

Studie: Die Krisenkommunikation deutscher Verbände

Instrumente, institutionelle Rahmenbedingungen und wahrgenommene Krisengefährdung

von Andreas Schwarz & Franziska Pforr, Internationale Forschungsgruppe Krisenkommunikation

Online unter: <http://www.crisis-communication.de/>

Forschungsdesign

Ein vollständiges Register deutscher Verbände und damit verlässliche Daten über die Grundgesamtheit liegen bislang nicht vor. Die umfangreichste Datenbank führt die DGVM mit ca. 14.000 Einträgen (11.427 nach Bereinigung um doppelte Einträge). Diese kann bis dato als verlässlichste Auswahlgesamtheit für repräsentative wissenschaftliche Erhebungen zu deutschen Verbänden eingestuft werden. Daher wurde aus dieser Datenbank eine Zufallsstichprobe von 1500 Verbänden gezogen. Da hier jeweils nur die Bezeichnung des Verbandes ausgegeben wird, folgte im Anschluss die Recherche der Email-Adressen sämtlicher leitender Kommunikations- bzw. PR-Verantwortlicher der Verbände, um sie zur Teilnahme an einer Online-Befragung aufzufordern. Konnten diese Personen nicht identifiziert werden, wurde die allgemeine Kontaktadresse verwendet („info@verband.de“).

Insgesamt wurden 1.268 Verbände via Email angeschrieben. Die Empfänger wurden jeweils darum gebeten sicherzustellen, dass das Anschreiben bzw. der Link zum Fragebogen an die leitenden PR-Verantwortlichen des Verbandes weitergeleitet wird. Mit Hilfe einer Filterfrage am Beginn des Fragebogens sollte sichergestellt werden, dass nur Personen teilnehmen, deren Verband als eine Gruppe von Personen oder Institutionen verstanden werden kann, die sich freiwillig zur Verfolgung gemeinsamer Ziele in der Rechtsform eines Vereins zusammengeschlossen hat. Sie sollten zudem über eine feste interne Organisationsstruktur verfügen und nicht als politische Partei klassifizierbar sein.

Im Zeitraum vom 6.12.2009 bis 13.1.2010 wurden 144 Fragebögen vollständig ausgefüllt (Rücklauf 11%). Nach Datenbereinigung konnten insgesamt 122 Fälle in die Analyse einbezogen werden. Die Art der Stichprobenausfälle kann hier mangels Daten über die Grundgesamtheit nicht genauer bestimmt werden. Die Repräsentativität für deutsche Verbände ist aufgrund der Fallzahl im Verhältnis zur Grundgesamtheit (ca. 14000 Verbände) nur eingeschränkt gewährleistet. Diese dürfte aber deutlich höher sein, als in früheren Studien zur Öffentlichkeitsarbeit von Verbänden, die entweder nicht auf Zufallsstichproben bzw. sehr geringen Fallzahlen beruhten oder die Lobbyliste des Deutschen Bundestages als Auswahlgesamtheit verwendeten, in die sich bislang nur ein Bruchteil der deutschen Verbände eingetragen hat (im Februar 2010 waren es 2169 Verbände).¹

Befunde (Auszug)

Tabelle 1: Zusammensetzung der Stichprobe im Vergleich zu DGVM-Schätzungen zur Grundgesamtheit deutscher Verbände

Handlungsfeld	Verteilung in der Stichprobe		Verteilung in der Grundgesamtheit nach DGVM-Schätzungen	
	Anzahl der Verbände	Anteil in %	Anzahl der Verbände	Anteil in %
Arbeit und Wirtschaft	55	45,1	7594	54,5
Gesundheit und Soziales	25	20,5	2267	16,3
Freizeit und Kultur	12	9,8	981	7,0
Gesellschaft und Politik	10	8,2	1818	13,0
Bildung und Wissenschaft	9	7,4	1281	9,2
Sonstige	11	9,0		
Gesamt	122	100	13941	100

¹ <http://www.bundestag.de/dokumente/parlamentsarchiv/sachgeb/lobbyliste/lobbylisteaktuell.pdf> (20.02.2010)

