hans-Bernd / Haas, Alexander / Koschel, Friederike (2012): *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung*. Springer VS Verlag. 6. erweiterte und aktualisierte Auflage.

Burger, Harald (2003): *Phraseologie. Eine Einführung am Beispiel des Deutschen*. Erich Schmidt Verlag. Berlin.

CP Monitor online (15.12.2015): Volkswagen und C3 launchen internationale Mitarbeiterzeitung. In: [<http://www.cp-monitor.de/news/detail.php?rubric=News&nr=32254>] [15.3.2018]

cpwissen.de (o.J.): BurdaCreative produziert die BMW Group Zeitung. In: [<http://www.cpwissen.de/Print/items/burdacreative-produziert-die-bmw-group-zeitung.html>] [15.3.2018]

Cauers, Christian (2009): Mitarbeiterzeitschriften heute. Flaschenpost oder strategisches Medium?. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. 2. Auflage

David, George (2011): Internal Communication – Essential Component of Crisis Communication. In: Journal of Media Research. 2011. Vol. 4 Issue 2. S.72-81.

Duden online. Begriff: explizit. o.J. In: [<https://www.duden.de/node/640705/visions/1666206/view>] [16.3.2018]

Duden online. Begriff: implizit. o.J. In: [<https://www.duden.de/node/652886/visions/1650601/view>] [16.3.2018]

Duden online. Begriff: positiv. o.J. In: [<https://www.duden.de/node/643895/visions/1678639/view>] [17.3.2018]

Einwiller, Sabine / Klöfer, Franz / Nies, Ulrich (2008): Mitarbeiterkommunikation. In: Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden. Gabler. S. 221-260

Europäische Union (2003): Amtsblatt der Europäischen Kommission. Empfehlung der Kommission vom 6.Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. In: [http://wko.at/Statistik/kmu/Defintion_KMU_Empfehlung2003-361-EG.pdf] [16.3.2018]

faz.net (22.9.2015): VW-Aufsichtsrat kündigt personelle Konsequenzen an. In: [<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/vw-aufsichtsrat-kuendigt-nach-abgas-skandal-personelle-konsequenzen-an-13816806.html>] [15.3.2018]

Fearn-Banks, Kathleen (1996): Crisis Communications: A casebook approach. Lawrence Erlbaum Associates. Publishers Mahwah. New Jersey.

Frandsen, Finn / Johansen, Winni (2011): The study of internal crisis communication: towards an integrative framework. In: Corporate Communications: An International Journal. Vol. 16. Iss 4. S. 347-361.

Früh, Werner (2011): Inhaltsanalyse: Theorie und Praxis. UTB, Stuttgart. 7.Auflage.

Grunig, James E. / Hunt, Todd (1984): Managing Public Relations. Holt, Rinehart and Winston.

Haller, Klaus (1982). Werkzeitschriften in der Bundesrepublik Deutschland. Erhebung und Analyse eines innerbetrieblichen Informationsmittels. Spiess. Berlin.

Haumer, Florian (2012): Der Wertschöpfungsbeitrag von Corporate-Publishing. Effekte formaler und inhaltlicher Gestaltungsmerkmale von Kundenmagazinen. Springer VS. Dresden.

Heide, Mats (2014): Internal Crisis Communication and Management. In: Thießen, Ansgar (Hrsg.) (2014): Handbuch Krisenmanagement. Springer VS. Wiesbaden. 2. Auflage. S.197-212.

Herbst, Dieter (1999): Interne Kommunikation. Berlin.

Hering, Ralf / Schuppener, Bernd / Schuppener, Nina (2009): Kommunikation in der Krise. Einsichten und Erfahrungen. Haupt Verlag. Bern, Stuttgart, Wien.

Huck-Sandhu, Simone (2016): Interne Kommunikation im Wandel: Entwicklungslinien, Status Quo und Ansatzpunkte für die Forschung. In: Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Huck-Sandhu, Simone (Hrsg.). 2016. Springer Fachmedien. Wiesbaden.

Jarolimek, Stefan (2011): CSR-Kommunikation: Begriff, Forschungsstand und methodologische Herausforderung. In: UmweltWirtschaftsForum. Vol. 19. S.135-141

Javed, Uzma / Yani-de-Soriano, Mirella / Yousafzai, Shumaila (2012): Can an Industry Be Socially Responsible If Its Products Harm Consumers?, The Case of Online Gambling. In: Journal of Business Ethics. Vol 110. S.481-497

Johansen, Winni / Aggerholm, Helle K. / Frandsen, Finn (2011): Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. In: Public Relations Review. Vol. 38. Iss. 2. 2012. S.270-279.

Korn, Christine / Einwiller, Sabine (2013): Media coverage about organisations in critical situations: Analysing the impact on employees. In: Corporate Communications: An International Journal. Vol. 18, Iss 4, S. 451-468.

Krystek, Ulrich (1987): Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Gabler Verlag. Wiesbaden.

Krystek, Ulrich / Lentz, Mischa (2014): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. In: Thießen, Ansgar (Hrsg.)(2014): Handbuch Krisenmanagement. Springer VS. Wiesbaden. 2. Auflage. S.31-54.

Lombard, M. / Snyder-Duch, J. /& Bracken, C. C. (2002): Content analysis in mass communication research: An assessment and reporting of intercoder reliability. Human Communication Research. issue 28. S.587-604.

Lüger, Heinz-Helmut (1995): Pressesprache. De Gruyter. Tübingen.

Mast, Claudia (2000): Durch bessere interne Kommunikation zu mehr Geschäftserfolg. Ein Leitfaden für Unternehmer. Berlin.

Mast, Claudia (2012): Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden. Konstanz. UVK. 5. Aufl.

Mast, Claudia (2014): Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter führen und motivieren. In: Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred (Hrsg.)(2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung. Springer VS. Wiesbaden. 2. Auflage. S.1121-1140.

Mazzei, Alessandra / Kim, Jeong-Nam / Dell’Oro, Carolina (2012): Strategic Value of Employee Relationships and Communicative Actions: Overcoming Corporate Crisis with Quality Internal Communication. In: International Journal of Strategic Communication. Vol. 6/1. S.31-44.

Mazzei, Alessandra / Ravazzani, Silvia (2015): Internal Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships: A Study of Italian Companies. In: International Journal of Business Communication. 2015. Vol. 52(3). S. 319-337.

media.gm.com (1.4.2014): Opel startet neues Webmagazin für Mitarbeiter und Freunde der Marke. In: [<https://media.gm.com/media/de/de/opel/news.detail.html/content/Pages/news/de/de/2014/opel/04-01-opel-post.html>] [15.3.2018]

Meier, Philip (2002): Interne Kommunikation im Unternehmen: Von der Hauszeitung bis zum Intranet. Zürich. Oral Füssli.

Merten, Klaus (1995): Inhaltsanalyse: Einführung in Theorie, Methode und Praxis. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Merten, Klaus (2014): Krise, Krisenmanagement und Krisenkommunikation. In: Handbuch Krisenmanagement. Thießen, Ansgar (Hrsg.). 2014. Springer VS. Wiesbaden. 2. Auflage. S. 155-176.

oeamtc.at (o.J.): Informationen zum VW Abgas-Skandal bezüglich Stickstoffoxide NOx. In: [<https://www.oeamtc.at/thema/autokauf/informationen-zum-vw-abgas-skandal-bezueglich-stickstoffoxide-nox-16179350>] [15.3.2018]

opel.at (o.J. a): Opel. Zahlen und Fakten. In: [<http://www.opel.at/opel-erleben/ueber-opel/unternehmen/zahlen-fakten.html>] [15.3.2018]

opel.at (o.J. b): Neue Wege zum Schutz der Umwelt. In: [<http://www.opel.at/opel-erleben/nachhaltigkeit/neue-antriebssysteme.html>] [15.3.2018]

Poeschl, Hanno (2013): Strategische Unternehmensführung zwischen Shareholder-Value und Stakeholder-Value. Gabler Verlag.

[presse.at](https://diepresse.com/home/wirtschaft/unternehmen/5110337/VW-plant-langfristigen-Abbau-von-10000-Jobs?from=suche.intern.portal) (30.10.2016): VW plant langfristigen Abbau von 10.000 Jobs. In: [<https://diepresse.com/home/wirtschaft/unternehmen/5110337/VW-plant-langfristigen-Abbau-von-10000-Jobs?from=suche.intern.portal>] [15.3.2018]

Reumann, Kurt (2009): Journalistische Darstellungsformen. In: Fischer Lexikon Publizistik Massenkommunikation. Noelle-Neumann, Elisabeth / Schulz, Winfried / Wilke, Jürgen (Hrsg.). 2009. Fischer Taschenbuch Verlag. Frankfurt am Main. aktualisierte, vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage. S. 129-168.

Rössler, Patrick (2005): Inhaltsanalyse. Konstanz. usb.basics. 3. Auflage.

Sandig, Barbara (1986): Stilistik der deutschen Sprache. De Gruyter. Berlin.

Schick, Siegfried (2010): Interne Unternehmenskommunikation: Strategien entwickeln, Strukturen schaffen und Prozesse steuern. Schäffer Poeschl Verlag. Stuttgart. 4. Auflage.

Schwarz, Andreas / Löffelholz, Martin (2014): Krisenkommunikation: Vorbereitung, Umsetzung, Erfolgsfaktoren. In: Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung. Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred (Hrsg.). 2014. Springer VS. Wiesbaden. 2. Auflage. S.1303-1320.

Smidts, Ale / Pruyn, Ad Th. H. / van Riel, Cees B. M. (2001): The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. In: The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 5. 2001. S.1051-1062.

