
BACHELORARBEIT

Herr/Frau
Kevin Müller

**Krisenkommunikation
im Sport**

2019

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Krisenkommunikation im Sport

Autor/in:
Kevin Müller

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM17sJ2-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Stephan Heller

Zweitprüfer:
Axel Helle

Einreichung:
Bremen, 02.01.2019

Faculty of Media

BACHELOR THESIS

Crisis communication in sports

author:

Kevin Müller

course of studies:

Applied Media

seminar group:

AM17sJ2-B

first examiner:

Prof. Dr. Stephan Heller

second examiner:

Axel Helle

submission:

Bremen, 01/02/2019

Bibliografische Angaben

Müller, Kevin:

Krisenkommunikation im Sport

Crisis communication in sports

52 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2020

Abstract

Die Fotos der Fußballspieler Mesut Özil und Ilkay Gündogan mit dem türkischen Staatspräsidenten Recep Tayyip Erdogan waren das Streitthema rund um die Weltmeisterschaft 2018. Fast zweieinhalb Monate dauerte die Krise, die durch die Fotos ausgelöst wurden. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage: Welche Fehler wurden in der Krisenkommunikation während der Krise begangen, die durch die Fotos von Mesut Özil und Ilkay Gündogan mit Recep Tayyip Erdogan ausgelöst wurde? Mit Hilfe einer Literaturanalyse wurden die theoretischen Grundlagen der Krise und des Krisenmanagements gelegt. Im analytischen Teil der Arbeit wurden anschließend, die Fehler in der Krisenkommunikation aufgezeigt.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
Vorwort.....	X
1 Einleitung	1
1.1 Hinführung zur Thematik	1
1.2 Forschungsfrage.....	1
1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	2
2 Die Krise	3
2.1 Begriffsklärung.....	3
2.2 Ursachen von Krisen	5
2.3 Krisenformen	7
2.3.1 Der Skandal.....	7
2.3.2 Die schleichende Krise.....	7
2.3.3 Die Welle.....	8
2.4 Phasen in Krisen	8
3 Krisenmanagement und Krisenkommunikation	13
3.1 Begriffsklärung Krisenmanagement	13
3.2 Begriffsklärung Krisenkommunikation	14
3.3 Krisenkommunikation in der Anwendung	16
3.3.1 Strategien für die Krisenkommunikation.....	16
3.3.2 Methoden zur Krisenkommunikation	18
3.3.3 Sieben Schritte der Krisenkommunikation.....	22
3.3.4 Zehn goldene Regeln der Krisenkommunikation.....	25
3.4 Krisenkommunikation im Sport.....	27
3.4.1 Faktor Fans	27
3.4.2 Public Relations im Sport.....	28
3.4.3 Fehler in der Krisenkommunikation.....	30
4 Krisenkommunikation am Beispiel der Fotos von Mesut Özil und Ilkay Gündogan mit Recep Tayyip Erdogan	31
4.1 Chronologischer Überblick	31
4.2 Situationen.....	36
4.2.1 Politische Situation.....	36

4.2.2 Sportliche Situation.....	37
4.3 Involvierte Player	38
4.3.1 Mesut Özil	38
4.3.2 Ilkay Gündogan.....	38
4.3.3 Recep Tayyip Erdogan	39
4.3.4 DFB	40
4.4 Kommunikationsverhalten der Akteure	41
4.4.1 Mesut Özil	41
4.4.2 Ilkay Gündogan.....	42
4.4.3 DFB	44
4.4.4 Politik.....	45
4.5 Analyse des Kommunikationsverhaltens	46
4.5.1 Mesut Özil	46
4.5.2 Ilkay Gündogan.....	47
4.5.3 DFB	48
4.5.4 Politik.....	49
5 Schlussbetrachtung.....	51
5.1 Zusammenfassung	51
5.2 Beantwortung der Forschungsfrage	52
Literaturquellenverzeichnis	LIII
Eigenständigkeitserklärung	LXI

Abkürzungsverzeichnis

AKP	- Adalet ve Kalikinma Parisi
Aufl.	- Auflage
BBK	- Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe
BMI	- Bundesministerium des Inneren
BpB	- Bundeszentrale für politische Bildung
DFB	- Deutscher-Fußball-Bund
f.	- folgend
ff.	- folgende
Hrsg.	- Herausgeber
o.D	- ohne Datum
PR	- Public Relations
WM	- Weltmeisterschaft

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Merkmale und Folgen von Krisen Quelle: BMI 2014, S. 5	5
Abbildung 2: Krisenformen Quelle: Möhrle 2012, S. 25	7
Abbildung 3: Entwicklung von Krisen. Quelle: Fiederer/Ternès 2017, S. 24	9
Abbildung 4: Vier Phasen von Krisen. Quelle: Willaredt 2008, 8.....	11
Abbildung 5: Verzahnung von Krisenmanagement und Krisenkommunikation Quelle Töpfer 2008, S. 366	14
Abbildung 6: Strategieelemente für einzelne Kommunikationsinstrumente Quelle: Bruhn 2015, S. 246	16
Abbildung 7: Sechs Faktoren für den Vertrauenserhalt nach der Krise (eigene Darstellung)	24
Abbildung 8: PR-Instrumentation für die Anwendung im Sport Quelle: Suchy 2013, S. 250	28
Abbildung 9: Fehler der Krisenkommunikation (eigene Darstellung)	30
Abbildung 10: Mesut Özil und Recep Tayyip Erdogan Quelle: AKP bei Twitter, 2018.....	31
Abbildung 11: Ilkay Gündogan und Recep Tayyip Erdogan Quelle: AKP bei Twit- ter, 2018	32
Abbildung 12: Özil und Gündogan beim Treffen mit der DFB-Spitze Quelle: DFB- Tweet zum Treffen, 2018	32
Abbildung 13: Statement von Ilkay Gündogan nach dem Testspiel gegen Saudi- Arabien Quelle: Gündogan vor WM-Start, 2018	34
Abbildung 14: Statement von Mesut Özil nach dem Ausscheiden Quelle: Özil zum WM-Aus, 2018	36

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ursachen von Krisen nach Immerschnitt (eigene Darstellung).....	5
Tabelle 2: Ursachen von Krisen nach BMI (eigene Darstellung).....	7
Tabelle 3: Charakteristika traditioneller und postmoderner Kommunikation (eigene Darstellung).....	15
Tabelle 4: Maßnahmen der PR (eigene Darstellung)	19
Tabelle 5: Merkmale der Social Media-Kommunikation (eigene Darstellung)	21
Tabelle 6: Bewertung der Krisenkommunikation (eigene Darstellung).....	50

Vorwort

Das Ausscheiden der deutschen Nationalmannschaft bei der Fußball-Weltmeisterschaft 2018 in Russland war historisch. Niemals zuvor war die Nationalelf früher ausgeschieden. Jedoch war nicht das sportliche Abschneiden im Mittelpunkt der Diskussion. Geprägt wurde die Phase vor, während und nach der WM von den Fotos der Nationalspieler Mesut Özil und Ilkay Gündogan mit dem türkischen Staatspräsidenten Recep Tayyip Erdogan. Obwohl das Bild bereits im Mai 2018 veröffentlicht wurde und damit eine Krise auslöste, schaffte es der DFB nicht, durch passende Krisenkommunikation die Krise wieder unter Kontrolle zu bekommen.

Aufgrund des persönlichen Interesses am Sport, im besonderen am Fußball, hat den Autor die Diskussion rund um das Thema ebenfalls beschäftigt. Vor allem unter dem Aspekt der Krisenbewältigung, hat löste die Thematik eine besondere Faszination aus. Deshalb entschloss sich der Verfasser dieser Arbeit die Krise unter dem Aspekt der Krisenkommunikation zu betrachten.

Ich möchte an dieser Stelle die Möglichkeit nutzen und mich meiner Familie für die Unterstützung in meinen Studienjahren bedanken.

1 Einleitung

Blickt man aus deutscher Sicht auf die Fußball-Weltmeisterschaft 2018 in Russland zurück, sind sofort zwei Themen im Kopf. Zum einen, die Fotos der Nationalspieler Mesut Özil und Ilkay Gündogan mit dem türkischen Staatspräsidenten Recep Tayyip Erdogan. Zum anderen, das historische Abschneiden der Nationalmannschaft. Eine politische Krise, die noch nicht beendet ist und eine sportliche Krise die sich hinzugesellt hat. Was am Ende bleibt: Ein „Desaster für den DFB“.¹

1.1 Hinführung zur Thematik

Eine Krise kann in unterschiedlichster Art und Weise eintreten. Flüchtlingskrise, Finanzkrise, Lebenskrise, sportliche Krise, die Aufzählungen könnten noch wesentlich weiter gehen. Der Begriff Krise stößt in der Google-Suche auf 41,3 Millionen Treffer in nur 0,39 Sekunden. Verfeinert man die Suche auf „Krise im Sport“, so stößt die Google-Suche auf 53,2 Millionen Suchergebnisse in 0,36 Sekunden. Bei der Suchanfrage „Krise in der Politik“ sind es immerhin 54,4 Millionen Ergebnisse in 0,41 Sekunden. Krisen können selbst verschuldet oder auch durch Fremdeinwirkung entstehen und ohne entsprechendes Krisenmanagement ist man der Krise meist schutzlos ausgeliefert.² Der Druck auf die Verantwortlichen in Krisenzeiten ist hoch. Fehlentscheidungen und Missverständnisse sind deshalb mögliche Folge in Zeiten der Krise. Doch vor allem die Kommunikation in der Krise spielt eine existenzielle Rolle, denn eine fehlerhafte oder nicht vorbereitete Krisenkommunikation kann die Krise unkontrolliert zur Eskalation führen.³

Im Fall Mesut Özil, Ilkay Gündogan und Recep Tayyip Erdogan hat ein Foto zu einer politischen Krise geführt, die im weiteren Verlauf Teil der sportlichen Krise wurde. Mehr als zwei Monate hat es gedauert, bis die Krise wieder abgeflacht ist.

1.2 Forschungsfrage

Die Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Krisenkommunikation im Sport. Was charakterisiert eine Krise? Wie funktioniert Krisenmanagement und welche Be-

¹ Tepest 2018

² Fiederer/Ternès 2017, S. 12

³ BMI 2014

sonderheiten gibt es bei der Krisenkommunikation im Sport? Mit diesen und weiteren Fragen beschäftigt sich der Autor im Verlauf der Bachelorarbeit.

Schon John F. Kennedy benutzte in der Kuba-Krise den Begriff Krisenmanagement und im Laufe der Jahre ist das Krisenmanagement ein wichtiger Bestandteil von Unternehmen, Personen des öffentlichen Lebens oder auch Sportinstitutionen geworden. Völlig unvorbereitet wurde der Deutsche Fußball-Bund (DFB) von den Fotos von Gündogan und Özil mit Erdogan im Mai 2018 getroffen. Es dauerte bis zum dreiteiligen Statement von Mesut Özil Ende Juli 2018, bis die Krise wieder abflachte. Der DFB und die beteiligten Akteure schafften es in mehr als zwei Monaten nicht, die Krise zu bewältigen und es blieb ein Imageschaden haften. Mit Blick auf die Gesamtkonstellation und den Verlauf der Krise stellt der Verfasser die Forschungsfrage: **Welche Fehler wurden in der Krisenkommunikation während der Krise begangen, die durch die Fotos von Mesut Özil und Ilkay Gündogan mit Recep Tayyip Erdogan ausgelöst wurde?**

Der Verfasser dieser Arbeit ist bestrebt im Rahmen der Schlussbetrachtung diese Forschungsfrage möglichst umfangreich zu beantworten.

1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Die ausgefertigte Thesis wird auf Grundlage einer Literaturrecherche verfasst. Der Autor nutzt Fachliteratur in Form von eBooks, Zeitungs- und Zeitschriftenartikel, um die informativen Grundlagen zu legen und die Forschungsfrage umfassend zu beantworten.

Die vorliegende Arbeit ist in zwei theoretische Grundlagenteile aufgeteilt. In Teil eins wird definiert was eine Krise ist, wie eine Krise entsteht und welche unterschiedliche Arten und Phasen es in einer Krise gibt. Im zweiten Teil zeigt der Autor auf, wie eine Krise durch Krisenmanagement und Krisenkommunikation bewältigt werden kann. Der Fokus der Betrachtung liegt auf der Krisenkommunikation. Zudem wird auf die Besonderheiten der Krisenkommunikation im Sport eingegangen. Besondere Relevanz haben die Fehler die in der Krisenkommunikation gemacht werden können. Im vierten Kapitel wird anhand der Krise, die sich aus der Veröffentlichung der Fotos von Mesut Özil und Ilkay Gündogan mit Recep Tayyip Erdogan entwickelt hat, aufgezeigt, wie die einzelnen Protagonisten während der Krise kommuniziert haben und welche Fehler dabei begangen wurden. In der Schlussbetrachtung wird die Forschungsfrage beantwortet.

2 Die Krise

In diesem Kapitel klärt der Autor über die Grundlagen einer Krise auf. Zunächst wird der Begriff Krise geklärt. Im Anschluss daran werden die Ursachen für eine Krise aufgearbeitet. Daran anknüpfend werden die drei verschiedenen Formen der Krise erläutert. Zum Abschluss des Kapitels werden noch die verschiedenen Phasen während einer Krise erklärt.

2.1 Begriffsklärung

Der Begriff Krise hat seinen Ursprung im griechischen und stammt von dem Wort „krisis“ ab, was übersetzt Entscheidung bedeutet. In Deutschland ist der Begriff seit dem 16. Jahrhundert in Gebrauch, zunächst allerdings in der Medizin. Im Zuge der Industrialisierung und der philosophischen Auseinandersetzung mit der industriellen Produktion, wurde der Begriff Krise von den Fabrikanten und Wirtschaftsgelehrten übernommen. Bei der Begriffsdefinition ist entscheidend, dass der Ausdruck von ähnlichen Begrifflichkeiten abgegrenzt wird. Die Begriffe Instabilität, Konflikt, Katastrophe oder Störung sind Auslöser oder bereits Teil der Krise. Somit sind diese Begrifflichkeiten dem Wort Krise unterzuordnen.⁴ Das Bundesamt für politische Bildung definiert eine Krise so, dass ein gesellschaftliches, politisches oder wirtschaftliches System über einen bestimmten Zeitraum gestört wird, Krisen allerdings auch die Chance zur Verbesserung der Ausgangssituation bieten.⁵ Arnd Joachim Garth hingegen definiert eine Krise so, dass ein determiniertes oder undeterminiertes Ereignis vorliegen muss, das die regulären Geschäftstätigkeiten zeitweise, punktuell, phasenförmig oder latent-strukturell beeinträchtigt. Hierbei können Menschen, Gesellschaft und Umwelt enorm zu Schaden kommen und Sachwerte vernichtet werden.⁶ John F. Kennedy, der 35. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika, sagte einst über die Bedeutung einer Krise:

„When written in Chinese, the word 'crisis' is composed of two characters. One represents danger and the other represents opportunity.“ (John F. Kennedy)⁷

⁴ vgl. Garth 2008, S. 15

⁵ vgl. Krise BpB

⁶ vgl. Garth 2008, S. 12

⁷ Garth 2008, S. 11

Seiner Ansicht nach ist eine Krise sowohl eine Gefahr als auch eine Chance. Auch in der Definition von Wolfgang Immerschitt spielen die Punkte Gefahr und Chance eine wichtige Rolle. Immerschitt sieht in einer Krise eine schwierige, gefährliche Situation sieht, die aber ein Wendepunkt einer Entwicklung oder Entscheidungssituation ist.⁸ Der Schweizer Schriftsteller Max Frisch hingegen definiert eine Krise mit folgendem Zitat:

„Eine Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“⁹

Eine Krise ist also kein rein wirtschaftliches, gesellschaftliches oder kulturelles Phänomen, sondern kann in jeglicher Form auftreten. Außerdem ist eine Krise nicht automatisch eine negative Situation, die im schlimmsten Szenario enden muss, sondern wie man dem Zitat von John F. Kennedy entnehmen kann sowohl eine Gefahr als auch eine Chance.

Zur Erläuterung der Eigenschaften einer Krise benutzt das Bundesministerium des Inneren die Grafik in Abbildung 1. Hier wird dargestellt, welche Faktoren eine Rolle spielen, um als Krise in Frage zu kommen. Je nach Situation können die angegebenen Eigenschaften einzeln oder in Kombination auftreten. Dabei wird vor allem vor dem Merkmal „Überraschender Eintritt“ gewarnt. Die Maßnahmen zur Krisenprävention greifen bei dieser Eigenschaft nicht mehr. Deshalb sind in diesem Fall die unmittelbaren Instrumente zur Krisenbewältigung gefordert.



Abbildung 1: Merkmale und Folgen von Krisen (BMI, 2014, S.5).

⁸ vgl. Immerschitt 2015, S. 1

⁹ Miersch 2008

2.2 Ursachen von Krisen

Im Abschnitt 2.1 hat der Autor aufgezeigt, wie eine Krise definiert wird. Dabei wird klar, dass Krisen total vielfältig und nicht auf einen bestimmten Bereich einzugrenzen sind. Deshalb hat Wolfgang Immerschitt die Ursachen von Krisen in sechs Bereiche aufgeteilt, gleichzeitig aber auch angemerkt, dass längst nicht alle Teilbereiche aufgelistet sind und auch die Themenfelder noch viel weiterreichender sind, als von ihm aufgezeigt.

