Entscheid ohne Verfehlung

Der Stellenabbau bei Manor im August 2020 und die Grenzen der Verantwortungszuschreibung

Othmar Baeriswyl

KMK-Fallstudie · Entwurf 1 vom 21. November 2026

Zusammenfassung

Am 17. August 2020 kündigte die Manor AG, die grösste Warenhauskette der Schweiz, den Abbau von 476 Stellen an. Anders als in den meisten Organisationskrisen lag kein Unfall, kein Produktfehler und kein Fehlverhalten vor, sondern ein unternehmerischer Entscheid, den die Organisation selbst bekannt gab und begründete. Die Fallstudie fragt, wie die Schweizer Medien einen solchen Entscheid rahmen, wem sie Verantwortung zuschreiben, welche Kommunikationsstrategie sich daraus ableiten lässt und wie sich Prognose und Strategie im weiteren Verlauf bewähren.

Grundlage ist das Analysesystem KMK. Es handelt sich um ein Framework, das sich auf Theorien der Krisenkommunikation (Situational Crisis Communication Theory, Image-Repair-Theorie) und auf Erkenntnisse zur Wirkung von Botschaften (Theorie der selektiven Wahrnehmung, Theorie der kognitiven Dissonanz) stützt; sein Kern ist jedoch eine Framing-Analyse, die deskriptive, normative und emotionale Frame-Elemente getrennt erfasst. Untersucht wurden 72 Ursprungsbeiträge aus allen Sprachregionen der Schweiz (17.08.–30.09.2020). Die Ausgangslage ist vorbelastet: Die Fallhöhe ist hoch, und der Abbau ist bereits die dritte Runde innerhalb eines Jahres.

Die meisten Beiträge setzen keine eigene Rahmung. Wo sie es tun, lesen die Deutschschweiz und die Romandie den Abbau als Rechnung für einen verschlafenen Umbau zum Onlinehandel, das Tessin als Konflikt über das Verfahren, getragen von den Gewerkschaften. Innerhalb von zwei Wochen verschiebt sich die Kritik vom Warum zum Wie: vom Entscheid zur Art seiner Durchführung. Das System leitet daraus eine Strategie der Begründung und des Bedauerns ab, die über die Offenlegung des Verfahrens und einen Sozialplan für alle Betroffenen geführt wird.

Die Rückprobe bis Ende März 2021 zeigt einen Fall, der ausläuft, statt zu eskalieren: Die Prognose war in der Richtung vorsichtig und in der Eskalation zu hoch. Der Abbau verschwindet nicht, sondern wird zur Vorgeschichte, auf die spätere Kritik zurückgreift. Da die Rückprobe nicht blind erfolgte, sind die Befunde als orientierend zu lesen.

Résumé

Le 17 août 2020, Manor SA, la plus grande chaîne de grands magasins de Suisse, a annoncé la suppression de 476 postes. Contrairement à la plupart des crises organisationnelles, il ne s’agissait ni d’un accident, ni d’un défaut de produit, ni d’une faute, mais d’une décision d’entreprise que l’organisation a elle-même annoncée et justifiée. L’étude de cas examine comment les médias suisses cadrent une telle décision, à qui ils attribuent la responsabilité, quelle stratégie de communication en découle et comment pronostic et stratégie résistent à l’évolution ultérieure.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

L’analyse repose sur le système KMK, un cadre qui s’appuie sur des théories de la communication de crise (Situational Crisis Communication Theory, théorie de la réparation d’image) et sur des acquis relatifs à l’effet des messages (théorie de la perception sélective, théorie de la dissonance cognitive) ; son noyau est toutefois une analyse de cadrage qui saisit séparément les éléments descriptifs, normatifs et émotionnels. Le corpus comprend 72 articles originaux issus de toutes les régions linguistiques (17.08–30.09.2020). La situation de départ est chargée : la hauteur de chute est élevée, et la suppression de postes est déjà la troisième vague en un an.

La plupart des articles ne posent pas de cadrage propre. Lorsqu’ils le font, la Suisse alémanique et la Suisse romande lisent la suppression comme la facture d’un virage numérique manqué, le Tessin comme un conflit sur la procédure, porté par les syndicats. En deux semaines, la critique se déplace du pourquoi au comment : de la décision à la manière de l’exécuter. Le système en déduit une stratégie de justification et de regret, conduite par la transparence sur la procédure et un plan social pour toutes les personnes concernées.

La vérification rétrospective jusqu’à fin mars 2021 montre une affaire qui s’éteint au lieu de s’envenimer : le pronostic était prudent quant à l’orientation et trop élevé quant à l’escalade. La suppression de postes ne disparaît pas pour autant ; elle devient un antécédent sur lequel s’appuient les critiques ultérieures. La vérification n’ayant pas été menée à l’aveugle, les résultats ont une valeur indicative.

Riassunto

Il 17 agosto 2020 Manor SA, la maggiore catena di grandi magazzini della Svizzera, ha annunciato il taglio di 476 posti di lavoro. A differenza della maggior parte delle crisi organizzative, non si trattava di un incidente, di un difetto di prodotto o di un comportamento scorretto, bensì di una decisione aziendale che l’organizzazione stessa ha comunicato e motivato. Lo studio di caso indaga come i media svizzeri inquadrino una simile decisione, a chi attribuiscano la responsabilità, quale strategia di comunicazione se ne possa derivare e come prognosi e strategia reggano all’evoluzione successiva.

L’analisi si basa sul sistema KMK, un framework che si fonda su teorie della comunicazione di crisi (Situational Crisis Communication Theory, teoria della riparazione dell’immagine) e su conoscenze relative all’effetto dei messaggi (teoria della percezione selettiva, teoria della dissonanza cognitiva); il suo nucleo è però un’analisi del framing che rileva separatamente gli elementi descrittivi, normativi ed emotivi. Il corpus comprende 72 contributi originali di tutte le regioni linguistiche (17.08–30.09.2020). La situazione di partenza è gravata: l’altezza di caduta è elevata e il taglio è già la terza tornata in un anno.

La maggior parte dei contributi non propone un inquadramento proprio. Dove lo fa, la Svizzera tedesca e la Romandia leggono il taglio come il conto di una trasformazione digitale mancata, il Ticino come un conflitto sulla procedura, sostenuto dai sindacati. Nel giro di due settimane la critica si sposta dal perché al come: dalla decisione al modo di attuarla. Il sistema ne ricava una strategia di giustificazione e di rammarico, condotta tramite la trasparenza sulla procedura e un piano sociale per tutte le persone toccate.

La verifica a posteriori fino a fine marzo 2021 mostra un caso che si esaurisce invece di degenerare: la prognosi era prudente nella direzione e troppo alta nell’escalation. Il taglio non scompare, ma diventa un precedente a cui attinge la critica successiva. Poiché la verifica non è stata condotta alla cieca, i risultati hanno valore orientativo.

Abstract

On 17 August 2020, Manor AG, Switzerland's largest department store chain, announced the elimination of 476 jobs. Unlike most organisational crises, there was no accident, no product defect and no misconduct, but a business decision that the organisation itself announced and justified. This case study asks how Swiss media frame such a decision, to whom they attribute responsibility, which communication strategy follows from that framing, and how forecast and strategy hold up as events unfold.

The analysis draws on the KMK system, a framework grounded in theories of crisis communication (Situational Crisis Communication Theory, image repair theory) and in findings on how messages take effect (selective perception, cognitive dissonance theory); its core, however, is a framing analysis that records descriptive, normative and emotional frame elements separately. The corpus comprises 72 original articles from all Swiss language regions (17 August–30 September 2020). The starting position is burdened: the company's exposure is high, and the cuts are already the third round within a year.

Most articles do not set a frame of their own. Where they do, German- and French-speaking Switzerland read the cuts as the bill for a belated shift to online retail, while Ticino reads them as a dispute over procedure, driven by the trade unions. Within two weeks, criticism moves from the why to the how: from the decision to the way it is carried out. From this, the system derives a strategy of justification and regret, pursued through disclosure of the procedure and a social plan for everyone affected.

A retrospective check up to the end of March 2021 shows a case that fades rather than escalates: the forecast was cautious in direction and too high in escalation. The cuts do not disappear, however; they become a precedent on which later criticism draws. Because the check was not conducted blind, the findings should be read as indicative.

Schlüsselwörter: Krisenkommunikation · Framing · Verantwortungszuschreibung · Entscheidungskrise · Restrukturierung · Stellenabbau · Doppelkrise · SCCT · Image Repair · Manor

1 Problem- und Fragestellung

Die Krisenkommunikationsforschung denkt die Krise meist vom Ereignis her. Ein Unfall, ein Produktfehler oder ein Fehlverhalten wird bekannt, und Medien wie Publikum fragen, ob die Organisation es hätte verhindern können. Die Situational Crisis Communication Theory (SCCT) ordnet Krisen nach dieser Frage in drei Cluster: Krisen, in denen die Organisation selbst Opfer ist, unbeabsichtigte Krisen und vermeidbare Krisen. Je stärker eine Krise als vermeidbar wahrgenommen wird, desto mehr Verantwortung wird der Organisation zugeschrieben und desto weiter muss ihre Antwort in Richtung Verantwortungsübernahme gehen (Coombs, 2007).