[standard.at](http://derstandard.at/2000049025814/VW-soll-laut-US-Behoerde-Beweismittel-zerstoert-haben) (9.12.2016): Abgasskandal: VW soll Beweismittel zerstört haben. In: [<http://derstandard.at/2000049025814/VW-soll-laut-US-Behoerde-Beweismittel-zerstoert-haben>] [15.3.2018]

Szyszka, Peter / Malczok, Melanie (2016): Interne Kommunikation – ein Begriff revisited. In: Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Huck-Sandhu, Simone (Hrsg.). 2016. Springer Fachmedien. Wiesbaden.

Taylor, Maureen (2010): Towards a holistic organizational approach to understanding crisis. In: Handbook of Crisis Communication. Coombs, W. Timothy / Holladay, Sherry J. (Hrsg.). Wiley-Blackwell. Malden. MA.

Thießen, Ansgar (2011): Organisationskommunikation in Krisen. Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation. Verlag für Sozialwissenschaften/ Springer Fachmedien. Wiesbaden.

volkswagen.com (o.J. a): Together, Strategie 2015. In: [<https://www.volkswagenag.com/de/group/strategy.html>] [15.3.2018]

volkswagen.com (o.J. b): Portrait & Produktionsstandorte. In: [<https://www.volkswagenag.com/de/group/portrait-and-production-plants.html>] [15.3.2018]

Watzlawick, Paul / Beavin, Janet H. / Jackson, Don D. (2000): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. Huber Hans.

Welch, Mary (2011): Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. In: Public Relations Review. Vol. 38 (2012). S.246–254.

Yungwook, Kim / Heewon, Cha / Jangyul, Robert Kim (2008): Developing a Crisis Management Index: Applications in South Korea. In: Journal of Public Relations Research. Vol. 20/3. S.328-355.

zeit.de (o.J.): VW-Affäre: Alles zur Abgasmanipulation. In: [<http://www.zeit.de/thema/vw-affaere>] [15.3.2018]

zeit.de (27.9.2015): VW soll vor Einsatz der Abgas-Software gewarnt worden sein. In: [<http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2015-09/volkswagen-skandal-zeitplan-umruetzung>] [15.3.2018]

Zerfaß, Ansgar (2014): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement. Strategie. Management. Controlling. In: Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie. Management. Wertschöpfung. Springer Fachmedien Wiesbaden. 2014. 2. Auflage. S.1-20.

Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred (2014): Unternehmenskommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor. In: Hand buch Unternehmenskommunikation. Strategie. Management. Wertschöpfung. Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred (Hrsg.). 2014. Springer Fachmedien Wiesbaden. 2. Auflage. S. 21-80.

Anhang

A.1 Verzeichnis der untersuchten Artikel

Code-Nr.	Medium	Datum	Titel
1	VW autogram	Oktober 2015	„Aktionsplan zur Nachbesserung vorgestellt“
2	VW autogram	Oktober 2015	„Wir werden diese Krise meistern“
3	VW autogram	Oktober 2015	"Der Teamplayer“
4	VW autogram	Oktober 2015	"Wir haben das wichtigste Teil unserer Autos kaputt gemacht: Ihr Vertrauen.“
5	VW autogram	Oktober 2015	„Dem großen Ziel schon jetzt ganz nah“
6	VW autogram	Oktober 2015	„Drei Generationen tief verwurzelt“
7	VW autogram	Oktober 2015	„Zusammen für Volkswagen“
8	VW autogram	November 2015	„Diesel-Thematik: Stellen Sie Ihre Fragen!“
9	VW autogram	November 2015	„Das Herz von Volkswagen“
10	VW autogram	November 2015	„Aufklärung wird fortgesetzt“
11	VW autogram	November 2015	„Ein hartes Stück Arbeit“
12	VW autogram	November 2015	„Weichenstellung für die Zukunft“
13	VW autogram	November 2015	„Bitte lächeln“ Mitarbeiter in der Fotobox“
14	VW autogram	November 2015	„Zusammenhalt in XXL“
15	VW inside	Dezember 2015	„2016: Mit Zuversicht ins neue Jahr“
16	VW inside	Dezember 2015	„Probleme schnell zu lösen muss auch Spaß machen“
17	VW inside	Dezember 2015	„Wohin geht die Reise?“
18	VW inside	Dezember 2015	„Nachgefragt: Wie wahrscheinlich ist ein Stellenabbau?“
19	VW inside	Dezember 2015	„Kleines Teil – große Wirkung“
20	VW inside	Dezember 2015	„12 Stück Zukunft“
21	VW inside	Dezember 2015	„Botschafter im Fernsehen: „Das passiert wohl nur einmal im Leben“

Code-Nr.	Medium	Datum	Titel
22	VW inside	Januar 2016	„Vom Autobauer zum Mobilitätsanbieter“
23	VW inside	Januar 2016	„Nachgefragt: Wie viele Dieselmotoren sind betroffen?“
24	VW inside	Januar 2016	„Wir müssen mehr streiten“
25	VW inside	Januar 2016	„Verantwortung auf allen Ebenen stärken“
26	VW inside	Februar 2016	„Hinter jedem Auto steckt eine Geschichte“
27	VW inside	Februar 2016	„Leitstand für den Wandel“
28	VW inside	Februar 2016	„Umrüstung in Wellen“
29	VW inside	Februar 2016	„Diess steht Mitarbeitern Rede und Antwort“
30	VW inside	Februar 2016	„Genfer Auto-Salon: Die Marke im Rampenlicht“
31	VW inside	Februar 2016	"Wir machen 2016 zum Jahr des Neuanfangs“
32	VW inside	März 2016	„Flashen in unter 30 Minuten“
33	VW inside	März 2016	„Wir stellen Volkswagen ganz neu auf“
34	VW inside	März 2016	„Klartext mit Herbert Diess“
35	VW inside	März 2016	„Vollgas Richtung Zukunft“
36	VW inside	März 2016	„Ausbildungsstart 2.0“
37	VW inside	März 2016	„Marktzugang in Chancenmärkten verbessern“
38	VW inside	März 2016	„Für jeden Markt spezielle Produkte“
39	VW inside	April 2016	„China ist Trendsetter für die Zukunft der Mobilität“
40	VW inside	April 2016	„Eine Nachfolge für ‚mach18‘“
41	VW inside	Mai 2016	„Sparsamkeit zahlt sich aus“
42	VW inside	Mai 2016	„Baureihen haben eine weltweite Verantwortung“
43	VW inside	Mai 2016	„Strategie geht alle an“
44	VW inside	Mai 2016	„Schnell, nahbar und digital“
45	VW inside	Juni 2016	„Alle können mitmachen“
46	VW inside	Juni 2016	„Führung muss nachhaltig sein“

Code-Nr.	Medium	Datum	Titel
47	VW inside	Juni 2016	„Im Herbst soll der Zukunftspakt stehen“
48	VW inside	Juni 2016	„Werte aktiv vorleben“
49	VW inside	Juni 2016	„Alle packen an“
50	VW inside	August 2016	„So steht es um die Marke Volkswagen“
51	VW inside	August 2016	„Viel bewegt in kurzer Zeit“
52	BMW Group Zeitung	Oktober 2015	"Wir bewegen was"
53	BMW Group Zeitung	November 2015	„Wie wichtig ist der Diesel für die BMW Group, Herr Krüger?“
54	BMW Group Zeitung	November 2015	„Unternehmenskultur"
55	BMW Group Zeitung	November 2015	„Das Kraftpaket“
56	BMW Group Zeitung	November 2015	„Die Diskussion in Deutschland – das sagen: Mitarbeiter, Kunden, Medien“
57	BMW Group Zeitung	November 2015	„Der Diesel darf nicht in Misskredit gebracht werden“
58	BMW Group Zeitung	November 2015	„Pressestimmen"
59	BMW Group Zeitung	November 2015	„Diesel – Rekorde, Fakten und Erstaunliches“
60	BMW Group Zeitung	Dezember 2015	„Digitalisierung verändert unser Geschäftsmodell“
61	BMW Group Zeitung	Dezember 2015	„Make Life a Ride“
62	BMW Group Zeitung	Februar 2016	„Carsharing spart CO ₂ “
63	BMW Group Zeitung	April 2016	"Wohin entwickelt sich die BMW Group, Herr Krüger?“
64	BMW Group Zeitung	Mai 2016	„Auf in eine neue Ära“

A.2 Codebuch

Phase 1 – Identifizieren der im- oder expliziten Thematisierungen

Weiterführende Definitionen:

Explizite Thematisierung des VW-Abgasskandals

Etwas explizit auszudrücken, meint es ausdrücklich und unmissverständlich zu meinen (vgl. Duden online, Begriff: explizit, o.J.). Im Falle einer expliziten Thematisierung des VW-Abgasskandals wird eben jener dezidiert angesprochen. Der Skandal muss durch den Artikel hervorgehen und nicht durch den Leser hineininterpretiert oder durch weitere Recherchearbeit schlüssig werden.

Diese möglichen Thematisierungen werden in der vorliegenden Arbeit grob in zwei Bereiche differenziert – einerseits in die wörtliche Nennung des Skandals, andererseits in das Verwenden von Synonymen.

Buzz-Word Liste:

Umschreibungen für den VW-Abgasskandal

- Krise
- Fehler
- Skandal
- Problematik
- Not
- Notstand
- Unglück
- Misere
- VW-Skandal
- Abgasskandal
- Diesel-/Abgas-Thematik
- Manipulation

Implizite Thematisierung des VW-Abgasskandals

Etwas zu implizieren, meint etwas zu meinen, ohne es ausdrücklich zu nennen (vgl. Duden, Begriff: implizit, o.J.). Demnach kann der VW-Abgasskandal bei einer impliziten Thematisierung nicht aus dieser selbst zu verstehen sein, sondern muss logisch erschlossen werden. Zur Erfassung impliziter Aussagen ist Hintergrundwissen erforderlich. Folgendes trägt zur Definition der impliziten Thematisierungen bei.

