

Mitarbeiterbezogene Erwartungen und Bedürfnisse in der internen Krisenkommunikation in Unternehmen

von Malte Bergmann

Abstract

Ziel dieses Beitrags ist es, zum Wissen über interne Krisenkommunikation beizutragen, indem die Erwartungen und Bedürfnisse von Mitarbeitenden im Kontext der Krisenkommunikation untersucht werden. Im ersten Schritt ergab eine Literaturrecherche, dass es in von Krisen betroffenen Organisationen zu einer Fokussierung auf externe Stakeholder kommt. Interne Stakeholder werden in Krisensituationen oft vernachlässigt. Zudem gibt es einen Mangel an empirischer Evidenz über die Erwartungen und Bedürfnisse der

Mitarbeitenden. Diese wurden im zweiten Schritt in einer explorativen Onlineumfrage mit 37 Mitarbeitenden verschiedener Organisationen analysiert, um empirisch fundierte Hypothesen zu generieren. Es wurden 14 Hypothesen zu den Erwartungen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden in der internen Krisenkommunikation entwickelt. Die Ergebnisse dieser Arbeit geben Anregungen für weitere Forschungen und sind limitiert durch den Umfang der Literaturrecherche und die Teilnehmenden der durchgeführten Befragung.

Methodische Vorgehensweise

Ziel dieser Arbeit ist es, empirische Erkenntnisse über die Erwartungen und Bedürfnisse von Mitarbeitenden in Krisen zu gewinnen. Für die Struktur des Forschungsprojektes bietet sich eine Vorgehensweise mit zwei Schritten an. Im ersten Schritt sind in dieser Arbeit auf Basis einer Literaturstudie von $n = 829$ Publikationen im Journal of Public Relations Research, Public Relations Review und International Journal of Strategic Communication der aktuelle Forschungsstand und mögliche Forschungslücken untersucht worden. Als Suchbegriffe wurden „crisis expectations employee“ und „crisis needs employee“ festgelegt. Die bereits gefundene Literatur wurde für eine Suche mittels eines Schneeballsystems genutzt, um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten und Lücken zu schließen.

Im zweiten Schritt wurde auf Grundlage der Erkenntnisse aus dem ersten Schritt eine induktive Herangehensweise gewählt, um Hypothesen zu generieren. Durch die Integration der Umfragedaten in den Kontext der Literatur zur Krisenkommunikation sollen die Ergebnisse dieser Arbeit Aufschluss über die Perspektive der Mitarbeitenden in Organisationskrisen geben. Die Untersuchung basiert auf einer Stichprobe mit Teilnehmenden aus verschiedenen Unternehmen. Ziel des zweiten Schrittes ist es, neue Hypothesen zu generieren, die im ersten Schritt aufgezeigte Forschungslücken schließen können. Als Erhebungsinstrument diente ein dreiteiliger Fragebogen mit insgesamt 15 Fragen, davon zwei zu demografischen Daten, fünf zum beruflichen Hintergrund der Teilnehmenden und

acht zu den Erwartungen und Bedürfnissen auf Basis der Erkenntnisse aus dem ersten Schritt.

Aktueller Forschungsstand

Interne Krisenkommunikation ist die gemeinsame Schnittmenge von Krisenkommunikation und interner Kommunikation. In einer häufig zitierten Definition von Johansen et al. wird interne Krisenkommunikation beschrieben "as the communicative interaction among managers and employees, in a private or public organization, before, during and after an organizational or societal crisis" (Johansen et al., 2012, S. 271). Sie hilft dabei Krisen vorzubeugen, minimiert Schäden und trägt dazu bei, schlussendlich mit positiven Ergebnissen aus der Krise zu gehen (Mazzei et al., 2012).

Interne Krisenkommunikation ist ein junges Forschungsfeld, in dem Forschung erst seit Beginn der 2010er-Jahre intensiver betrieben wird (Heide, 2013). Krisenkommunikation wird in der Forschung und in der Praxis traditionell von einem Fokus auf externe Stakeholder dominiert. Allerdings haben diverse Forschende in letzter Zeit Bedenken über diesen Fokus geäußert (Frandsen & Johansen, 2011; Johansen et al., 2012; Heide 2013; Heide & Simonsson, 2014; Mazzei et al., 2012; Mazzei & Ravazzani, 2015; Strandberg & Vigsø, 2016; Kim, 2020). Sie sehen die Mitarbeitenden, welche eine der strategisch wichtigsten Öffentlichkeiten einer Organisation sind, vernachlässigt (Zhao et al., 2017; Kim et al., 2019). Tatsächlich wurde Krisenkommunikation für interne Öffentlichkeiten bisher nur wenig wissenschaftlich betrachtet (Taylor, 2010; Frandsen & Johansen, 2011; Frandsen & Johansen, 2016; Johansen et al., 2012; Mazzei & Ravazzani, 2011; Mazzei & Ravazzani, 2015).