Ein Stellenabbau passt nicht in dieses Schema. Er ist kein Ereignis, das der Organisation widerfährt, sondern ein Entscheid, den sie selbst trifft, ankündigt und begründet. Ob er hätte verhindert werden können, ist deshalb keine Frage nach einem Versehen, sondern nach der Legitimität einer Wahl. Die Verantwortung ist von Anfang an geklärt: Die Organisation hat entschieden. Offen ist, ob der Entscheid gerechtfertigt und ob das Verfahren fair ist. Solche Krisen werden hier als *Entscheidungskrisen* bezeichnet: Krisen, die eine Organisation mit einem eigenen Entscheid auslöst, etwa einem Abbau, einer Schliessung oder einer Verlagerung.

Der Stellenabbau bei der Manor AG vom August 2020 bietet sich als Fall an, um diese Konstellation zu untersuchen. Die Organisation kündigte den Abbau selbst an, begründete ihn mit dem Umbau zum Onlinehandel und verband ihn mit einer längeren

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Arbeitswoche. Ein Fehlverhalten im Sinne der SCCT lag nicht vor. Zugleich warfen Gewerkschaften der Organisation wenige Tage später vor, Druck auf das Personal auszuüben und das gesetzliche Verfahren zu umgehen. Damit trafen zwei Fragen aufeinander: ob der Entscheid richtig war und ob er richtig umgesetzt wurde.

Im Zentrum steht deshalb die Frage, **wie die Schweizer Medien einen Entscheid ohne Verfehlung rahmen, wem sie dabei Verantwortung zuschreiben und was daraus für die Krisenkommunikation der Organisation folgt.** Sie gliedert sich in vier Teilfragen:

1. **Ausgangslage:** Mit welcher Fallhöhe, Krisenhistorie und welchen strukturellen Risiken tritt die Organisation in die Krise?
2. **Framing:** Wie rahmen die Medien den Fall deskriptiv, normativ und emotional, und unterscheiden sich die Sprachregionen?
3. **Strategie:** Welche Kommunikationsstrategie leitet das System aus diesen Befunden ab?
4. **Bewährung:** Wie halten Prognose und Strategie dem Verlauf bis Ende März 2021 stand?

Die Fallstudie dient der Lehre und der Prüfung des Analysesystems. Sie gibt die Befunde einer abgeschlossenen Analyse mit dem KMK-System wieder und ist keine Beratung zur heutigen Lage der Organisation.

2 Fall und Chronologie

Die Manor AG mit Sitz in Basel ist die grösste Warenhauskette der Schweiz. Sie ist nicht börsenkotiert und gehört vollständig der Maus Frères SA in Genf, einer Holding der Gründerfamilien. Im August 2020 beschäftigte sie rund 8900 Mitarbeitende und 330 Lernende in 59 Warenhäusern, 30 Supermärkten der Marke Manor Food und 27 Restaurants der Marke Manora in allen drei grossen Sprachregionen des Landes (Keystone-SDA, 2020a; 24 heures, 2020). Im Tessin, der italienischsprachigen Schweiz, führt sie ihre Häuser über eine eigene Gesellschaft, die Manor Sud SA.

Am 17. August 2020 kündigte die Organisation den Abbau von 476 Stellen an, davon 385 in den Warenhäusern und 91 am Hauptsitz in Basel. Begründet wurde der Abbau mit dem beschleunigten Umbau zu einem Warenhaus, das stationären und Onlinehandel verbindet. Zugleich sollte die Wochenarbeitszeit von 41 auf 42 Stunden steigen. Für den Hauptsitz kündigte die Organisation einen Sozialplan an, für die Warenhäuser wurde Standort für Standort geprüft, ob eine Massenentlassung vorlag (KMK, 2026a, 2026c). Nach Schweizer Arbeitsrecht muss ein Arbeitgeber vor einer Massenentlassung die Arbeitnehmervertretung konsultieren und ihr Gelegenheit geben, Vorschläge zur Vermeidung oder Milderung der Kündigungen zu machen; die Massenentlassung ist zudem dem kantonalen Arbeitsamt anzuzeigen (Art. 335f und 335g des Obligationenrechts, OR). Der CEO erklärte gegenüber der Lausanner Tageszeitung 24 heures, die Massnahmen seien vor der Pandemie beschlossen worden (24 heures, 2020).

Der Abbau stand nicht allein. Eine Gesamtschau der Pendlerzeitung 20 Minuten bezifferte den Stellenabbau bei Manor über drei Jahre auf rund 1000 Stellen (20

Minuten, 2020). Tabelle 1 zeigt die Chronologie bis zum Ende des Untersuchungsfensters; der Verlauf danach folgt in Abschnitt 5.2.

Tabelle 1: Chronologie bis zum Ende des Untersuchungsfensters. Quellen: KMK (2026a), Abschnitte 0 und 3; KMK (2026b), Abschnitte 2.3 und 3.3; Keystone-SDA (2019, 2020a, 2020b); Ticinonline (2020a, 2020b); Unia (2020).

Datum	Ereignis
Aug. 2017	Neuorganisation des Hauptsitzes in Basel, Abbau von bis zu 200 Stellen
23.09.2019	Schliessung des Warenhauses an der Zürcher Bahnhofstrasse per Ende Januar 2020 nach einem Rechtsstreit mit der Vermieterin; 290 Stellen betroffen
10.01.2020	Reorganisation der Führungsstruktur: Schliessung eines Warenhauses und zweier Supermärkte, Abbau von rund 80 Stellen
29.02.2020	Lugano: zwölf Kündigungen; die Tessiner Gewerkschaft OCST vermutet eine «Salamitaktik» zur Umgehung des Massenentlassungsverfahrens
März–Mai 2020	behördliche Schliessung der Warenhäuser in der Pandemie (branchenweite Massnahme)
17.08.2020	**Ankündigung des Abbaus von 476 Stellen, Umbau zum Onlinehandel, Erhöhung der Wochenarbeitszeit von 41 auf 42 Stunden; Sozialplan für den Hauptsitz; die Gewerkschaft Unia verlangt ein transparentes Konsultationsverfahren**
21.08.2020	Unia wirft der Organisation Druck auf das Personal und ein Verbot des Kontakts zur Gewerkschaft vor und verlangt den Verzicht auf die Entlassungen; die Organisation widerspricht
27.08.2020	OCST: «management meschino»; im Tessin sollen 13 Stellen wegfallen
03.09.2020	Die Wettbewerbskommission (Weko), die Kartellbehörde des Bundes, eröffnet eine Untersuchung gegen 16 Detailhändler, darunter Manor (Parallelereignis ohne Bezug zum Abbau)
10.09.2020	Flugblattaktion der OCST in allen Tessiner Häusern; im Tessin sollen 16 Stellen wegfallen, zwei je Haus
16.09.2020	Tessiner Medien berichten über die Kündigungen in Sant’Antonino
30.09.2020	Analysezeitpunkt

Im Tessin hatte der Konflikt eine Vorgeschichte. Bereits im Februar 2020 hatte die christlich-soziale Tessiner Gewerkschaft OCST (Organizzazione cristiano-sociale ticinese) der Organisation vorgeworfen, Kündigungen in kleinen Schritten auszusprechen, um das Verfahren für Massenentlassungen zu umgehen (Ticinonline, 2020a). Diese regionale Vorbelastung trug dazu bei, dass die Gewerkschaften nach dem 17. August nicht den Abbau als solchen, sondern sein Verfahren ins Zentrum rückten.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

3 Methode und Datengrundlage

Die Analyse folgt dem KMK-System in der Fassung 2.0. Theoretische Grundlagen, Codiersysteme und Gütekriterien sind im wissenschaftlichen Projektbeschrieb dargestellt, Architektur und Verfahrensschritte der Module in der Technischen Systemdokumentation (Baeriswyl, 2026a, 2026b). Hier wird nur das festgehalten, was zum Verständnis der Befunde nötig ist.

Das System verbindet die Framing-Theorie (Entman, 1993), die Attributionstheorie in ihrer krisenkommunikativen Weiterentwicklung (Schwarz, 2008), die SCCT (Coombs, 2007) und die Image-Repair-Theorie (Benoit, 1997). Für die Rezeption stützt es sich zusätzlich auf wahrnehmungspsychologische Ansätze: Nach der Theorie der kognitiven Dissonanz und der Forschung zur selektiven Wahrnehmung werden neue Informationen bevorzugt so aufgenommen und gedeutet, dass sie zu bestehenden Einstellungen und Erwartungen passen (Festinger & Möntmann, 2020; Schenk, 2007). Eine Reihe früherer Abbaurunden kann deshalb wie ein Filter wirken, durch den jede neue Ankündigung gelesen wird. Emotionen führt das System als eigene Dimension. Nach der attributionalen Emotionstheorie folgt Ärger auf die Wahrnehmung, dass ein Akteur einen Schaden hätte verhindern können (Weiner, 2006). In Krisen, die auf einer Verfehlung beruhen, kann daraus moralische Empörung entstehen, die neben die Verantwortungszuschreibung tritt (Coombs & Tachkova, 2023).