Natur der Unternehmenskrise

Wie bereits in Kapitel 3.4.1 beschrieben, sind Krisen in der Lage den Fortbestand des gesamten Unternehmens substanziell und nachhaltig zu bedrohen. Zu den zentralen Wesensmerkmalen einer Unternehmenskrise zählen die Existenzgefährdung und Bedrohung dominanter Ziele. Dies begründet demnach auch negative Gefühle und Betroffenheit, die zum Ausdruck gebracht werden können. Aber auch der Kommunikation von Konsequenzen können implizite Thematisierungen zugrundeliegen.

1. Aktuelle Konsequenzen aufgrund des VW-Abgasskandals und in diesem Zusammenhang kommunizierte Handlungen (Ist-Zustand) sowie die aktuelle Gefühlslage können der implizierten Thematisierung untergeordnet werden.
2. Aber nicht nur die Kommunikation über den derzeitigen Status Quo, sondern auch unternehmensbezogene Aussichten den Skandal betreffend können diesen implizieren.
3. Aufgrund dessen wird die Kommunikation von zur Krise zeitnahen (innerhalb des ersten Jahres nach Bekannt-Werden) Einsparungen von Budget und Personal als implizite Thematisierung definiert. Hierzu zählen auch Meldungen zur Änderung der Konzernstruktur und der Unternehmensleitung.
4. Da der VW-Abgasskandal mitunter auch einen die Umwelt negativ betreffenden Skandal darstellt, wird die Kommunikation über neue Bestrebungen zur Verbesserung der Umwelt und der Minimierung des ökologischen Fußabdruckes als implizite Thematisierung definiert.

Buzz-Word Liste:

1. Aktuelle Konsequenzen der Krise

- Auswirkungen
- akute Situation
- Konsequenzen
- finanzielle Schwierigkeiten
- Vorwürfe
- unter diesen Umständen
- betroffen sein

2. Durch den Skandal begründete Unternehmensaussichten

- Vertrauen zurückgewinnen / wiederaufbauen
- Aktionsplan
- langer / schwieriger Weg
- Risiken
- Herausforderungen
- es gibt noch viel zu tun / zu erreichen
- Besserung
- Wendepunkt
- Nachrüstung

3. Einsparungen von Budget und Personal

- Kündigung
- Entlassung
- Umstrukturierung
- sich von jemandem trennen
- sich von jemandem verabschieden
- Rücktritt
- neues Gesicht
- unter neuer Führung
- bringt neuen Wind
- Einsparung
- Budgetkürzung
- finanzielle Schwierigkeiten

- finanzielle Engpässe
- Neuaufstellung

4. Kommunikation ökologischer Folgen

- umweltschonend
- Umwelt
- Natur
- Reduktion der Emissionen
- Minimierung des Abgasausstoßes
- neues Konzept
- neue Vision
- Schadstoffausstoß
- CO₂-Ausstoß
- Emissionen

Durch das Feststellen der ex- oder impliziten Erwähnung des VW-Abgasskandals kann die Codiereinheit erfasst werden. Zur weiteren Untersuchung des Materials dienen folgende Kategorien.

Phase 2 – Analysieren nach dem Kategoriensystem

Formale Kategorien

Da sich die Beantwortung der Forschungsfragen nur durch eine Differenzierung der jeweiligen Mitarbeitermagazine umsetzen lässt, ist die Codierung der einzelnen Medien selbstverständlich.

Medium (MED)
Bezeichnet die jeweilige Mitarbeiterzeitschrift
Codiervorschrift: 1 = VW autogram 2 = VW inside 3 = Opel Post 4 = BWM Group Zeitung

Des Weiteren werden, aufgrund der Natur der zeitlichen Entwicklung eines Skandals, auch das Jahr sowie der Monat der Erscheinung der Mitarbeiterzeitschrift erhoben.

Erscheinungsdatum (DATE)
Bezeichnet das Datum, an dem die Ausgabe erschienen ist
Codiervorschrift: 0MM JJJJ (zum Beispiel „001 2016“ für eine im Jänner des Jahres 2016 erschienene Mitarbeiterzeitschrift)

Da es sich bei dem Mitarbeitermagazin um ein journalistisches Medium handelt, werden die relevanten Artikeln auch nach diesen klassifiziert. Unterschieden werden diesbezüglich die Meldung, der Bericht, die Reportage, das Interview, der Kommentar, die Kolumne, die Glosse, ein bloßes Bild, eine Tabelle (Kreisdiagramm, ...), Pressestimmen, der Leserbrief und sonstige Textgattungen, die sich nicht in die bisher genannten journalistischen Darstellungsformen einteilen lassen. Zur Ermöglichung einer einheitlichen Analyse dienen die folgenden Definitionen.

Tatsachenbetonte Darstellungsformen

Die Meldung/Nachricht:

Bei der Meldung handelt es sich um die elementarste und kürzeste journalistische Textform (vgl. Reumann, 2009, S.131). Hierbei wird darauf Wert gelegt, die W-Fragen (Ort, Zeit, Personen, Handlung des Ereignisses) zu beantworten.

Der Bericht:

„Der Bericht ist eine ausführliche Nachricht, die einen vielseitigen Überblick über den aktuellen Informationsstand gibt“ (Reumann, 2009, S.147). Er widmet sich der sachgerechten Darstellung von Tatsachen und kann meistens in drei grobe Abschnitte unterteilt werden: Schlagzeile, Vorspann (=Lead) und Fließtext (vgl. ebd., S.148). Die klassische Struktur des Berichts ist die der auf den Kopf gestellten Pyramide, genauer bedeutet das, dass zentrale Informationen am Beginn des Textes stehen und zum Ende hin immer detailreichere Aspekte erwähnt werden (vgl. Burger, 2005, S. 214f.). Ähnlich wie bei der Meldung steht auch hier die Beantwortung der W-Fragen im Vorder-

grund und werden daher am Beginn des „umgekehrten Pyramiden strukturierten“ Artikels angeführt (Reumann, 2009, S.148).

Die Reportage:

„Die Reportage ist ein tatsachenbetonter, aber persönlich gefärbter Erlebnisbericht. Sie bezieht sich auf Ereignisse und vermittelt sie als Erlebnisse, an denen der Adressat quasi teilnimmt. Daher soll sie so konkret und anschaulich wie möglich sein “ (Reumann, 2009, S.150). Dementsprechend bezeichnet Gerhardt diese Textform auch als „stellvertretende Wahrnehmung der Außenwelt für die Leser“ (Gerhardt, 1993. S.o.A.¹³; zitiert nach Reumann, 2009, S.150). Ganz zentral ist hierbei die perspektivische Darstellungsform – die Repräsentation von etwas für etwas. „Dabei wird dieses etwas (Objekt, Person, Sachverhalt, Ereignis, Handlung) nur in einem oder mehreren seiner Aspekte für ein Individuum relevant, nicht als Ganzes, und es wird so für einen Adressaten zu einem bestimmten Zweck verbalisiert“ (Sandig, 1996, S.216).

Das Interview:

Bei dem Interview kann das Wortlaut- (dialogisches) und das geformte Interview unterschieden werden (vgl. Reumann, 2009, S.153). Inhaltlich kann entweder durch „Frage-und-Antwort-Spiel“ auf die Meinung zu aktuellen Sachfragen oder aber auf die Persönlichkeit einer Person eingegangen werden (vgl. ebd.f.).

Meinungsbetonte Darstellungsformen

Kommentar:

Der Kommentar interpretiert und bewertet aktuelle Geschehnisse.

Laut Lüger (vgl. 1995, S.132) kann die Struktur des Kommentars an drei spezifischen Konstitutionen festgemacht werden:

- im Mittelpunkt steht ein argumentativer Kern, dem eine bestimmte Wertung innewohnt
- eine Orientierung über den zugrundeliegenden Sachverhalt, die die Verstehensvoraussetzung klärt

¹³ Gerhardt, Rudolf (1993): Lesebuch für Schreiber. Frankfurt am Main.

- die Präsentation einer Gegenposition, deren Widerlegung wiederum die dominierende Haltung stärkt

Die Kolumne/Glosse:

Die Glosse ist ein Sammelbegriff für kurze meinungsbezogene Artikel mit verhältnismäßig ausgeprägter feuilletonistischen Formulierung (vgl. Reumann, 2009. S.161). Die Kolumne ist wiederum häufig etwas länger und bezeichnet Meinungsartikel eines einzelnen Publizisten – oft in wiederkehrender Form. Diese Darstellungsform wird üblicherweise unredigiert veröffentlicht und bringt daher auch ganz besonders die Schreibweise des Autors zur Geltung (vgl. ebd., S.159).

Folgende weitere formale Kategorien werden aus Gründen der Übersichtlichkeit und der eventuellen Nützlichkeit für weiterführende Analysen mitcodiert:

- die Nummer der Ausgabe
- die bildliche Untermalung

Textgattung (GENRE)
Bezeichnet die Art der journalistischen Darstellungsform des Artikels.
Codiervorschrift: 1 = Meldung 2 = Bericht 3 = Reportage 4 = Interview 5 = Kommentar 6 = Kolumne 7= Glosse 8 = Bild 9 = Tabelle, Kreisdiagramm, ... 10 = Ansammlung von Fakten 11 = Pressestimmen 12 = Leserbrief 13 = Sonstiges
Ausgabe (NUM)
Meint die bezeichnende Nummerierung der einzelnen Mitarbeiterzeitschriften. Ist ein Medium als Blog zu verstehen, können aufgrund der Erscheinungsart keine Ausgaben differenziert werden. In diesem Fall wird mit „999“ codiert.