Tabelle 2: Krisentypen und ihre Häufigkeit des Auftretens in der Verbandsgeschichte

Krisentyp	Anzahl der Nennungen	Anteil an Stichprobe in % (n=122)
Auseinandersetzung mit Mitgliedern/ öffentlichkeitswirksame Uneinigkeit innerhalb des Verbandes	36	30
negative Berichterstattung in den Medien	27	22
Finanz-/ Konjunkturkrise	23	19
sinkende Mitgliederzahlen	23	19
Konkurrenzdruck seitens anderer Verbände	22	18
Verlagerung der Mitgliederinteressen	20	16
Gerüchte	14	11
Verbreitung falscher Tatsachen	13	11
öffentliche negative Auseinandersetzung mit Anspruchsgruppen	10	8
Verletzung der Verbandsstatute oder -satzungen	9	7
schwere persönliche Verfehlungen	5	4
Veruntreuung	4	3
Geheimnisverrat/ Veröffentlichung geheimer oder vertraulicher Unterlagen	3	2
öffentlichkeitswirksamer Betriebsunfall	2	2
Pandemien/ gesundheitliche Risiken	1	1
Produktionsausfälle	1	1
Produktmängel, die zu einer Rückrufaktion führten	1	1
Umwelt- und Naturkatastrophen	0	0

Tabelle 3: Das Krisenverständnis von PR-Verantwortlichen in Verbänden

	Mittelwert	s
Bedrohung der Reputation/ des Images des Verbandes (N=117)	3,53	1,49
drohende Auflösung des Verbandes (N=116)	3,48	1,79
Bedrohung der Verwirklichung der zentralen Ziele des Verbandes (N=117)	3,44	1,42
Bedrohung der Reputation/ des Images der Branche, die der Verband vertritt (N=115)	3,25	1,32
Bedrohung der Reputation/ des Images der Verbandsmitglieder (N=116)	3,05	1,30

Skalen von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme voll zu)

Tabelle 4: Die hierarchisch-formale Einbettung der PR in Verbänden

Hierarchische Position der PR-Funktion	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit in %
PR wird von der Geschäftsführung oder dem Vorstand selbst durchgeführt	50	41,0
PR-Abteilung arbeitet gleichrangig neben anderen Abteilungen	29	23,8
PR ist als Stabsstelle auf Ebene der Geschäftsführung angesiedelt	28	23,0
PR ist direkt unterhalb der Geschäftsführung mit zentraler Weisungsfunktion angesiedelt	9	7,4
PR wird selbständig von jeder Abteilung durchgeführt	0	0
Keine Angabe	6	4,9
Gesamt	122	100,0