Sein Kern ist eine regelgeleitete Inhaltsanalyse, die drei Dimensionen getrennt erfasst: **deskriptive** Frame-Elemente (Problemdefinition, Ursache, Krisentyp), **normative** Frame-Elemente (Verantwortung, Rollen, Forderungen) und **emotionale** Frame-Elemente (ausgedrückte Emotionen und ihre Intensität). Vier Module arbeiten nacheinander: ADAM erhebt den Kontext, SCHNUFFI recherchiert die Berichterstattung, FRAMI analysiert das Framing, und EVI leitet daraus eine Strategie ab.

Für die Lesart der Befunde ist ein Ebenenmodell massgeblich. Der *Befund* beschreibt, was manifest im Text steht; die *Deutung* erschliesst, was der Text latent nahelegt; die *Prognose* schliesst, wie Anspruchsgruppen voraussichtlich reagieren. Die ersten beiden Ebenen sind am Korpus belegbar. Die Prognose ist eine theoriegeleitete Inferenz und wird deshalb mit Regel, Evidenzgrad, Konfidenz und Falsifikator geführt (Baeriswyl, 2026a). Schätzungen sind in den Analyseberichten als solche ausgewiesen; wo die Fallstudie sie übernimmt, sind sie im Text kenntlich gemacht.

Der Fall wurde als *Rückprobe* analysiert: Das System versetzt sich an einen simulierten Analysezeitpunkt, erstellt Prognose und Strategie und prüft sie erst danach am tatsächlichen Verlauf. Analysezeitpunkt ist der 30. September 2020, sechs Wochen nach der Ankündigung. Das Korpus umfasst die Berichterstattung vom 10. August bis 30. September 2020 aus allen Sprachregionen der Schweiz, erhoben in zwei Recherchegängen: einer Websuche und einer Abfrage der Schweizer Mediendatenbank Swissdox mit vier Suchabfragen, die 534 Dokumente einschliesslich Duplikaten ergaben. Nach Zusammenfassung von Mantel- und Agenturfassungen blieben 77 Ursprungsbeiträge; 72 davon wurden codiert (Tabelle 2). Drei Beiträge waren nicht im Volltext zugänglich, zwei hatten keinen inhaltlichen Bezug zum Abbau. Beiträge in sozialen Medien und Kommentarspalten waren für einen Fall von 2020 nicht mehr

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

erreichbar. Medienmitteilungen der Gewerkschaften wurden gesammelt, aber nicht codiert.

Tabelle 2: Korpus. Quellen: KMK (2026b), Abschnitt 2.3; Swissdox-Abfrage und Korpusbefund im Fallordner.

Merkmal	Verteilung
Ursprungsbeiträge	77 erhoben, 72 codiert
Sprachregion (codiert)	Deutschschweiz 42 · französischsprachige Schweiz (Romandie) 13 · italienischsprachige Schweiz (Tessin) 17
Medientyp (codiert)	Qualitätspresse und öffentlich-rechtliche Sender 42 · Boulevard- und Pendlermedien 7 · Online-, Regional- und Fachmedien 23 · soziale Medien nicht erreichbar
Phasen	Ankündigung (17.–20.08.) 51 · Verfahrenskonflikt (21.–31.08.) 15 · Konsultation und Kündigungen (01.–30.09.) 6
Codiertiefe	Befundebene 72 · Deutungsebene 36 (Leitmedien mit mindestens 800 Zeichen)

Alle 72 Beiträge wurden vollständig auf der Befundebene codiert, 36 Beiträge aus Leitmedien zusätzlich auf der Deutungsebene; die Frames wurden über eine Clusteranalyse ermittelt. Zwei Vorbehalte gelten für die ganze Studie. Erstens wurde die Analyse durch ein Sprachmodell codiert (claude-opus-5-5, Anthropic). Eine Doppelcodierung von 30 Beiträgen, je zehn pro Sprachregion, erfolgte durch zwei getrennte Läufe desselben Modells; die Übereinstimmung ist hoch (Krippendorffs Alpha über alle Elementcodes 0,84 für die deutschsprachigen, 0,87 für die französischsprachigen und 0,91 für die italienischsprachigen Beiträge), misst aber die Konsistenz des Modells, nicht die Reliabilität gegenüber menschlichen Codierenden (KMK, 2026b). Die Werte sind deshalb orientierend. Zweitens war der Fall für das Modell nicht blind: Der Analysezeitpunkt liegt weit vor dessen Trainingsstand, und bei der Recherche wurden spätere Meldungen sichtbar. Sie gingen nicht in die Analyse ein, und der Verlauf nach dem Analysezeitpunkt wurde erst nach Abschluss von Prognose und Strategie geöffnet. Eine spätere Bestätigung oder Widerlegung der Prognose prüft deshalb die Logik der Regeln, nicht ihre Vorhersagekraft.

4 Befunde

4.1 Ausgangslage: Fallhöhe, Krisenhistorie und Risikofallen

Die *Reputations-Fallhöhe* bezeichnet im KMK-System, wie schwer eine Verantwortungszuschreibung für eine Organisation wiegt. Sie setzt sich aus neun Faktoren zusammen, etwa Branche, Marktstellung, Transparenzerwartung und Bekanntheit. Für Manor ergibt sich ein Wert von +6 auf einer Skala von −8 bis +14 (Tabelle 3). Getragen wird er von der Marktstellung als grösste Warenhauskette, der nationalen Bekanntheit und vor allem von der Krisengeschichte der vorangehenden zwei Jahre; die Transparenzerwartung ist dagegen gering, weil die Organisation in Familienbesitz und nicht börsenkotiert ist. Drei der neun Faktoren sind geschätzt.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Werden sie zur Grenze hin verschoben, sinkt der Wert auf +5 und bleibt damit im Band «hoch» (KMK, 2026a).

Tabelle 3: Kontextkennwerte. Quelle: KMK (2026a), Abschnitte 3, 5 und 6.

Grösse	Wert	Lesart
Reputations-Fallhöhe	+6 (Band hoch; Grenzfall +5)	grösste Warenhauskette, national bekannt, drei Abbauvorgänge in zwei Jahren; privat und nicht kotiert
Krisenhistorie	2 (Spanne 1–2)	drei ähnliche Vorfälle in 24 Monaten, darunter die Schliessung an der Bahnhofstrasse
Vorreputation	positiv (kein Zuschlag)	positive Markenwahrnehmung belegt, Spitzenreputation nicht belegt
Attributionsverstärker	2 (Spanne 1–2)	Krisenhistorie wirkt verstärkend, Vorreputation neutral
Bezug zum Kompetenzfeld	Strategie, nicht Kernleistung	Der Vorwurf betrifft den Umbau des Geschäftsmodells, nicht das Warenangebot
Risikofallen	2 von 5 angelegt	Krisenhistorie, Machtgefälle; Heuchelei, Kompetenz, Allianz nicht angelegt

Die *Krisenhistorie* erfasst, ob eine Organisation früher ähnliche Krisen erlebt hat und wie schwer diese wogen. Im Fenster von 24 Monaten vor der Ankündigung liegen drei Abbauvorgänge: die Schliessung des Warenhauses an der Zürcher Bahnhofstrasse im September 2019, die Reorganisation vom Januar 2020 und die Kündigungen in Lugano vom Februar 2020. Ob der dritte Vorgang als eigener Vorfall oder als Teil der Reorganisation zählt, lässt sich nicht eindeutig entscheiden; der Wert wird deshalb als Spanne von 1 bis 2 geführt. Bemerkenswert ist, dass sich keiner der drei Vorfälle eindeutig einem SCCT-Cluster zuordnen lässt. Die Schliessung an der Bahnhofstrasse ging auf die Kündigung durch die Vermieterin zurück, die Reorganisation war ein unternehmerischer Entscheid. Schon die Vorgeschichte besteht also aus Entscheiden, nicht aus Ereignissen (KMK, 2026a).

Die *Vorreputation* bezeichnet das Ansehen einer Organisation vor der Krise. Für Manor ist eine positive Markenwahrnehmung belegt, etwa in einem Reputationsranking von 2018. Eine Spitzenreputation ist dagegen nicht belegt: In den Rankings von 2020 erschien die Organisation nur in einer Teilgruppe unter den ersten zehn, nicht in der Gesamtrangliste (KMK, 2026a). Nach der SCCT verstärken eine belastete Krisengeschichte und eine schlechte Vorreputation die Verantwortung, die einer Organisation in einer neuen Krise zugeschrieben wird (Coombs, 2007). Das KMK-System fasst beide Faktoren als *Attributionsverstärker* zusammen. Bei Manor liegt der Wert im

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

mittleren Bereich: Die Krisenhistorie wirkt verstärkend, die Vorreputation weder entlastend noch belastend.

Die *Risikofallen* bezeichnen strukturelle Konstellationen, die bestimmte belastende Frames verfügbar machen. Angelegt sind zwei von fünf. Die *Falle der Krisenhistorie* ergibt sich aus der Abbauserie: Die Medien können die neue Runde als Fortsetzung früherer Runden lesen. Die *Machtgefälle-Falle* ergibt sich aus dem Vorwurf der Tessiner Gewerkschaft vom Februar 2020, die Organisation umgehe das Verfahren für Massenentlassungen und kündige ältere Mitarbeitende ohne Sozialplan. Nicht angelegt ist die Heuchelei-Falle, weil vor der Krise kein dokumentiertes moralisches Werteversprechen vorliegt, an dem der Abbau gemessen werden könnte; die belegbaren Versprechen der Organisation, etwa ein verlängerter Vaterschaftsurlaub, sind arbeitsmarktbezogen begründet. Nicht angelegt sind auch die Kompetenz- und die Allianzfalle (KMK, 2026a).