Gesetze und Auflagen	Qualitätsnormen, Kartellrecht, Umweltschutz, Umweltauflagen, Wettbewerbsrecht, EU-Freizügigkeit, Arbeitsverfassung, Transatlantic Trade and Investment Partnership, Compliance-Regeln, Social Accountability
Geschäftsprobleme	Negatives Geschäftsergebnis, Produktprobleme, Investitionen, Bauvorhaben, Transporte, Werkverträge, Qualitätsnormen, Bürgerinitiativen, Diebstahl geheimer Informationen, Patentrechtsverletzungen, Softwarepiraterie, Verlust eines bedeutsamen Kunden
Kunden/Lieferanten	Beschwerden, Diebstahl, Kidnapping, Kündigung Partnerschaft, Lieferengpässe, Zugausfälle, Insolvenzen, Auszeichnungsfehler
Produktionsprozesse	Produktsicherheit, Schlechte Produkt- oder Dienstleistungsqualität, Unterbrochene Supply Chain, Fehler von Subunternehmern, IT-, Telekommunikation oder Stromausfall, Internetkriminalität, Transporte, Naturkatastrophen
Mitarbeiter	Größere Anzahl an Kündigungen, Gewerkschaftliche Maßnahmen, Trennung von Führungskräften, Arbeitszeit, Arbeitsunfall, Hygiene, Externe Arbeitskräfte, Fehlverhalten von Managern, Kriminelle Handlungen, Sabotage, Gewalt am Arbeitsplatz
Umweltschutz	Abfälle, Unfall mit Umweltbeeinträchtigung, Abwasser, Entsorgung, Abgase, Witterungseinflüsse

*Tabelle 1: Ursachen von Krisen nach Immerschitt.
(eigene Darstellung, angelehnt an Immerschitt 2015, S. 3).*

Hartwin Möhrle ist der Überzeugung, je mehr sich Personen, Unternehmen und Institutionen in der Öffentlichkeit bewegen, desto größer ist auch das Risiko, dass sie in eine Krise - beziehungsweise in Situationen die krisenhafte Züge tragen - geraten können.¹⁰ Susanne Fiederer und Anabel Ternès hingegen teilen Krisen in Unternehmen in zwei unterschiedliche Bereiche auf. Die endogene Krise, also Krisen, die innerhalb des Einflussbereichs eines Unternehmens sind und exogene Krisen, also Probleme, die extern verursacht sind. Endogene Krisen sind wiederum in zwei Teilbereiche zu untergliedern, die fahrlässige Ursache oder die gewollte

¹⁰ vgl. Möhrle 2012, S. 12

Ursache, durch Sabotage oder Rache. Ein Beispiel für eine exogene Krise ist eine Finanzmarktkrise. Krisen sind nicht immer eindeutig vorhersehbar und können durch die unterschiedlichsten Faktoren entstehen. Meist sind viele verschiedene Faktoren bei der Entstehung von Krisen entscheidend oder eben auch konkrete Anlässe können sich für Unternehmen zur heiklen Situation entwickeln. Fiederer/Ternès geben dafür folgende Beispiele: Wirtschaftskrisen, Störfälle, Unglücke oder Unfälle, Produktmissbrauch und -sabotage, Produktskandale bei Konkurrenz- und Vorprodukten, Druck von Interessengruppen, Gerüchte, Verleumdungen und Verwechslungen sowie Entführungen, Terroranschläge und Kriege. Als fahrlässige Situationen haben Fiederer/Ternès Störfälle, Unglücke oder Unfälle, Produktskandale oder in Kritik geratenen Management- und Verkaufspraktiken ausgemacht.¹¹ Das Bundesministerium des Inneren (BMI) sieht in den Ursachen von Krisen unterschiedliche Gründe, die sich in der Wirkung erheblich unterscheiden. Demnach kann eine Krise ihren Ursprung aus natürlichen Gefahren oder Ereignissen, aber auch aus zivilisatorischen Bedingungen haben. Des Weiteren gibt das BMI auch eine Auswahl für verschiedene Anlässe, die Krisensituationen auslösen können.

Naturereignisse:	Extremwetterlage (u.A. Stürme, Starniederschläge, Hochwasser, Hitzewellen), Waldbrände, Erdbeben, Epidemien
Technisches / menschliches Versagen:	Systemversagen (a.A. Unter- und Überkomplexität in der Planung), Fahrlässigkeit, Unfälle, Havarien
Terrorismus, Kriminalität, Kriege:	Anschläge, Attentate, Sabotage, Bürgerkriege, Kriege

*Tabelle 2: Ursachen von Krisen nach BMI.
(eigene Darstellung angelehnt an BMI 2014, 4).*

Meist ist das Ereignis selbst der Auslöser für eine Krise, jedoch kann auch die Art und Weise, wie mit dem Ereignis umgegangen wird, die Krise auslösen und zur Eskalation führen. Je nach Dynamik einer Situation, kann eine Krise auch verborgen werden oder im weiteren Verlauf von dieser Dynamik geprägt sein.¹²

¹¹ vgl. Fiederer/Ternès 2017, S. 15

¹² vgl. BMI 2014, S. 4

2.3 Krisenformen

In Abbildung zwei sind die drei verschiedenen Formen von Krisen zu sehen. Den Skandal, die wellenförmige Krise und die schleichende Krise. Im folgenden Unterkapitel werden nun die drei Krisenformen charakterisiert und jeweils mit einem Beispiel unterlegt.

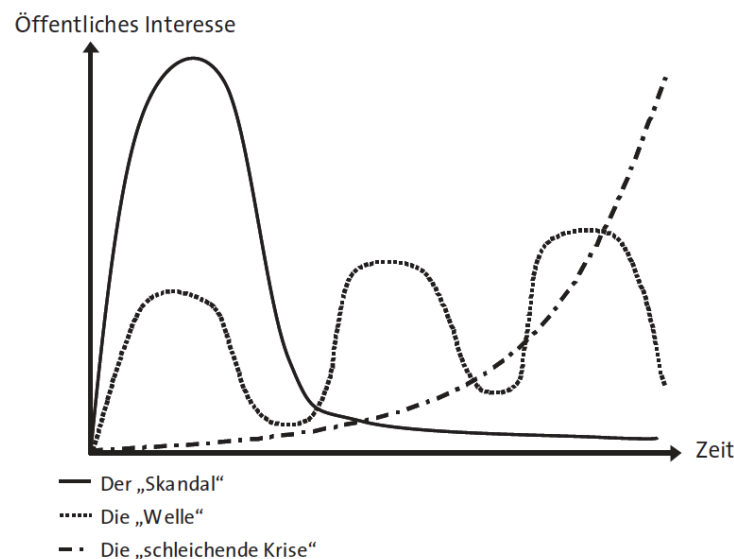


Abbildung 2: Krisenformen (Möhrle 2012, S. 25).

2.3.1 Der Skandal

Beim Skandal ist ein sehr schneller Anstieg des öffentlichen Interesses zu erkennen. Nachdem der Maximalpunkt der Krise erreicht ist, flacht der Skandal ähnlich schnell wieder ab, wie er aufgetreten ist. Der Skandal ist in Organisationen als „Worst Case“ angesehen. Der Skandal wird auch als plötzliche Krise gesehen, weil der betreffenden Organisation meist kaum Zeit bleibt, um auf die Geschehnisse zu reagieren. Terroranschläge oder wetterbedingte Unglücke sind Beispiele für die überraschende Krise. Meistens ist die überraschende Krise lebensgefährdend oder verursacht extrem hohe materielle Schäden.

2.3.2 Die schleichende Krise

Bei der schleichenden Krise, ist das öffentliche Interesse zunächst kaum vorhanden. Je mehr Zeit bei der schleichenden Krise vergeht, desto größer

wird das öffentliche Interesse. Während der Skandal und die wellenförmige Krise im Verlauf teilweise oder ganz abschwächen, erreicht die schleichende Krise erst mit zunehmendem Verlauf ihren Höhepunkt. Die Gefahr bei der schleichenden Krise ist, dass hierbei zunächst davon ausgegangen wird, dass die Krise im Sand verläuft, verdrängt oder eventuell vertuscht wird, allerdings im weiteren Verlauf wieder zum Vorschein kommt. Die Entwicklung der schleichenden Krise hängt vor allem davon ab, ob und wann ein Multiplikator wie Medien auf das Thema aufmerksam werden und dies öffentlich machen. Jedoch bietet die schleichende Krise auch die beste Möglichkeit dieser bei frühzeitiger Erkennung entgegenzuwirken. Die Organisation wird nicht von dem Faktor Zeit überrannt. Ein Beispiel für eine schleichende Krise sind anhaltende negative Rezensionen im Internet.¹³

2.3.3 Die Welle

Bei der wellenförmigen Krise sieht man einen wellenförmigen Verlauf der Krisenkurve. Das öffentliche Interesse ist allerdings bei weitem nicht so groß, wie Skandal. Während der Skandal jedoch mit zunehmender Zeit wieder abflacht, ist die wellenförmige Krise nicht überstanden, sobald das erste Hoch erreicht ist. Im Gegenteil zum Skandal ist die Krise nicht gänzlich ausgestanden, sondern baut sich immer weiter auf und zwar auf einem höheren Level als der Ausgangspunkt. Mit zunehmender Dauer der Krise steigt und sinkt das öffentliche Interesse an der Krise. Auch bei der wellenförmigen Krise ist ein frühzeitiges Erkennen der Gefahr wichtig, um weitere wellenförmige Schübe zu verhindern. Vor allem die zyklischen Entwicklungen sind bei der wellenförmigen Krise sehr gefährlich.**BEISPIEL**¹⁴

2.4 Phasen in Krisen

Eine Krise durchläuft verschiedene Phasen. Nach Fiederer/Ternès durchläuft eine Krise insgesamt fünf Phasen.

¹³ vgl. Hahn 2018, S. 43

¹⁴ vgl. Hahn 2018, S. 44

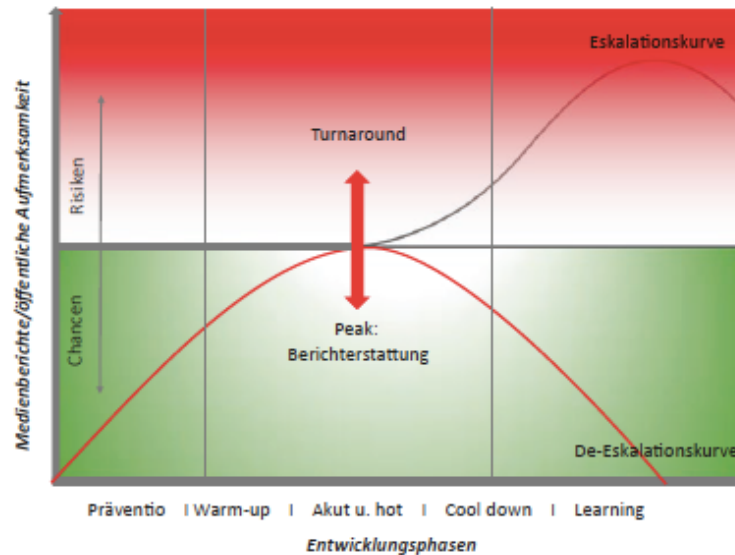


Abbildung 3: Entwicklung von Krisen (Fiederer/Ternès 2017, S. 24).

• Präventio

In der Phase „Präventio“ geht es vor allem um drei Punkte. Krisensensibilisierung, Krisenbewusstsein und das Erarbeiten eines Krisenfahrplans. Je besser die Krisenprävention ist, desto milder kann der Verlauf der Krise sein oder die Krise bereits im Keim erstickt werden.¹⁵

• „Warm Up“

In der „Warm Up“-Phase steht die Früherkennung und das Aufdecken einer potenziellen Krise im Fokus. Hierbei spielt das „Issue Management“ eine wichtige Rolle, das in enger Abstimmung mit dem Risikomanagement steht. Somit können Bedrohungen und Gefahren frühzeitig ausgemacht werden. Um eine Krise frühzeitig erkennen zu können, ist es wichtig rechtzeitig Indikatoren und Parameter festzulegen, die Hinweise auf eine bevorstehende Krise geben können. Die Ursache und der Umfang der anstehenden Krise ist in diesem Status allerdings noch nicht klar und vorhersehbar. Je mehr Informationen in dieser Phase an die Öffentlichkeit gelangen, desto schneller und umfangreicher setzt die Berichterstattung ein. Hier besteht für das Unternehmen die Chance gezielt mit eigenen Informationen einwirken zu können und die Berichterstattung zu beeinflussen. Das Unternehmen dient als Quelle für die Berichterstattung, bevor sich die Journalisten auf andere Quellen stürzen.¹⁶

¹⁵ vgl. Fiederer 2016, S. 24

¹⁶ vgl. Fiederer/Ternès 2017, S. 25

- **„Akut und hot“**

Die Phase „Akut und hot“ ist die heiße Phase der Krise. Hier entscheidet sich, ob die Krise abflacht oder eskaliert. Der vorläufige Höhepunkt in der Berichterstattung und die maximale Verbreitung ist zu diesem Zeitpunkt erreicht. In dieser Phase sind das Krisenmanagement und die Informationsweitergabe die wichtigsten Faktoren. Durch die Herausgabe von Informationen und die Verbreitung von Botschaften, lässt sich die Krise und Berichterstattung beeinflussen. Wird jedoch falsch reagiert, eskaliert die Situation und Berichterstattung. Es geht für die Öffentlichkeit dann in erster Linie darum, die negativsten Aspekte der Krise auszumachen und zu verbreiten. Außerdem lässt sich die negative Meinung, die in der Öffentlichkeit und im Internet vorherrscht, kaum noch korrigieren. Die Schäden für das Unternehmen sind absehbar, da es sich um große Schäden in der öffentlichen Wahrnehmung handelt und auch wirtschaftliche Schäden kaum auszuschließen sind.¹⁷

- **„Cool down“**

In der Phase „Cool down“ flacht die Krise allmählich ab. Allerdings ist die öffentliche Meinung gezeichnet und nachhaltig verankert. Ziel dieser Phase ist die Nachbereitung der Krise, um den Ausgangszustand wiederherzustellen. Am Ende geht das Unternehmen wieder dem operativen Geschäft nach.

- **„Learning“**

„Learning“ ist die letzte Phase der Krise. Alles läuft wieder normal und es geht in die Analyse der Krise. Je detaillierter die Analyse stattfindet, desto besser kann geklärt werden, was falsch gemacht wurde, was gut lief, welche der ausgesendeten Botschaften wie beim Empfänger ankam und welche Ziele erreicht und verfehlt wurden. Jetzt geht es an die Nachbereitung der Krise und den Versuch das alte Bild in der Öffentlichkeit wieder zu erreichen. Die richtigen Lehren aus dem Krisenverhalten sind für die nächste „Präventio“-Phase wichtig, um künftige Krisen schon besser verhindern oder abschwächen zu können bevor es wieder zur Eskalation kommt.¹⁸

¹⁷ vgl. Fiederer/Ternès 2017, S. 26

¹⁸ vgl. Fiederer/Ternès 2017, S. 27

Wolfgang Immerschitt, Daniela Puttenat und Daniel Willaredt haben die Phasen einer Krise kompakter zusammengefasst und in vier verschiedene Phasen unterteilt.

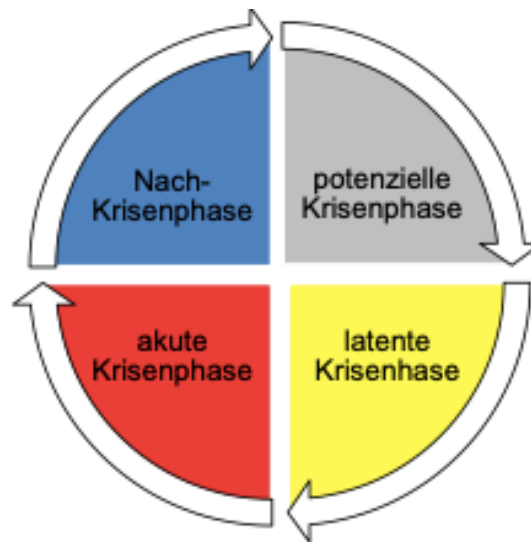


Abbildung 4: Vier Phasen von Krisen (Willaredt 2008, S. 8).

• **Potenzielle Krise**

Bei der potenziellen Krisenphase merkt das Unternehmen meist gar nicht, dass eine bestimmte Situation der Auslöser für eine Krise sein kann. Die Entwicklung hat dabei das Potenzial eine Krise zu werden, allerdings wird das weder öffentlich noch intern wahrgenommen und auch nicht thematisiert.¹⁹ Durch gutes „Issue Management“, also dem Risiken- und Chancen-Management von Organisationen²⁰, lassen sich negative Veränderungen und Trends feststellen und die Situation entschärfen, bevor sich eine Krise entwickeln kann.²¹

• **Latente Krise**

Während die Krise in der latenten Phase ist, gibt es erste Anzeichen dafür, dass sich die Krisensituation verdichtet. In der öffentlichen Wahrnehmung und in den operativen Bereich der Firma ist die Krise aber noch nicht angekommen. Die Probleme sind meist nur in der Unternehmensleitung bekannt.

¹⁹ Puttenat 2009, S. 35

²⁰ Lies 2018

²¹ Immerschitt 2015, S. 4

- **Akute Krise**

In der akuten Krise ist das Problem an die Öffentlichkeit gelangt. Das Management und die Kommunikation wird davon meist überrascht und die Qualifikation der Betroffenen mit der Krise umzugehen, wird auf die Probe gestellt. Falsche oder fehlende Kommunikation kann hier zu nachhaltigen Schäden führen. In Fällen der unvorhersehbaren Krise wie ein Flugzeugabsturz beginnt die Krise bereits in der akuten Phase.

- **Nach-Krisenphase**

Die Krise ist überstanden und muss nun verarbeitet und analysiert werden. Wichtig ist hierbei die richtigen Folgerungen der Krise auszumachen, um für den Fall einer neuen Krise gerüstet zu sein und wieder die Möglichkeit zu haben aus dem überstandenen Krise mit zusätzlichen Erfahrungswerten heraus zu gehen.²²

²² Puttenat 2009, S. 35

3 Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Nachdem in Kapitel zwei aufgezeigt wurde, was eine Krise ist und wie sich diese zusammensetzt, wird in diesem Kapitel erklärt was Krisenmanagement ist. Detaillierter wird auf den Aspekt Krisenkommunikation eingegangen, der ein wichtiger Teil im Krisenmanagement darstellt. Vertieft wird dieser Aspekt durch die Spezialisierung und Besonderheiten der Krisenkommunikation im Sport.