Stakeholder werden zudem vorrangig als eine homogene Gruppe betrachtet, die

manchmal aus Sicht der Organisation in Zielgruppen unterteilt ist. Sie werden jedoch eher selten als interpretative Akteure in unterschiedlichen Kontexten und Situationen gesehen. Diese Sichtweise legt einen Schwerpunkt auf Strategien, welche die betroffene Organisation als reinen Sender sehen, welcher vor allem mit taktischer Nachrichtenproduktion und -verbreitung beschäftigt ist (Zhao et al., 2017).

Es gibt verschiedene Ansätze, die versuchen zu erklären, warum es die Tendenz gibt, interne Stakeholder in der Krisenkommunikationsforschung weniger zu betrachten. Heide (2013) führt an, dass Forschende vor allem der PR-Forschung angehören, welche externe Stakeholder in den Mittelpunkt stellt. Folglich geraten interne Stakeholder in den Hintergrund. Zudem sei anzunehmen, dass es für Forschende eine höhere Hürde darstellt, Zugang zu Organisationen zu erhalten, weshalb sich häufig auf das Studium externer Gruppen fokussiert wird (Heide, 2013).

Aus postmoderner Sicht sind Mitarbeitende die wichtigste Ressource im Krisenmanagement, folglich ist es während einer Krise wichtig, sich auch auf die Mitarbeitenden zu fokussieren. In der postmodernen Tradition werden die Wahrnehmung und Sinnggebung einer Situation durch den Menschen in den Mittelpunkt gestellt. Dazu wird ein anderes Verständnis von Kommunikation vorausgesetzt, das starke Überschneidungen mit der CCO (Communicative Constitution of Organizations) Perspektive aufweist. Da in dieser davon ausgegangen wird, dass Kommunikation eine Organisation erst konstituiert und das soziale Konstrukt Organisation auf der Sinnfindung und dem Verständnis von Situationen durch die jeweiligen Organisationsmitglieder basiert (Schoeneborn, 2013; Schoeneborn et al., 2014; Boivin et al., 2017), ändert sich auch die Herangehensweise an Krisenkommunikation.

tion (Heide, 2013). Mitarbeitende sollten eine der wichtigsten Stakeholdergruppen der Krisenkommunikation sein, eine reine Fokussierung auf externe Stakeholder ist folglich nicht zielführend (Johansson et al., 2019). Es wird sogar davon ausgegangen, dass die Nichtanerkennung der Mitarbeitenden als wesentliche Stakeholder während einer Krise zu einem Scheitern der strategischen Kommunikation führen kann (Ravazzani, 2016; Xu & Li, 2013). Viele Studien schreiben Mitarbeitenden eine besondere Relevanz bei der erfolgreichen Bewältigung von Krisen zu (Cravens & Oliver, 2006; David, 2011; Zerfass & Viertmann, 2017; Heide, 2020; Risanti et al., 2020).

Olkkonen und Luoma-Aho stellten 2015 fest: "Relatively little is known about what expectations are conceptually and how they can be approached analytically in public relations" (Olkkonen & Luoma-Aho, 2015, S. 81). Sie kamen zu dem Ergebnis, dass Erwartungen in der aktuellen Literatur zu Public Relations trotz häufiger Erwähnung stark unterschätzt werden. Zu Krisenkommunikation konnten kaum Verknüpfungen gefunden werden (Olkkonen & Luoma-Aho, 2015). In der untersuchten Literatur wurden Erwartungen als zentral dafür anerkannt, wie Stakeholder ihre Beziehungen zu Organisationen erleben (ebd.).