4.2 Framing: Vom Warum zum Wie

Deskriptives Framing. Manor erscheint in 69 der 72 Beiträge (95,8 %) als Urheberin des Abbaus; das bestreitet kein Beitrag. Die häufigsten deskriptiven Elemente sind die drohenden Folgen für das Personal (55,6 %), die Darstellung des Lösungswegs (43,1 %), die Pandemie als Ursache (33,3 %) und der Strukturwandel im Detailhandel (30,6 %). Ein Versäumnis der Organisation – sie habe den Umbau zum Onlinehandel zu spät angepackt – nennen 16 Beiträge (22,2 %), ein Fehlverhalten bei der Umsetzung 12 (16,7 %). Einen Krisentyp setzen nur wenige Beiträge selbst: In 81,9 % der Beiträge ist keine eigene Einordnung erkennbar. Wo ein Beitrag sie setzt, dann meist als vermeidbar (10 von 13). Weitere 17 Beiträge zitieren eine Einordnung als vermeidbar, fast immer aus Gewerkschaftsmund, ohne sie zu übernehmen (KMK, 2026b).

Normatives Framing. Eine ausdrückliche Verantwortungszuweisung an die Organisation steht in 19 Beiträgen (26,4 %). In 16 Beiträgen (22,2 %) richtet sich die Kritik nicht gegen den Abbau, sondern gegen dessen Umsetzung und Kommunikation. Diese Kritik an der Bewältigung bezeichnet die Literatur als *Doppelkrise*: Über die auslösende Sachkrise legt sich eine zweite Krise, deren Gegenstand die Kommunikation der Organisation selbst ist (Frandsen & Johansen, 2017). Im Fall Manor tritt sie durchwegs in der sekundären Form auf: Die Kritik entsteht aus dem Abbau heraus und verstärkt ihn, sie hat keinen eigenen kommunikativen Auslöser. In drei Beiträgen wird einer Aussage der Organisation ausdrücklich widersprochen, etwa der Darstellung, der Abbau erfolge «in enger Abstimmung mit den Sozialpartnern» (KMK, 2026c). Einen Heuchelei-Vorwurf im engeren Sinn erhebt kein Beitrag.

Aufschlussreich ist das Forderungsprofil. 17 Beiträge enthalten zusammen 33 Forderungen. Elf zielen auf Strukturen, etwa ein korrektes Konsultationsverfahren und Transparenz, sechs auf Wiedergutmachung, etwa einen Sozialplan oder Lohnausgleich. Die grösste Gruppe aber (16 Forderungen, 48,5 %) verlangt etwas anderes: den Verzicht auf die Entlassungen, die Rücknahme des Abbaus oder die Prüfung von Alternativen. Sanktionen und personelle Konsequenzen verlangt kein Beitrag (KMK, 2026b). Die Rücknahmeforderung ist die naheliegende Forderung einer Entscheidungskrise. Sie richtet sich nicht auf die Bewältigung eines Schadens, sondern auf den Entscheid selbst.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Die normativen Rollen verteilen sich ungleich. Die häufigste Zuschreibung ist die der Belegschaft als Opfer (zwölf Beiträge). Als schuldig erscheint am häufigsten «Manor» als Organisation, gefolgt von der Tessiner Leitung als ausführender Stelle. Die Konzernleitung wird nur zweimal persönlich belastet, beide Male von der OCST («management meschino»); die Eigentümerin zweimal als mitschuldig, weil sie über die Mittel für einen grosszügigeren Sozialplan verfüge, beide Male in Gewerkschaftszeitungen. Als moralische Instanzen treten fast ausschliesslich die Gewerkschaften auf, als stellvertretende Stimme der Betroffenen (20 Beiträge); die Mitarbeitenden selbst kommen als urteilende Instanz in eigener Stimme nicht vor (KMK, 2026b).

Emotionales Framing. Die Berichterstattung bleibt emotional verhalten. Wut wird in neun Beiträgen ausgedrückt (12,5 %), mit einer mittleren Intensität von 3,22 auf einer Fünferskala, Sarkasmus und Trauer in je sechs, Angst in drei. Wut steht fast nur in Aussagen von Gewerkschaften. Institutionelle Sprecherinnen und Sprecher dominieren die Berichterstattung (80,6 % der Beiträge). In 13 Beiträgen (18,1 %) wird thematisiert, dass die Organisation Auskünfte zu Standorten und Zahlen verweigert (KMK, 2026b). Nach der attributionalen Emotionstheorie wäre Ärger dort zu erwarten, wo ein Schaden als kontrollierbar gilt (Weiner, 2006). Im Korpus folgt die Wut diesem Muster genauer, als es die Gesamtzahl erkennen lässt: Sie fehlt in der Ankündigungsphase fast ganz und erscheint mit den Vorwürfen gegen das Verfahren (Abbildung 1).

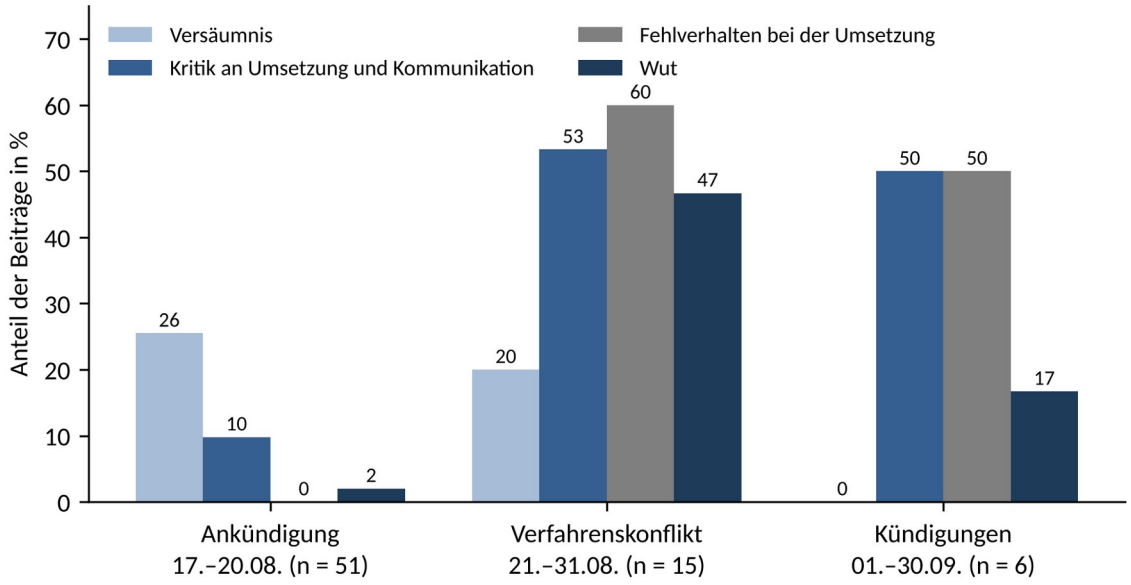


Abbildung 1: Anteil der Beiträge mit Versäumnis, Kritik an Umsetzung und Kommunikation, Fehlverhalten bei der Umsetzung und Wut, nach Phasen. Quelle: KMK (2026b), Datenexport der Codierung; Auszählung nach Phasen.

Abbildung 1 zeigt die Verschiebung zwischen den Phasen. In der Ankündigungsphase (17.–20. August, 51 Beiträge) dominiert die Frage nach dem Warum: Ein Viertel der Beiträge nennt ein Versäumnis, Kritik an der Umsetzung steht in knapp einem Zehntel, Fehlverhalten in keinem. Mit dem Verfahrenskonflikt ab dem 21. August (15 Beiträge) kehrt sich das Verhältnis um: Kritik an Umsetzung und Kommunikation steigt auf 53,3

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

%, Fehlverhalten bei der Umsetzung auf 60 %, Wut auf 46,7 %, während das Versäumnis zurücktritt. In der Phase der Kündigungen im September (sechs Beiträge, fast alle aus dem Tessin) nennt kein Beitrag mehr ein Versäumnis. Die Bewertung wird dabei ausdrücklicher, aber sie wird von Gewerkschaften getragen, nicht von den Redaktionen (KMK, 2026b).

Die Clusteranalyse ergibt drei tragfähige Frames (Tabelle 4). Der Leitframe des Analysezeitpunkts lässt sich als *Versäumnis-Frame* beschreiben: Der Abbau erscheint als Rechnung für einen zu spät angegangenen Umbau, die Pandemie als Beschleuniger («Coronakrise als später Weckruf»). Der zweite Frame, *Verfahren und Druck*, rahmt nicht den Abbau, sondern seine Durchführung als Regelbruch und Machtmissbrauch; er wird fast ausschliesslich von Gewerkschaften gesprochen und liegt zu zwei Dritteln im Tessin. Der dritte Frame, *Transformation*, gibt die Rahmung der Medienmitteilung wieder: Strukturwandel und Lösungsweg ohne Bewertung. Die Clusterstruktur ist schwach (Silhouette 0,251; eine Lösung mit zwei Clustern erreicht 0,249), und nur 43 der 72 Beiträge erfüllen die Mindestbedingung für einen Frame. Die Frame-Dominanz des Leitclusters beträgt 0,444.