3.1 Begriffsklärung Krisenmanagement

Der Begriff Krisenmanagement kommt ursprünglich aus der Politik und hat mutmaßlich rund um die Kuba-Krise 1962 von John F. Kennedy erstmalig bedeutende Verwendung gefunden.²³ Unter Krisenmanagement werden laut Dirk Glaeßer „die Aufgaben, Prozesse und Maßnahmen verstanden, die zur Prävention und Bewältigung von Krisen geplant und ergriffen werden.“²⁴ In den 1970er-Jahren erhielt der Begriff Krisenmanagement zunehmend Einzug in die Betriebswirtschaftslehre. Ulrich Krystek und Stefanie Fiege definieren Krisenmanagement folgendermaßen: „Krisenmanagement bedeutet Führung (Planung, Steuerung und Kontrolle) zur Vorsorge, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen.“²⁵

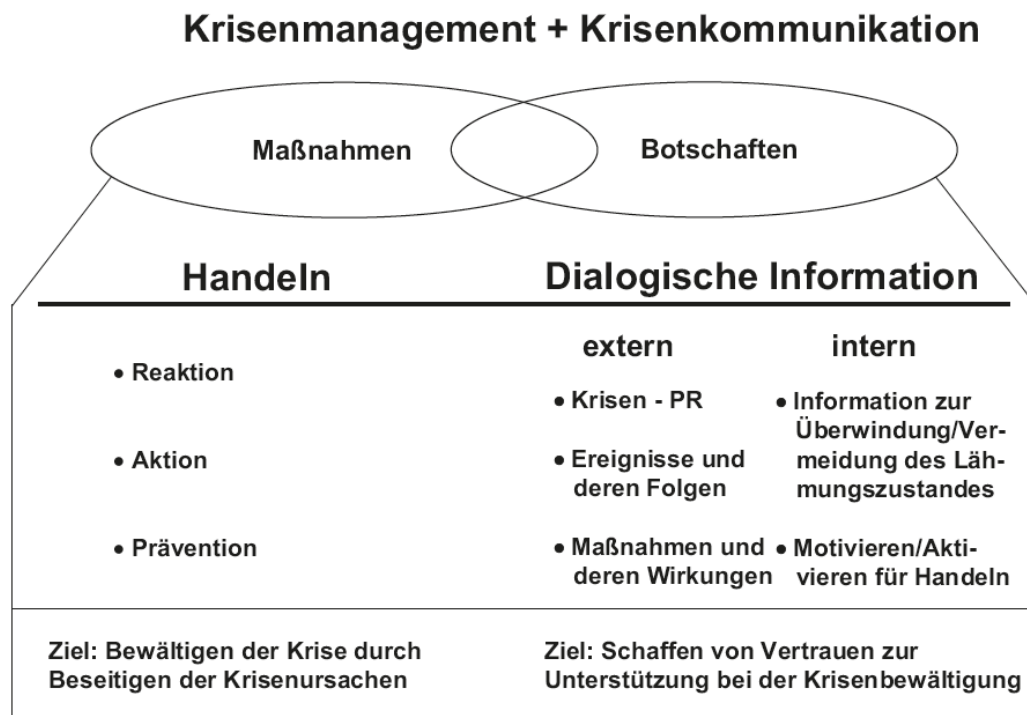
Immerschitt hat ein erfolgreiches Krisenmanagement in vier Basiskriterien unterteilt. Beobachten, Analysieren, Trainieren und Informieren. Der Punkt Beobachten umfasst das Wissen, was im Unternehmensumfeld vorgeht, um rechtzeitig auf eine Krise reagieren zu können. Die gängigste Herangehensweise dafür ist das Issue Management. Die daraus resultierenden endogenen und exogenen Phänomene spielen im Punkt Analysieren eine wichtige Rolle. Mit dem Instrument des Krisenhandbuchs sind die richtigen Schlüsse zu ziehen. Die verschiedenen Verfahren und Abläufe müssen im Krisenhandbuch definiert werden. Im Krisenfall müssen die beteiligten Akteure auf möglichst alle Eventualitäten vorbereitet sein, was das Training für den Krisenfall wichtig macht. Durch den inneren und äußerlichen Informationsfluss kommen Netzwerke zu Stande, es wird Vertrauen aufge-

²³ vgl. Glaeßer 2007, S. 38

²⁴ Glaeßer 2007, S. 40

²⁵ Krystek/Fiege (2018)

baut und Verfahren standardisiert.²⁶ Die Krisenkommunikation ist ein wichtiger Bestandteil im Krisenmanagement und geht dabei Hand in Hand. Die Maßnahmen zur Krisenbeseitigung müssen entsprechend auch kommuniziert werden. Wie die Abbildung „Verzahnung von Krisenmanagement und Krisenkommunikation“ zeigt, wird parallel zur Krisenbewältigung auch mit entsprechenden Stakeholdern kommuniziert, um im Idealfall Vertrauen und Unterstützung bei der Krisenbewältigung zu erreichen.²⁷



*Abbildung 5: Verzahnung von Krisenmanagement und Krisenkommunikation
(Töpfer 2008, S. 366).*

3.2 Begriffsklärung Krisenkommunikation

Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BKK) definiert die Krisenkommunikation als „Austausch von Informationen und Meinungen während einer Krise zur Verhinderung oder Begrenzung von Schäden an einem Schutzgut.“²⁸ Erweitert wird die Definition des BKK durch „Krisenkommunikation bedarf der klaren Zuordnung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie

²⁶ vgl. Immerschitt 2015, S. 2

²⁷ vgl. Töpfer 2008, S. 365

²⁸ Definition Krisenkommunikation BKK

einer klaren Kommunikationslinie für ein inhaltlich und argumentativ einheitliches Auftreten der am Krisenmanagement Beteiligten. Krisenkommunikation dient dem zielgruppenorientierten Informationsaustausch, dem Aufbau von Vertrauen und der Verhinderung von Imageeinbußen.“²⁹ Jan Lies sieht Krisenkommunikation als Baustein im Krisenmanagement und definiert es wie folgt: „Krisenkommunikation ist der Teil des Krisenmanagements, der der Einflussnahme auf weiche Faktoren dient um Unternehmenskrisen zu verhindern oder zu bewältigen.“³⁰ Fiederer/Ternès haben eine zentrale Regel für Krisenkommunikation aufgestellt. „Erzähle eine plausible Geschichte. Eine Geschichte, die den Playern in einer Krise auf den Leib geschrieben ist, die glaubhaft, nachprüfbar und authentisch ist. Inszeniere diese Geschichte dann noch in einem adäquaten Rahmen mit entsprechenden emotionalen Momenten und das Ganze funktioniert.“³¹

Ansgar Thießen unterteilt Krisenkommunikation in traditionelle und postmoderne Krisenkommunikation und charakterisiert diese.

	Traditionelle Krisenkommunikation	Postmoderne Krisenkommunikation
Organisationsform	Zentralisiert (straffe Systeme)	Dezentralisiert (lockere Systeme)
Prozessfokus	Operational, durchdringend, technisch	Krisenprävention, operational-strategisch
Führung und Kontrolle	Rationale Planung durch Regeln und Anweisungen	Improvisation innerhalb eines trainierten strategischen Rahmens
Kommunikationsfokus	Der Sender steht im Zentrum: „erzähle und predige“	öffentliche Ansprüche stehen im Zentrum: „verstehe, verbinde und integriere“
Kommunikator	Ein zentraler Sprecher	Netzwerk von Kommunikatoren und Dialogen
Medienwahl	Massenmedien	Massenmedien, Minderheiten- und Mikromedien, interpersonaler Dialog
Kommunikationsziele	Öffentlichkeit wurde informiert und wiederholt die Inhalte	Anspruchsgruppen verstehen und handeln selbstständig

*Tabelle 3: Charakteristika traditioneller und postmoderner Kommunikation
(eigene Darstellung angelehnt an Thießen 2013, S. 7).*

²⁹ BKB

³⁰ Lies 2018

³¹ Fiederer/Ternès 2017, S. 107

3.3 Krisenkommunikation in der Anwendung

Das Erlernen von Krisenkommunikation ist sehr komplex. Wichtig ist, dass ein Unternehmen eine Strategie für die Krisenkommunikation im Krisenfall parat hat. Zudem kommt es auch darauf an wie kommuniziert wird. Deshalb hat Jana Meißner sieben Schritte definiert, die die Arbeitsschritte bei der Krisenkommunikation darstellen. Für Susanne Fiederer und Anabel Ternès gibt es zudem zehn goldene Regeln die bei der Krisenkommunikation wichtig sind.

3.3.1 Strategien für die Krisenkommunikation

Die Grundlage der Krisenkommunikation bildet im Idealfall die Strategie, die Unternehmen oder Organisationen bereits vor der Krise vorbereitet haben. Dabei gibt es verschiedene Herangehensweisen an die Kommunikation in Krisenzeiten. Bei der Entwicklung einer Strategie für die Krisenkommunikation gilt es diverse Punkte zu berücksichtigen, die in der Abbildung „Strategieelemente für einzelne Kommunikationsinstrumente“ von Manfred Bruhn deutlich werden.

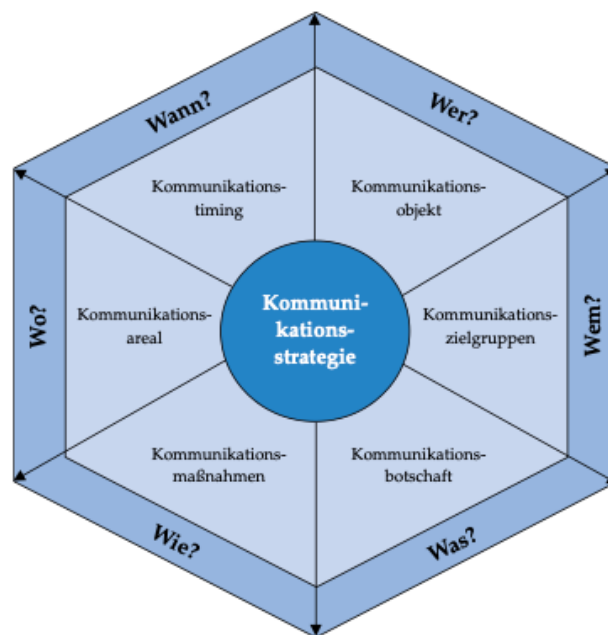


Abbildung 7: Strategieelemente für einzelne Kommunikationsinstrumente
(Bruhn 2015, S. 246).

Für die Kommunikation in Krisenzeiten gibt es zwei unterschiedliche Strategien, die im Krisenfall angewendet werden können.

• **Offensive Krisenkommunikation**

Die offensive Krisenkommunikation ist die direkte Kommunikation im Krisenfall. Für die Interessengruppen werden die Ursachen und Auswirkungen der Krise frühzeitig und umfassend veröffentlicht. Außerdem tritt der Kommunikator offen und ehrlich an die Öffentlichkeit heran.³² Die offensive Krisenkommunikation dient vor allem der Vorbeugung von Gerüchten und Falschinformationen, die in die Öffentlichkeit gelangen können. Das Informationsbedürfnis, das im Krisenfall in der Öffentlichkeit und bei den Medien herrscht, wird befriedigt. Die offensive Krisenkommunikation will Unsicherheit, mangelndem Informationsfluss und frühzeitigem Vertrauensverlust vorbeugen. Die große Gefahr bei der offensiven Krisenkommunikation ist allerdings, dass es schnell wie Aktionismus wirken kann, wenn die Informationen inhaltlich noch nicht ausreichend sind, um kommuniziert zu werden. Das kann zu Vertrauensverlust führen oder aber den Anschein erwecken, dass hintergründig ein größeres Problem herrscht und deshalb zu kritischerem Umgang in der Öffentlichkeit und bei den Medien mit der Krise führen. Außerdem können auch wichtige Informationen untergehen, wenn ein Unternehmen zu viel kommuniziert.³³

• **Defensive Krisenkommunikation**

Die defensive Krisenkommunikation ist das Gegenstück zur offensiven Krisenkommunikation. Das Hauptmerkmal der defensiven Krisenkommunikation ist die zurückhaltende Weitergabe von Informationen. Meistens tritt dieser Fall ein, wenn das öffentliche Interesse und die mediale Berichterstattung zur Krise nicht sonderlich groß sind. Das Bundesministerium des Inneren empfiehlt auch nur in diesem Fällen eine defensive Krisenkommunikation.³⁴ Die Gefahr bei der defensiven Krisenkommunikation ist, dass sich Medien oder Öffentlichkeit andere Informationskanäle suchen und die Informationshoheit somit nicht beim Unternehmen ist. Folglich kann das zu größeren Imageschäden und Vertrauensverlust führen. Außerdem kann eine defensive Krisenkommunikation dem Unternehmen als Versuch der Vertuschung ausgelegt werden.³⁵

³² vgl. BMI, S. 15

³³ vgl. Töpfer 2008, S. 370

³⁴ vgl. BMI, S. 15

³⁵ vgl. Töpfer 2008, S. 369

3.3.2 Methoden zur Krisenkommunikation

• Public Relations

Unter Public Relations versteht man die Kommunikation mit der Öffentlichkeit verbunden mit dem Ziel die gegenseitige Beziehung in eine bestimmte Richtung zu lenken.³⁶ Dementsprechend wird im deutschsprachigen Raum Public Relations (PR) häufig mit Öffentlichkeitsarbeit gleichgesetzt.³⁷ Manfred Bruhn definiert PR folgendermaßen: „Public Relations als Kommunikationsinstrument bedeutet die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller Aktivitäten eines Unternehmens, um bei ausgewählten Zielgruppen (extern und intern) um Verständnis und Vertrauen zu werben und damit gleichzeitig kommunikative Ziele des Unternehmens zu erreichen.“³⁸ Dabei gibt es drei verschiedene Arten von PR. Die leistungsorientierte PR, die unternehmensbezogene PR und die gesellschaftsbezogene PR. Bei der leistungsorientierten PR geht es um die besondere Hervorhebung von bestimmten Produktmerkmalen und Leistungen. Bei der unternehmensbezogenen PR handelt es sich um alle Aktivitäten, die benutzt werden um das Unternehmensbild in Gänze in der Öffentlichkeit dazustellen. Während bei der unternehmensbezogenen und leistungsorientierten PR das Handeln des Unternehmens in der Öffentlichkeit im Vordergrund steht, steht dies bei der gesellschaftlichen PR im Hintergrund. Hier wird das gesellschaftliche Handeln des Unternehmens dokumentiert. Dabei ist das gesellschaftliche Handeln losgelöst von unternehmensnahen Themen. Ein Beispiel hierfür ist ein Fußballverein, der sich um Inklusion kümmert.³⁹ Wie in der Abbildung „Maßnahmen der Public Relations“ zu sehen, hat Manfred Bruhn fünf verschiedene Maßnahmen ausgearbeitet, die bei Public Relations in Frage kommen.

³⁶ vgl. Suchy 2011, S. 30

³⁷ vgl. Bentele/Will 2008, S. 155

³⁸ Bruhn 2019, S. 240

³⁹ vgl. Bruhn 2019, S. 241

Maßnahmen	Beispiele
Pressearbeit	Pressekonferenzen, Pressemitteilungen, Online-PR
Maßnahmen des persönlichen Dialogs	Pflege persönlicher Beziehungen zu Meinungsführern und Pressevertreter, persönliches Engagement in Verbänden/Parteien/Kirche, Vorträge an Hochschulen, Lobbying
Aktivitäten für ausgewählte Zielgruppen	Aufklärungsmaterialien für Schulen, Betriebsbesichtigungen für Besucher, Ausstellungen, Betriebsfilme, Stiftungen
Mediawerbung	Anzeigen zur allgemeinen Imageprofilierung des Unternehmens, Anzeigen für potenzielle Mitarbeiter in Zeitungen, Anzeigen zur Darlegung von Standpunkten des Unternehmen zu öffentlich diskutierten Streitpunkten
Unternehmensinterne Maßnahmen	Werkzeitschriften, Informationsveranstaltungen mit Mitarbeitenden, Intranet, Betriebsausflüge, Anschlagtafeln im Unternehmen

*Tabelle 4: Maßnahmen der Public Relations
(eigene Darstellung angelehnt an Bruhn 2019, S. 242).*

• Social Media

Eine weitere Methode zur Kommunikation, ist die Kommunikation über Social Media-Kanäle. Bruhn definiert Social Media folgendermaßen:

„Social Media-Kommunikation vollzieht sich auf online-basierten Plattformen und kennzeichnet sowohl die Kommunikation als auch die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Social-Media-Nutzern sowie deren Vernetzung untereinander. Die Social Media-Kommunikation erfolgt sowohl aktiv als auch passiv, mit dem Ziel des gegenseitigen Austausches von Informationen, Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen sowie des Mitwirkens an der Erstellung von unternehmensrelevanten Inhalten, Produkten und Dienstleistungen.“⁴⁰

Um die Merkmale klarer herauszustellen hat Bruhn zehn typische Merkmale von Social Media-Kommunikation herausgearbeitet.