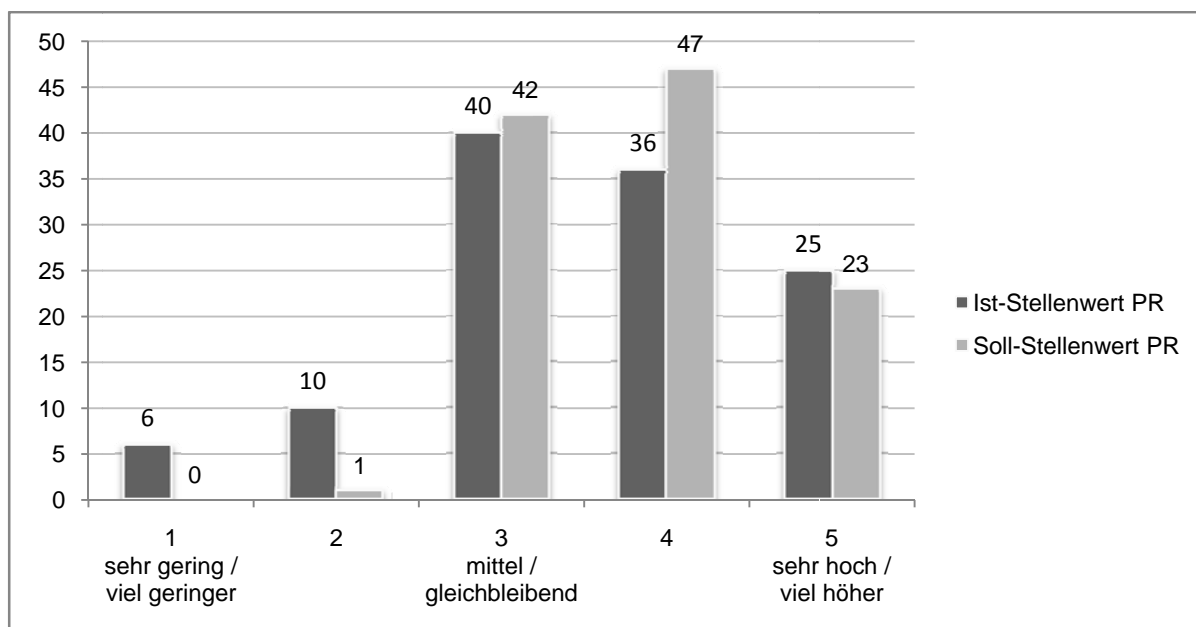


Abbildung 1: Wahrgenommener Ist- und Soll-Stellenwert der PR in Verbänden (absolute Häufigkeiten)

Tabelle 5: Die Ausstattung der Verbände mit Instrumenten der Krisen-PR und ihre wahrgenommene Effektivität

Krisen-PR-Instrument	Häufigkeit der Nutzung		Wahrgenommene Effektivität	
	absolut	Anteil an Stich- probe in %	Mittelwert	s
Kontaktsammlung	57	47	4,20 ^a	0,83
Issues Scanning	56	46	3,70 ^a	1,07
Issues Monitoring	44	36	4,24 ^a	0,63
Krisen-Szenarien	36	30	3,71 ^a	0,84
Krisenplan	33	27	4,03 ^a	0,91
Krisenstab/ Krisenteam	33	27	4,03 ^a	0,95
Evaluation von Krisen-PR-Maßnahmen ^b	31	25		
Medientraining	22	18	4,18 ^a	0,66
Textbausteine für den Krisenfall	21	17	3,67 ^a	1,06
Krisenübungen ^c	4	3		
Dark-Sites ^c	3	2		

^a fünfstufige Ratingskalen von 1 (sehr geringer Nutzen) bis 5 (sehr hoher Nutzen)

^b wahrgenommene Effektivität wurde nicht erhoben

^c Mittelwerte für die wahrg. Effektivität werden aufgrund der geringen Fallzahlen nicht ausgewiesen

Tabelle 6: Informationsquellen für Issues Scanning bzw. Issues Monitoring

Informationsquelle für Issues Scanning / Issues Monitoring	Anzahl der Nennungen	Anteil an Verbänden, die Issues Scanning / Monitoring einsetzen (n=73)
Internet	68	93%
Zeitung	62	85%
Persönliche Kontakte mit Experten	54	74%
Persönliche Kontakte mit Politikern	47	64%
Zeitschrift	43	59%
Fernsehen	38	52%
Besuch relevanter Veranstaltungen oder Messen	36	49%
Hörfunk	30	41%
Persönliche Kontakte mit Journalisten	6	8%
Sonstige persönliche Kontakte	5	7%
Trend-Scouts	1	1%

Tabelle 7: Die Bedeutung webbasierter Kommunikationsplattformen für die Krisen-PR der Verbände

Online-Medien zur Umweltbeobachtung im Krisenkontext	Mw	s	Online-Medien als Anspracheinstrumente im Krisenkontext	Mw	s
Homepages von Anspruchsgruppen (N=109)	3,57	1,23	Verbandshomepage (N=113)	4,43	1,00
Nachrichtenportale (N=98)	3,32	1,42	Soziale Netzwerke/ Foren/ Communitys (N=99)	3,26	1,50
Soziale Netzwerke / Foren / Communitys (N=108)	3,16	1,36	Weblogs (N=90)	2,10	1,38
Weblogs (N=96)	2,27	1,40	Videoportale (z.B. YouTube) (N=86)	1,71	1,12
Videoportale (z.B. YouTube) (N=92)	1,83	1,17	Twitter (N=83)	1,71	1,15
Twitter (N=88)	1,76	1,15	Audiopodcasts (N=82)	1,59	0,98
Videopodcasts (N=88)	1,64	0,96	Videopodcasts (N=82)	1,55	0,97
Audiopodcasts (N=87)	1,63	0,94			