Diese Aussagen stehen exemplarisch für die im ersten Schritt dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse. Zum jetzigen Stand haben nur wenige Studien die Erwartungen oder die Bedürfnisse der Mitarbeitenden während einer Unternehmenskrise thematisiert. Noch weniger wurde dies auf die interne Krisenkommunikation bezogen. Lee (2020) geht davon aus, dass die Bemühungen der Unternehmen, den Mitarbeitenden zuzuhören und ihre Bedürfnisse und Sorgen zu beachten, entscheidend dafür sorgen können, dass sich

die Mitarbeitenden in einer Krise aktiv für ihr Unternehmen einsetzen. Eine ähnliche Position nehmen auch Mazzei et al. ein: Sie gehen davon aus, dass qualitative Forschungsstrategien dazu beitragen werden, besser zu verstehen, wie unternehmerisches Handeln und interne Kommunikationsbemühungen positive kommunikative Handlungen von Mitarbeitenden während und nach Krisen fördern und sichern können (Mazzei et al., 2012).

Wesentliche Ergebnisse

Aufgrund der Erkenntnisse aus der Literaturrecherche werden die Vermutungen aufgestellt, dass Mitarbeitende zwar eine wichtige Rolle bei der erfolgreichen Bewältigung einer Krise einnehmen, sie werden jedoch sowohl in der Forschung als auch in der Praxis vernachlässigt. Daher wurden mittels einer qualitativen Onlineumfrage Daten erhoben, kategorisiert und darauffolgend Hypothesen zu dem Zusammenhang zwischen dem beruflichen Hintergrund von Mitarbeitenden, deren demographischen Daten und ihren Erwartungen und Bedürfnissen an Krisenkommunikation gebildet.

Es ist davon auszugehen, dass es unter den Mitarbeitenden eine Tendenz gibt, zu erwarten, dass interne Stakeholder im Krisenfall zuerst informiert werden. Einzelantworten lassen darauf schließen, dass dies auch mit der Organisationsstruktur zusammenhängen muss und die Erkenntnisse daher nicht uneingeschränkt auf jede Organisation übertragen werden können. Dies scheint für einige Teilnehmende auch direkt mit den Dimensionen Vertrauen, Transparenz und Sicherheit zusammenzuhängen. Über drei Viertel der Befragten sprachen sich dafür aus, dass das Vertrauensverhältnis zu ihrem Arbeitgeber gestört wäre, wenn externe Stakeholder vor internen informiert werden würden. Dies wird von einer teilnehmenden Person

sogar beschrieben als „kommunikativer Supergau, der definitiv das Verhältnis zum Arbeitgeber negativ beeinflussen würde“. Die Erwartung, dass die Kommunikation über die Kommunikationsabteilung oder einen Krisenstab läuft, wird wesentlich seltener geäußert als die Erwartung, dass zuerst Führungskräfte informiert werden, die dann wiederum die Mitarbeitenden informieren (Bergmann, 2021).

Einige Mitarbeitende gehen davon aus, dass sie in einer Krisensituation über formelle und informelle Kommunikationswege als Kommunikatoren agieren. Es scheint eine Tendenz zu geben, dass unter den Mitarbeitenden informelle Kommunikationswege im Krisenfall nicht erwünscht sind. Es gibt starke Hinweise darauf, dass Mitarbeitende das Bedürfnis haben, im Krisenfall persönlich informiert zu werden: Der Wunsch nach einem persönlichen Gespräch wurde von 64,86% der Befragten geäußert, Team- bzw. Abteilungsmeetings von 27,03%. Zudem werden sich oftmals bereits bei der Information durch den Arbeitgeber Kommunikationswege gewünscht, die eine eher persönliche, dialogische Kommunikation ermöglichen (Telefon & Betriebsversammlung bzw. Vollversammlung). Eher einseitige Kommunikationswege wie Videobotschaften und Social Media wurden deutlich seltener genannt. E-Mails scheinen als schnelle Art der Kommunikation für einige Teilnehmende eine gute Lösung zu sein, dies scheint jedoch nicht ausreichend zu sein und erfordert weitere Informationen über andere Kanäle, die über eine kurze anfängliche Information hinaus gehen. Die Vorteile von Kommunikationswegen, die den Dialog ermöglichen, wurden mehrfach herausgestellt. Genannte Vorteile sind die Vermeidung von Missverständnissen und die Möglichkeit, direkt Rückfragen stellen zu können. Zudem ist festzuhalten, dass vor allem klassische interne Kom-

munikationswege genannt worden sind, modernere Medien wie Online-Meetings, Videobotschaften oder Social Media hingegen wesentlich weniger. Letztere wurden ausschließlich von Personen der Altersgruppe 18 bis 29 Jahre genannt, aufgrund der Stichprobengröße ist dies jedoch mit Vorsicht zu interpretieren (ebd.).