⁴⁰ Bruhn 2012, S. 1082

Merkmale	Beschreibung
Eingeschränkte Kontrollierbarkeit	Die Botschaften der Sender und die Reaktion der Empfänger sind nur eingeschränkt kontrollierbar. Die Social Media-Kommunikation bietet eine Vielzahl an Möglichkeiten, sich über den Sender auszutauschen, dieser kann die Plattform selbst aber kaum kontrollieren.
Interaktives Kommunikationsinstrument	Das interaktive Kommunikationsinstrument geht eng einher mit der eingeschränkten Kontrollierbarkeit. Social Media-Kommunikation gibt allen Teilnehmern die Möglichkeit an dem Beitrag teilzuhaben und gibt den Adressaten die Möglichkeit der Rückmeldung. Der Kommunikationsprozess ist also zweiseitig. Außerdem gibt es den Konsumenten auch die Chance untereinander zu kommunizieren und dem Unternehmen ist es freigestellt sich einzubringen. Social Media ist also die Abkehr von klassischen Sender-Empfänger-Prinzip.
Wort-, Bild-, Audio- und/oder Videozeichen	Durch die online basierten Plattformen gibt es eine große Flexibilität in der Darstellung von Inhalten.
Persönliche und unpersönliche Kommunikation	Die Social Media-Kommunikation ist ein Mix aus persönlicher und unpersönlicher Kommunikation. Sie beruht auf dem unmittelbaren zwischenmenschlichen Kontakt innerhalb der online-basierten Plattformen und stellt damit die persönliche Kommunikation dar. Aufgrund der zeitlichen Trennung der am Kommunikationsprozess Beteiligten ist es aber auch eine unpersönliche Kommunikation.
Adressatbezogenes Merkmal	Die Kommunikation richtete sich mehr oder weniger an ein abgegrenztes Publikum. Zunächst richtet sich der Einsatz der Social-Media-Kommunikation an ein disperses Publikum. Die Empfänger der Kommunikationsinhalte sind oft nicht bekannt. In einem Netzwerk mit einer genauen Interessensgruppe richten sich die Kommunikationsinhalte an die Mitglieder dieser Gruppe und damit an eine abgegrenzte Personengruppe.
Öffentliche und geschlossene Kommunikation	Der Einsatz von Social Media-Kommunikation ist öffentlich und geschlossen möglich. Wird ein Video beispielsweise auf YouTube veröffentlicht, sind die Empfänger weder begrenzt noch personell definiert und somit öffentliche Kommunikation. In geschlossenen Netzwerken oder Gruppen ist die Kommunikation geschlossen.

Direkte oder indirekte Kommunikation	Die Social Media-Kommunikation ist eine Form der direkten Kommunikation. Zwischen Sender und Empfänger sind keine Elemente zwischengeschaltet. Gleichzeitig ist aber auch eine Form der indirekten Kommunikation möglich. Elemente zur Botschaftssteuerung werden eingesetzt.
Informationsdiffusion	Die Social Media-Kommunikation ist durch die Möglichkeit einer schnellen, einfachen und kostengünstigen Informationsdiffusion charakterisiert.
Unternehmensgesteuert oder nutzergeneriert	Die Inhalte können unternehmensgesteuert oder nutzergeneriert sein. Bei nutzergeneriertem Content sind die Inhalte auf eine kreative Eigenleistung des Nutzers zurückzuführen. Die unternehmensgesteuerten Inhalte sind vom Unternehmen selbst erstellte Inhalte.
Interne und externe Kommunikationsträger	Die Social Media-Kommunikation erfolgt durch interne und externe Kommunikationsträger. Unternehmen können Kommunikationsträger aufbauen, zum Beispiel Blogs. Es können aber auch externe Kommunikationsträger bemüht werden um Botschaften zu senden, wie zum Beispiel Influencer oder gesponserte Werbung.

*Tabelle 5: Merkmale der Social Media-Kommunikation
(eigene Darstellung angelehnt an Bruhn 2012, S. 1083ff.).*

Durch die vielfältigen Kommunikationskanäle und die zahlreichen Möglichkeiten zur Verbreitung von Botschaften bietet die Social Media-Kommunikation viele Einsatzmöglichkeiten. Entsprechend hoch ist auch der Stellenwert. Im Jahr 2009 haben etwa 94% der Unternehmen weltweit in Social Media-Kommunikation investiert, um mit Konsumenten, Partnern oder Mitarbeitern in den Dialog zu treten.⁴¹ Für Unternehmen scheint es sehr wichtig zu sein dort aufzutauchen, wo mögliche Konsumenten ihre Entscheidung zum Kauf treffen oder ihre Meinung äußern. Außerdem kann ein Unternehmen über die Social Media-Kommunikation in den direkten Austausch mit Konsumenten treten. Es bietet aber auch die Chance durch schlichtes Monitoring die Stimmung über das Unternehmen im Auge zu behalten. Die Gefahr besteht allerdings darin, dass Kommentare und Äußerungen nur schwer zu kontrollieren sind. Sowohl positive Botschaften, die beispielsweise durch virales Marketing erzeugt werden, verbreiten sich genauso wie negative Botschaften.⁴²

⁴¹ Bruhn 2012, S. 1097

⁴² vgl. Bruhn 2012, S. 1099ff.

- **Darksite**

Trotz des Einsatzes der Social Media-Kommunikation spielt auch die eigene Website eine wichtige Rolle in der Krisenkommunikation. Deshalb ist es wichtig im Krisenfall den eigenen Internetauftritt fortlaufend mit Informationen zu füllen. Hierbei kommt die Darksite im Spiel. Dabei handelt es sich um eine vorbereitete Webseite, die schon lange vor einer Krise vorbereitet wurde und die jederzeit der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden kann. Dabei sollten alle grundlegenden Informationen zugänglich sein, wie beispielsweise Notfall-Telefonnummern, Sicherheitshinweise oder Ansprechpartner. Wichtig ist dabei auch die fortlaufende Aktualisierung dieser Webseite in der Krisenphase, denn das Informationsbedürfnis ist entsprechend hoch.⁴³ Wird das vergessen, nimmt sich das Unternehmen die Chance von Beginn der Krise Einfluss auf die Meinungsbildner zu nehmen. Außerdem schadet eine nicht aktualisierte Website auch dem Unternehmensbild. Für den Nutzer sollten solche Seiten möglichst einfach und simpel zu benutzen sein und grafisch auf ein minimum reduziert sein. Was früher noch gängige Praxis war, die Unternehmenswebseite im Krisenfall abzuschalten, ist heute nicht mehr zeitgemäß.⁴⁴

3.3.3 Sieben Schritte der Krisenkommunikation

Eine weitere Möglichkeit für die richtige Krisenkommunikation sind die sieben Schritte der Krisenkommunikation, die Jana Meißner aufgestellt hat. Die lassen sich im Vorgehen durch das BMI ergänzen.

- **Schritt 1: Einschätzung „Krise bzw. Ereignis mit Krisenpotenzial“**

Im ersten Schritt gilt es herauszufinden, ob es sich um eine Krise oder um ein Ereignis mit Krisenpotenzial handelt. Da vor allem Zeit in diesem Fall eine wichtige Rolle spielt, ist Abwarten keine Option. Vor allem um Spekulationen und Verurteilungen im Voraus entgegenzuwirken, ist eine schnelle Kommunikation von hoher Relevanz. Wird dabei festgestellt, dass die zu erwartenden Auswirkungen dem einer Krise entsprechen, werden Krisenmanagement und Krisenkommunikation gestartet.⁴⁵

⁴³ vgl. Meißner 2019, S. 158

⁴⁴ vgl. Höbel/Hoffmann 2014, S. 92ff.

⁴⁵ vgl. Meißner 2019, S. 157

• Schritt 2: Festlegung der Kommunikationsstrategie

Im zweiten Schritt geht es um die Entscheidung, ob die Organisation im anstehenden Fall offen, ehrlich und schnell kommuniziert. Meist ist diese Entscheidung schon im Vorfeld getroffen worden, wenn in der Organisation eine Krisenkommunikationsstrategie vorhanden ist. Auch das Bundesministerium des Inneren hat Schnelligkeit, Wahrhaftigkeit, Verständlichkeit und Konsistenz als Grundprinzipien für Krisenkommunikation deklariert.⁴⁶ Um Panik zu vermeiden oder beispielsweise zum Schutz von Ermittlungen, kann auf die Grundprinzipien verzichtet werden, was allerdings die Gefahr von Falschinformationen oder gefährlichem Halbwissen birgt.⁴⁷

• Schritt 3: Organisatorische Sofortmaßnahmen

Wenn es um die Sofortmaßnahmen geht, handelt es sich hierbei vor allem um Maßnahmen, die sofort ergriffen werden müssen. Drei Punkte sind hier besonders hervorzuheben. Zum einen die personelle Besetzung und die Zuteilung von Verantwortlichkeiten innerhalb der Kommunikation, da das Tagesgeschäft auch in Krisenzeiten weiterlaufen muss. Der zweite Punkt ist das Monitoring. Dabei geht es um das Beobachten der unterschiedlichen Social-Media-Kanäle und der Öffentlichkeit. Dadurch lässt sich auch herausfinden, was die unterschiedlichen Stakeholder für ein Informationsbedarf haben und welche Botschaften ankommen. Der dritte Punkt ist die Einrichtung einer Darksite. Im vierten Punkt sollte auch bei Bedarf das Unternehmensbranding angepasst werden. Ein Beispiel dafür ist die schwarz-weiß Färbung des Unternehmenslogos bei vom Unternehmen verschuldeten Todesfällen oder der temporäre Stop der laufenden Kampagne, wenn diese im Zusammenhang mit der Krise falsch verstanden werden kann.⁴⁸

• Schritt 4: Erarbeitung der Erstkommunikation

Die Erstkommunikation ist längst nicht mehr das Herausgeben einer Pressemitteilung, die einer langwierigen Abstimmung bedarf. Die zeitliche Verzögerung gefährdet die Deutungshoheit und eventuell auch die Reputation. Das Internet ist in diesem Fall vorrangig, da sich die Krise dort in Echtzeit abspielt. Social Media ist der Beschleuniger und Treiber. Deshalb sind Twitter, Facebook und Co. die wichtigsten Kanäle. Die klassischen Medien greifen Tweets und Posts auf um die In-

⁴⁶ vgl. BMI 2014, S. 15

⁴⁷ vgl. Meißner 2019, S. 157ff.

⁴⁸ vgl. Meißner 2019, S. 158ff.

formationen schnellstmöglich zu verbreiteten. Die eigene Stimme kann deshalb einordnend und beruhigend wirken, obwohl dort im Krisenfall Chaos, Ungewissheit und Unüberschaubarkeit herrscht. Damit kann präventiv gegen Hysterie, Spekulationen und Falschinformationen agiert werden. Passend dazu auch das Zitat aus dem Krisenszenario-Training bei Fraport: „Social Media gehört an die Spitze der Kommunikations-Kaskade.“ Für die Erstkommunikation gelten die Kriterien „große Reichweite“ und „Viralität“.⁴⁹

• Schritt 5: Erarbeitung der Folgekommunikation

Das klare Ziel der Krisenkommunikation als solches ist die Bewahrung des Vertrauens der Stakeholder. Deshalb beginnt die Erarbeitung der Folgekommunikation mit dem Stakeholdermapping. Wichtig ist: Auch das Stakeholdermapping sollte bereits vor der Krise vorbereitet sein und im Krisenfall angepasst werden. Hierbei werden die relevanten Stakeholder im Krisenfall aufgeführt. Für die Folgekommunikation sind sechs Faktoren wichtig, die für den Vertrauenserhalt sorgen, wie in Abbildung sieben dargestellt.

Autorität	Empathie	Authentizität	Kongruenz	Konsistenz	Entschuldigen
-----------	----------	---------------	-----------	------------	---------------

Abbildung 7: Sechs Erfolgsfaktoren für den Vertrauenserhalt nach der Krise.

(eigene Darstellung angelehnt an Meißner 2019, 164).

Wichtig ist beim Vertrauenserhalt vor allem das Hineinversetzen in den Stakeholder, um die Folgekommunikation entsprechend der sechs Faktoren auszuführen. Damit die Botschaften beim Stakeholder auch ankommen, gilt es die Kanäle zu definieren, über die die jeweilige Botschaft verbreitet werden soll. Dabei ist zu beachten, dass der beste Kanal für die Vertrauensbildung immer die persönliche Kommunikation ist. Das ist allerdings aufgrund des Zeitmangels und der Dimension der Krise nicht immer möglich. Außerdem sollte der Kanal über den kommuniziert wird, immer der eigene sein. Man spricht dabei auch von „Owned-Media“. Wichtig bei der Kommunikation ist, dass es ein Gesicht der Krise gibt, das im weiteren Verlauf nicht mehr ausgetauscht wird. Experten können aber als Botschafter hinzukommen.⁵⁰

⁴⁹ vgl. Meißner 2019, 160ff.

⁵⁰ Meißner 2019, 163ff.

• **Schritt 6: Organisatorische Folgemaßnahmen**

Die organisatorischen Folgemaßnahmen sind teilweise ähnlich zu denen der Erstkommunikation. Aspekte wie Medien-Monitoring, Aktualisierung der Darksite und Informationen für die Krisenhotline sowie die Fortführung des Krisenjournal sind bereits zuvor angeschoben worden und werden fortgesetzt. Dazu kommen noch neue Herausforderungen. Zum Beispiel das Bearbeiten von Anfragen, die über die verschiedenen Wege das Unternehmen erreicht haben. Des Weiteren werden die folgenden Kommunikationsmaßnahmen geplant. Hierbei handelt es sich beispielsweise um Pressekonferenzen, Interviews, Statements und noch einige Aspekte mehr. Außerdem wird die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens weiter analysiert. Vor allem die personellen Ressourcen müssen dabei bedacht werden.⁵¹

• **Schritt 7: Beendigung des Krisenstabs und neue Herausforderungen für Kommunikationsarbeit**

In einigen Fällen sorgt das Ende eine Krise auch für zukünftige kommunikative Aufgaben. Beispiele hierfür sind Gedenktage oder Gerichtsprozesse. Deshalb endet eine Krise nie wirklich, denn auch bei künftigen Krisen kann das Geschehene auf das Unternehmen zurückfallen.⁵²

3.3.4 Zehn goldene Regeln der Krisenkommunikation

Bei der richtigen Krisenkommunikation gibt es unterschiedliche Regeln, die es zu beachten gilt. Fiederer/Ternès haben für die richtige Krisenkommunikation zehn goldene Regeln aufgestellt.

• **Regel 1:**

Krisen sind unvermeidbar. Deshalb gibt es auch keinen absoluten Schutz davor. Allerdings können sich Unternehmen wappnen und sich darauf vorbereiten. Je besser ein Unternehmen auf den Krisenfall vorbereitet ist, desto weniger Schaden trägt das Unternehmen im Krisenfall.

⁵¹ vgl. Meißner 2019, S. 165ff.

⁵² vgl. Meißner 2019, S. 166

- **Regel 2:**

Jede Krise ist individuell und deshalb gibt es keine einhundertprozentige Vorbereitung auf eine Krise. Eine möglichst weitreichende Standardisierung von Prozessen im Krisenfall sind für Unternehmen deshalb sehr wichtig. Die Strategien und Maßnahmen müssen aber immer anpassbar sein.

- **Regel 3:**

Den ersten Eindruck, den die Öffentlichkeit hat entscheidet darüber, wie die Krise wahrgenommen wird. Kommt es zur Krise sind vor allem Unsicherheit, Ängste und Sorgen aufgrund von fehlenden Informationen vorherrschend.

- **Regel 4:**

Wie bereits in Teil 3.3.1 erwähnt, sind vor allem Geschwindigkeit und Professionalität im Krisenfall für den Erfolg entscheidend. Je schneller ein Unternehmen zur Krise kommuniziert, desto besser. Andere Quellen verlieren dadurch an Bedeutung. Je weniger und schlechter kommuniziert wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass es als Schuldeingeständnis ausgelegt wird. Allerdings ist nur Geschwindigkeit auch nicht die Lösung. Ein passender Mix aus Geschwindigkeit und Professionalität im Umgang mit der Situation ist notwendig.

- **Regel 5:**

Im Krisenfall können schlechte Nachrichten nicht vermieden werden. Die kann allerdings entschärft werden. Die Schnelligkeit und Faktenorientierung ist dabei sehr wichtig.

- **Regel 6:**

Nicht jeder kann Krisenkommunikation. Im Endeffekt entscheidet immer noch der Mensch darüber, ob und wie eine Krise bewältigt wird.

- **Regel 7:**

Das Vertrauen der Öffentlichkeit in die handelnden Personen und das Unternehmen ist das höchste Gut in Krisenzeiten. Deshalb muss es für die Öffentlichkeit auch glaubhaft sein, was das Unternehmen in Krisenzeiten kommuniziert. Wenn die Darstellung ehrlich, transparent und sensibel ist, bleibt die Reputation erhalten.

- **Regel 8:**

In Zeiten der Krise benötigt man Kontakte, die dem Unternehmen freundschaftlich verbunden sind. Das sorgt dafür, dass man in Krisenzeiten externes und ehrliches Feedback und Unterstützung erhält. Die guten Beziehungen müssen allerdings bereits vor der Krise aufgebaut sein.

- **Regel 9:**

Das Unternehmen muss im Vorfeld einer Krise schon für sich definiert haben, wer in Krisenzeiten gegenüber der Öffentlichkeit den Kopf hinhält, wer dem Krisenstab den Rücken freihält und wer für das Unternehmen spricht. Dabei ist die enge Verzahnung und Zusammenarbeit derer sehr wichtig, denn sonst kann die Kommunikation verheerende Folgen haben.

- **Regel 10:**

Was im Krisenfall kommuniziert wird, muss einheitlich sein und vor der Kommunikation festgelegt sein. Es geht darum die wahre oder zumindest eine glaubhafte und plausible Geschichte zu erzählen.⁵³

3.4 Krisenkommunikation im Sport

Die Kommunikation im Sport bietet im Vergleich zu anderen Bereichen wie der Unternehmenskommunikation einige Unterschiede. Ein entscheidender Faktor davon sind die Fans. Zudem bietet auch die PR im Sport Besonderheiten, die in diesem Kapitel behandelt werden.

3.4.1 Faktor Fans

Die Berücksichtigung der Fans und Fangruppierungen ist bei der Krisenkommunikation im Sport besonders wichtig, da deren Bedeutung immer mehr zunimmt.⁵⁴ Fans kommunizieren mit und über den Verein und sind deshalb als Stakeholder und weiteres Kommunikationsinstrument zu sehen. Außerdem sind Fans Markenbotschafter des Vereins, die beispielsweise ihren Kindern oder Freunden das Fan-tum weitergeben.⁵⁵ Dabei sind Fans folgendermaßen definiert: „Fans sind Menschen, die längerfristig eine leidenschaftliche Beziehung zu einem externen, öf-

⁵³ Fiederer/Ternès 2017, S. 108ff.