Codiervorschrift: AA (zum Beispiel „10“ für die 10. Ausgabe eines Jahres)
Bilduntermalung (PIC)
Der Artikel enthält mindestens ein Bild oder eine Grafik.
Codiervorschrift: 1 = Nein 2 = Ja

Inhaltliche Kategorien

Die Grundstruktur der Bildung der inhaltlichen Kategorien ergibt sich aus der Formulierung der Forschungsfragen und den zuvor erlangten theoretischen Kenntnissen. Diese konnten aber auch aufgrund der Sichtung des zu codierenden Materials rückschließend erweitert werden. Nun gilt es für jede Kategorie Parameter, die für die Operationalisierung in Frage kommen, zu ermitteln.

Erwähnung der Krise

Da der Fokus dieser Arbeit bei der internen Thematisierung einer Krise mit Mitarbeiterzeitschriften liegt, ist die Art der Erwähnung des VW-Abgasskandals von sehr großem Interesse und wird dementsprechend erhoben.

Diesbezügliche Definitionen, nämlich explizit und implizit, wurden bereits dargelegt und werden im Zuge folgender Codiervorschrift herangezogen.

Erwähnung der Krise (CRISIS)
Beschreibt, ob die Erwähnung des VW-Abgasskandals impliziter oder expliziter Natur ist
Codiervorschrift: 1 = implizit 2 = explizit

Inhaltlicher Kontext der Erwähnung

Im Zuge der Kategorisierung des inhaltlichen Kontextes der Thematisierungen wurde die Einteilung Cauers (vgl. Kapitel 3.3.2.2) als Grundlage herangezogen, jedoch dem Fokus des Erkenntnisinteresses der vorliegenden Arbeit angepasst. Wie bereits erläutert, ist der VW-Abgasskandal eine die Umwelt betreffende Krise, die die Kommunikation über den derzeitigen Status Quo aber auch unternehmensbezogene Aussichten nach sich ziehen kann. Das kann mitunter auch das Thematisieren personeller Veränderungen miteinschließen. Da zu den zentralen Wesensmerkmalen einer Unternehmenskrise mitunter die Existenzgefährdung und Bedrohung dominanter Ziele zählen, kann auch der Gemeinschaftssinn angesprochen werden, um Stakeholdern das Gefühl zu geben, mit der Situation nicht auf sich gestellt zu sein.

Demnach werden folgende themenbezogene Aspekte eines Artikels analysiert und codiert. Eine Mehrfachnennung ist hierbei unzulässig.

Inhaltlicher Zusammenhang der Erwähnung (CONTEXT)
Beschreibt den inhaltlichen Zusammenhang der Erwähnung des VW-Abgasskandals.
Codiervorschrift: 1 = Umwelt 2 = Personalien 3 = Markt- und Wirtschaftssituation/ökonomischer Erfolg 4 = Produkte und Dienstleistungen 5 = Human Touch, Gemeinschaft 6 = Stellungnahmen zu aktuellen Geschehnissen 7 = Unternehmensentwicklung/neue Projekte 8 = Sonstiges

Relevanz

Die Relevanz des VW-Abgasskandals in dem einzelnen Artikel lässt sich durch das Feststellen der Themenhierarchie ermitteln. Genauer soll analysiert werden, ob der VW-Abgasskandal (ex- oder implizit) Haupt- oder Nebenthema des Textes ist. Nach Brinker (2001, S.57) kann dies neben den Formen der Wiederaufnahme auch durch das Ableitbarkeits- und das Kompatibilitätsprinzip herausgefunden werden. Wird dem Wiederaufnahmeprinzip gefolgt, meint das die Beobachtung von Textgegenständen, die in sprachlicher Form wiederaufgenommen, beziehungsweise wiederholt

werden. Dem Ableitbarkeitsprinzip liegt die Erkenntnis zugrunde, dass das Hauptthema jenes ist, aus dem sich alle anderen Themen am überzeugendsten ableiten lassen. Das Kompatibilitätsprinzip sagt aus, dass sich Thema und kommunikative Funktion des Textes in einem gewissen Grad bedingen. Demnach kann das Hauptthema nur das sein, das zur Funktion des Textes passt.

Des Weiteren ist das Hauptthema die größtmögliche Kurzfassung eines Textes (vgl. Brinker, 2001, S.57ff.). Zusammenfassend ist das Hauptthema des Beitrages dasjenige, das schwerpunktmäßig behandelt wird (vgl. Rössler, 2005, S. 260).

Relevanz (REL)
Gibt an, ob der VW-Abgasskandal ex- oder implizit Haupt- oder Nebenthema des Artikels ist.
Codiervorschrift: 1 = Hauptthema 2 = Nebenthema

Zu-Wort-Kommen der Unternehmensleitung, von Mitarbeitern und von externen Experten

Laut Bischl sollte in Krisen vor allem die Unternehmensleitung zu Wort kommen und über die gegebene Situation aufklären (vgl. Bischl, 2000, S.18). Dementsprechend wird in der vorliegenden Arbeit auch das Zu-Wort-Kommen von Mitgliedern der Unternehmensleitung erhoben.

Hierbei wird im Falle des Zu-Wort-Kommens unterschieden, ob ein indirektes Zitat, ein direktes Zitat oder ein Mitglied der Unternehmensleitung als Autor des Artikels gekennzeichnet ist. Laut Bischl weist nämlich die wörtliche und indirekte Rede einen höheren Authentizitätsgrad auf, als das scheinbare Zitat, das den Autor nicht eindeutig vermittelt.

Aber laut Bischl (2000, S.216) können auch positive Stellungnahmen anderer Experten zu einem positiven Unternehmensbild beitragen. Aus diesem Grund sollen die Aussagen jener im Zuge dieser Arbeit erfasst werden. Berücksichtigt werden die Aussagen von Mitarbeitern und externen Experten, wie beispielsweise Ökologen, Soziologen, und Politikern.

Zu-Wort-Kommen der Unternehmensleitung (SPEAK_TOP)
Gibt an, ob ein Mitglied der Unternehmensleitung direkt oder indirekt mittels Anführen von Zitaten zu Wort kommt oder ob ein Mitglied der Unternehmensleitung als Autor des Artikels angeführt ist.
Codiervorschrift: 1 = kein Zu-Wort-Kommen 2 = Zu-Wort-Kommen durch ein indirektes Zitat 3 = Zu-Wort-Kommen durch ein direktes Zitat 4 = Zu-Wort-Kommen durch ein Interview 5 = Mitglied der Unternehmensleitung ist als Autor des Artikels angeführt
Zu-Wort-Kommen von Mitarbeitern (SPEAK_EMP)
Gibt an, ob ein interner Experte, sprich ein Mitarbeiter, zu Wort kommt oder als Autor des Artikels angeführt ist.
Codiervorschrift: 1 = kein Zu-Wort-Kommen 2 = Zu-Wort-Kommen durch ein indirektes Zitat 3 = Zu-Wort-Kommen durch ein direktes Zitat 4 = Zu-Wort-Kommen durch ein Interview 5 = Mitarbeiter ist als Autor des Artikels angeführt
Zu-Wort-Kommen externer Experten (SPEAK_EXP)
Gibt an, ob ein externer Experte zu Wort kommt oder als Autor des Artikels angeführt ist.
Codiervorschrift: 1 = kein Zu-Wort-Kommen 2 = Zu-Wort-Kommen durch ein indirektes Zitat 3 = Zu-Wort-Kommen durch ein direktes Zitat 4 = Zu-Wort-Kommen durch ein Interview 5 = Externer Experte ist als Autor des Artikels angeführt

Arten der Kommunikation

informierend

Ein Artikel gilt als informativ, wenn Nachrichten und Fakten vermittelt werden. Auch das Vorhandensein von Zahlen und Tabellen können Indizien für diese Art der Kommunikation sein. Zudem können objektive, exakte und relativ komprimierte Schilderungen auf eine informierende Thematisierung hinweisen. In Bezug auf die Konkretheit der Schilderung können wiederum Unterschiede

festgemacht werden. Eine wenig konkrete Thematisierung ist zwar durch das Schildern von Tatsachen gekennzeichnet, vermittelt aber im gleichen Zug keine genauen Informationen. Eine konkrete Form des informierenden Kommunizieren schildert die Geschehnisse umfassender und genauer.

Beispiel:

- wenig konkret: **Dieser Fall** wirft neue **Herausforderungen** auf.
- konkret: Der **kürzlich publik gewordene Fall, von den Medien auch als Abgasskandal bezeichnet**, stellt das Unternehmen vor neue Chancen im Bereich des Umweltschutzes. Das **Programm „TOGETHER – Strategie 2015“** ist die Neuausrichtung des Konzerns zu einem der **weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität**.

erklärend

Ein erklärender Artikel ordnet Ereignisse in die Vorgeschichte und Hintergründe ein. Dadurch wird grundlegendes Wissen vermittelt und Mitarbeiter werden in die Lage versetzt, Vorgänge zu verstehen. Auch wird die Sachlage nicht nur dargelegt, sondern mehr oder weniger nachvollziehbar erklärt. Im Falle einer guten Erklärung wird der Grund für das Problem beziehungsweise der Ist-Zustand klar erläutert und der Zusammenhang zwischen Problem und Ursache nachvollziehbar dargestellt. Buzz-Wörter für die erklärende Kommunikationsart sind beispielsweise: deshalb, aufgrund dessen, aus diesem Grund, in Zusammenhang mit. In Bezug auf die Nachvollziehbarkeit der Schilderung können wiederum Unterschiede festgemacht werden.

Beispiel:

- wenig nachvollziehbar: Die Verkaufsbilanz ist rückläufig **aufgrund** von noch **ungeklärten Umständen**.
- nachvollziehbar: Die Verkaufsbilanz ist rückläufig **aufgrund** der allgemeinen **Verunsicherung des Kundenstammes durch das Publik-Werden des sogenannten Abgasskandals im September 2015**.

Kommunizieren von Korrekturmaßnahmen

Hierbei werden mehr oder weniger präzise Erwähnung zukünftiger sowie vergangener Korrekturmaßnahme kommuniziert. Ein Indiz für diese Strategie ist das Erwähnen von Problemlösungen.