Fünfstufige Ratingskalen von 1 (absolut unwichtig) bis 5 (sehr wichtig)

Resümee und Fazit

Die institutionellen Voraussetzungen in den Verbänden für ein erfolgreiches Krisenmanagement im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit können als ambivalent bewertet werden. Die Verbände sind im Durchschnitt eher schlecht mit spezialisiertem PR-Personal ausgestattet. Ein Viertel der Organisationen verfügt über keinerlei festangestelltes Personal für Öffentlichkeitsarbeit. Insbesondere größere Verbände sind hier im Vorteil. Andererseits konnte gezeigt werden, dass der Öffentlichkeitsarbeit grundsätzlich ein hoher Stellenwert in den Verbänden zugeschrieben und sie überwiegend in verbandsstrategische Entscheidungen einbezogen wird. Dies gilt unabhängig davon, ob die Verbandsleitung oder gesondertes Personal für die PR zuständig ist.

Bezogen auf (potenzielle) Krisenfälle in Verbänden verfügen die leitenden Kommunikationsverantwortlichen insgesamt über einen relativ hohen wahrgenommenen Einfluss auf verbandspolitische Entscheidungen. Auch der Informationszugang wird in Krisensituationen als weitgehend gesichert eingestuft. Dies betrifft auch die Teilnahme an den entscheidenden Gremien und Versammlungen. Allerdings müssen PR-Maßnahmen und Entscheidungen im Krisenfall meistens mit Vertretern der Verbandsleitung abgestimmt werden. Hier kommt es nach Auskunft der Befragten aber nur sehr selten dazu, dass die entsprechenden Vorschläge und Maßnahmen geändert oder verworfen werden. Insofern können PR-Verantwortliche im Krisenfall nicht allein entscheiden und müssen zeitliche Verzögerungen durch entsprechende Abstimmungsprozesse in Kauf nehmen. Allerdings können diese Abstimmungsprozesse durchaus funktional sein, da so inkonsistente öffentliche Aussagen von Verbandsvertretern eher vermieden werden können.

Die Befragung hat gezeigt, dass etwas mehr als die Hälfte der Verbände in der Vergangenheit bereits mit Krisen konfrontiert war. Insofern kann Krisenkommunikation bzw. Krisenprävention durchaus als relevantes Feld für Investitionen und Verbesserungen eingestuft werden. Am häufigsten wurden die Verbände mit Krisen konfrontiert, die auf interne aber öffentlichkeitswirksame Auseinandersetzungen mit Verbandsmitgliedern zurückgehen. In diesem Zusammenhang wurden auch sinkende Mitgliederzahlen und die Verlagerung von Mitgliederinteressen unter den sechs häufigsten Krisentypen genannt. Das zeigt, dass Verbände häufig damit beschäftigt sind, die eigene kollektive Handlungsfähigkeit auch nach außen aufrecht zu erhalten. Da Verbände als Interessenorganisationen von ‚unten‘ konstituiert werden und Entscheidungsprozesse eher demokratisch organisiert sind, können Mitglieder hier mit Austritt drohen, wenn sie ihre Interessen nicht mehr angemessen vertreten sehen. Während sich Arbeitsorganisationen (z.B. Unternehmen) weitgehend über die Interessen ihrer Mitglieder hinwegsetzen können, müssen Verbände als Interessenorganisationen „geradezu hinaus posaunen, dass ihnen das Wohl jedes einzelnen Mitglieds am Herzen liegt“ (Schimank 2002b: 46). Offenbar haben deutsche Verbände hier Probleme ihre eigene kollektive Handlungsfähigkeit als korporative Akteure zu sichern und geraten dadurch gelegentlich in krisenhafte Situationen. Dies mag u.a. auf bei größeren Verbänden kaum zu vermeidende Oligarchisierungstendenzen zurückzuführen sein, bei denen sich die Führung in Verbänden sukzessive (zu weit) von ihrer Mitgliederbasis entfernt (vgl. Schimank 2002a: 313).