⁵⁴ Suchy 2011, S. 82

⁵⁵ vgl. Suchy 2011, S. 42

fentlichen, entweder personalen, kollektiven, gegenständlichen oder abstrakten Fanobjekt haben und in die emotionale Beziehung zu diesem Objekt Zeit und/oder Geld investieren.“⁵⁶ Aufgrund des übergeordneten Interesses und der emotionalen Bindung ist die Gefahr hoch, dass in Krisenzeiten das Vertrauen in die Arbeit der Verantwortlichen, den Verein, das Management und auch die Spieler beschädigt wird. Allerdings besteht auch die Möglichkeit durch positives Krisenmanagement das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit zu stärken.⁵⁷

3.4.2 Public Relations im Sport

Zur Kommunikation im Sport gibt es verschiedene Möglichkeiten und Instrumente, die auf drei Ebenen runter zu brechen sind. Der Empfänger der Kommunikation kann schriftlich, elektronisch oder mündlich erreicht werden. Es wird dabei unterschieden, ob man dem Empfänger direkt erreichen will oder indirekt. Über die Medien hat der Absender die Möglichkeit mündlich, schriftlich oder elektronisch zu kommunizieren, wie in Abbildung sieben dargestellt.⁵⁸

Personal Communication	<u>Mündliches Instrumentarium</u>	
	• Pressekonferenz • Redaktionsbesuch • Interview	• Öffentliches/ Pressetraining • Journalistenreise • Hintergrundgespräche
Nonpersonal Communication	<u>Schriftliches Instrumentarium</u>	<u>Elektronisches Instrumentarium</u>
	• Pressemitteilung (Print) • Pressemappe • Pressefoto	• Pressebereich Website • Pressemitteilung Email • Social Web (Twitter, Facebook)

Abbildung 8: PR-Instrumentarium für die Anwendung im Sport
(Suchy 2013, S. 250).

Ein weiterer Faktor bei der PR im Sport sind die Gerüchte. Um Reichweite zu generieren ist es für Sportmedien heutzutage üblich, dass sie sich an Gerüchten aus dem Netz bedienen, obwohl Informationen teils unbestätigt sind. Dabei gilt zu be-

⁵⁶ Maar 2018, S. 23

⁵⁷ vgl. Suchy 2011, S. 45

⁵⁸ vgl. Suchy 2013, S. 249f.

achten, dass sowohl gute Nachrichten als auch schlechte Nachrichten im Zeitalter des Internets sehr schnell verbreitet werden und eine nicht zu beeinflussenden Reichweite erlangen.⁵⁹ Deshalb hat Günther Suchy im Umgang mit Gerüchten drei Möglichkeiten ausgemacht.

- **Kommunikation von Dementis:**

Die erste Möglichkeit, um Gerüchten entgegen zu wirken ist sie zu dementieren. Allerdings kann damit auch das Gegenteil bewirkt werden, wenn sich die Berichterstattung dann sogar erhöht. Außerdem gilt: Je mehr Personen in ein Gerücht involviert sind, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass sich das Gerücht verifizieren lässt. Das Beispiel von Tiger Woods zeigt, dass das Dementieren von Gerüchten auch wirtschaftliche Folgen haben kann.⁶⁰

- **Ignorieren von Gerüchten:**

Die zweite Möglichkeit im Umgang mit Gerüchten ist diese zu ignorieren. Die Gerüchte werden weder kommentiert noch dementiert. Durch das Schweigen wird versucht die Aufmerksamkeit möglichst gering zu halten und das Thema schnell wieder aus der medialen Berichterstattung verschwinden zu lassen. Dieser Umgang ist nur dann empfehlenswert, wenn das Gerücht dadurch verschwindet. Allerdings lässt sich das Gerücht mit dieser Methode nicht aufhalten und die Gefahr besteht, dass die Nichtreaktion als Schuldeingeständnis gedeutet wird.

- **Bestätigung von Gerüchten:**

Die dritte Möglichkeit im Umgang mit Gerüchten ist die Bestätigung. Die Bestätigung ist vor allem dann erforderlich, wenn es sich um tatsächliche Sachverhalte handelt, die sich nachprüfen lassen. Zur Vermeidung von Imageschäden muss die Kommunikation bei der Bestätigung der Gerüchte widerspruchsfreie Informationen enthalten. Elementar ist dazu, dass die Kommunikation zeitnah nach dem Auftreten der Gerüchte ist.

Insgesamt lässt sich sagen, dass Organisationen und Personen mit einer hohen medialen Reputation selten von Gerüchten betroffen sind. Bei glaubwürdigen und vertrauenswürdigen Sportlerinnen, Sportlern und Sportinstitutionen lassen sich

⁵⁹ vgl. Suchy 2013, S. 246

⁶⁰ vgl. Suchy 2013, 247f.

Gerüchte schwerer verbreiten, da sie meist einen Vertrauensvorschluss aufgebaut haben und sich so präventiv schützen.⁶¹

3.4.3 Fehler in der Krisenkommunikation

Bei der Krisenkommunikation können durchaus auch Fehler auftreten. Suchy hat fünf Fehler als typisch ausgemacht, die bei der Krisenkommunikation im Sport auftreten können.

1. Stillschweigen	2. Fehlendes Mitgefühl	3. Kommunikation durch die Verantwortlichen	4. Verwirrspiele mit der Öffentlichkeit	5. Salamtaktik
--------------------------	-------------------------------	--	--	-----------------------

*Abbildung 9: Fehler der Krisenkommunikation
(eigene Darstellung angelehnt an Suchy 2011, S. 49f.).*

Ein Aussitzen der Krise in Form von Schweigen sieht Suchy als Fehler an, da hierbei die Öffentlichkeit nicht aufgehalten wird sich eine eigene Meinung zu bilden. Auch die Ablehnung der Schuld gilt es zu vermeiden, es sollte eher Mitgefühl für die Situation gezeigt werden. In der Kommunikationsphase mit der Öffentlichkeit ist es außerdem sehr wichtig, dass das Management oder das Präsidium sich der Öffentlichkeit stellt, denn nur diese können auch glaubwürdig auftreten. Außerdem ist eine einheitliche Kommunikationsstrategie wichtig, da bei mehreren unterschiedlichen Darstellungsweisen die Glaubwürdigkeit in Mitleidenschaft gezogen wird. Unter Salamtaktik ist zu verstehen, dass Fehler erst zugegeben werden, wenn sie nachgewiesen wurden und man deshalb unter Druck steht.⁶²

Ist der betroffene Sportler oder der Verein erst einmal in eine Krise geraten, ist der wichtigste Aspekt den Ruf möglich positiv zu erhalten oder zu stärken. Außerdem gilt es das Vertrauen in der Öffentlichkeit wiederherzustellen oder zu stärken und die daraus resultierenden Folgen so gering wie möglich zu halten.⁶³

⁶¹ vgl. Suchy 2013, 249

⁶² vgl. Suchy 2011, S. 49ff.

⁶³ vgl. Suchy 2011, S. 47

4 Krisenkommunikation am Beispiel der Fotos von Mesut Özil und Ilkay Gündogan mit Recep Tayyip Erdogan

In diesem Kapitel wird anhand der Krise, die aus dem Foto von Mesut Özil und Ilkay Gündogan mit Recep Tayyip Erdogan entstand ist, aufgezeigt, was die Beteiligten in der Krisenkommunikation falsch gemacht haben. Zunächst wird ein chronologischer Überblick über die Krise gegeben. Im Anschluss daran werden die politische und sportliche Situation kurz eingeordnet. Nachfolgend wird das Kommunikationsverhalten der unterschiedlichen Akteure aufgelistet. Nachdem das Kommunikationsverhalten der einzelnen Player aufgezeigt wurde, wird dieses analysiert und es wird eine Gesamtbewertung der Krisenkommunikation vorgenommen.

4.1 Chronologischer Überblick

- **14. Mai 2018:**

Am 14. Mai 2018 werden Bilder der deutschen Nationalspieler Mesut Özil und Ilkay Gündogan aus London mit dem türkischen Präsidenten Recep Tayyip Erdogan veröffentlicht. Auf dem Trikot von Ilkay Gündogan steht die persönliche Widmung „Mit Respekt für meinen Präsidenten“.



Abbildung 10: Mesut Özil (l.) und Recep Tayyip Erdogan (r.)
(AKP bei Twitter, 2018).



Abbildung 11: Ilkay Gündogan (l.) und Recep Tayyip Erdogan (r.)
(AKP bei Twitter, 2018).

15. Mai 2018:

Mesut Özil und Ilkay Gündogan werden vom Deutschen Fußball-Bund (DFB) für den Kader zur Fußball-Weltmeisterschaft 2018 in Russland nominiert. Der damalige DFB-Präsident Reinhard Grindel äußert sich zu den entstandenen Fotos.

19. Mai 2018:

Mesut Özil und Ilkay Gündogan treffen sich in Berlin mit dem Bundespräsidenten Frank-Walter Steinmeier. Außerdem findet ein Gespräch mit der DFB-Führung statt.



Abbildung 12: Özil und Gündogan beim Treffen mit der DFB-Spitze
(DFB-Tweet zum Treffen, 2018).

02. Juni 2018:

Die Diskussionen halten an. Beim Vorbereitungsspiel der deutschen Nationalmannschaft in Österreich gibt es Pfiffe gegen Özil und Gündogan. Mitspieler Thomas Müller verteidigt die beiden Spieler und sagt, sie seien ein „wichtiger Teil unseres Teams. Für uns ist das Thema abgehakt.“

05. Juni 2018:

Mesut Özil schweigt zu dem Thema weiter. An diesem Tag findet der Medientag der Nationalmannschaft statt. Als einziger Spieler gibt er kein Interview. Ilkay Gündogan hingegen erklärt sich hingegen.

06. Juni 2018:

Bundespräsident Steinmeier gibt der Zeitung *die Zeit* ein Interview und äußert sich darin auch zu den Fotos.

07. Juni 2018:

Der DFB-Teammanager Oliver Bierhoff versucht eine Woche vor dem WM-Start die anhaltende Debatte zu beenden und spricht auf einer Pressekonferenz.

08. Juni 2018:

Beim Länderspiel der deutschen Nationalmannschaft in Leverkusen gegen Saudi-Arabien wird Ilkay Gündogan vom Publikum lautstark ausgepiffen. Bundestrainer Joachim Löw sagt nach dem Spiel, dass ihn diese Situation „schon geschmerzt“ hat. Teamkollege Sami Khedira sagt: „Wir sagen immer, das Thema ist beendet. Anscheinend ist das nicht der Fall.“

09. Juni 2018:

Ilkay Gündogan äußert sich am Tag nach dem Spiel bei Twitter.



Abbildung 13: Statement von Ilkay Gündogan nach dem Testspiel gegen Saudi-Arabien (Gündogan vor WM-Start, 2018).

10. Juni 2018:

Dr. Reinhard Rauball, der damalige Präsident der Deutschen Fußball-Liga (DFL), kritisiert den DFB für das Krisenmanagement mit den Worten: „Das Thema ist in der Tat unterschätzt worden. Und ich glaube auch, dass man es nicht alleine mit den Maßnahmen und Erklärungen, die bisher erfolgt sind, aus der Welt schaffen kann.“

13. Juni 2018:

Bundestrainer Joachim Löw äußert sich nach der Ankunft im WM-Quartier in Watutinki und spricht davon, dass es nun seine Aufgabe sei, Özil und Gündogan in Form zu bringen. Außerdem sei für ihn „zu diesem Thema alles gesagt“.

15. Juni 2018:

DFB-Teammanager Oliver Bierhoff äußert sich gegenüber der Presse und will die weitere Beschäftigung mit den Erdogan-Fotos auf nach der Weltmeisterschaft verschieben.

17. Juni 2018:

Die deutsche Nationalmannschaft verliert ihr Auftaktspiel mit 0:1 gegen Mexiko. Kapitän Manuel Neuer sagt in der *Bild am Sonntag*: „Am Anfang hat das schon ein bisschen gestört in der Mannschaft, war sogar belastend.“ Ilkay Gündogan sitzt das ganze Spiel auf der Bank, Mesut Özil steht in der Startelf.

23. Juni 2018:

Die deutsche Nationalmannschaft gewinnt das zweite Gruppenspiel gegen Schweden mit 2:1. Mesut Özil spielt zum ersten Mal in einem Turnierspiel unter Joachim Löw nicht. Ilkay Gündogan wird eingewechselt.

27. Juni 2018:

Die deutsche Nationalmannschaft verliert das dritte Gruppenspiel gegen Südkorea mit 0:2. Damit ist das DFB-Team erstmals in der WM-Vorrunde ausgeschieden. Mesut Özil steht in der Startelf, Ilkay Gündogan sitzt auf der Ersatzbank.

30. Juni:

Nach dem Ausscheiden der deutschen Nationalmannschaft äußert sich Mesut Özil auf Twitter.



Abbildung 14: Statement von Mesut Özil nach dem Ausscheiden (Özil zum WM-Aus, 2018).

5. Juli 2018:

DFB-Teammanager Oliver Bierhoff räumt Fehler im Umgang mit der Erdogan-Affäre ein.

8. Juli 2018:

Der damalige DFB-Präsident Reinhard Grindel fordert Özil auf eine öffentliche Stellungnahme abzugeben. Die Fans seien enttäuscht, weil sie noch keine Antworten auf ihre Fragen erhalten hätten, sagt Grindel im *kicker*.

22. Juli 2018:

Mesut Özil äußert sich erstmals zu dem Foto mit dem türkischen Staatspräsidenten Erdogan. In einem dreiteiligen Statement, das nacheinander veröffentlicht wird, erklärt er sich.

23. Juli 2018:

Der DFB reagiert mit einem Statement auf den Rücktritt Özils.⁶⁴

4.2 Situationen

Um ein Verständnis dafür zu bekommen, welche Bedeutung das Foto und die daraus resultierende Krise hatte, gilt es zunächst die politische und sportliche Situation rund um die Entstehung des Fotos zu klären.

4.2.1 Politische Situation

Zum Zeitpunkt des Fotos war Recep Tayyip Erdogan mitten im Wahlkampf zur anstehenden Parlaments- und Präsidentschaftswahl in der Türkei. Der türkische Staatschef selbst hatte die Wahlen im April 2018 vorgezogen. Die Wahlen waren eigentlich für den Herbst 2019 vorgesehen, doch diese wurden bereits auf den 24. Juni 2018 vorverlegt. Im Jahr zuvor hatte Erdogan bei Wahlen mit knapper Mehrheit eine Verfassungsänderung auf den Weg gebracht, nach der das parlamentarische System durch ein Präsidialsystem ersetzt wurde. Diese Änderung trat aber erst nach den vorgezogenen Wahlen in Kraft.⁶⁵ Kritik gab es vor allem dahingehend, dass Erdogan das Momentum der guten Stimmung gegenüber seiner AKP nutzen wollte, um seine Macht zu stärken.⁶⁶ Das politische Verhältnis zwischen der Türkei und Deutschland war Mitte 2018 angespannt. Nach der Absage von diversen Wahlkampfauftritten türkischer Politiker in Deutschland im Jahr 2017 sorgte Erdogan mit seiner Aussage, dass dies „Nazi-Methoden“ seien für Aufregung und Empörung in Deutschland.⁶⁷ Vor allem die Inhaftierungen des Journalisten Deniz Yücel und des Menschenrechtsaktivisten Peter Steudtner, die ohne jegliche Anklage vollzogen wurden, sorgten dafür, dass Deutschland zunächst auf Distanz zur Türkei ging. Außenminister Sigmar Gabriel kritisierte die Zustände in der Türkei in

⁶⁴ vgl. Chronologie der Debatte

⁶⁵ vgl. Rogg 2018

⁶⁶ vgl. Demircan 2018

⁶⁷ vgl. Merkel Nazi-Vorwürfe

einer offiziellen Pressemitteilung durch das Auswärtige Amt scharf.⁶⁸ Neben Yücel waren noch sieben weitere Deutsche ohne Anklage inhaftiert. Im Februar 2018 wurde Yücel entlassen. Die Ursachen für das zerrüttete Verhältnis wurden von beiden Seiten unterschiedlich aufgefasst. Passend dazu, sagte der türkische Außenminister Mevlüt Cavusoglu Anfang 2018, sein Land habe kein Problem mit Deutschland, „aber Deutschland hat ein Problem mit der Türkei, und Deutschland lässt keine Gelegenheit aus, die Türkei anzugreifen.“⁶⁹

4.2.2 Sportliche Situation

Die deutsche Nationalmannschaft war im Sommer 2018 als Titelverteidiger zur FIFA Weltmeisterschaft in Russland angereist. Es war für Deutschland die 18. Teilnahme an der 20. Weltmeisterschaft. Als amtierender Weltmeister, amtierender Confederations Cup-Sieger und amtierender U21-Europameister war Deutschland einer der Top-Favoriten auf den Turniersieg. Das schlechteste Abschneiden der Nationalmannschaft war vor Turnierbeginn der siebte Platz bei den WM-Endrunden 1962 und 1998.⁷⁰ Die DFB-Auswahl war zu diesem Zeitpunkt Führender in der FIFA-Weltrangliste. Mit den Spielern Manuel Neuer, Jerome Boateng, Matthias Ginter, Mats Hummels, Julian Draxler, Sami Khedira, Toni Kroos, Thomas Müller und Mesut Özil waren neun Spieler im Kader der deutschen Nationalmannschaft, die 2014 den Titel bei der WM in Brasilien gewonnen hatten. Die Gruppengegner der DFB-Auswahl waren Mexiko, Schweden und Südkorea.⁷¹ Nach zwei Niederlagen gegen Mexiko und Südkorea und einem Sieg gegen Schweden schied die deutsche Nationalmannschaft als Gruppenletzter aus dem Turnier aus. Es war das schwächste Abschneiden einer DFB-Auswahl bei einer Weltmeisterschaft.⁷²

⁶⁸ vgl. Gabriel Lage Türkei

⁶⁹ vgl. Von Salzen 2018

⁷⁰ vgl. Raecke 2018

⁷¹ vgl. Orth 2018

⁷² vgl. Gartenschläger/Wolff/Cöln 2018

4.3 Involvierte Player

In diesem Teil werden die an der Krise beteiligten Personen und Organisationen vorgestellt. Da für den DFB Präsident Reinhard Grindel und Teammanager Oliver Bierhoff kommuniziert haben, werden beide ebenfalls vorgestellt.