Beispiel:

- unpräzise Erwähnung zukünftiger Korrekturmaßnahmen: „Das **geplante Zukunftsprogramm** stellt den **Fortbestand des Unternehmens** sicher.“
- präzise Erwähnung zukünftiger Korrekturmaßnahmen: Die **TOGETHER – Strategie 2015** soll die **Unternehmenseinsparungen in Höhe von 5 Millionen Euro binnen des nächsten Jahres** ermöglichen.
- unpräzise Erwähnung vergangener Korrekturmaßnahmen: **Nachrüstungen** wurden **bereits eingeleitet**.
- präzise Erwähnung vergangener Korrekturmaßnahmen: Mittlerweile wurden **drei Viertel** der Fahrzeuge **nachgerüstet**. Auch mögliche Defekte im Zusammenhang mit der Umrüstung von **manipulierten Dieselaautos werden zwei Jahre lang kostenfrei behoben**.

emotional

Ein emotionaler Artikel verbindet ein Thema mit sozialen Beziehungen und Werten. Dadurch werden Mitarbeiter emotional angesprochen und deren Bindung an das Unternehmen gestärkt (vgl. Mast, 2014, S. 1134). Beispiele hierfür sind das Appellieren an Mitgefühl oder Gemeinschaftssinn. Phrasen wie „nur zusammen“, „vereint schaffen“ oder „durch Teamarbeit“ weisen auf diese Art der Kommunikation hin.

Informierende Kommunikation (INFO)
Gibt an, ob und wie konkret Fakten und Informationen im Zuge der internen Kommunikation kommuniziert wurden.
Codiervorschrift: 1 = wurde nicht angewandt 2 = wenig konkret 3 = konkret
Erklärende Kommunikation (EXPL)
Gibt an, ob und wie nachvollziehbar Erklärungen und Hintergrundwissen im Zuge der internen Kommunikation kommuniziert wurden.
Codiervorschrift: 1 = wurde nicht angewandt 2 = wenig nachvollziehbar 3 = nachvollziehbar
Erwähnen von geplanten Korrekturmaßnahmen (ACTION_F)
Gibt an, ob und wie präzise bevorstehende Korrekturmaßnahmen kommuniziert wurden.
Codiervorschrift: 1 = wurde nicht angewandt 2 = unpräzise Erwähnung zukünftiger Korrekturmaßnahmen 3 = präzise Erwähnung zukünftiger Korrekturmaßnahmen
Erwähnen von vergangenen Korrekturmaßnahmen (ACTION_P)
Gibt an, ob und wie präzise vergangene Korrekturmaßnahmen kommuniziert wurden.
Codiervorschrift: 1 = wurde nicht angewandt 2 = unpräzise Erwähnung vergangener Korrekturmaßnahmen 3 = präzise Erwähnung vergangener Korrekturmaßnahmen
Emotionale Kommunikation (EMOT)
Gibt an, ob die Thematisierung als emotional zu werten ist.
Codiervorschrift: 1 = nein 2 = ja

zurückhaltend/vorsichtig

Die zurückhaltende Kommunikation ist relativierend und es werden keine starken Aussagen getroffen. Der Inhalt ist sehr vage und weißt nicht explizit auf Missstände hin.

optimistisch/bezogen auf Möglichkeiten

Durch die optimistische Kommunikation wird Zuversicht ausgedrückt. Es werden lediglich positiv wertende Aussagen getroffen, die auf den Stakeholder ermutigend wirken könnten.

beharrlich

Diese beharrliche Art der Kommunikation drückt die hartnäckige und unermüdliche Auseinandersetzung mit einem bestimmten Thema aus. Durch Rekurrenz (Wiederholung gleicher oder verwandter sprachlicher Ausdrücke) wird Beharrlichkeit deutlich. Aber auch Buzz-Phrasen wie „wir werden nicht aufhören, bis ...“ oder „erst wenn“ weisen auf diese Art der Kommunikation hin.

desillusioniert

Durch die desillusionierte Kommunikation wird eine entmutigte Grundhaltung transportiert. Frustration und Ernüchterung werden zum Ausdruck gebracht. Dies wird vor allem durch das Erwähnen pessimistischer Zukunftsaussichten deutlich.

zynisch

Durch die zynische Kommunikation wird Spott vor allem auf gehässige und abfällige Weise transportiert. Dies wird besonders durch sarkastische und ironische Phrasen deutlich.

zurückhaltend/vorsichtig (PRUDENT)
Gibt an, ob zurückhaltend und vorsichtig kommuniziert wurde.
Codiervorschrift: 1 = nein 2 = ja
optimistisch (OPTIMISTIC)
Gibt an, ob optimistisch kommuniziert wurde.
Codiervorschrift: 1 = nein 2 = ja
beharrlich (INSISTENT)
Gibt an, ob beharrlich kommuniziert wurde.
Codiervorschrift: 1 = nein 2 = ja
desillusioniert (DESIL)
Gibt an, ob desillusioniert kommuniziert wurde.
Codiervorschrift: 1 = nein 2 = ja
zynisch (CYNICAL)
Gibt an, ob zynisch kommuniziert wurde.
Codiervorschrift: 1 = nein 2 = ja

Kommunikation negativer Themen

Negative Aspekte abschwächen und/oder verallgemeinern

Etwas abzuschwächen heißt etwas im Wert zu mildern (vgl. Duden, Begriff: abschwächen). Das bedeutet eben auch, negative Aspekte zu marginalisieren oder herunterzuspielen. Gewöhnliche

Phrasen für die textliche Abschwächung sind „nicht so schlimm/gravierend/drastisch“, „nicht ernst“, „nicht signifikant“, „weniger“. Aber auch Verallgemeinerungen könne eine Milderung im Wert bedeuten. Denn dadurch distanziert sich das Unternehmen automatisch von dem Problem und stellt jenes weniger als Einzel- und mehr als einen Normalfall dar.

Beispielsweise kann das bedeuten, dass Unternehmen im Fall des VW-Abgasskandals kommunizieren, dass die Situation für das Unternehmen nicht so einflussnehmend, wie durch die Massenmedien bekannt ist, oder das Problem typisch für die gesamte Branche ist.

Beispiel:

- Abschwächung: Durch die derzeitige Situation kommt es zu **geringfügigen** Veränderungen in der Unternehmensstruktur, die aber nur **minimale** Auswirkungen auf die alltägliche Arbeit haben werden.
- Verallgemeinerung: Aufgrund der aktuellen Veränderungen **in der Automobilbranche**, werden Einsparungen angestrebt.

Abschwächung (MARG)
Gibt an, ob die Unternehmenskrise abgeschwächt wurde.
Codiervorschrift: 1 = Nein 2 = Ja
Verallgemeinerung (GEN)
Gibt an, ob die Unternehmenskrise verallgemeinert wurde
Codiervorschrift: 1 = Nein 2 = Ja

Positive Eigen- und Fremddarstellung

Laut Duden (vgl. Duden, Begriff: positiv) ist etwas Positives gleichbedeutend Gültigem, Vorteilhaftem, Wünschenswertem und Erfreulichem und wird im oberen Bereich der Werteordnung angesiedelt. Laut Bischl (2000, S.216) können positive Aussagen über das Unternehmen den negativen

Aspekten entgegengesetzt werden, um die Negativität abzuschwächen. Erfolgen kann dies durch das explizite Erwähnen positiver Eigenschaften des Unternehmens, aber auch durch positive Fremddarstellung (durch Externe), dem Kommunizieren gesellschaftlichen Engagements (siehe Exkurs: CSR) und der Darstellung des ökonomischen Erfolgs.

Positive Eigendarstellung (PO_POS)
Gibt an, ob positive Aspekte in Bezug auf die Unternehmenskrise explizit erwähnt wurden.
Codiervorschrift: 1 = kein explizites Erwähnen positiver Eigenschaften 2 = explizites Erwähnen positiver Eigenschaften
Positive Fremddarstellung (POS_EXT)
Gibt an, ob in Bezug auf die Unternehmenskrise positive Fremddarstellungen veröffentlicht wurden.
Codiervorschrift: 1 = keine positive Fremddarstellung 2 = positive Fremddarstellung
Erwähnung gesellschaftlichen Engagements (POS_ENG)
Gibt an, ob in Bezug auf die Unternehmenskrise das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens erwähnt wurden.
Codiervorschrift: 1 = kein Kommunizieren gesellschaftlichen Engagements 2 = Kommunizieren gesellschaftlichen Engagements
Erwähnung ökonomischen Erfolgs (POS_SUC)
Gibt an, ob in Bezug auf die Unternehmenskrise der ökonomische Erfolg des Unternehmens erwähnt wurden.
Codiervorschrift: 1 = keine Darstellung des ökonomischen Erfolgs 2 = Darstellung des ökonomischen Erfolgs

Negative Aspekte mit externen Problemen begründen

Negative Entwicklungen werden zudem meistens auf externe, positive Ereignisse hingegen eher auf interne Ursachen zurückgeführt. Externe Ursachen können nicht sofort erkennbare Entwicklungen

oder Vorfälle sein, die nicht direkt in Zusammenhang mit einer Unternehmenskrise gestellt werden können (Bischl, 2000, S.216). Das bedeutet in weiterer Folge, dass das Unternehmen keine Verantwortung für das Problem beziehungsweise die Krise übernimmt.

Beispiele hierfür sind:

- handelspolitische Maßnahmen
- Steuerbelastungen
- Streiks
- Insolvenz von Lieferanten
- Wirtschaftskrisen
- Mitbewerber
- Lieferanten
- etc.

Demnach kann unterschieden werden, ob Verantwortung für die Krise übernommen wird, oder nicht. Aber auch das Beschuldigen externer Ursachen oder anderer Unternehmen wird quantitativ erhoben.