Um mit dem Arbeitgeber in einer Krisensituation zu kommunizieren, werden ebenfalls wieder vorrangig persönliche Kommunikationswege genannt. Die Überschneidungen zwischen den präferierten Kommunikationswegen und Medien bei der Kommunikation vom Arbeitgeber zu den Mitarbeitenden sowie von den Mitarbeitenden zum Arbeitgeber sind groß. Es gibt klare Tendenzen zum persönlichen Gespräch, Telefonat und zur E-Mail, die jeweils von ca. der Hälfte der Befragten genannt worden sind. Face-to-Face Kommunikation wird von einzelnen Befragten bevorzugt, da sich so Missverständnisse vermeiden lassen.

Die Erwartungen an die Krisenvorbereitung des Arbeitgebers sind sehr divers. Generell ist davon auszugehen, dass Mitarbeitende von ihrem Arbeitgeber eine Vorbereitung auf Krisen erwarten, diese hängt jedoch stark von den jeweiligen Bedürfnissen des/der jeweiligen Mitarbeitenden ab und benötigt daher eine genauere Betrachtung. Die breite Streuung der einzelnen Erwartungen macht es schwierig, erste Tendenzen zu erkennen. Für eine weitere Betrachtung bieten sich die Felder *Wirtschaftliche Stabilität* (Finanzielle Absicherung der Organisation, Sicherung der Arbeitsplätze), *Krisenhandbücher und -pläne*, *Kommunikationspläne*, *Verteilung der Zuständigkeiten*, *Risikomanagement und Krisenübungen bzw. -simulationen* an.

Die Erwartungen an Unterstützung von Seiten des Arbeitgebers in einer Krise sind ebenfalls sehr divers. Am häufigsten wird

(48,65%), was oft einhergeht mit Transparenz. Neben Informationen und Aufklärung werden klare Anweisungen erwartet, auch explizit zur weiteren „Kommunikation nach innen und außen“. Dazu scheint es sowohl als Unterstützung wahrgenommen zu werden, in Austausch über die Krisensituation treten zu können, als auch einen konkreten Ansprechpartner zu haben. Zwei Dritteln der Teilnehmenden ist ihr Ansprechpartner im Falle einer Krise bekannt, einem Drittel nicht. Wenn ihnen dieser nicht bekannt ist, wird häufig der Wunsch danach geäußert. Das Wissen um einen konkreten Ansprechpartner wird von einigen Teilnehmenden als sehr wichtig bzw. unbedingt notwendig empfunden: „Man verliert einfach Zeit [,] um den richtigen Ansprechpartner zu finden“. „Ab einer gewissen Unternehmensgröße MUSS [Hervorhebung im Original] der Posten [...] besetzt sein“.

Bei der Konfrontation mit einer Situation, die sich zu einer Krise entwickeln könnte, scheint es klare Tendenzen zu geben, sich an den direkten Vorgesetzten zu wenden (erwähnt von 51,35%). Sich an die Kommunikationsabteilung oder an Führungspersonen mit einer hohen Hierarchieebene zu wenden, scheint für viele Teilnehmende keine Option zu sein. Die Bereitschaft, seinen Arbeitgeber mit einzubeziehen, scheint hoch zu sein, Ängste scheinen eine untergeordnete Rolle zu spielen (ebd.).

Hypothesenbildung

Es werden aus den gewonnenen Erkenntnissen die folgenden Hypothesen formuliert:

- **H1: Wenn eine Krise eintritt, dann erwarten Mitarbeitende unabhängig vom Ausmaß einer Krise, vor externen Stakeholdergruppen über eine Krise informiert zu werden.**
- **H2: Wenn eine Krise eintritt, dann**

erwarten Mitarbeitende, dass zuerst Führungskräfte informiert werden, die dann wiederum die Mitarbeitenden informieren.