4.3.1 Mesut Özil

Mesut Özil wurde am 15. Oktober 1988 in Gelsenkirchen in Nordrhein-Westfalen geboren. Als Sohn türkischer Einwanderer spielte Özil ab dem Jahr 2000 in der Jugendmannschaft des FC Rot-Weiß Essen. Fünf Jahre später wechselte der damals 17-jährige Özil zum FC Schalke 04 in die Jugendabteilung. Ab dem Jahr 2006 gehörte er zum Profikader des FC Schalke 04. Im Jahr 2008 wechselte Özil zum SV Werder Bremen. Nach der Weltmeisterschaft 2010 in Südafrika wechselte Özil nach Spanien zum Rekordmeister Real Madrid. Dort blieb Özil bis 2013 und wechselte nach London zum FC Arsenal. Özil war damals mit 50 Millionen Euro der Rekordtransfer der Gunners. Bis heute spielt Özil für den FC Arsenal. In der deutschen Nationalmannschaft gab Özil sein Debüt im Jahr 2009. Zuvor hatte er mit der U21-Nationalmannschaft die Europameisterschaft gewonnen. Bei der Weltmeisterschaft 2010 wurde er mit der DFB-Auswahl Dritter. Bei der darauffolgenden Weltmeisterschaft in Brasilien wurde Mesut Özil mit der deutschen Nationalmannschaft Weltmeister. Nach dem WM-Debakel 2018 in Russland gab Mesut Özil seinen Rücktritt aus der Nationalmannschaft bekannt. Seine größten sportlichen Erfolge sind der Weltmeistertitel 2018, FA-Cup-Sieger in den Jahren 2014, 2015 und 2017, spanischer Meister 2012, spanischer Pokalsieger 2011 und DFB-Pokal-Sieger 2009.⁷³ Privat ist Mesut Özil seit 2018 mit der türkischen Schauspielerin Amine Gülse liiert und beide heirateten 2019. Der Trauzeuge bei der Hochzeit der Beiden war Recep Tayyip Erdogan.⁷⁴

4.3.2 Ilkay Gündogan

Ilkay Gündogan wurde am 24. Oktober 1990 in Gelsenkirchen geboren. Er ist der Sohn türkischstämmiger Eltern. Nachdem er die Jugendmannschaften des FC Schalke 04 und des VfL Bochum durchlaufen hatte, wechselte er 2009 zum 1. FC Nürnberg, wo er auch sein Bundesligadebüt feierte. Den endgültigen Durchbruch schaffte er mit seinem Wechsel im Jahr 2011 zu Borussia Dortmund, wo er bis

⁷³ vgl. Biografie Özil 2

⁷⁴ vgl. Biografie Özil 1

zum Sommer 2016 aktiv war. Seit dem 01.07.2016 steht Gündogan bei Manchester City unter Vertrag. Seine größten bisherigen Erfolge sind der Gewinn der deutschen und englischen Meisterschaft, des DFB-Pokals und des englischen Pokals. Seit dem 10. August 2011 ist er zudem deutscher Nationalspieler, verpasste allerdings verletzungsbedingt die Weltmeisterschaft 2014 in Brasilien und wurde mit dem DFB-Team somit nicht Weltmeister. Die erste Teilnahme bei einer Weltmeisterschaft hatte Gündogan bei der WM 2018 in Brasilien. Bis heute ist Gündogan Nationalspieler.⁷⁵

4.3.3 Recep Tayyip Erdogan

Recep Tayyip Erdogan ist am 26. Februar 1954 in Istanbul geboren und hat drei Brüder und eine Schwester. Im Jahr 1973 schloss er die Imam-Hatib-Oberschule in Istanbul ab, studierte später an der Marmara-Universität in Istanbul und hat seit 1981 ein Diplom in Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften, was allerdings nur aus der amtlichen Biografie hervorgeht.⁷⁶ Erdogan war von 1994 bis 1998 der Oberbürgermeister der türkischen Metropole Istanbul. Diesen Posten musste er allerdings aufgeben, weil er im Jahr 1999 für vier von zehn Monaten im Gefängnis saß. Erdogan hatte Ende 1997 bei einer Demonstration aus einem Gedicht des Dichters Ziya Gokalp vorgelesen. Da zu diesem Zeitpunkt in der Türkei noch die strenge Trennung von Staat und Kirche galt, wurde er wegen Schüren religiösen Hasses verurteilt.⁷⁷ Im Jahr 2001 war er einer der Mitbegründer der islamisch-konservativen Partei AKP. Von 2001 bis 2014 war er auch der Vorsitzende der Partei. Seit dem Jahr 2003 war er parallel zum Amt des Parteivorsitzenden auch türkischer Ministerpräsident. Im Jahr 2014 wurde er bei den Präsidentschaftswahlen im ersten Wahlgang mit absoluter Mehrheit gewählt. Seitdem ist er der zwölfte Staatspräsident der Türkei. Den Posten als Parteivorsitzender musste Erdogan zwischen 2014 und 2017 kurzzeitig ruhen lassen. Durch eine Verfassungsänderung im Jahr 2017 kann er mittlerweile aber sowohl Parteivorsitzender als auch Staatspräsident sein. Nach dem umstrittenen Verfassungsreferendum im Jahr 2017 und der gewonnenen Präsidentschaftswahl 2018 ist Erdogan Staats- und Regierungschef der Türkei. Privat ist Erdogan seit 1978 mit Emine Erdogan verheiratet und hat vier Kinder, zwei Söhne und zwei Töchter.⁷⁸

⁷⁵ vgl. Biografie Gündogan 1

⁷⁶ vgl. Biografie Erdogan 2

⁷⁷ vgl. Erdogan Gefängnis

⁷⁸ vgl. Biografie Erdogan 1

4.3.4 DFB

Der Deutsche Fußball-Bund kurz (DFB), ist der Dachverband von insgesamt 26 Fußballverbänden in Deutschland. Mehr als 25.000 Vereine sind im DFB organisiert. Mit mehr als sieben Millionen Mitgliedern ist der DFB der größte nationale Sportverband der Welt. Im Jahr 1900 wurde der in Frankfurt ansässige Fußballverband gegründet. Nach den beiden Weltkriegen wurde der DFB im Jahr 1950 neu gegründet. Als nationaler Fußballverband verantwortet der DFB unter anderem die deutsche Fußball-Nationalmannschaft und den deutschen Vereinspokal (DFB-Pokal).⁷⁹ Aktuell ist Fritz Keller der Präsident des Deutschen Fußball-Bundes. Zum Zeitpunkt der Weltmeisterschaft 2018 war Reinhard Grindel noch Präsident. Grindel und Teammanager Oliver Bierhoff waren als Verantwortliche von Seiten des DFB bei der Krise rund um Mesut Özil besonders involviert, weshalb beide noch kurz detaillierter vorgestellt werden.

• Reinhard Grindel

Reinhard Grindel wurde am 19. September 1961 in Hamburg geboren. Er war der zwölfte Präsident des Deutschen Fußball-Bundes. Grindel studierte Rechtswissenschaften und war im Anschluss als Journalist unter anderem bei SAT.1 und dem ZDF tätig. Im Jahr 2002 wurde er für die CDU in den Bundestag gewählt und war dort bis 2016 vertreten. Im Zeitraum 2011 bis 2014 war Grindel zudem der 1. Vizepräsident des Niedersächsischen Fußballverbandes, ehe er im Oktober 2013 Schatzmeister des DFB wurde. Am 15. April 2016 wurde er auf dem DFB-Bundestag zum Präsidenten gewählt. Am 02. April 2019 trat der in die Kritik geratene Grindel als DFB-Präsident zurück. Sein Nachfolger Fritz Keller wurde am 27. September 2019 zum 13. Präsident des Deutschen Fußball-Bundes gewählt.⁸⁰

• Oliver Bierhoff

Oliver Bierhoff wurde am 1. Mai 1968 in Karlsruhe geboren und ist in Essen aufgewachsen. Die Anfänge im Fußball hat er unter anderem bei Bayer Uerdingen absolviert, wo er 1987 Deutscher A-Junioren-Meister wurde. Für Bayer Uerdingen debütierte Bierhoff auch in der Bundesliga. Im Anschluss spielte er für den Hamburger SV und Borussia Mönchengladbach. Im Jahr 1990 wechselte der Stürmer zunächst nach Österreich und später nach Italien, wo er unter anderem für den AC

⁷⁹ vgl. Biografie DFB

⁸⁰ vgl. Biografie Grindel

Mailand und Chievo Verona spielte. Im Jahr 1996 debütierte Oliver Bierhoff in der deutschen Nationalmannschaft. Mit seinen beiden Toren im Europameisterschaftsfinale 1996 wurde Bierhoff zum gefeierten Newcomer. In seiner gesamten Karriere bestritt er insgesamt 70 Länderspiele. Seit dem 29. Juli 2004 ist Bierhoff Manager der Nationalmannschaft, nach Strukturreformen beim DFB wurde er 2018 zum Direktor Nationalmannschaften und Akademie ernannt. Seit dem 26. Oktober 2007 ist Bierhoff zudem Teil des DFB-Präsidiums.⁸¹

4.4 Kommunikationsverhalten der Akteure

In diesem Kapitel wird das Kommunikationsverhalten der relevanten Akteure aufgezeigt. Die Punkte Politik und DFB wurden allgemeiner gehalten, da hier mehrere Akteure kommuniziert haben, die aber unter die selbe Organisation beziehungsweise in den selben Bereich fallen. Beim DFB wird die Kommunikation von Reinhard Grindel und Oliver Bierhoff getrennt betrachtet.

4.4.1 Mesut Özil

Mesut Özil hat nach der Veröffentlichung des Fotos mit ihm und Erdogan zunächst nur auf Twitter kommuniziert. Allerdings bezog Özil zur Krise lange Zeit keine Stellung. Wie bereits in Kapitel 4.1 aufgezeigt, hat Özil auch am Medientag des DFB nicht teilgenommen. Seine Kommunikation bei Twitter beschränkte sich im Zeitraum der Weltmeisterschaft ausschließlich auf sportliche Themen, wie zum Beispiel am 22. Juni 2018, als er vor dem zweiten Gruppenspiel gegen Schweden schrieb: „Big game tomorrow to put things right“, also „wichtiges Spiel morgen um Dinge richtigzustellen“.⁸² Auch nach dem Ausscheiden der deutschen Nationalmannschaft beließ er die Kommunikation zunächst bei Twitter. Am 22. Juli 2018 veröffentlichte Özil ein dreiteiliges Statement bei Twitter, in dem er sich das erste Mal zum Foto und der daraus resultierenden Krise äußerte. Der erste Teil des Statements bezog sich auf das Foto mit Erdogan. Er weist unter anderem auf seinen türkischen Migrationshintergrund hin und darauf, dass er „zwei Herzen, ein deutsches und ein türkisches“ habe. Zudem bekräftigte er, dass das Foto mit Erdogan keine „politische Intension“ hatte sondern nur der „Respekt gegenüber dem höchsten Amt seines Vaterlandes.“ Außerdem meinte Özil, dass es für ihn kein Un-

⁸¹ vgl. Biografie Bierhoff 1

⁸² Özil vor Schweden

terschied mache, ob es der deutsche oder türkische Präsident gewesen wäre.⁸³ Im zweiten Teil des Statements äußerte sich Özil zu den Medien und Sponsoren. Darin wirft er nicht näher definierten deutschen Medien vor, seine doppelte Staatsbürgerschaft und das Foto mit Erdogan für ihre eigenen politischen Zwecke genutzt zu haben. Außerdem kritisiert er die Sponsoren, die ihn während der Krise haben fallen lassen.⁸⁴ Im dritten Teil des Statements äußerte sich Özil zum DFB. Im Vergleich zu den vorherigen beiden Teilen, umfasste der dritte Teil zwei Seiten. Özil schildert darin, dass in der gemeinsamen Krisensitzung am 19. Mai 2018 beschlossen wurde sich auf das Sportliche zu konzentrieren. Deshalb habe er auch nicht am DFB-Medientag teilgenommen. Zudem wirft er dem damaligen DFB-Präsidenten Grindel vor, er habe sich im Vergleich zum Bundespräsidenten Frank-Walter Steinmeier - mit dem sich Özil später auch getroffen hat - nicht für seinen persönlichen Hintergrund interessiert. Zudem betont Özil ausdrücklich, dass er sich nicht auf Druck von Reinhard Grindel öffentlich äußert, sondern weil er es wolle. Abschließend gab er in dem Statement auch seinen Rücktritt aus der deutschen Nationalmannschaft bekannt und meinte: „Die Behandlung, die ich vom DFB bekommen habe (...) macht es mir nicht länger möglich das Nationalmannschaftstrikot zu tragen.“⁸⁵ Erst nach mehr als einem Jahr, am 16. Oktober 2019, hat Mesut Özil wieder ein öffentliches Interview gegeben. Die US-amerikanische Sportwebseite *The Athletic* hatte ein Exklusivinterview mit Özil. Darin bezog er auch zu den Vorfällen rund um die WM 2018 Stellung. „Ich hatte das Gefühl, dass von mir erwartet wird, dass ich mich für das Treffen entschuldige. Dass ich zugebe, dass es ein Fehler war. (...) Das würde ich nie tun“, meinte er zu der Foto mit Erdogan.⁸⁶

4.4.2 Ilkay Gündogan

Auch Ilkay Gündogan kommunizierte in der Zeit nach dem Foto mit Erdogan hauptsächlich über die Social Media-Plattform Twitter. Kurz nach der Veröffentlichung des Fotos und der entstandenen Krise veröffentlichte Gündogan über Twitter ein Statement zum Foto. Darin schreibt Gündogan, dass er seinen Urlaub unterbrochen habe und besonders froh sei, vom Bundespräsidenten Frank-Walter Steinmeier empfangen worden zu sein. Außerdem ergänzte er: „Ich habe ihm ge-

⁸³ Özil-Statement 1

⁸⁴ Özil-Statement 2

⁸⁵ Özil-Statement 3

⁸⁶ Meyn 2019

sagt, dass ich mich zu Deutschland und der deutschen Nationalmannschaft bekenne, aber durch meine Familie auch eine türkische Seite in mir habe.“ Zudem zeigte er sich teilweise einsichtig. „Ich verstehe die Kritik an meinem Handeln. Aber es hat mich sehr getroffen, mir vorwerfen zu lassen, dass ich unsere Werte nicht respektiere. Ich bin deutscher Staatsbürger, der die Nationalhymne singt.“⁸⁷ Daraufhin beschränkte sich Gündogans Kommunikation bis zum Medien-Tag des DFB am 05. Juni auf sportliche Inhalte bei Twitter. Dort sagte er im Interview, dass es für ihn eine Erfahrung gewesen sei, „die nicht leicht war. Wir haben durch unsere türkischen Wurzeln noch einen sehr starken Bezug zur Türkei. (...) Es war nie das Thema, ein politisches Statement zu setzen.“ Zudem verteidigte er sich selbst und meinte: „Ich verstehe, dass man die Aktion nicht gut finden muss. Aber beleidigen lassen will ich mich auch nicht.“⁸⁸ Nach dem letzten Vorbereitungsspiel gegen Aserbaidschan, bei dem er von den Fans ausgepiffen wurde, schrieb er erneut ein Statement bei Twitter und meinte: „Letztes Spiel vor der Weltmeisterschaft... und immer noch dankbar, für dieses Land zu spielen.“⁸⁹ Nach dem Ausscheiden der deutschen Nationalmannschaft gab Gündogan bei Twitter ein Statement ab und schrieb darin, dass er froh gewesen sei, das erste Mal für Deutschland bei einer Weltmeisterschaft gespielt zu haben, das Vorrunden-Aus für ihn aber frustrierend sei.⁹⁰ Am 27. August 2018 gab Gündogan der *Westdeutschen Allgemeinen Zeitung (WAZ)* ein Exklusivinterview. Darin schloss Gündogan einen Rücktritt aus und meinte: „Ich bin nach wie vor stolz, für Deutschland aufzulaufen.“ Zum Statement von Mesut Özil nach der WM sagte Gündogan: „Ich hätte es anders gemacht - weil ich von der Persönlichkeit anders bin. Ich wollte mich damals auch sofort zu dem Thema äußern und nicht auf mir sitzen lassen.“ Zum Foto als solches meinte Gündogan zudem: „Es gibt Leute, die das entstandene Foto für sich politisch genutzt haben. Und in diesem Zusammenhang wurden dann auch teilweise die Grenze zum Rassismus überschritten.“⁹¹