Tabelle 4: Frames nach Clusteranalyse (k = 6, davon drei tragfähig). Quelle: KMK (2026b), Abschnitt 3.6.

Frame	Beiträge	Kennzeichen
A: Versäumnis (Leitcluster)	16	Versäumnis 94 %, Pandemie als Ursache 81 %, Verantwortung bei der Organisation 81 %, Folgen für das Personal 75 %; fast nur Ankündigungsphase; Deutschschweiz 10, Romandie 5, Tessin 1
B: Verfahren und Druck	12	Fehlverhalten bei der Umsetzung 100 %, Kritik an Umsetzung und Kommunikation 92 %, Wut 67 %; Sprecher fast nur Gewerkschaften; Tessin 8
C: Transformation	8	Strukturwandel und Lösungsweg je 100 %; Organisation und Redaktion als Sprecher
Restgruppe	7	drei Kleingruppen, nicht gedeutet

Sprachregionen. Der Unterschied zwischen den Sprachregionen ist der deutlichste Befund des Korpus (Abbildung 2). Deutschschweiz und Romandie lesen den Abbau als Folge eines strategischen Versäumnisses, die Romandie schärfer: Dort weisen 46,2 % der Beiträge der Organisation Verantwortung zu, in der Deutschschweiz 28,6 %. Das Tessin dagegen liest den Abbau als Konflikt über das Verfahren. Fehlverhalten bei der Umsetzung (47,1 %), Kritik an Umsetzung und Kommunikation (41,2 %) und Wut (29,4 %) sind dort am häufigsten, das Versäumnis fehlt fast ganz (5,9 %). Getragen wird die Tessiner Rahmung von der OCST und von Onlineportalen, die deren Mitteilungen weitergeben. Weil die Tessiner Beiträge stärker als die übrigen über die Websuche erhoben wurden, kann die Erhebung den Unterschied verstärken (KMK, 2026b). 🔴 EST

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

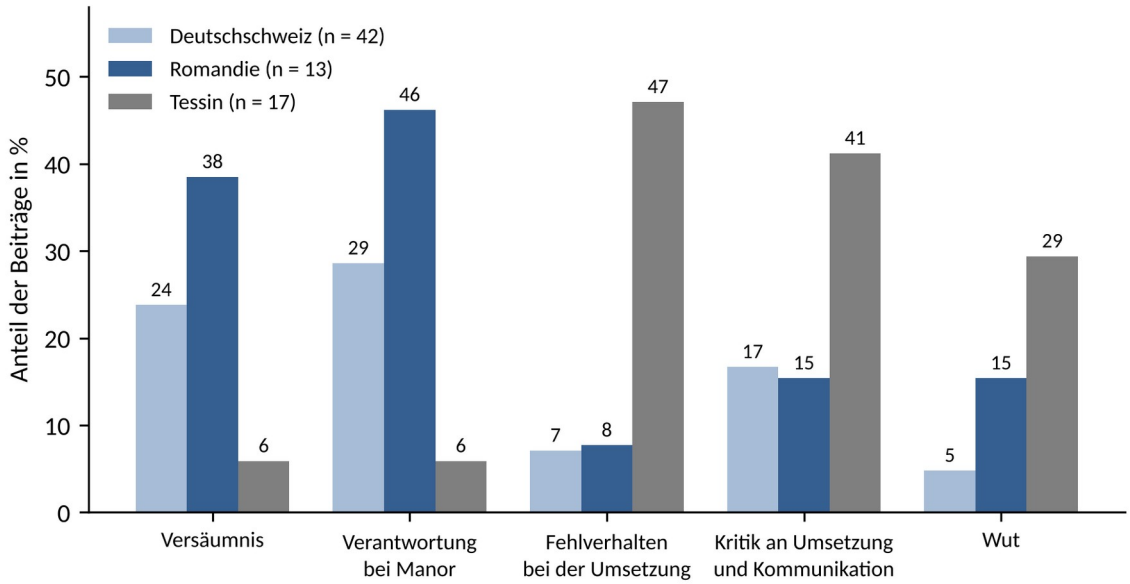


Abbildung 2: Ausgewählte Frame-Elemente nach Sprachregion, Anteil der Beiträge. Quelle: KMK (2026b), Abschnitt 4.1.

Auf der Deutungsebene treten drei Muster hervor. Das erste ist die *Deutungshoheit der Medienmitteilung* in der Ankündigungsphase: Leitmedien geben der Organisation die Mehrzahl der Redeanteile und lassen die Gegenstimme der Gewerkschaft aus, obwohl sie am selben Tag vorlag. Das zweite ist eine *wertende Lexik*, wo die Redaktion selbst urteilt («Kahlschlag», «Aderlass», «hausgemachte Fehler»). Das dritte ist eine *umgekehrte Auslassung im Tessin*: Beiträge über die Gewerkschaftsvorwürfe lassen die Stellungnahme der Organisation aus, Beiträge über deren Auskunft die Gewerkschaft (KMK, 2026b). Die Frage, wer zuerst und ausführlich spricht, entschied also in jeder Sprachregion mit über die Rahmung.

4.3 Prognose

Aus den Befunden leitet das Rezeptionsregelwerk des Systems, eine Sammlung von Wenn-dann-Regeln mit ausgewiesener Konfidenz, Prognosen je Anspruchsgruppe ab. Die Regeln sind im Anhang mit ihren Kennungen zusammengestellt. Das Bild bestimmt eine Regel. Nach der Regel zur ambigen Verantwortungslage (REZ-R10) sinkt die Konfidenz jeder Prognose, wenn mehr als 40 % der Beiträge keine eigene Rahmung setzen; zugleich ist dann mit einer *sprunghaften* Eskalation zu rechnen – ruhig bis zur Klärung der Lage, danach abrupt. Mit 81,9 % Beiträgen ohne eigene Einordnung greift die Regel deutlich. Die Regel zur Vermeidbarkeitsrahmung, die bei einer dominanten Rahmung als vermeidbar eine starke Zuschreibung erwarten liesse, greift dagegen nicht: Die Rahmung fehlt, und die Frame-Dominanz liegt unter der Schwelle (KMK, 2026b).

Für die Mitarbeitenden, die wichtigste Anspruchsgruppe, sagt das System deshalb keine bestimmte Zuschreibung voraus. Erwartet werden Informationssuche, weil die Folgen für die Einzelnen offen sind (Regel zur offenen Abwendbarkeit, REZ-R16), und eine Empörung über die Darstellungsweise, weil die Berichterstattung Zahlen ohne Ausdruck von Anteilnahme vermittelt (Regel zur Herzlosigkeits-Rezeption, REZ-R07). Beide

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Regeln haben einen niedrigen Evidenzgrad. Für das Tessin trifft das System eine eigene Aussage: Dort wird der Tessiner Leitung in zwei Beiträgen ein Integritätsbruch in Ausübung ihrer Funktion vorgeworfen («puzza di ricatto»), was nach der Regel zum Integritätsbruch der Leitung (REZ-R08) eine starke Zuschreibung und eine langfristige Reputationswirkung erwarten lässt. Die Regel wird nur für dieses Segment angewandt (KMK, 2026b).

Zwei Lücken sind hervorzuheben. Für die Gewerkschaften, die zweitwichtigste Anspruchsgruppe und die tragende Stimme des Korpus, trifft das Regelwerk keine Aussage, weil keine seiner Regeln Sozialpartner nennt. Für die Eigentümerin, die über den Sozialplan entscheidet, gilt dasselbe. Das System benennt diese Lücken, statt sie mit einer Plausibilitätsannahme zu füllen. Die Prognose ist mit Falsifikatoren datiert: Sie gilt als widerlegt, wenn der Abschluss der Kündigungen per 31. Dezember 2020 weder die Frame-Verteilung noch die Tonalität verschiebt, wenn die Darstellungsweise bis Ende 2020 nie thematisiert wird oder wenn im Tessin bis dahin keine personellen Konsequenzen gefordert werden.

5 Strategie und Verlauf

5.1 Die abgeleitete Strategie

Das Strategiemodul EVI übersetzt die Befunde in eine Empfehlung. Seine Ausgangslage ist eine Zuschreibung, die das Rezeptionsregelwerk nicht festlegt. EVI hält dazu fest, dass die Zuschreibung für den Abbau selbst faktisch unbestritten ist: Die Organisation hat entschieden und es angekündigt, kein Beitrag bestreitet das. Offen ist nicht, *wer* verantwortlich ist, sondern *ob Entscheid und Verfahren legitim sind*. Die Zuschreibungsachse der SCCT bildet diese Lage nicht ab (KMK, 2026c).