- **H3: Wenn Mitarbeitende in einer Krise nach externen Stakeholdern informiert werden, dann empfinden sie dies als Vertrauensbruch.**
- **H4: Je jünger Mitarbeitende sind, desto eher erwarten diese in der internen Krisenkommunikation über modernere Medien wie Online-Meetings, Videobotschaften oder Social Media informiert zu werden, als ältere Mitarbeitende.**
- **H5: Wenn Mitarbeitende einen konkreten Ansprechpartner für Krisensituationen haben, dann sind ihre Erwartungen an die Krisenkommunikation eher erfüllt.**
- **H6: Wenn Mitarbeitende mit einer Situation konfrontiert sind, die sich zu einer Krise entwickeln könnte, dann sprechen sie am wahrscheinlichsten ihren direkten Vorgesetzten darauf an.**
- **H7: Je persönlicher die Kommunikationswege sind, über die Mitarbeitende in einer Krisensituation informiert werden, desto eher sind ihre Erwartungen an interne Krisenkommunikation erfüllt.**
- **H8: Je formeller die Kommunikationswege sind, über die Mitarbeitende in einer Krisensituation informiert werden, desto eher sind ihre Erwartungen an interne Krisenkommunikation erfüllt.**
- **H9: Wenn interne Krisenkommunikation über dialogische Kommunikation erfolgt, dann sind die Erwartungen der Mitarbeitenden an Krisenkommunikation eher erfüllt als bei einseitiger Kommunikation.**
- **H10: Wenn interne Krisenkommunikation über persönliche Kommu-**

nikation erfolgt, dann sind die Erwartungen der Mitarbeitenden an Krisenkommunikation eher erfüllt als bei unpersönlicher Kommunikation.

- ***H11: Je bewährter die Kommunikationswege sind, die in einer Krisensituation zur Kommunikation mit Mitarbeitenden genutzt werden, desto eher erwarten Mitarbeitende, dass sie in einer Krisensituation über diese informiert werden.***
- ***H12: Je bewährter die Kommunikationswege sind, die zur Kommunikation von Mitarbeitenden mit ihrem Arbeitgeber genutzt werden, desto eher möchten Mitarbeitende diese in einer Krisensituation nutzen, um über die Krise mit ihrem Arbeitgeber zu kommunizieren.***
- ***H13: Je weiter der Verlauf einer Krise fortschreitet, desto weniger erwarten Mitarbeitende schnelle Informationen über die Krise.***
- ***H14: Je weiter der Verlauf einer Krise fortschreitet, desto mehr erwarten Mitarbeitende tiefgründige Informationen über die Krise.***

Fazit und Ausblick

Dieser Beitrag rückt die Mitarbeitenden in den Fokus der Krisenkommunikation und trägt damit zur Entwicklung und Weiterentwicklung von Theorien und Praktiken der internen Krisenkommunikation bei. Zunächst wurden der aktuelle Forschungsstand und Forschungslücken analysiert. Es zeigt sich, dass dem Verständnis der inter-

nen Krisenkommunikation in der Forschung und Praxis bisher nur wenig Aufmerksamkeit gewidmet wurde. Empirisch gewonnene Erkenntnisse über die Erwartungen und Bedürfnisse von Mitarbeitenden in Krisen fehlen. Deshalb wurden die Erwartungen und Bedürfnisse in einer explorativen Onlineumfrage genauer analysiert. Auf Grundlage der gesammelten Daten wurden 14 Hypothesen entwickelt. Diese beziehen sich unter anderem auf Kommunikationswege, Ansprechpartner*innen und Prioritäten in der Krisenkommunikation.

“Internal crisis communication will become even more important in the future with a fast, complex and ever-changing reality where co-workership and internal focus is key to success” (Heide, 2013, S. 195f.). Dieser Aussage kann als Fazit nur zugestimmt werden. Interne Krisenkommunikation bietet Potenziale für Organisationen, die genutzt werden können und müssen, alles andere wäre fahrlässig gegenüber der Organisation, ihren Zielen und vor allem ihren Mitarbeitenden. Dass Mitarbeitende eine wichtige Rolle in der Krisenbewältigung spielen, wurde von der Forschung bereits anerkannt. Es ist notwendig, die Mitarbeitenden weiter in den Fokus zu rücken. Dafür bietet diese Arbeit eine empirische Grundlage. Der nächste logische Schritt ist die Ausarbeitung eines validen und reliablen quantitativen Forschungsdesigns, das die formulierten Hypothesen überprüft. Weitere Erkenntnisse sind nicht nur für die Forschung von Relevanz, sondern bieten auch Potenziale für Organisationen, in Krisensituation ihre Chancen für eine erfolgreiche Bewältigung der Krise zu erhöhen.