Das Internet spielt in der verbandlichen Krisenkommunikation eine relativ wichtige Rolle. Verbände erachten hier insbesondere die eigene Homepage bzw. die Internetauftritte der Anspruchsgruppen, Online-Nachrichten

aber auch soziale Netzwerke, Communitys und Foren als bedeutsame Plattformen zur Beobachtung und Ansprache von Stakeholdern im Krisenkontext. Im Rahmen des Issues Managements ist das Internet inzwischen die Hauptinformationsquelle. Neuere Instrumente (Weblogs, Videoportale, Twitter, Podcasts) sind indes nahezu irrelevant. Spezifische webbasierte Instrumente der Krisenkommunikation wie Darksites sind ebenso nahezu nicht vorhanden. Künftige nicht deskriptiv angelegte Studien sollten hier versuchen zu klären, inwiefern der Einsatz solcher Instrumente im Krisenfall tatsächlich effektiv ist und den Einsatz von zeitlichen und finanziellen Ressourcen rechtfertigen würde.

Die Gesamtausstattung der Verbände mit Instrumenten der Krisen-PR ist durchaus verbesserungsbedürftig. Der überwiegende Teil beschränkt sich hier auf ein bis drei Instrumente, während 16% keinerlei Maßnahmen im Vorfeld von Krisen ergreifen. Erstere setzen überwiegend nur einfache Kontaktsammlungen oder Formen des Issues Managements ein. Die Vorbereitung auf den akuten Krisenfall fällt eher mager aus. Weniger als ein Drittel der Verbände fertigt Krisenszenarien an oder verfügt über Krisenpläne und Krisenstäbe. Selbst Medientrainings spielen eher eine untergeordnete Rolle.

Angesichts des hohen Stellenwertes, den die Verbände ihrer Reputation beimessen, weist dies auf ein Defizit hin, das auf Basis der vorliegenden Daten nicht mit der Verbandsgröße und fehlendem PR-Personal erklärt werden kann. Insofern sollten deutsche Verbände in Zukunft stärker in Krisenprävention und Krisenkommunikation investieren, um ihren zentralen Erfolgsfaktor Image bzw. Reputation zu schützen. Oftmals geraten Verbände bzw. Nonprofit-Organisationen erst durch Krisen und Skandale in den Blickpunkt der Öffentlichkeit und können dann substantziell politische Einflusspotenziale und Mitgliedervertrauen einbüßen. Die kommunikationswissenschaftliche PR-Forschung sollte hier künftig jedoch noch intensiver daran arbeiten, wissenschaftlich gestützte Erkenntnisse hervorzubringen, die Nonprofit-Organisationen helfen, kostengünstige und effektive Strukturen bzw. Strategien der Krisenkommunikation zu entwickeln. Bislang standen hier vor allem Unternehmen im Mittelpunkt des Interesses.

Detailliertere Befunde und Analysen finden sich bei:

Schwarz, Andreas & Pforr, Franziska (2010). Krisenkommunikation deutscher Verbände. In O. Hoffjann & R. Stahl (Hrsg.), Kommunikationsmanagement in Verbänden – ein Handbuch (S. 105-131). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Literatur

Schimank, U. (2002a). Handeln und Strukturen: Einführung in die akteurtheoretische Soziologie (2. Aufl.). Weinheim: Juventa-Verl.

Schimank, U. (2002b). Organisationen: Akteurkonstellationen - korporative Akteure - Sozialsysteme. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 42, 29-54.

Die Autoren:

Dr. Andreas Schwarz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft der Technischen Universität Ilmenau. Seit 2006 ist er Geschäftsführer der Internationalen Forschungsgruppe Krisenkommunikation (www.crisis-communication.de).

Franziska Pforr war bis 04/2010 Studierende der Angewandten Medienwissenschaft an der Technischen Universität Ilmenau und beschäftigt sich insbesondere mit organisationaler Krisenkommunikation.