Die Frage bezüglich des Verantwortungsbewusstsein bezieht sich eher auf die Volkswagen AG, wird aber aufgrund der Vergleichbarkeit auch im Zuge der Untersuchung der Medien der Konkurrenzunternehmen codiert.

Verantwortung (RESP)
Gibt an, ob das Unternehmen Verantwortung für die Krise übernimmt.
Codiervorschrift: 1 = es wird keine Verantwortung übernommen 2 = Verantwortung wird übernommen
Schuldzuweisung (BLAME)
Gibt an, ob und wie konkret das Unternehmen die Schuld an der Krise auf externe Ursachen oder andere Unternehmen weist.

Codiervorschrift:

- 1 = keine Schuldzuweisung
- 2 = Schuldzuweisung, aber keine Nennung
- 3 = Schuldzuweisung mit klarer Nennung

Stelle der Erwähnung

Negative Aspekte werden in der Regel an nicht-exponierten Textstellen erwähnt, heißt mitten im Artikel und mitten in einem Absatz. Als exponierte Stellen gelten wiederum die Schlagzeile, der Vorspann sowie Zwischenüberschriften. Wird ein negativer Aspekt in einer Meldung erwähnt, kann dies als das Erwähnen an exponierter Stelle gewertet werden.

Stelle der Erwähnung (PLACE)

Gibt an, ob über den Skandal an exponierter Stelle berichtet wurde.

Codiervorschrift:

- 1 = durch implizites Erwähnen nicht zu beantworten
- 2 = nicht exponierte Stelle
- 3 = exponierte Stelle

A.3 Tabellarische Daten

Datum

		OCT 2015	NOV 2015	DEC 2015	JAN 2016	FEB 2016	MAR 2016	APR 2016	MAY 2016	JUN 2016	AUG 2016	
VW	Anzahl	7	7	7	4	6	7	2	4	5	2	51
	Prozent	13,7 %	13,7 %	13,7 %	7,8 %	11,8 %	13,7 %	3,9 %	7,8 %	9,8 %	3,9 %	100 %
BMW	Anzahl	1	7	2	0	1	0	1	1	0	0	13
	Prozent	7,7 %	53,8 %	15,4 %	0 %	7,7 %	0 %	7,7 %	7,7 %	0 %	0 %	100 %
Gesamt	Anzahl	8	14	9	4	7	7	3	5	5	2	64
	Prozent	12,5 %	21,9 %	14,1 %	6,3 %	10,9 %	10,9 %	4,7 %	7,8 %	7,8 %	3,1 %	100 %

15 Zellen (75%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,41
 $\chi^2 = 13,005$; $p = 162$; Eta: Medium = 0,451; Datum = 0,234

Implizite/explicite Erwähnung

		VW	BMW	Gesamt
implizit	Anzahl	26	8	34
	Prozent	51 %	61,5 %	53,1 %
explizit	Anzahl	25	5	30
	Prozent	49 %	38,5 %	46,9 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %

Chi² = 0,464; p = 0,496; Phi = -0,085

Textgattung

		VW	BMW	Gesamt
Meldung	Anzahl	10	2	12
	Prozent	19,6 %	15,4 %	18,8 %
Bericht	Anzahl	20	4	24
	Prozent	39,2 %	30,8 %	37,5 %
Interview	Anzahl	14	3	17
	Prozent	27,5 %	23,1 %	26,6 %
Kommentar	Anzahl	1	1	2
	Prozent	2,0 %	7,7 %	3,1 %
Ansammlung von Fakten	Anzahl	5	2	7
	Prozent	9,8 %	15,4 %	10,9 %
Pressestimmen	Anzahl	0	1	1
	Prozent	0 %	7,7 %	1,6 %
Sonstiges	Anzahl	1	0	1
	Prozent	2,0 %	0,0 %	1,6 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %

10 Zellen (71,4%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,20
Chi² = 5,932; p = 0,431; Cramer's V = 0,304

Positive Eigendarstellung

		VW	BMW	Gesamt
kein explizites Erwähnen	Anzahl	31	6	37
	Prozent	60,8 %	46,2 %	57,8 %
explizites Erwähnen	Anzahl	20	7	27
	Prozent	39,2 %	53,8 %	42,2 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Chi ² = 0,909; p = 0,365; Phi = 0,119				

Positive Fremddarstellung

		VW	BMW	Gesamt
kein explizites Erwähnen	Anzahl	50	11	61
	Prozent	98 %	84,6 %	95,3 %
explizites Erwähnen	Anzahl	1	2	3
	Prozent	2 %	15,4 %	4,7 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Exakter Test nach Fisher: p = 0,102; Phi = 0,256				

Zu-Wort-Kommen der Unternehmensleitung

		VW	BMW	Gesamt
kein Zu-Wort-Kommen	Anzahl	23	9	32
	Prozent	45,1 %	69,2 %	50 %
indirektes Zitat	Anzahl	2	0	2
	Prozent	3,9 %	0 %	3,1 %
direktes Zitat	Anzahl	15	2	17
	Prozent	29,4 %	15,4 %	26,6 %
Interview	Anzahl	11	2	13
	Prozent	21,6 %	15,4 %	20,3 %
Autor	Anzahl	0	0	0
	Prozent	0 %	0 %	0 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %

4 Zellen (50%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,41
 $\chi^2 = 2,679$; $p = 0,444$; Cramer's $V = 0,205$

Zu-Wort-Kommen der Unternehmensleitung – zusammengefasst

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	23	9	32
	Prozent	45,1 %	69,2 %	50 %
ja	Anzahl	28	4	32
	Prozent	54,9 %	30,8 %	50 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %

$\chi^2 = 2,413$; $p = 0,120$; $\Phi = -0,194$

Zu-Wort-Kommen von Mitarbeitern

		VW	BMW	Gesamt
kein Zu-Wort-Kommen	Anzahl	44	11	55
	Prozent	86,3 %	84,6 %	85,9 %
indirektes Zitat	Anzahl	0	0	0
	Prozent	0 %	0 %	0 %
direktes Zitat	Anzahl	5	1	6
	Prozent	9,8 %	7,7 %	9,4 %
Interview	Anzahl	1	1	2
	Prozent	2 %	7,7 %	3,1 %
Autor	Anzahl	1	0	1
	Prozent	2 %	0 %	1,6 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %

6 Zellen (75%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,20
 $\chi^2 = 1,396$; $p = 0,706$; Cramer's V = 0,148

Zu-Wort-Kommen von Mitarbeitern – zusammengefasst

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	44	11	55
	Prozent	86,3 %	84,6 %	85,9 %
ja	Anzahl	7	2	9
	Prozent	13,7 %	15,4 %	14,1 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %

Exakter Test nach Fisher: $p = 1$; $\Phi = 0,019$

Zu-Wort-Kommen von externen Experten

		VW	BMW	Gesamt
kein Zu-Wort-Kommen	Anzahl	49	8	57
	Prozent	96,1 %	61,5 %	89,1 %
indirektes Zitat	Anzahl	0	1	1
	Prozent	0 %	7,7 %	1,6 %
direktes Zitat	Anzahl	2	1	3
	Prozent	3,9 %	7,7 %	4,7 %
Interview	Anzahl	0	1	1
	Prozent	0 %	7,7 %	1,6 %
Autor	Anzahl	0	2	2
	Prozent	0 %	15,4 %	3,1 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %

8 Zellen (80%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,20
 $\chi^2 = 17,394$; $p = 0,002$; Cramer's V = 0,521

Zu-Wort-Kommen von externen Experten – zusammengefasst

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	49	8	57
	Prozent	96,1 %	61,5 %	89,1 %
ja	Anzahl	2	5	7
	Prozent	3,9 %	38,5 %	10,9 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %

Exakter Test nach Fisher: $p = 0,003$; $\Phi = 0,445$

Gesellschaftliches Engagement

		VW	BMW	Gesamt
kein Erwähnen	Anzahl	49	13	62
	Prozent	96,1 %	100 %	96,9 %
explizites Erwähnen	Anzahl	2	0	2
	Prozent	3,9 %	0 %	3,1 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Exakter Test nach Fisher: $p = 1$; $\Phi = -0,091$				

Ökonomischer Erfolg

		VW	BMW	Gesamt
kein Erwähnen	Anzahl	49	11	60
	Prozent	96,1 %	84,6 %	93,8 %
explizites Erwähnen	Anzahl	2	2	4
	Prozent	3,9 %	15,4 %	6,3 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Exakter Test nach Fisher: $p = 0,181$; $\Phi = 0,191$				

Abschwächen

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	50	13	63
	Prozent	98 %	100 %	98,4 %
ja	Anzahl	1	0	1
	Prozent	2 %	0 %	1,6 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Exakter Test nach Fisher: $p = 1$; $\Phi = -0,064$				

Verallgemeinern

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	49	10	59
	Prozent	96,1 %	76,9 %	92,2 %
ja	Anzahl	2	3	5
	Prozent	3,9 %	23,1 %	7,8 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Exakter Test nach Fisher: $p = 0,053$; $\Phi = 0,287$				

Verantwortung

		VW	BMW	Gesamt
es wird keine Verantwortung übernommen	Anzahl	29	13	42
	Prozent	56,9 %	100 %	65,6 %
Verantwortung wird übernommen	Anzahl	22	0	22
	Prozent	43,1 %	0 %	34,4 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Exakter Test nach Fisher: $p = 0,003$; $\Phi = -0,365$				

Schuldzuweisung

		VW	BMW	Gesamt
keine Schuldzuweisung	Anzahl	51	11	62
	Prozent	100 %	84,6 %	96,9 %
Schuldzuweisung, keine Nennung	Anzahl	0	1	1
	Prozent	0 %	7,7 %	1,6 %
Schuldzuweisung, Nennung	Anzahl	0	1	1
	Prozent	0 %	7,7 %	1,6 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
4 Zellen (66,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,20 $\chi^2 = 8,099$; $p = 0,017$; Cramer's V = 0,356				