⁸⁷ Gündogan-Statement

⁸⁸ Gündogan stellt sich Kritik

⁸⁹ Gündogan vor WM-Start

⁹⁰ Gündogan Abschluss-Statement

⁹¹ Meyn 2018

4.4.3 DFB

Am 14. Mai, am Tag des Fotos, schrieb DFB-Präsident Reinhard Grindel bei Twitter: „Der DFB respektiert (...) die besondere Situation unserer Spieler mit Migrationshintergrund. Aber der Fußball und der DFB stehen für Werte, die von Herrn Erdogan nicht hinreichend beachtet werden.“ Zudem sei es nicht gut, dass sich die Spieler für die Wahlkampfmanöver haben missbrauchen lassen. Am Tag darauf ergänzte er: „Ich glaube, dass beide wissen, dass sie einen Fehler gemacht haben.“⁹² Bei einer Pressekonferenz am 07. Juni versuchte Bierhoff das Thema zu beenden. Als Antwort auf die Frage, warum der DFB im Trainingslager nicht alles dafür getan habe, ohne das Thema zur WM zu reisen, meinte Bierhoff: „Was hätten wir noch mehr machen sollen? Ich bin der Meinung, wir haben sehr viel gemacht - und jetzt reicht es dann auch.“⁹³ Am 12. Juni gab Bierhoff zudem bekannt, dass sich Özil während der WM nicht äußern werde. „Mündig heißt ja, dass man selbst entscheidet und verantwortet, wie man reagiert. Und das tut Mesut. (...) Die Konsequenzen haben wir ihm aufgezeigt und kennt er aus Erfahrung.“⁹⁴ Nach dem Ausscheiden gab Oliver Bierhoff am 05. Juli der *Welt* ein Exklusivinterview. Dort kritisierte er Özil scharf und sagte: „Wir haben Spieler (...) immer versucht, sie für eine Sache zu überzeugen. Das ist uns bei Mesut nicht gelungen. Und insofern hätte man überlegen müssen, ob man sportlich auf ihn verzichtet.“⁹⁵ Bierhoff ruderte allerdings schon am Tag darauf zurück und erklärte, dass er missverstanden worden sei. Drei Tage später gab Grindel dem *kicker* ein Interview und forderte Özil zu einem Statement auf: „Es stimmt, dass sich Mesut bisher nicht geäußert hat. Das hat viele Fans enttäuscht, weil sie Fragen haben und eine Antwort erwarten. Diese Antwort erwarten sie zu Recht.“⁹⁶ Am Tag nach dem Rücktritt von Mesut Özil veröffentlichte der DFB eine Pressemitteilung als Reaktion darauf. Nach einem Dank für seine Leistungen im DFB-Trikot geht der DFB in der Pressemitteilung auf die Rassismus-Vorwürfe ein: „Von der Kreisklasse bis in die Nationalmannschaft gehören Spielerinnen und Spieler mit Migrationshintergrund zum DFB. Wir spielen und leben zusammen mit unseren unterschiedlichen familiären Wurzeln, unseren Religionen und Kulturen.“ Außerdem teilt der DFB mit: „Dass der DFB mit Rassismus in Verbindung gebracht wird, weisen wir (...) in aller Deutlich-

⁹² Grindel-Statement

⁹³ Süddeutsche Zeitung¹

⁹⁴ FAZ

⁹⁵ Gartenschläger 2018

⁹⁶ Grindel fordert Özil-Äußerung

keit zurück.“ Die Pressemitteilung endet mit dem Bedauern des Rücktritts von Mesut Özil und dem Statement, dass der DFB weiter erfolgreiche Integrationsarbeit leisten wolle.⁹⁷ Reinhard Grindel äußerte sich selbst ebenfalls zum Rücktritt und den Vorwürfen Özils und meinte: „Rückblickend hätte ich als Präsident unmissverständlich sagen sollen, (...): Jegliche Form rassistischer Anfeindungen ist unerträglich, nicht hinnehmbar und nicht tolerierbar.“⁹⁸

4.4.4 Politik

Die erste Reaktion von Seiten der Politik kam am 15. Mai von Regierungssprecher Steffen Seibert, der im Namen von Bundeskanzlerin Angela Merkel verlauten ließ, dass es eine Situation gewesen sei, „die Fragen aufwarf und zu Missverständnissen einlud.“⁹⁹ Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier traf sich am 19. Mai auf Wunsch von Ilkay Gündogan mit beiden. Bei Facebook veröffentlichte er danach: „Heimat gibt es auch im Plural. Ein Mensch kann mehr als eine Heimat haben, und neue Heimat finden.“ Am 10. Juni äußerte sich die Bundeskanzlerin persönlich in der *ARD* bei Anne Will: „Ich glaube, die beiden Spieler haben nicht bedacht, was das Foto auslöst mit dem Präsidenten Erdogan.“¹⁰⁰

Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier äußerte sich zudem auch im Interview mit *die Zeit* am 06. Juni zum Bild von Mesut Özil und Ilkay Gündogan mit Recep Tayyip Erdogan. Auf die Frage, was er als erstes gedacht habe, als er das Foto gesehen habe antwortete Steinmeier: „Es hat mich dann, ehrlich gesagt, auch ein bisschen ratlos gemacht.“ Dabei erklärte Steinmeier auch, dass die Gesprächsinitiative von Ilkay Gündogan aus kam. Auf die Frage, ob sich beide versucht hätten zu entschuldigen, antwortete Steinmeier: „Das ist eine Interpretationsfrage.“¹⁰¹ Auf den Rücktritt von Mesut Özil ließ Regierungssprecherin Ulrike Demmer im Namen von Angela Merkel verlauten: „Die Bundeskanzlerin schätzt Mesut Özil sehr.“ Er habe eine Entscheidung getroffen und die sei zu respektieren.¹⁰²

⁹⁷ DFB zu Özil-Rücktritt

⁹⁸ Stolz/Schulze 2018

⁹⁹ Merkel kritisiert Foto

¹⁰⁰ Merkel-Support

¹⁰¹ Hildebrandt/di Lorenzo 2018

¹⁰² Titz/Hagen 2018

4.5 Analyse des Kommunikationsverhaltens

Nachdem in Kapitel 4.4 das Kommunikationsverhalten aufgezeigt wurde, werden in der Analyse des Kommunikationsverhalten die Fehler in der Krisenkommunikation anhand der fünf Kriterien, die Günther Suchy für fehlerhaftes Krisenkommunikationsverhalten aufgezeigt hat (Kapitel 3.4.3) analysiert.

4.5.1 Mesut Özil

- **Stillschweigen**

Ein Fehler von Mesut Özil im Umgang mit der Krise war das Stillschweigen. Weil Özil sich nicht zur Krise geäußert hat, wurde der öffentliche Meinungsbildungsprozess in Gang gesetzt ohne ein Statement von Özil zum Foto. Dadurch konnte die Meinung von Özil zum Krisenfall nicht in die Bewertung der Situation einfließen. Deshalb wurde auch die Nichtanwesenheit am Medientag des DFB negativ bewertet. Die Erklärung Özils in seinem dreiteiligen Statement kam letztendlich zu spät, da es erst rund zweieinhalb Monate nach der Veröffentlichung des Fotos entstand und die Meinungsbildung zur Person Mesut Özil und zur Krise längst abgeschlossen war.

- **Fehlendes Mitgefühl**

In seinem Statement hat sich Özil eine Teilschuld gegeben, allerdings weiterhin auf dem Standpunkt beharrt, dass es sich nicht um ein politisch motiviertes Foto handelt, sondern um einen Akt der Höflichkeit gegenüber einem Staatsoberhaupt. Da es sich im Fall Özil nicht um eine Katastrophe handelte, war auch eine Anteilnahme nicht von Nöten.

- **Kommunikation durch die Verantwortlichen**

Während der sensiblen Kommunikationsphase hat Mesut Özil nicht kommuniziert, die Kommunikation aber auch nicht auf einen Berater oder Pressesprecher abgewälzt. Das Statement wurde hingegen gemeinsam mit seiner Agentur ausgefertigt und eine persönliche Stellungnahme in Form eines Interviews gab es auch erst knapp ein Jahr später.

- **Verwirrspiele mit der Öffentlichkeit**

Die Botschaften in dem Statement von Mesut Özil waren klar und verständlich. Der Meinung von Mesut Özil wurde auch nicht durch unterschiedliche Sprecher widersprochen.

- **Salamitaktik**

Der Punkt der Salamtaktik entfällt im Fall von Mesut Özil, da sich im Verlauf der Krise nicht noch weitere Skandale aufgedeckt haben.

- **Zusammenfassung**

Abschließend lässt sich in der Analyse von Mesut Özil sagen, dass er sich für die defensive Krisenkommunikation entschieden hat. Da das öffentliche Interesse und die mediale Berichterstattung aber zu hoch waren, hätte Özil den Weg der offensiven Kommunikation wählen sollen. Die negativen Auswirkungen der defensive Krisenkommunikation sind in diesem Fall eingetreten. Es kam zu einem erheblichen Imageschaden und einem Vertrauensverlust.

4.5.2 Ilkay Gündogan

- **Stillschweigen**

Ilkay Gündogan hat sich sofort nach dem Aufkommen der Krise zum Foto geäußert und Stellung bezogen. Dadurch konnte die Meinungsbildung von Ilkay Gündogan selbst beeinflusst werden. Auch die Teilnahme am Medientag des DFB trug dazu bei, dass Gündogan im Verlauf der Krise weiter Stellung zum Thema beziehen konnte. Somit war von Seiten Gündogans alles erklärt. Er konnte sich damit auch bis zum Interview mit der WAZ Zeit lassen, um die Geschehnisse abschließen zu bewerten.

- **Fehlendes Mitgefühl**

Ilkay Gündogan hat in seiner Kommunikation stets Mitgefühl und Verständnis für die mögliche Missinterpretation des Fotos gezeigt. Auch bei Gündogan war die Anteilnahme nicht nötig.

- **Kommunikation durch die Verantwortlichen**

Im Fall von Ilkay Gündogan wurde stets durch Gündogan selbst kommuniziert. Es wurde kein Pressesprecher oder Berater eingesetzt, um in seinem Namen zu kommunizieren.

- **Verwirrspiele mit der Öffentlichkeit**

Die Kommunikation von Ilkay Gündogan war inhaltlich immer einheitlich. Er beteuerte stets, dass er kein politisches Statement setzen wollte. Zudem ließ auch er verlauten, dass es sich um ein Akt des Respekts gegenüber Erdogan handelte.

- **Salamitaktik**

Im Fall Gündogan entfällt der Punkt Salamtaktik, da auch hier im Verlauf der Krise keine weiteren Skandale oder Geschichten aufgedeckt wurden.

- **Zusammenfassung**

Abschließend lässt sich in der Analyse von Ilkay Gündogan sagen, dass er sich für die offensive Krisenkommunikation entschieden hat. Er hat sich aktiv zur Krise geäußert und somit konnte er das Meinungsbild mitbestimmen. Durch die mehrmalige Äußerung zu dem Thema wirkte die Kommunikation bei Gündogan stimmig und so hat er nach Meinung des Autors die Krise am Besten gemeistert.

4.5.3 DFB

- **Stillschweigen**

Der DFB äußerte sich in Form von Präsident Grindel sofort zu den Fotos von Mesut Özil und Ilkay Gündogan mit Recep Tayyip Erdogan. Auch im weiteren Verlauf der Krise hat sich der DFB in Form von Präsident Reinhard Grindel, Teammanager Oliver Bierhoff durch Spieler immer wieder zur Krise geäußert.

- **Fehlendes Mitgefühl**

In der Kommunikation des DFB wurde das fehlerhafte Verhalten der beiden Spieler zum Ausdruck gebracht. Dabei wurde auch das Verständnis für die Missinterpretation des Fotos kommuniziert. Allerdings wurde gegenüber Özil und Gündogan kaum Verständnis für die Fotos geäußert. Vor allem Präsident Reinhard Grindel, der später auch von Özil dafür kritisiert wurde.

- **Kommunikation durch die Verantwortlichen**

Der DFB kommunizierte durch die Hauptverantwortlichen. Hier sind hauptsächlich Präsident Reinhard Grindel und Oliver Bierhoff zu nennen.

- **Verwirrspiele mit der Öffentlichkeit**

Beim DFB kommunizierten mehrere Personen zur selben Thematik allerdings teilweise mit unterschiedlichen Auffassungen der Krise und mit nicht abgestimmten Statements. Bierhoff zum Beispiel musste nach einem Interview die Aussage man hätte Özil unter den sportlichen Aspekten besser nicht nominieren sollen revidieren. Auch die Interviewaussagen von Grindel im *kicker*, wo er Özil unter anderem zur Stellungnahme aufforderte, wirkten wenig souverän.

- **Salamitaktik**

Auch im Punkt der Salamtaktik gab der DFB kein gutes Bild ab. Grindel musste im Laufe der Krise zugeben, dass nicht offensiv genug kommuniziert wurde. Auch Oliver Bierhoff, der wie bereits zuvor angemerkt, meinte es sei ein Fehler gewesen Özil zu nominieren.

- **Zusammenfassung**

Abschließend lässt sich in der Analyse des DFB sagen, dass sich der Verband und die Akteure für die offensive Krisenkommunikation entschieden haben. Von Beginn an hat der DFB die Kommunikation gesucht. Da mehrere Funktionäre mit teilweise unterschiedlichen Meinungen kommuniziert haben, gab es vor allem im Punkt Verwirrspiele mit der Öffentlichkeit ein großes Defizit. Hier wurde zu oft unterschiedlich kommuniziert, weshalb die Funktionäre nach Statements teilweise zurückrudern mussten. Auch die bedingungslose Unterstützung gegenüber den eigenen Spielern war nicht immer gegeben, sodass ein negatives Bild gegenüber dem DFB entstand.

4.5.4 Politik

- **Stillschweigen**

Die Politik hat sich in Form von Regierungssprecher Steffen Seibert unmittelbar nach der Veröffentlichung der Fotos geäußert. Nachdem Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier in die Gespräche involviert wurde, hat auch er sich öffentlich geäußert. Im Verlauf der Krise hat sich auch Angela Merkel unter anderem bei *Anne Willi geäußert*.

- **Fehlendes Mitgefühl**

Während der gesamten Krise kam von der Politik in jegliche Richtung viel Verständnis. Sowohl für die Situation für Özil und Gündogan aber auch für die der empörten Öffentlichkeit. Da die Politik an der Krise keine Schuld trifft, war auch die Schuldfrage für die Politik kein Thema.

- **Kommunikation durch die Verantwortlichen**

In der sensiblen Kommunikationsphase wurde zunächst durch Regierungssprecher Steffen Seibert kommuniziert. Erst im weiteren Verlauf der Krise äußerten sich Bundeskanzlerin Merkel und Bundespräsident Steinmeier persönlich zur Krise. Zum Rücktritt von Özil kommunizierte wiederum Regierungssprecherin Ulrike Demmer.

- **Verwirrspiele mit der Öffentlichkeit**

Grundsätzlich ging von der Politik während der Krise eine klare Kommunikation aus. Allerdings sorgte Frank-Walter Steinmeier mit seinen Äußerungen zur Krise im Interview mit *die Zeit* für allgemeine Verwunderung und warf damit wieder Fragen auf.

- **Salamitaktik**

Da die Politik kein unmittelbar involvierter Player der Krise war, wurde auch im Verlauf der Krise keine weiteren Fehler aufgedeckt.

- **Zusammenfassung**

Abschließend lässt sich in der Analyse der Kommunikation der Politik sagen, dass die Politik nur eine Randfigur der Krise war und nur deshalb nur teilweise Stellung bezog. Zunächst äußerte sich nur der Regierungssprecher und den Abschluss der Krise wurde ebenfalls nur durch eine Regierungssprecherin kommentiert. Zwischendurch bezogen allerdings auch Bundespräsident Steinmeier und Bundeskanzlerin Merkel Stellung.

- **Graphische Zusammenfassung der Krisenkommunikation**

	Mesut Özil	Ilkay Gündogan	DFB	Politik
Stillschweigen	-	+	+	+
Fehlendes Mitgefühl	-	+	-	+
Kommunikation durch Verantwortliche	+	+	+	-
Verwirrspiele in der Öffentlichkeit	+	+	-	-
Salamitaktik	+	+	-	+
Zusammenfassung	-	+	-	+

Tabelle 6: Bewertung der Krisenkommunikation
(eigene Darstellung).

5 Schlussbetrachtung

In der Schlussbetrachtung fasst der Autor die Analyse aus Kapitel 4.5 nochmals zusammen und beantwortet die in Kapitel 1.2 definierte Forschungsfrage.

5.1 Zusammenfassung

Abschließend lässt sich sagen, dass alle beteiligten Akteure von der Krise nach der Veröffentlichung der Fotos überrascht wurden. Bei der Bewältigung der Krise haben Ilkay Gündogan, der DFB und die Politik die offensive Krisenkommunikation gewählt. Mesut Özil hat sich für die defensive Krisenkommunikation entschieden. Das führte dazu, dass er während der Krise den Fehler beging und sich nicht zur Krise äußerte. Allerdings waren das mediale und öffentliche Interesse an der Krise zu groß, um dafür die defensive Krisenkommunikation und das Stillschweigen zu wählen. In seinem dreiteiligen Statement weist er zudem die Schuld eher von sich und attackiert andere, anstatt eigene Fehler einzugestehen. Positiv sind jedoch zu bewerten, dass er stets eine einheitliche Kommunikation pflegte und auch nachdem die Krise wieder abgeflacht ist, von seiner Seite aus sagt, dass er das Foto jederzeit wieder machen würde. Das führte auch dazu, dass er während der Krise keine Salamtaktik wählen musste, sondern immer bei seiner Meinung blieb.

Ilkay Gündogan hat sich sofort zum Bild geäußert und dort auch eigene Fehler eingestanden. Auch er blieb während der Krise bei seiner Meinung, sodass ein einheitliches Bild seiner Kommunikation zu verzeichnen ist.

Der DFB äußerte sich ebenfalls kurz nach eintreten der Krise. Da allerdings für den DFB Reinhard Grindel und Oliver Bierhoff kommunizierten und diese teilweise unterschiedliche Ansichten zur Krise und den Gründen hatten, war die Kommunikation in diesem Fall nicht einheitlich und wirkte nicht abgesprochen. Auch das Revidieren von Aussagen durch Oliver Bierhoff ließ den DFB in der Krisenkommunikation nicht professionell wirken. Die Forderung von Bierhoff, dass die Diskussionen zur Krise auf nach der Weltmeisterschaft verschoben werden soll, sorgten zusätzlich für Empörung.

Die Politik ist dahingehend zu kritisieren, dass zunächst nur Regierungssprecher Seibert kommunizierte und Bundespräsident Steinmeier mit seinen Äußerungen zu der Thematik im *Zeit*-Interview für Verwirrung sorgte.

5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Der Verfasser dieser Bachelorarbeit wollte mit der vorliegenden Arbeit die Frage beantworten: Welche Fehler wurden in der Krisenkommunikation während der Krise begangen, die durch die Fotos von Mesut Özil und Ilkay Gündogan mit Recep Tayyip Erdogan ausgelöst wurde?