Literaturverzeichnis

- Bergmann, M.** (2021). Interne Krisenkommunikation in Unternehmen. Eine empirische Analyse über mitarbeiterbezogene Erwartungen und Bedürfnisse. Bachelorarbeit, Hochschule Osnabrück [nicht veröffentlicht].
- Boivin, G., Brummans, B. H. J. M. & Barker, J. R.** (2017). The institutionalization of CCO scholarship: Trends from 2000 to 2015. *Management Communication Quarterly*, 31(3), S. 331–355.
- Cravens, K. S. & Oliver, E. G.** (2006). Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, 49(4), S. 293–302.
- David, G.** (2011). Internal Communication – Essential Component of Crisis Communication. *Journal of Media Research*, 4(2), S. 71–81.
- Frandsen, F. & Johansen, W.** (2011). The study of internal crisis communication: towards an integrative framework. *Corporate Communications An International Journal*, 16(4), S. 347–361.
- Frandsen, F. & Johansen, W.** (2016). Organizational crisis communication. SAGE Publications.
- Heide, M. & Simonsson, C.** (2011). Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), S. 201–220.
- Heide, M.** (2013). Internal crisis communication – the future of crisis management. In *Handbuch Krisenmanagement*. Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 195–209.
- Heide, M.** (2020). Interne Krisenkommunikation: eine Möglichkeit für Kommunikatoren, strategische Werte nachzuweisen. In *Handbuch Mitarbeiterkommunikation*. Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1–18.
- Johansen, W., Aggerholm, H. K. & Frandsen, F.** (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38(2), S. 270–279.
- Johansson, C., Grandien, C. & Strandh, K.** (2019). Roadmap for a communication maturity index for organizations—Theorizing, analyzing and developing communication value. *Public Relations Review*, 45(4).
- Kim, Y.** (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 32(1–2), S. 47–75.
- Kim, Y., Kang, M., Lee, E. & Yang, S.-U.** (2019). Exploring crisis communication in the internal context of an organization: Examining moderated and mediated effects of employee-organization relationships on crisis outcomes. *Public Relations Review*, 45(3), 101777.
- Lee, Y.** (2020). A situational perspective on employee communicative behaviors in a crisis: The role of relationship and symmetrical communication. *International Journal of Strategic Communication*, 14(2), S. 89–104.

- Mazzei, A. & Ravazzani, S.** (2011). Manager employee communication during a crisis: the missing link. *Corporate Communications An International Journal*, 16(3), S. 243–254.
- Mazzei, A. & Ravazzani, S.** (2015). Internal crisis communication strategies to protect trust relationships: A study of Italian companies. *International Journal of Business Communication*, 52(3), S. 319–337.
- Mazzei, A., Kim, J.-N. & Dell’Oro, C.** (2012). Strategic value of employee relationships and communicative actions: Overcoming corporate crisis with quality internal communication. *International Journal of Strategic Communication*, 6(1), S. 31–44.
- Oikkonen, L. & Luoma-Aho, V. L.** (2015). Broadening the concept of expectations in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 27(1), S. 81–99.
- Ravazzani, S.** (2016). Exploring internal crisis communication in multicultural environments: A study among Danish managers. *Corporate Communications An International Journal*, 21(1), S. 73–88.
- Risanti, Y. D., Karimah, K. E. & Nurhayati, M.** (2020). The importance role of employees in responding crisis communication. *International journal of psychosocial rehabilitation*, 24(1), S. 473–480.
- Schoeneborn, D.** (2013). Organisations-trifft Kommunikationsforschung: Der Beitrag der „Communication Constitutes Organization“-Perspektive (CCO). In *Organisationskommunikation und Public Relations*. Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 97–115.
- Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., McPhee, R. D., Seidl, D. & Taylor, J. R.** (2014). The three schools of CCO thinking: Interactive dialogue and systematic comparison. *Management Communication Quarterly*, 28(2), S. 285–316.
- Strandberg, J. M. & Vigsø, O.** (2016). Internal crisis communication: An employee perspective on narrative, culture, and sensemaking. *Corporate Communications An International Journal*, 21(1), S. 89–102.
- Taylor, M.** (2010). Toward a holistic organizational approach to understanding crisis. In *The Handbook of Crisis Communication*. Wiley-Blackwell, S. 698–704.
- Xu, K. & Li, W.** (2013). An ethical stakeholder approach to crisis communication: A case study of foxconn’s 2010 employee suicide crisis. *Journal of Business Ethics*, 117(2), S. 371–386.
- Zerfass, A. & Viertmann, C.** (2017). Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, 21(1), S. 68–81.
- Zhao, H., Falkheimer, J. & Heide, M.** (2017). Revisiting a social constructionist approach to crisis communication– investigating contemporary crises in China. *International Journal of Strategic Communication*, 11(5), S. 364–378.