Daraus ergeben sich zwei Linien. National empfiehlt das System eine Strategie des Abschwächens (*Diminish* im Sinne der SCCT*; Coombs, 2007): den Entscheid begründen, ohne die Pandemie als Ursache vorzuschieben, und die Folgen für die Betroffenen bedauern, ohne ein Schuldeingeständnis abzugeben. Weil die Krisenhistorie die Zuschreibung verstärkt, hebt das System diese Linie vorsorglich um Elemente des Wiederaufbaus (*Rebuild*) an: Wiedergutmachung durch einen Sozialplan für alle Betroffenen und Offenlegung des Verfahrens. Für das Tessin, wo die Zuschreibung an die regionale Leitung stark ist, empfiehlt es *Rebuild* mit strukturellen Massnahmen: ein einheitliches Konsultationsverfahren für alle acht Tessiner Häuser und, wo die Einzelgespräche den Eindruck von Druck erweckt haben, Bedauern und Korrektur (KMK, 2026c).

Die Empfehlung im Einzelnen:

- **Das Verfahren offenlegen.** Stand, Fristen und Ergebnisse der Konsultation je Region veröffentlichen, einschliesslich der Kündigungen, die durch Pensenreduktion, Frühpensionierung oder interne Vermittlung vermieden wurden. Das beantwortet die Strukturforderung mit Fakten und nimmt den Gewerkschaften das Deutungsmonopol über das Verfahren. Für diese Technik des *Stealing Thunder* zeigen Arpan und Roskos-Ewoldsen (2005) experimentell,

dass eine Organisation, die belastende Information selbst publik macht, als glaubwürdiger beurteilt wird als eine, über die Dritte berichten.

- **Den Sozialplan auf die Warenhäuser ausdehnen**, mit Frist und Härtefallregel. Das beseitigt die sichtbarste Ungleichbehandlung, jene zwischen Hauptsitz und Häusern.
- **Die Rücknahmeforderung beantworten, ohne nachzugeben.** Das gesetzliche Konsultationsverfahren ist genau die Prüfung von Alternativen, die die Rücknahmeforderung verlangt. Wer das Ergebnis dieser Prüfung offenlegt, antwortet auf die Forderung, ohne den Entscheid zurückzunehmen.
- **Begründen und bedauern** durch den CEO als Absender, das Verfahren gemeinsam durch Personalleitung und Personalkommission, im Tessin durch die regionale Geschäftsleitung mit der Personalkommission, mit abgestimmter Sprachregelung zwischen Basel und dem Tessin.
- **Die Sozialpartner einbinden**: ein Gespräch mit Unia, OCST und Personalkommission und eine gemeinsame Erklärung zum Zugang der Gewerkschaften zum Personal. Damit wird der Vorwurf des Kontaktverbots erledigt, ohne ihn zu wiederholen.

Ausgeschlossen sind das Bestreiten, weil der Entscheid ein eigener und öffentlicher ist, Angriffe auf die Gewerkschaften, eine Opferrolle und die Pandemie als Hauptursache. Letzteres wäre nicht gedeckt – der CEO hatte selbst erklärt, die Massnahmen seien vor der Pandemie beschlossen worden – und würde eine Heuchelei-Rahmung verfügbar machen. Die empfohlene Reihenfolge lautet: intern (Personal, Personalkommission), dann Sozialpartner, Behörden und zuletzt Medien.

Die Strategie ist als *reversibel* angelegt. Reversibel ist nicht ihre Richtung – ein Rückweg zum Bestreiten ist ausgeschlossen –, sondern der Umfang der Verantwortungsübernahme. Das System unterscheidet eine *Planungsstufe*, nach der Ressourcen und Szenarien ausgelegt werden, von einer *Kommunikationsstufe*, die Ton und Präsenz nach aussen bestimmt. Die Planungsstufe ist rot, die Kommunikationsstufe gelb. Vier vorab festgelegte Wechselkriterien bestimmen, wann die Kommunikation auf Rot und auf *Rebuild* wechselt (Tabelle 5).

Tabelle 5: Wechselkriterien der Strategie. Quelle: KMK (2026c), Abschnitte 5 und 9.

Kriterium	Auslöser	Folge
a	Mehr als 25 % der Beiträge einer Woche rahmen die Krise als vermeidbar	Kommunikationsstufe Rot, Wechsel auf *Rebuild*
b	Ein Leitmedium ausserhalb des Tessins übernimmt den Vorwurf des Machtmissbrauchs oder der Umgehung des Massenentlassungsverfahrens in eigener Stimme	Kommunikationsstufe Rot, Wechsel auf *Rebuild*
c	Medien fordern personelle Konsequenzen	Strategie neu bewerten

Kriterium	Auslöser	Folge
d	Eine Behörde oder ein Gericht wird wegen des Verfahrens angerufen	Verfahren extern prüfen lassen

5.2 Verlauf bis Ende März 2021

Der Verlauf nach dem Analysezeitpunkt wurde erst nach Abschluss der Strategie geöffnet und gegen die Prognosen geprüft (KMK, 2026d). Erhoben wurde er mit drei Swissdox-Abfragen für die Zeit vom 1. Oktober 2020 bis 31. März 2021 und über eine Websuche für die Tessiner Onlineportale. Das Verlaufsmaterial wurde gesichtet und nach seinem Bezug zum Abbau eingeordnet, aber nicht codiert; die Aussagen dieses Abschnitts beruhen auf Zählungen, Titeln und gelesenen Einzelbeiträgen und sind mit den Kennwerten des Korpus nur in der Richtung vergleichbar.

Der Befund ist eindeutig: Der Fall läuft aus. Von 166 Swissdox-Dokumenten im Verlaufsfenster beziehen sich 31 auf den Abbau, nach Zusammenfassung von Mehrfachfassungen geschätzt rund zehn Ursprungsbeiträge 🔴 EST. Keiner behandelt den Abbau als Hauptthema. Er erscheint nur noch als Referenz in anderen Zusammenhängen: als Faktum des Strukturwandels in Wirtschaftsmagazinen, als Beleg für die Profitorientierung der Eigentümerfamilien in der Gewerkschaftszeitung work, als Argument gegen Subventionen der Stadt Genf in der Genfer Tageszeitung Le Courrier und in einer Jahresbilanz der SonntagsZeitung, die Manor als «grösste Jobabbauerin» des Jahres 2020 bezeichnete (KMK, 2026d).

Im Tessin verlangte die Gewerkschaft TiSin am 13. Oktober 2020 ein Treffen mit der Konzernleitung, drohte mit Aktionen und dem Beizug kantonaler Ämter und führte eine neue Rahmung ein: «dumping sociale». Am 24. November 2020 überlagerte ein Messerangriff in der Manor-Filiale in Lugano, der als Terrorverdacht untersucht wurde, die Tessiner Berichterstattung über das Unternehmen; die Organisation erschien nun als Schauplatz und Opfer. Bemerkenswert ist eine Stimme aus der Romandie: Am 20. Oktober 2020 erklärte die Präsidentin der Unia in der Westschweizer Tageszeitung Le Temps, der Abbau bei Manor sei klar dem Onlinehandel geschuldet und nicht der Pandemie. Die Gewerkschaft selbst bestätigte damit die strukturelle Begründung der Organisation (KMK, 2026d).

Ebenso aufschlussreich ist, was fehlt. Rechtsschritte oder Anrufungen von Behörden wegen des Massenentlassungsverfahrens wurden nicht berichtet, personelle Konsequenzen nicht gefordert. Das Wirksamwerden der Kündigungen per 31. Dezember 2020 fand keine Berichterstattung. Ob die Organisation den Sozialplan auf die Warenhäuser ausdehnte, ist im Verlaufskorpus weder in der einen noch in der anderen Richtung belegt. Im Januar 2021 tauchte ein neuer Kritikpunkt auf: Nach einer Umfrage der Unia zahlte Manor bei Kurzarbeit keinen Lohnausgleich (KMK, 2026d). Tabelle 6 stellt Prognose und Verlauf einander gegenüber.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Tabelle 6: Prognose und Verlauf. Quelle: KMK (2026d).

Gruppe und Grösse	Prognose zum 30.09.2020	Beobachtung	Urteil
alle Gruppen: Eskalation	sprunghaft (ambige Verantwortungslage)	kein Anstieg, Thema verebbt; keine Berichterstattung zum 31.12.2020	widerlegt
Mitarbeitende: Emotion	Empörung über die Darstellungsweise (Herzlosigkeits-Rezeption)	Darstellungsweise nie thematisiert; Kommentarspalten nicht erhebbar	im Medienkorpus widerlegt
Mitarbeitende: Verhalten	Informationssuche statt gerichteten Handelns (offene Abwendbarkeit)	keine Rechtsschritte oder Anrufungen berichtet	nicht widerlegt
Segment Tessin	starke Zuschreibung, Forderung nach personellen Konsequenzen (Integritätsbruch der Leitung)	keine Personalforderung; Vorwurf von TiSin auf die Konzernleitung und auf «grandi catene» ausgeweitet	überwiegend widerlegt
Strategie: Wechselkriterien a–d	Wechsel auf Rot, sobald eines eintritt	keines eingetreten	Kommunikationsstufe Gelb hätte gehalten; Planungsstufe Rot war vorsichtiger als nötig
Falle der Krisenhistorie	angelegt	Der Abbau wird Vorgeschichte neuer Kritik (Subventionen, Kurzarbeit, Jahresbilanz)	nach dem Analysezeitpunkt aktiviert 🔴 EST
Gewerkschaften, Eigentümerin	keine Aussage	TiSin verlangt Treffen mit der Konzernleitung; Unia bestätigt die strukturelle Begründung	nicht prüfbar