Im Analyseteil der Arbeit wurde aufgezeigt, dass der größte Fehler den Mesut Özil begangen hat, das Stillschweigen während der Krise war. Durch die defensive Krisenkommunikation sorgte er dafür, dass die Meinungsbildung über die Krise ohne sein persönliches Statement von statten ging. Zudem kehrte keine Ruhe in die Krise ein, da die Öffentlichkeit bis zu seinem dreiteiligen Statement auf eine Äußerung von Özil zu dem Thema gewartet hat und eine Rechtfertigung von ihm wollte. Mit dem unzureichenden Eingeständnis einer Teilschuld hat er zudem dafür gesorgt, dass er insgesamt den größten Imageschaden aus der Krise davongetragen hat. Auch der DFB hat mit seiner unprofessionell wirkenden Krisenkommunikation einen erhebliche Imageschaden davon getragen. Die unterschiedliche Kommunikation von Reinhard Grindel und Oliver Bierhoff sorgte dafür, dass der DFB in der Krise kein einheitliches Bild abgab. Auch das Revidieren von Aussagen nach Interviews wie zum Beispiel durch Oliver Bierhoff sorgte für eine negative Bewertung der Krisenkommunikation.

Eine positive Analyse der Krisenkommunikation fällt für Ilkay Gündogan aus. Dieser hat sich professionell verhalten und auch in der Art und Weise der Kommunikation überzeugt. Deshalb hat er den geringsten Imageschaden erlitten und wird nach Meinung des Autors kaum noch negativ mit der Krise in Verbindung gebracht.

Die Politik war nicht unmittelbar von der Krise betroffen sondern nur ein beiläufiger Player während der Krise. Fehler sind hierbei darin festzustellen, dass zu Beginn und zum Abschluss der Krise nur über die Regierungssprecher kommuniziert wurde. Der zweite Fehler ist das Interview von Frank-Walter Steinmeier, in dem erst für eine Verwirrung der Öffentlichkeit sorgte in dem er meinte, dass die Entschuldigung durch Özil und Gündogan im gemeinsamen Gespräch Interpretationssache sei.

Abschließend lässt sich also sagen, dass Ilkay Gündogan die Krise unter dem Aspekt der Krisenkommunikation am besten gemeistert hat. Mesut Özil und der DFB mussten heftige Kritik für Teile der Krisenkommunikation hinnehmen. Für die Politik hatten die Fehler in der Krisenkommunikation kaum Auswirkungen.

Literaturquellenverzeichnis

AKP bei Twitter (2018): <https://twitter.com/Akparti/status/995913654116737026?s=20> (Abruf 02.11.2019).

Bentele, Günter/Will, Markus (2008): Public Relations. In: Meckel, Miriam/Schmid Beat F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2. Aufl. Wiesbaden. 153-186.

Biografie Bierhoff 1 (2019): Oliver Bierhoff. <https://www.dfb.de/die-mannschaft/sportliche-leitung/oliver-bierhoff/biografie/> (Abruf 26.12.2019).

Biografie DFB (o.D): DFB - Deutscher Fußball Bund. <https://web.de/magazine/sport/thema/deutscher-fussball-bund> (Abruf 26.12.2019).

Biografie Erdogan 1 (o.D): Themen und Personen. Steckbrief. <https://www.rtl.de/themen/personen/recep-tayyip-erdogan-t10929.html> (Abruf 25.12.2019).

Biografie Erdogan 2 (o.D): Recep Tayyip Erdogan. <https://www.munzinger.de/search/portrait/recep+tayyip+erdogan/0/22729.html> (Abruf 25.12.2019).

Biografie Grindel (2019): Reinhard Grindel. <https://www.dfb.de/historie/praesidenten/reinhard-grindel/> (Abruf 26.12.2019).

Biografie Gündogan 1 (o.D): Ilkay Gündogan. <https://www.prosieben.de/stars/star-datenbank/archiv/ilkay-guendogan> (Abruf 27.12.2019).

Biografie Özil 1 (o.D): Mesut Özil. <https://www.prosieben.de/stars/star-datenbank/mesut-oezil> (Abruf 25.12.2019).

Biografie Özil 2 (o.D): Mesut Özil. <http://www.transfermarkt.de/mesut-ozil/erfolge/spieler/35664> (Abruf 25.12.2019).

BMI (2014): Leitfaden Krisenkommunikation. https://www.bmi.bund.de/Shared-Docs/downloads/DE/publikationen/themen/bevoelkerungsschutz/leitfaden-krisenkommunikation.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (Abruf 16.10.2019).

- Bruhn, Manfred (2012): Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. 2. Aufl. München.
- Bruhn, Manfred (2015): Kommunikationspolitik Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 8. Aufl. München.
- Chronologie der Debatte (2018): Die Chronologie der Erdogan-Affäre. <https://www.sueddeutsche.de/sport/oezil-erdogan-chronologie-1.4065820> (Abruf 22.12.2019).
- Definition Krisenkommunikation BKK (o.D): Glossar. <https://www.bbk.bund.de/SubSites/Kritis/DE/Servicefunktionen/Glossar/Functions/glossar.html?lv3=2369920&lv2=4968594> (Abruf 18.11.2019).
- Demircan, Ozan (2018): Analyse. Erdogan zieht Wahlen vor - logische Entscheidung, falsches Signal. <https://www.handelsblatt.com/politik/international/analyse-erdogan-zieht-wahlen-vor-logische-entscheidung-falsches-signal/21188560.html> (Abruf 23.12.2019).
- DFB-Tweet zum Treffen (2018): https://twitter.com/DFB_Team/status/997895326064431105?s=20 (Abruf: 15.11.2019)
- DFB zu Özil-Rücktritt (o.D): Erklärung des DFB-Präsidiums zum Rücktritt von Mesut Özil. <https://www.dfb.de/news/detail/erklaerung-des-dfb-praesidiums-zum-ruecktritt-von-mesut-oezil-190102/> (Abruf 29.12.2019).
- Erdogan Gefängnis (2016): Zehn Monate Haft für vier Zeilen. Erdogan saß selbst schon mal wegen eines Gedichts im Gefängnis. https://www.focus.de/politik/ausland/zehn-monate-haft-fuer-vier-zeilen-erdogan-sass-selbst-schon-mal-wegen-eines-gedichts-im-gefaengnis_id_5433522.html (Abruf 25.12.2019).
- FAZ (2018): Manager Bierhoffs Ankündigung. Özil wird Schweigen nicht brechen. <https://www.faz.net/aktuell/sport/fussball-wm/oliver-bierhoff-oezil-wird-schweigen-bei-wm-2018-nicht-brechen-15635484.html> (Abruf 29.12.2019).
- Fiederer, Susanne/Ternès, Anabel (2017): Effiziente Krisenkommunikation - transparent und authentisch: mit zahlreichen Praxisbeispielen. Wiesbaden.

- Gabriel Lage Türkei (2017): Außenminister Sigmar Gabriel zur Lage in der Türkei. <https://www.auswaertiges-amt.de/de/newsroom/170720-bm-pressestatement-tur/291480> (Abruf 24.12.2019).
- Gartenschläger, Lars (2018): „Man hätte überlegen müssen, ob man auf Özil verzichtet. <https://www.welt.de/sport/fussball/wm-2018/plus178838920/Oliver-Bierhoff-Man-haette-ueberlegen-muessen-ob-man-auf-Oezil-verzichtet.html?ticket=ST-A-949196-XsCedOXA2p6dYFEelTps-sso-signin-server> (Abruf 29.12.2019).
- Gartenschläger, Lars/Wolff, Julien/Clön Christoph (2018): Aus in der WM-Vorrunde. Die historische Schmach der deutschen Nationalmannschaft. <https://www.welt.de/sport/fussball/wm-2018/article178348780/WM-2018-Deutschland-Suedkorea-Historische-Schmach-der-Nationalmannschaft.html> (Abruf 23.12.2019).
- Garth, Arnd Joachim (2008): Krisenmanagement und Kommunikation: das Wort ist ein Schwert - die Wahrheit ein Schild. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Glaeßer, Dirk (2007): Handbuch Krisenmanagement im Tourismus: Erfolgreiches Entscheiden in schwierigen Situationen. Berlin.
- Grindel fordert Özil-Äußerung (2018): Zukunft des Nationalspielers weiter offen. Grindel: „Özil sollte sich öffentlich äußern“. https://www.kicker.de/727105/artikel/grindel_oezil-sollte-sich-oeffentlich-aeussern#omsmtwkicker (Abruf 29.12.2019).
- Grindel-Statement (2018): Von den Erdogan-Fotos bis zum Rücktritt: Der Fall Mesut Özil in 26 Zitaten. <https://www.watson.de/sport/wm%202018/748915405-26-zitate-die-die-ffaere-um-mesut-oezil-und-die-erdogan-fotos-zusammenfassen> (Abruf 26.12.2019)
- Gündogan Abschluss-Statement (2018): <https://twitter.com/IlkayGuendogan/status/1012993622302756869?s=20> (Abruf 28.12.2019).

Gündogan-Statement (2018): <https://twitter.com/IlkayGuendogan/status/997920931631828992?s=20> (Abruf 28.12.2019).

Gündogan stellt sich Kritik (2018): Özil verweigert Aussagen zum brisanten Thema. „Starker Bezug zur Türkei“: Gündogan stellt sich nach Kritik an Erdogan-Treffen. <https://www.tz.de/sport/fussball/fussball-wm-ere25907/ilkay-guendogan-spricht-nach-kritik-oeffentlich-ueber-treffen-mit-recep-tayyip-erdogan-9928518.html> (Abruf 28.12.2019).

Gündogan vor WM-Start (2018): <https://twitter.com/IlkayGuendogan/status/1005415701526532096?s=20> (Abruf 28.12.2019).

Hahn, Silke. (2018): Krisenmanagement und Krisenkommunikation: Phasen, Zielgruppen, Wirkhebel und das Prinzip Hoffnung. In: Hahn, Silke/Neuss, Zeljka (Hrsg.): Krisenkommunikation in Tourismusorganisationen: Grundlagen, Praxis, Perspektiven. Wiesbaden. 35-60.

Hildebrandt, Tina/di Lorenzo Giovanni (2018): Frank-Walter Steinmeier. Schauen Sie sich die Beschimpfungen an? „Ja, leider!“ <https://www.zeit.de/2018/24/frank-walter-steinmeier-bundespraesident-spd-integration/seite-6> (Abruf 29.12.2019).

Höbel, Peter/Hofmann, Thorsten (2014): Krisenkommunikation. 2. Aufl. München.

Immerschitt, Wolfgang (2015): Aktive Krisenkommunikation: erste Hilfe für Management und Krisenstab. Wiesbaden.

Krise BpB (o.D): Krise. <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/politiklexikon/17759/krise> (Abruf 18.11.2019).

Krystek, Prof. Dr. Ulrich/ Fiege, Prof. Dr. Stefanie (2018): Krisenmanagement. Definition. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/krisenmanagement-37353/version-260789> (Abruf 18.11.2019).

Lies, Prof. Dr. Jan (2018): Issues Management. Definition. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/issues-management-52703/version-275820> (Abruf 18.11.2019a).

- Lies, Prof. Dr. Jan (2018): Krisenkommunikation. Definition. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/krisenkommunikation-52704/version-275821> (Abruf 18.11.2019).
- Maar, Stefanie (2018): Fansegmentation und Fanpsychologie: Bedürfnisse, Persönlichkeitsmerkmale und Prädispositionen hoch involvierter Fans. 1. Aufl. Baden-Baden.
- Meißner, Jana (2019): Grundwissen für Krisenkommunikatoren. In: Meißner, Jana/Schach, Annika (Hrsg.): Professionelle Krisenkommunikation: Basiswissen, Impulse und Handlungsempfehlungen Für Die Praxis. Wiesbaden. 153-170.
- Merkel kritisiert Foto (2018): Umstrittenes Treffen mit Erdogan. Merkel kritisiert Foto von Gündogan und Özil - auch in der Türkei gibt es Empörung. <https://www.stern.de/sport/fussball/angela-merkel-kritisiert-foto-von-guendogan-und-oezil-mit-erdogan-7984916.html> (Abruf 29.12.2019).
- Merkel Nazi-Vorwürfe (2017): Streit um Nazi-Vergleich eskaliert. Nazi-Vorwürfe: Merkel droht der Türkei - türkische Regierung legt nach. <https://www.dw.com/de/nazi-vorw%C3%BCrfe-merkel-droht-der-t%C3%BCrkei-t%C3%BCrkische-regierung-legt-nach/a-38026317> (Abruf 24.12.2019).
- Merkel-Support (2018): Nach Erdogan-Fotos. Merkel setzt sich für Gündogan und Özil ein. <https://www.sueddeutsche.de/sport/nach-erdogan-fotos-merkel-setzt-sich-fuer-guendogan-und-oezil-ein-1.4010614> (Abruf 29.12.2019).
- Meyn, Jörn (2018): Gündogan: „Die Grenze zum Rassismus wurde überschritten“. <https://www.waz.de/sport/guendogan-die-grenze-zum-rassismus-wurde-ueberschritten-id215189119.html> (Abruf 28.12.2019).
- Meyn, Jörn (2019): Mesut Özil. „Niemand aus dem Nationalteam hat gesagt: Hey, hört auf damit!“ <https://www.spiegel.de/sport/fussball/mesut-oezil-niemand-hat-gesagt-hey-hoert-auf-damit-a-1291959.html> (Abruf 28.12.2019).

- Miersch, Michael (2008): Philosophie der Krise: Max Frisch. https://www.welt.de/welt_print/article2561201/Philosophie-der-Krise-Max-Frisch.html (Abruf 18.11.2019).
- Möhrle, Hartwin (2012): Plädoyer für ein erweitertes Krisenverständnis. In: Möhrle, Hartwin (Hrsg.): Krisen-PR: Krisen erkennen, meistern und vorbeugen - ein Handbuch von Profis für Profis. 2. Aufl. Frankfurt am Main. 12-29.
- Orth, Martin (2018): Wir sagen es euch. 11 Fakten zum deutschen WM-Team. <https://www.deutschland.de/de/topic/leben/fussball-wm-2018-elf-fakten-zur-deutschen-nationalmannschaft> (Abruf 22.12.2019).
- Özil vor Schweden (2018): <https://twitter.com/MesutOzil1088/status/1010237482506612738?s=20> (Abruf 28.12.2019).
- Özil-Statement 1 (2018): <https://twitter.com/MesutOzil1088/status/1020984884431638528?s=20> (Abruf 28.12.2019).
- Özil-Statement 2 (2018): <https://twitter.com/MesutOzil1088/status/1021017944745226242?s=20> (Abruf 28.12.2019).
- Özil-Statement 3 (2018): <https://twitter.com/MesutOzil1088/status/1021093637411700741?s=20> (Abruf 28.12.2019).
- Özil zum WM-Aus (2018): <https://twitter.com/MesutOzil1088/status/1012772333701025792?s=20> (Abruf 28.12.2019).
- Puttenat, Daniela (2009): Praxishandbuch Krisenkommunikation: von Ackermann bis Zumwinkel: PR-Störfälle und ihre Lektionen. Wiesbaden.
- Raecke, Daniel (2018): Niederlage gegen Südkorea. Deutschland ist raus! <https://www.spiegel.de/sport/fussball/wm-2018-deutschland-scheidet-nach-niederlage-gegen-suedkorea-aus-a-1215348.html> (Abruf 22.12.2019).
- Rogg, Ina (2018): Erdogans vorgezogene Wahlen verraten seine wachsende Nervosität. Türkei: Erdogan zieht Wahlen vor und zeigt Nervosität.

- Stolz, Christopher/Schulze Katrin (2018): Grindel erklärt sich. Der Fall Özil wird zur Staatsaffäre. <https://www.tagesspiegel.de/sport/grindel-erklaert-sich-der-fall-oezil-wird-zur-staatsaffaere/22846042.html> (Abruf 29.12.2019).
- Suchy, Günther (2011): Basiswissen und Arbeitsfelder der Sport-PR. In: Suchy, Günther (Hrsg.): Public Relations im Sport. Berlin. 27-92.
- Suchy, Günther (2013.): Public Relations und Social Media im Sport. In: Nufer, Gerd/Bühler, André (Hrsg.): Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketings. 3. Aufl. Berlin. 233-262.
- Süddeutsche Zeitung¹ (2018): Deutsche Nationalelf. Bierhoff: „Jetzt reicht es“. <https://www.sueddeutsche.de/sport/nationalmannschaft-bierhoff-oezil-guendogan-1.4006581> (Abruf 29.12.2019).
- Tepest, Eva (2018): Der Fall Özil: Desaster für den DFB <https://medium.com/up-day-de/überschrift-ac2403258e54> (Abruf 30.12.2019)
- Thießen, Ansgar (2013): Krisenmanagement. In: Thießen, Ansgar (Hrsg.): Handbuch. Wiesbaden. 3-18.
- Töpfer, Armin (2008): Krisenkommunikation. In: Meckel, Miriam/Schmid Beat F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2. Aufl. Wiesbaden. 355-402.
- Titz, Christoph/Hagen Kevin (2018): Nach Rücktritt als Nationalspieler. Merkel lobt Özil als „tollen Fußballspieler“. <https://www.spiegel.de/politik/deutschland/mesut-oezil-angela-merkel-lobt-verdienste-des-ehemaligen-nationalspielers-a-1219726.html> (Abruf 29.12.2019).
- Von Salzen, Claudia (2018): Deutsch-türkische Beziehungen. Türkei will besseres Verhältnis zu Deutschland. <https://www.tagesspiegel.de/politik/deutsch-tuerkische-beziehungen-tuerkei-will-besseres-verhaeltnis-zu-deutschland/20803256.html> (Abruf 23.12.2019).
- Willaredt, Daniel (2016): Krisenkommunikation im Sport. Mannheim.

Eigenständigkeitserklärung

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

Bremen, 31.12.2019

Kevin Müller