Arten der Kommunikation

zurückhaltend

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	46	13	59
	Prozent	90,2 %	100 %	92,2 %
ja	Anzahl	5	0	5
	Prozent	9,8 %	0 %	7,8 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %

Exakter Test nach Fisher: $p = 0,574$; $\Phi = -0,147$

optimistisch

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	21	8	29
	Prozent	41,2 %	61,5 %	45,3 %
ja	Anzahl	30	5	35
	Prozent	58,8 %	38,5 %	54,7 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %

$\chi^2 = 1,733$; $p = 0,188$; $\Phi = -0,165$

beharrlich

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	39	13	52
	Prozent	76,5 %	100 %	81,3 %
ja	Anzahl	12	0	12
	Prozent	23,5 %	0 %	18,8 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %

Exakter Test nach Fisher: $p = 0,104$; $\Phi = -0,243$

desillusioniert

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
ja	Anzahl	0	0	0
	Prozent	0 %	0 %	0 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %

zynisch

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
ja	Anzahl	0	0	0
	Prozent	0 %	0 %	0 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %

emotional

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	24	9	33
	Prozent	47,1 %	69,2 %	51,6 %
ja	Anzahl	27	4	31
	Prozent	52,9 %	30,8 %	48,4 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %

Chi² = 2039; p = 0,153; Phi = -0,178

informierend

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	37	5	42
	Prozent	72,5 %	38,5 %	65,6 %
wenig konkret	Anzahl	7	3	10
	Prozent	13,7 %	23,1 %	15,6 %
konkret	Anzahl	7	5	12
	Prozent	13,7 %	38,5 %	18,8 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Mann-Whitney-Test: 221,500; p = 0,017				

informierend – Grad der Konkretheit

		VW	BMW	Gesamt
wenig konkret	Anzahl	7	3	10
	Prozent	50 %	37,5 %	45,5 %
konkret	Anzahl	7	5	12
	Prozent	50 %	62,5 %	54,5 %
Gesamt	Anzahl	14	8	22
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Exakter Test nach Fisher: p = 0,675; Phi = 0,121				

informierend – zusammengefasst

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	37	5	42
	Prozent	72,5 %	38,5 %	65,6 %
ja	Anzahl	14	8	22
	Prozent	27,5 %	61,5 %	34,4 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Exakter Test nach Fisher: p = 0,046; Phi = 0,289				

erklärend

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	364	5	40
	Prozent	70,6 %	30,8 %	62,5 %
wenig nachvollziehbar	Anzahl	7	2	9
	Prozent	13,7 %	15,4 %	14,1 %
nachvollziehbar	Anzahl	8	7	15
	Prozent	15,7 %	53,8 %	23,4 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Mann-Whitney-Test: 183,000; p = 0,004				

erklärend – Grad der Nachvollziehbarkeit

		VW	BMW	Gesamt
wenig nachvollziehbar	Anzahl	7	2	9
	Prozent	46,7 %	22,2 %	37,5 %
nachvollziehbar	Anzahl	8	7	15
	Prozent	53,3 %	77,8 %	62,5 %
Gesamt	Anzahl	15	9	24
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Exakter Test nach Fisher: p = 0,389;Phi = 0,244				

erklärend – zusammengefasst

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	36	4	40
	Prozent	70,6 %	30,8 %	62,5 %
ja	Anzahl	15	9	24
	Prozent	29,4 %	69,2 %	37,5 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Exakter Test nach Fisher: p = 0,012;Phi = 0,331				

Kommunizieren zukünftiger Maßnahmen

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	22	11	33
	Prozent	43,1 %	84,6 %	51,6 %
wenig präzise	Anzahl	24	1	25
	Prozent	47,1 %	7,7 %	39,1 %
präzise	Anzahl	5	1	6
	Prozent	9,8 %	7,7 %	9,4 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Mann-Whitney-Test: 203,500; p = 0,017				

Kommunizieren zukünftiger Maßnahmen – Grad der Konkretheit

		VW	BMW	Gesamt
wenig präzise	Anzahl	24	1	25
	Prozent	82,8 %	50 %	80,6 %
präzise	Anzahl	5	1	6
	Prozent	17,2 %	50 %	19,4 %
Gesamt	Anzahl	29	2	31
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Exakter Test nach Fisher: p = 0,355; Phi = 0,204				

Kommunizieren zukünftiger Maßnahmen – zusammengefasst

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	22	11	33
	Prozent	43,1 %	84,6 %	51,6 %
ja	Anzahl	29	2	31
	Prozent	56,9 %	15,4 %	48,4 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Chi ² = 7,136; p = 0,012; Phi = -0,334				

Kommunizieren vergangener Maßnahmen

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	40	10	50
	Prozent	78,4 %	76,9 %	78,1 %
wenig präzise	Anzahl	5	0	5
	Prozent	9,8 %	0 %	7,8 %
präzise	Anzahl	6	3	9
	Prozent	11,8 %	23,1 %	14,1 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Mann-Whitney-Test: 319,000; p = 0,772				

Kommunizieren vergangener Maßnahmen – Grad der Konkretheit

		VW	BMW	Gesamt
wenig präzise	Anzahl	5	0	5
	Prozent	45,5 %	0 %	35,7 %
präzise	Anzahl	6	3	9
	Prozent	54,5 %	100 %	64,3 %
Gesamt	Anzahl	11	3	14
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Exakter Test nach Fisher: p = 0,258; Phi = 0,389				

Kommunizieren vergangener Maßnahmen – zusammengefasst

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	40	10	50
	Prozent	78,4 %	76,9 %	78,1 %
ja	Anzahl	11	3	14
	Prozent	21,6 %	23,1 %	21,9 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Exakter Test nach Fisher: p = 1; Phi = 0,015				

Transparenz-Strategie

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	49	8	57
	Prozent	96,1 %	61,5 %	89,1 %
ja	Anzahl	2	5	7
	Prozent	3,9 %	38,5 %	10,9 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Exakter Test nach Fisher: $p = 0,003$; $\Phi = 0,445$				

Zusammenhalt-Strategie

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	48	10	58
	Prozent	94,1 %	76,9 %	90,6 %
ja	Anzahl	3	3	6
	Prozent	5,9 %	23,1 %	9,4 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Exakter Test nach Fisher: $p = 0,092$; $\Phi = 0,237$				

Strategie der Handlungsaktivierung

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	51	12	63
	Prozent	100 %	92,3 %	98,4 %
ja	Anzahl	0	1	1
	Prozent	0 %	7,7 %	1,6 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Exakter Test nach Fisher: $p = 0,203$; $\Phi = 0,250$				

Strategie des Ausweichens

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	39	13	52
	Prozent	76,5 %	100 %	65,6 %
ja	Anzahl	12	0	12
	Prozent	23,5 %	0 %	34,4 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Exakter Test nach Fisher: $p = 0,104$; $\Phi = -0,243$				

Strategie der Unterauslastung

		VW	BMW	Gesamt
nein	Anzahl	47	13	60
	Prozent	56,9 %	100 %	93,8 %
ja	Anzahl	4	0	4
	Prozent	7,8 %	0 %	6,3 %
Gesamt	Anzahl	51	13	64
	Prozent	100 %	100 %	100 %
Exakter Test nach Fisher: $p = 0,574$; $\Phi = -0,130$				

A.4 Abstract – Deutsch

Verfasserin	Nina Haden
Titel	Brancheninterne Thematisierung einer Unternehmenskrise in Mitarbeiterzeitschriften. Eine Studie am Beispiel des VW-Abgasskandals
Umfang	90 Seiten
Typ	Magisterarbeit am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien
Ort, Jahr	Wien, 2018
Begutachterin	Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller
Schlagwörter	Interne Krisenkommunikation, Mitarbeiterzeitschrift, VW-Abgasskandal
Untersuchungsgegenstand	Bei dem VW-Abgasskandal handelt es sich um eine Unternehmenskrise der Volkswagen AG. Der Öffentlichkeit wurde am 18. September 2015 durch ein Schreiben der US-Umweltbehörde EPA bekannt, dass die Volkswagen AG in den Modellen der Baujahre 2008 bis 2015 eine Software eingebaut hat, um die Messung des Schadstoffausstoßes zu manipulieren. Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist die interne Kommunikation dieser Krise in den Mitarbeiterzeitschriften der Automobilbranche.
Theorie	<p>Zur näheren Betrachtung der internen Krisenkommunikation mit Mitarbeitermagazinen wurden vor allem vier theoretische Konzepte mit einander in Verbindung gebracht und für diese Studie herangezogen.</p> <p>Mast (2014) ordnet die interne Unternehmenskommunikation in vier Basisstrategien. Unterschieden werden können hierbei die ereignisorientierte, die erklärende, die nutzwertorientierte und die wertorientierte, je nachdem ob Nachrichten und Fakten, Hintergründe und Vorgeschichten ermittelt werden wollen oder ob ein Thema mit Emotionen und Werten in Verbindung gebracht werden soll.</p>

Durch das Kombinieren der Inhalts- und Zielebene interner Krisenkommunikation unterscheiden Mazzei und Ravazzani (2015) diesbezüglich fünf Strategien. Diese zielen auf Transparenz, Zusammenhalt, Handlungsaktivierung, Ausweichen und Unterauslastung ab. Während die ersten drei Strategien eine Konsistenz der beiden Ebenen voraussetzt, ist das bei der Strategie des Ausweichens sowie der Unterauslastung nicht der Fall.