Die Prognose war damit in der Richtung vorsichtig und in der Eskalation zu hoch. Die empfohlene Strategie lässt sich mit der tatsächlichen Linie der Organisation nur eingeschränkt vergleichen, weil deren Kommunikation nach dem Analysezeitpunkt im Verlaufskorpus kaum sichtbar ist. Belegt ist, dass keines der Kriterien eintrat, die einen Wechsel zu einer weitergehenden Verantwortungsübernahme verlangt hätten.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

6 Diskussion

Die Entscheidungskrise als eigener Typ. Der erste Befund betrifft die Einordnung des Falls. Die SCCT fragt, ob eine Krise vermeidbar war, und setzt damit ein Ereignis voraus, das hätte verhindert werden können (Coombs, 2007). Bei einem Stellenabbau läuft diese Frage ins Leere. Vier von fünf Beiträgen setzen keine Einordnung, und wo sie es tun, meinen sie mit «vermeidbar» etwas anderes als die Theorie: nicht ein Versehen, sondern einen Entscheid, der anders hätte ausfallen können. Nennt ein Beitrag die Pandemie oder den Strukturwandel als Grund, legt das Schema zudem nahe, die Organisation als Opfer äusserer Umstände zu lesen, obwohl der Text einen freien Entscheid beschreibt. Schon die Krisenhistorie von Manor bestand aus Vorgängen, die sich keinem der drei Cluster eindeutig zuordnen liessen. Für die Analyse folgt daraus, dass die Verantwortungsfrage in einer Entscheidungskrise nicht offen, sondern beantwortet ist. Die offene Frage ist eine andere: ob der Entscheid gerechtfertigt und ob sein Verfahren fair ist. Die Zuschreibung ist kein Gradmesser mehr; an ihre Stelle tritt die Legitimität.

Vom Warum zum Wie. Der zweite Befund betrifft die Dynamik. Die Berichterstattung wanderte innerhalb von zwei Wochen vom Entscheid zu seiner Durchführung. In der Ankündigungsphase fragten die Medien, warum Manor abbaut, und fanden die Antwort in einem verschlafenen Umbau. Ab dem 21. August fragten die Gewerkschaften, wie Manor abbaut, und fanden Druck, Kontaktverbote und ein umgangenes Verfahren. Mit diesem Wechsel kam die Wut. Das passt zur attributionalen Emotionstheorie, nach der Ärger an die Wahrnehmung von Kontrollierbarkeit gebunden ist (Weiner, 2006): Den Strukturwandel konnte die Organisation nicht steuern, die Art, wie sie mit dem Personal umging, sehr wohl. Die Doppelkrise ist in einer Entscheidungskrise deshalb nicht Nebensache, sondern der Ort, an dem die Organisation tatsächlich angreifbar ist. Für die Kommunikation heisst das, den Entscheid über die Begründung und die Vorwürfe über das Verfahren zu beantworten, nicht umgekehrt. Eine bessere Begründung des Abbaus hätte den Vorwurf des Drucks auf das Personal nicht entkräftet.

Drei Sprachregionen, zwei Krisen. Der dritte Befund betrifft die Mehrsprachigkeit. Die Deutschschweiz und die Romandie berichteten über eine Strategiekrise, das Tessin über eine Verfahrenskrise. Die Unterschiede lassen sich nicht allein aus dem Sachverhalt erklären, denn der Abbau war national derselbe. Sie spiegeln zum einen die regionale Vorgeschichte – im Tessin lag der Vorwurf der Regelumgehung seit Februar 2020 vor –, zum anderen die Medienstruktur: Im Tessin gaben Onlineportale die Mitteilungen der Gewerkschaften weiter, in der Deutschschweiz dominierten Leitmedien mit den Redeanteilen der Organisation. Nach der Forschung zur selektiven Wahrnehmung liegt nahe, dass dieselbe Ankündigung in den Regionen durch unterschiedliche Vorerfahrungen gelesen wurde (Schenk, 2007) 🔴 EST. Für eine Organisation mit Häusern in allen Sprachregionen folgt daraus, dass eine nationale Sprachregelung nicht genügt. Sie braucht eine regionale Lageeinschätzung und, wo die Lage es verlangt, eine eigene regionale Linie, wie sie das System für das Tessin vorgeschlagen hat.

Auslaufen statt Eskalieren. Der vierte Befund ist methodischer Natur. Die Regel zur ambigen Verantwortungslage sagte eine sprunghafte Eskalation voraus: ruhig bis zur Klärung der Lage, danach abrupt. Sie trat nicht ein. Eine naheliegende Erklärung liegt in der Natur der Entscheidungskrise: Es gab keine Faktenlage, die noch zu klären gewesen wäre. Die Zahlen waren mit der Ankündigung bekannt, die Kündigungen wurden ohne

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Berichterstattung wirksam, und kein Behördenverfahren erzeugte einen neuen Anlass. Damit fehlte, was in einer Ereigniskrise eine zweite Welle auslöst: ein Untersuchungsbericht, ein Urteil, eine neue Enthüllung. Der Fall verlor seine Nachrichtenwerte, sobald die Zahlen bekannt waren (KMK, 2026d) 🔴 EST. Die Regel ist damit nicht widerlegt, aber ihr Geltungsbereich ist zu präzisieren: Die sprunghafte Eskalation setzt eine ausstehende Klärung voraus.

Die Vorgeschichte als Speicher. Der fünfte Befund betrifft die Zeit nach dem Ende der Berichterstattung. Der Abbau verschwand nicht, er wechselte die Funktion. Aus dem Gegenstand der Berichterstattung wurde ein Argument in anderen Debatten: über Subventionen, Kurzarbeit und die Profite der Eigentümer. Die Falle der Krisenhistorie, die zum Analysezeitpunkt nur angelegt war, wurde damit nach dem Analysezeitpunkt aktiviert 🔴 EST. Für die Praxis ist das die vielleicht wichtigste Lehre des Falls. Eine Entscheidungskrise, die ruhig ausläuft, ist nicht abgeschlossen. Sie bleibt als Beleg verfügbar, wenn die Organisation das nächste Mal Kritik auf sich zieht, und sie verlängert die Serie, die die Medien bereits erzählen. Der Satz der SonntagsZeitung von der «grössten Jobabbauerin» des Jahres fasst diese Speicherfunktion in einem Etikett.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein Entscheid ohne Verfehlung die Logik der Verantwortungszuschreibung verschiebt. Die Frage nach dem Urheber ist beantwortet, bevor die Berichterstattung beginnt; verhandelt werden Rechtfertigung und Fairness. Für die Praxis heisst das, die Begründung des Entscheids und die Offenlegung des Verfahrens als zwei getrennte Aufgaben zu behandeln und die zweite nicht der ersten unterzuordnen. Für die Forschung öffnet der Fall eine Frage, die die SCCT bisher kaum behandelt: wie sich Zuschreibung und Antwortstrategien in Krisen verhalten, die nicht aus einem Ereignis, sondern aus einem Entscheid hervorgehen.

7 Limitationen

Die Befunde sind aus fünf Gründen als orientierend zu lesen.

- **Keine blinde Rückprobe.** Der Analysezeitpunkt liegt vor dem Trainingsstand des Modells, und spätere Meldungen wurden bei der Recherche sichtbar. Dass sich ein Teil der Prognose bestätigt oder widerlegt hat, belegt deshalb weder ihre Treffsicherheit noch ihr Versagen, sondern prüft die Logik der Regeln.
- **KI-Codierung.** Ein Sprachmodell hat codiert. Die Doppelcodierung erfolgte durch zwei Läufe desselben Modells und misst dessen Konsistenz, nicht die Reliabilität gegenüber menschlichen Codierenden.
- **Korpus.** Social-Media-Beiträge und Kommentarspalten waren für einen Fall von 2020 nicht mehr erreichbar; die Rezeption bei Mitarbeitenden und Kundschaft ist deshalb nicht beobachtbar. Die französisch- und italienischsprachigen Teilkorpora sind klein, die Tessiner Beiträge stärker über die Websuche erhoben. Die Clusterstruktur ist schwach.
- **Verlaufsdaten.** Der Verlauf stützt sich auf Medienberichte, die gesichtet, aber nicht codiert wurden; Verhaltensdaten wie Kündigungszahlen, Absatz oder Personalbefragungen lagen nicht vor. Die Zahl der Ursprungsbeiträge im Verlauf ist geschätzt.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

- **Quellenlage.** Werte und Leitbild der Organisation im Stand von 2020 waren nicht abrufbar; die Innensicht der Organisation – Stand des Sozialplans, Protokolle der Konsultation – ist nicht bekannt. Die Vorreputation stützt sich auf Rankings ohne Gesamtwert für die Organisation.

8 Literatur und Quellen

Wissenschaftliche Literatur

Arpan, L. M., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review, 31*(3), 425–433. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.05.003

Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review, 23*(2), 177–186. https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0

Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review, 10*(3), 163–176. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049

Coombs, W. T., & Tachkova, E. R. (2023). Integrating moral outrage in situational crisis communication theory: A triadic appraisal model for crises. *Management Communication Quarterly, 37*(4), 798–820. https://doi.org/10.1177/08933189221151177

Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication, 43*(4), 51–58. https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x

Festinger, L., & Möntmann, V. (2020). *Theorie der kognitiven Dissonanz* (M. Irle, Hrsg.; 3., unveränderte Aufl., Faksimile-Reprint der deutschsprachigen Erstausgabe von 1978). Hogrefe.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication: A multivocal approach.* Sage.