Der dritte theoretischen Ansatz geht auf die Erkenntnisse Bischls (2000) zurück und beschreibt Möglichkeiten der positiven Unternehmensdarstellung mit Mitarbeitermagazinen. In diesem Zusammenhang können folgende Strategien unterschieden werden: Das Unternehmen positiv darstellen, indem positive Aspekte explizit genannt, aber auch negative Aspekte erwähnt werden. Zudem sollen negative Aspekte relativiert und abgeschwächt und mit externen Problemen begründet werden sowie sie nie die Hauptaussage eines Artikels darstellen und nicht an exponierter Stelle platziert werden sollen.

Zuletzt bilden Mazzeis und Ravazzanis (2015) Überlegungen bezüglich der Tonalität und des sprachlichen Stils interner Krisenkommunikation die theoretische Grundlage dieser Analyse. Unterschieden werden hierbei objektive, emotionale, zurückhaltende, optimistische, beharrliche, opportunistische, desillusionierte und zynische Kommunikationsweisen.

Ziel,
Fragestellungen

Ziel dieser Arbeit ist es, am Beispiel des VW-Abgasskandals herauszufinden, wie diese Unternehmenskrise mit Mitarbeitermagazinen thematisiert wurde und inwieweit Unterschiede in der Kommunikation von der Volkswagen AG und deren Konkurrenzunternehmen innerhalb der Automobilbranche bestehen. Basis für die Untersuchung sind die eben genannten theoretischen Konzepte, woraus sich folgende forschungsleitende Fragestellungen ableiten lassen:

Inwieweit lässt sich die interne Kommunikation über den VW-Abgasskandal in dem Medium Mitarbeiterzeitschrift von der Volkswagen AG und deren Konkurrenzunternehmen unter folgenden Gesichtspunkten unterscheiden:

- Anwenden der Basisstrategien in Bezug auf die interne Unternehmenskommunikation nach Mast
- Anwenden der Strategien in Bezug auf die interne Krisenkommunikation nach Mazzei und Ravazzani
- Anwenden der Strategien zur positiven Unternehmensdarstellung nach Bischl
- Anwenden sprachlicher Stilmittel, angelehnt an Mazzei und Ravazzani

Forschungsdesign

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine quantitative Inhaltsanalyse durchgeführt. Als Untersuchungsmaterial dienten Mitarbeiterzeitschriften von vier Automobilunternehmen. Da die Stichprobe lediglich jene Artikel mit im- oder expliziter Thematisierung des VW-Abgasskandals miteinschließt, wurden diese in einem ersten Schritt identifiziert und anschließend anhand vorab definierter Kategorien analysiert. Die Untersuchung des relevanten Materials basierte auf formalen wie inhaltlichen Kriterien. Die Erstellung der inhaltlichen Kategorien gründeten hauptsächlich auf den bereits genannten theoretischen Konzepten.

Ergebnisse

Die Untersuchung zeigt, dass sich die Volkswagen AG sowie deren Konkurrenzunternehmen in Bezug auf die Kommunikation des VW-Abgasskandals in Mitarbeitermagazinen unterscheiden. So berichtet die Volkswagen AG weitaus häufiger, als ihre Konkurrenzunternehmen, über die Unternehmenskrise – in den meisten Fällen ist die Kommunikation jedoch als implizit zu bewerten.

Außerdem setzt das besagte Unternehmen bei der internen Krisenkommunikation auf das Appellieren an den Gemeinschaftssinn und die Zugehörigkeit der Mitarbeiter sowie Korrekturmaßnahmen vorgestellt werden. Demnach hat die wert- und die nutzwertorientierte Strategie nach Mast eine große Bedeutung. Der Mitarbeiter als korrigierende Ressource wird jedoch nur minimal involviert, was sich in dem Ergebnis bezüglich des Anwenders der Strategie der Unterauslastung widerspiegelt.

Die BMW Group, als einziges Konkurrenzunternehmen, das den VW-Abgasskandal in der Kommunikation mit Mitarbeitermagazinen ebenfalls thematisiert, kommuniziert vorrangig nach der ereignisorientierten und erklärenden Strategie nach Mast – dies spiegelt sich auch in der Anwendung der Transparenz-Strategie nach Mazzei und Ravazzani wider. Zudem konnte herausgefunden werden, dass die Volkswagen AG einen hohen Grad an Verantwortung akzeptiert, während die BMW Group sogar dezidiert Schuldzuweisungen kommuniziert. Unterschiede, die Tonalität betreffend, erweisen sich lediglich bei dem objektiven und dem auf Effizienz ausgerichteten Kommunizieren als signifikant. Beide sprachlichen Stile werden eher von der Volkswagen AG angewandt.

Literatur

Bischl, Katrin (2000): Die Mitarbeiterzeitung. Kommunikative Strategien der positiven Selbstdarstellung von Unternehmen. Westdeutscher Verlag. 2. Auflage.

Mast, Claudia (2014): Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter führen und motivieren. In: Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred (Hrsg.)(2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management - Wertschöpfung. Springer VS. Wiesbaden. 2. Auflage. S.1121-1140.

Mazzei, Alessandra / Ravazzani, Silvia (2015): Internal Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships: A Study of Italian Companies. In: International Journal of Business Communication. 2015. Vol. 52(3). S. 319-337.

A.5 Abstract – English

Author	Nina Haden
Title	The sectoral level thematisation of a corporate crisis with employee magazines. A case study analyzing the internal communication regarding the Volkswagen emissions scandal
Extent	90 pages
Type	Master thesis at the institute for communication at the University of Vienna
Location, year	Vienna, 2018
Supervisor	Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller
Key words	Internal crisis communication, employee magazine, Volkswagen emission scandal
Subject of research	<p>The term „Volkswagen emission scandal“ is understood as a company crisis of the automotive concern Volkswagen AG. On 18 September 2015, the United States Environmental Protection Agency (EPA) published a letter, that issued a notice of violation of the Clean Air ACT to the Volkswagen AG. The agency had found that the German company had intentionally installed a software that manipulates the emission controls. About eleven million cars (in model years 2009 through 2015) world wide are expected to be involved. The subject of the present study is the internal communication of this crisis with employee magazines of automotive companies.</p>
Theory	<p>To examine the internal crisis communication in the chosen case study four theoretical concepts were consulted.</p> <p>Mast (2014) classifies internal corporate communications into four basic strategies. A distinction can be made between event-oriented, explanatory, utility-oriented and value-oriented strategies, which are determined according to whether news and facts, backgrounds or recommendations for action should be given or whether a topic should be associated with emotions and values.</p>

By combining the levels regarding content and objectives of internal crisis communication, Mazzei and Ravazzani (2015) distinguished five strategies. These aim at transparency, cohesion, activation, evasion and underutilization. While the first three strategies require consistency between the two levels, the strategies regarding evasion and underutilization do not

The third theoretical approach is based on the findings of Bischl (2000) and describes possibilities of a positive company presentation with employee magazines. In this context, the following strategies can be postulated: To present the company positively by explicitly mentioning positive aspects, but also giving negative ones. Additionally, the negative aspects should be relativized and marginalized, justified with external problems as well as never forming the main message of an article and not being placed at an exposed position.

Finally, Mazzei's and Ravazzani's (2015) reflections on the tonality and linguistic style of internal crisis communication form the theoretical basis of this analysis. In this regard, the objective, reserved, cautious, optimistic, persistent, opportunistic, disillusioned and cynical communication can be distinguished.

Purpose,
research questions

The purpose of this master thesis is to find out how the Volkswagen emission scandal was thematized in employee magazines on the sectoral level of the automotive industry. The knowledge foundation of this study is formed by the just mentioned theoretical concepts and hence the research is led by the following questions:

How differs the internal communication about the Volkswagen emission scandal in employee magazines of the Volkswagen AG and its competitors under the following aspects:

- Applying of the basic strategies regarding internal communication according to Mast
- Applying of the strategies regarding internal crisis communication according to Mazzei and Ravazzani
- Applying of the strategies of positive company presentation with employee magazines according to Bischl
- Applying of the tonality and linguistic style of internal crisis communication according to Mazzei and Ravazzani

Research design To answer the research questions a quantitative content analysis was undertaken. The employee magazines of four automotive companies were chosen as research material. As the sample only includes articles, that are addressing the Volkswagen emission scandal implicitly or explicitly, first the material had to be identified considering this aspect. The next step was the analyzation using previously defined categories – both formal and content-related criteria were taken into consideration. The creation of the content-related aspects is based on the already mentioned theoretical concepts.

Results The analysis shows that Volkswagen AG and its competitors differ in terms of the internal communication of the Volkswagen emissions scandal in employee magazines. The Volkswagen AG communicates about the crisis more often than its competitors, but mostly in implicit ways. In addition, the Volkswagen AG aims to form a sense of community, but also communicates corrective actions. Accordingly, the value and the utility-oriented strategy according to Mast is important for the internal crisis communication of the Volkswagen AG. But employees as corrective resources are only minimally involved, which is reflected in the result regarding the underutilization strategy. The BMW Group is the only competitor that also discusses the VW emissions scandal in its employee magazines. The company communicates mostly utilizing the event-oriented and explanatory strategy according to Mast and consequently employing the transparency strategy according to Mazzei and Ravazzani. In addition, it was found that Volkswagen AG accepts a high level of responsibility, while the BMW Group even deliberately communicates blame. Differences concerning tonality have proven to be significant only concerning the objective and efficiency-oriented communication. Both linguistic styles are applied more often by Volkswagen AG.

Literature Bischl, Katrin (2000): Die Mitarbeiterzeitung. Kommunikative Strategien der positiven Selbstdarstellung von Unternehmen. Westdeutscher Verlag. 2. Auflage.

Mast, Claudia (2014): Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter führen und motivieren. In: Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management - Wertschöpfung. Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred (Hrsg.). 2014. Springer VS. Wiesbaden. 2. Auflage. S.1121-1140.

Mazzei, Alessandra / Ravazzani, Silvia (2015): Internal Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships: A Study of Italian Companies. In: International Journal of Business Communication. 2015. Vol. 52(3). S. 319-337.