Schenk, M. (2007). *Medienwirkungsforschung* (3. Aufl.). Mohr Siebeck.

Schwarz, A. (2008). Covariation-based causal attributions during organizational crises: Suggestions for extending Situational Crisis Communication Theory (SCCT). *International Journal of Strategic Communication, 2*(1), 31–53. https://doi.org/10.1080/15531180701816601

Weiner, B. (2006). *Social motivation, justice, and the moral emotions: An attributional approach.* Erlbaum.

KMK-Dokumentation und Analyseberichte

Baeriswyl, O. (2026a). *KMK-Projektbeschrieb, wissenschaftlich* (Fassung 0.5). mediata sa. https://krisenkom.ch/dw-content/wissensspeicher/KMK_Projektbeschrieb_wissenschaftlich_v0-5.docx

Baeriswyl, O. (2026b). *KMK – Technische Systemdokumentation* (Fassung 0.5). mediata sa. https://krisenkom.ch/dw-content/wissensspeicher/KMK_Technische_Systemdokumentation_v0-5.docx

KMK. (2026a). *Kontextanalyse Manor AG: Stellenabbau vom 17. August 2020 (Modul ADAM)* [Unveröffentlichter Analysebericht, Stand 03.10.2026]. mediata sa.

KMK. (2026b). *Frame-Analyse und Rezeptionsprognose Manor AG: Stellenabbau vom 17. August 2020 (Modul FRAMI)* [Unveröffentlichter Analysebericht, Stand 03.10.2026]. mediata sa.

KMK. (2026c). *Strategiedokument Manor AG: Stellenabbau vom 17. August 2020 (Modul EVI)* [Unveröffentlichter Analysebericht, Stand 03.10.2026]. mediata sa.

KMK. (2026d). *Kalibrierung Manor: Prognose gegen Verlauf 01.10.2020–31.03.2021* [Unveröffentlichter Analysebericht, Stand 03.10.2026]. mediata sa.

Primär- und Medienquellen

20 Minuten. (2020, 17. August). *Manor hat in drei Jahren rund 1000 Stellen abgebaut.* https://www.20min.ch/story/manor-hat-in-drei-jahren-rund-1000-stellen-abgebaut-598541253167

24 heures. (2020, 17. August). *Manor annonce 476 licenciements.* https://www.24heures.ch/les-mesures-annoncees-ont-ete-decidees-avant-la-pandemie-329149075398

Keystone-SDA. (2019, 23. September). *Manor schliesst Standort Zürich Bahnhofstrasse Ende Januar 2020.* swissinfo.ch. https://www.swissinfo.ch/ger/45247998

Keystone-SDA. (2020a, 17. August). *Manor unterzieht sich Restrukturierung und baut fast 500 Stellen ab.* swissinfo.ch. https://www.swissinfo.ch/ger/45972602

Keystone-SDA. (2020b, 10. Januar). *Manor schliesst Läden und baut Arbeitsplätze ab.* swissinfo.ch. https://www.swissinfo.ch/ger/45485124

Ticinonline. (2020a, 29. Februar). *Manor taglia: «Bisogna capire se questa situazione è regolare oppure no».* https://www.tio.ch/ticino/attualita/1422293

Ticinonline. (2020b, 16. September). *I 13 collaboratori tagliati da Manor ora hanno un nome.* https://www.tio.ch/ticino/attualita/1461553

Unia. (2020, 21. August). *Die Unia fordert, dass Manor auf Entlassungen verzichtet.* https://unia.ch/de/aktuell/archiv/artikel/a/17124

Anhang: Kennwerte und Regeln

Die Tabelle führt die Kennwerte und Regeln des KMK-Systems auf, die in der Fallstudie vorkommen. Die Kennung verweist auf die Ressource, in der die Grösse oder Regel auf krisenkom.ch definiert ist.

Tabelle A1: Kennwerte und Regeln des KMK-Systems in dieser Fallstudie. Quelle: krisenkom.ch, Stand 21.11.2026.

Bezeichnung im Text	Kennung	Bedeutung	Ressource
Reputations-Fallhöhe	FALLHOEHE	Gewicht einer Verantwortungszuschreibung für die Organisation, aus neun Faktoren (Skala −8 bis +14)	Modul ADAM – Kontextanalyse
Krisenhistorie	INT_HIST	frühere ähnliche Vorfälle und ihre Schwere	Codiersystem kontextuelle Moderatoren
Vorreputation	INT_REP	Ansehen der Organisation vor der Krise	Codiersystem kontextuelle Moderatoren
Attributionsverstärker	INT_SUM	Zusammenfassung von Krisenhistorie und Vorreputation	Codiersystem kontextuelle Moderatoren
Risikofallen	TRAP_*	strukturelle Konstellationen, die belastende Frames verfügbar machen (Heuchelei, Krisenhistorie, Kompetenz, Allianz, Machtgefälle)	Risikofallen nichtsituativ
Falle der Krisenhistorie	TRAP_HIST	eine Serie früherer Vorfälle macht den Serien- und Versäumnis-Frame verfügbar	Risikofallen nichtsituativ
Machtgefälle-Falle	TRAP_POWER	ein Gefälle zwischen Organisation und Abhängigen macht den Frame des Machtmissbrauchs verfügbar	Risikofallen nichtsituativ
textnahe und rekonstruierte Einordnung	SCCT_TEXT, SCCT_REKON	Krisentyp nach SCCT, wie ihn der Beitrag selbst setzt beziehungsweise wie er sich aus dem Gesamtzusammenhang ergibt	Modul FRAMI – Frame-Analyse
Versäumnis	DESK_VERSAEUMNIS	deskriptives Element: die Organisation hat etwas unterlassen, das sie hätte tun müssen	Codiersystem deskriptives Framing
Fehlverhalten	DESK_INT_FE	deskriptives Element:	Codiersystem

Bezeichnung im Text	Kennung	Bedeutung	Ressource
	HLVERHALTEN	benanntes Fehlverhalten der Organisation	deskriptives Framing
Kritik an Umsetzung und Kommunikation (Doppelkrise)	NORM_DOUBLE	normatives Element: Kritik an der Bewältigung der Krise statt an ihrer Ursache	Codiersystem normatives Framing
Rücknahmeforderung	–	Forderung, einen Entscheid zurückzunehmen, auszusetzen oder Alternativen zu prüfen	Codiersystem normatives Framing
Regel zur Vermeidbarkeitsrahmung	REZ-R01	dominante Rahmung als vermeidbar → starke Zuschreibung an die Organisation	Rezeptionsregeln REZ
Regel zur Herzlosigkeits-Rezeption	REZ-R07	Zahlen ohne Ausdruck von Anteilnahme → Empörung über die Darstellungsweise	Rezeptionsregeln REZ
Regel zum Integritätsbruch der Leitung	REZ-R08	Integritätsvorwurf an die Leitung in Ausübung ihrer Funktion → langfristige Reputationswirkung	Rezeptionsregeln REZ
Regel zur ambigen Verantwortungslage	REZ-R10	über 40 % der Beiträge ohne eigene Rahmung → niedrige Konfidenz, sprunghafte Eskalation	Rezeptionsregeln REZ
Regel zur offenen Abwendbarkeit	REZ-R16	offene Abwendbarkeit der Folgen → Informationssuche dominiert	Rezeptionsregeln REZ
Planungs- und Kommunikationsstufe	–	Alarmstufe für Ressourcen und Szenarien beziehungsweise für Ton und Präsenz nach aussen	Modul EVI – Strategieentwicklung
Wechselkriterien	a–d	vorab festgelegte Auslöser für einen Wechsel im Umfang der Verantwortungsübernahme	Modul EVI – Strategieentwicklung

Datengrundlage und Entstehung

Die Fallstudie verdichtet die Analyseberichte der vier KMK-Module ADAM (Kontext), SCHNUFFI (Recherche), FRAMI (Framing) und EVI (Strategie) sowie die Kalibrierung

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

gegen den Verlauf im Fallordner «Manor_Stellenabbau_2020-08». Sie übernimmt deren Befunde ohne Neuanalyse; die Anteile nach Phasen in Abbildung 1 sind aus dem Datenexport der Codierung ausgezählt. Die ausführlichen Berichte und das für MAXQDA und SPSS aufbereitete Datenmaterial können für Forschungsvorhaben sowie von betroffenen Organisationen angefordert werden bei othmar.baeriswyl@mediata.ch. Volltexte aus Mediendatenbanken sind aus lizenzrechtlichen Gründen davon ausgenommen; die Fallstudie gibt nur Zählungen und kurze Zitate mit Quelle wieder.

Erstellt mit Unterstützung von Claude (claude-opus-5-5, Anthropic) im Projekt «KMK-Fallstudienbericht», Projektanweisung vom 21.11.2026; Schreibstimme SV-S1 und Belegstandard SV-B1, Stand 14.08.2026.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne