

Tobias Nolting · Ansgar Thießen (Hrsg.)

Krisenmanagement in der Mediengesellschaft

Tobias Nolting
Ansgar Thießen (Hrsg.)

Krisenmanagement in der Mediengesellschaft

Potenziale und Perspektiven
der Krisenkommunikation



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Barbara Emig-Roller / Britta Laufer

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist Teil der Fachverlagsgruppe
Springer Science+Business Media.

www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-15384-1

Inhalt

Vorwort 7

Tobias Nolting und Ansgar Thießen
Krisenmanagement in der Mediengesellschaft 9

Teil 1 - Einführung

Martin Löffelholz und Andreas Schwarz
Die Krisenkommunikation von Organisationen 21

Teil 2 - Krisenmanagement in der Mediengesellschaft

Grundlegende Perspektiven

Norbert Baumgärtner
Risiken kommunizieren – Grundlagen, Chancen und Grenzen 41

Hans-Jürgen Arlt
Krisen sind auch nicht mehr das, was sie einmal waren.
Über die Differenz funktionaler und individueller Kommunikation 63

Klaus Merten
Krise und Krisenkommunikation: Von der Ausnahme zur Regel? 83

Claudia Mast
Nach der Krise ist vor der Krise –
Beschleunigung der Krisenkommunikation 98

Günter Bentele und Katharina Janke
Krisenkommunikation als Vertrauensfrage? Überlegungen zur
krisenbezogenen Kommunikation mit verschiedenen Stakeholdern 112

Anwendungsorientierte Perspektiven

Thorsten Hofmann und Stefan Braun
Die Rolle der Kommunikation im
interdisziplinären Krisenmanagement 135

| | |
|--|-----|
| <i>Jens Krämer</i> Krisenprävention als Zusammenspiel der Disziplinen, oder: Ein Orchester, kein Solo-Instrument | 147 |
| <i>Ulrike Röttger und Joachim Preusse</i> Issues Management | 159 |
| <i>Bernhard Fischer-Appelt</i> Frühwarnsysteme in der Krisenkommunikation | 185 |
| <i>Udo Köbel</i> Brandschutz ist die beste Feuerwehr | 193 |
| <i>Klaus-Peter Johanssen und Ana Dujic</i> Krisenkommunikation im Ernstfall – Die Rolle der Kommunikationsverantwortlichen | 198 |
| <i>Martin Riecken</i> Zwölf Faktoren erfolgreicher Medienarbeit in Krisensituationen | 205 |
| <i>Anfried Baier-Fuchs</i> Machen die Medien die Krise? Trifft es immer nur die anderen? Warum und wie sich jedes Unternehmen auf den Ernstfall vorbereiten sollte. | 218 |
| <i>Claudia Notbelle</i> Krisenkommunikation ganz praktisch – Wie Journalisten mit Krisen umgehen | 226 |
| <i>Tanja Köbler</i> Gefahrenzone Internet – Die Rolle der Online-Kommunikation bei der Krisenbewältigung | 233 |
| <i>Nanette Aimée Besson</i> Mit strategischer Krisenevaluation zur besseren Krisenperformance | 253 |
| Teil 3 - Ausblick | |
| <i>Timothy William Coombs</i> The future of crisis communication from an international perspective | 275 |
| Autorenverzeichnis | 289 |

Vorwort

Die Auseinandersetzung mit Krisen hat in den vergangenen Jahren sowohl im Blickfeld der wissenschaftlichen Auseinandersetzung gestanden, als auch hinsichtlich praktischer Herausforderungen enorm an Relevanz gewonnen. Nicht zuletzt durch die verheerenden Auswirkungen von Krisen sehen sich fast alle großen Organisationen mit der Notwendigkeit nach einem professionellen Krisenmanagement konfrontiert.

In Zeiten hoher Medienpräsenz von Unternehmen, Verbänden, Parteien oder öffentlichen Einrichtungen hängt es nicht selten von der kommunikativen Leistung ab, ob eine Krise den Niedergang bedeutet, oder zur Steigerung der Reputation beitragen kann. Dabei gilt es sich insbesondere den Herausforderungen der Mediengesellschaft immer wieder aufs Neue zu stellen und die kommunikative Strategie gemeinsam mit dem Krisenmanagement darauf auszurichten. Welche Konsequenzen Krisenkommunikation als Teil des Kommunikationsmanagements einerseits und eingebettet in die Mediengesellschaft andererseits hat, wird in diesem Sammelband gleichermaßen von Wissenschaftlern und Praktikern aus unterschiedlichen Perspektiven aufgezeigt.

Die Idee für diesen Sammelband entstand im Anschluss an den Krisenkommunikationskongress Ilmenau, der 2006 unter der Schirmherrschaft von Hans-Olaf Henkel auf dem Ilmenauer Campus stattfand. Er war der erste studentische Kongress, der sich mit dem Thema Krisenkommunikation in Deutschland auseinandergesetzt hat und stieß damit sowohl bei den Teilnehmern, wie auch bei den Referenten auf großen Anklang. An zwei Tagen sind Experten aus Wirtschaft, Politik, Medien, Agenturen und Wissenschaft an der Technischen Universität Ilmenau mit über 160 studentischen Teilnehmern in einen Dialog getreten, haben die vielfältigen Facetten der Krisenkommunikation intensiv diskutiert und sich dabei über Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation ausgetauscht.

Dieser Sammelband geht jedoch bewusst einen Schritt weiter. So schreiben nicht nur ausgewählte Referenten des Kongresses, sondern auch zahlreiche weitere Autoren in diesem Band, die sich als ausgewiesene Experten aus wissenschaftlicher wie praktischer Perspektive mit dem Thema Krisenkommunikation auseinandersetzen. Der Band ist damit ein Querschnitt durch die aktuelle Debatte der Krisenkommunikation. Auch wenn der Fokus auf dem deutschsprachigen Diskurs liegt, schließt der Sammelband bewusst mit einem Ausblick auf die internationalen Herausforderungen der Krisenkommunikation. Allen Autorinnen und Autoren sagen wir an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich Dank – nicht nur für ihre inhaltlichen

Beiträge, sondern auch für ihre Geduld bei der redaktionellen Zusammenstellung des Bandes.

Dass dieser Band entstehen konnte, verdanken wir besonders Katrin Holz, die in ihrer gewohnt detaillierten und sorgfältigen Art für die Erstellung des Manuskriptes verantwortlich war. Ganz herzlich bedanken wir uns zudem bei Barbara Emig-Roller und Anke Hoffmann vom VS Verlag, die uns bei der Erstellung des Sammelbandes von Beginn an erstklassig betreut haben. Klaus-Dieter Altmeppen von der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt danken wir schließlich für seine wertvollen Hinweise und Anregungen, die in die Erstellung des Sammelbandes mit eingeflossen sind.

Düsseldorf und Fribourg, am 1. Februar 2008

Tobias Nolting und Ansgar Thießen

Krisenmanagement in der Mediengesellschaft

Tobias Nolting und Ansgar Thießen

Einleitung

Untreue, Steuerhinterziehung, Umweltskandal, Scheinfirmer, Bestechung, Unfall mit Todesfolge – die Liste der Negativschlagzeilen deutscher Unternehmen und Organisationen allein in der jüngeren Vergangenheit ist lang und ließe sich problemlos fortführen. Auch für Verbände, Parteien oder andere Organisationen sind Krisensituationen inzwischen keine Seltenheit mehr. Dies zeigt, dass Krisen inzwischen in fast sämtlichen Bereichen des öffentlichen Lebens auftreten und Verantwortliche vor immer neue Herausforderungen stellen.

Wissenschaftliche Literatur und praktische Ratgeber die sich mit dem Thema auseinandersetzen – von der Früherkennung bis zur Evaluation – gibt es wie Sand am Meer. Oft wird dabei vor allem fallstudienartig behandelt, was zu tun oder zu lassen ist (vgl. Löffelholz 2004: 45 und Falkheimer/Heide 2006: 180). Eine Darstellung, die der umfassenden Thematik kaum gerecht wird. Wirft man einen ersten Blick auf die bisherige Debatte so fällt auf, dass insbesondere den Medien durch ihre Mittlerfunktion eine besondere Rolle zufällt: Denn sie können durch ihre Berichterstattung Krisen nicht nur erstmals ins Licht der Öffentlichkeit rücken, sondern die negative Wirkung einer Krise sogar noch verstärken (vgl. Konken 2002: 133). In Krisen sollte es also darum gehen, das Potential der Medien zu nutzen, um gezielt Dialoggruppen mit Information zu versorgen (vgl. Locarek-Junge/Straßberger/Wagner 2003: 126) und damit die Krise als kommunikative Chance aktiv zu managen. Eine Aufgabe, die für Krisenmanager eine besondere Herausforderung darstellt (vgl. Donges/Imhof 2001: 110), da zahlreiche disperse Dialog- und Anspruchsgruppen wie Mitarbeiter, Anteilseigner, Anwohner, Betroffene oder Lieferanten gleichermaßen im steten Kampf um Zustimmung oder Unterstützung im Fokus der Krisenkommunikation stehen (vgl. Girgensohn 2002: 84).

Diese Überlegungen verdeutlichen vor allem zwei Dinge: Zum einen spielen die Medien eine wichtige Rolle im Kampf um Meinungen und Darstellungen einer Krisensituation. Zum anderen umfasst Krisenkommunikation für Organisationen aber weitaus mehr, als lediglich Krisen-Media Relations. Welches Verständnis von Krisenkommunikation sich daraus für den vorliegenden Sammelband ergibt und wie dies im Zusammenhang mit einer Mediengesellschaft zu verstehen ist, soll im Folgenden zunächst erläutert werden. In einem zweiten Schritt werden dann die Beiträge kurz vorgestellt und in die aufgezeigte Struktur des Bandes eingebettet.

Krisenmanagement

Krisen stellen für das Management eine besondere Situation dar, da sie nur bedingt kontrollier- und lenkbar sind (vgl. Saxer/Bosshart 1990: 282). Wirft man einen ersten Blick auf das Themenfeld der Krisenkommunikation, so fällt auf, dass darunter in der wissenschaftlichen wie praktischen Literatur unterschiedlichste Situationen subsumiert werden: „We use the term ‚crisis‘ rather loosely [...] and even when we talk about a crisis management/communication“ (Coombs 2002: 339; vgl. auch Löffelholz 2005: 187). Im angelsächsischen Sprachraum spricht man am ehesten von ‚crisis intervention‘, ‚public participation‘ und ‚conflict management‘, wenn es um Prozesse der Krisenkommunikation geht (vgl. Dombrowsky 1994: 17). Ein Beschreibungsversuch, der vor allem die öffentliche Meinung in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt. Autoren wie Löffelholz hingegen legen den Fokus weniger auf das öffentliche Interesse, als vielmehr auf den medialen Umgang. So typologisiert er in dem Zusammenhang Primär- und Sekundärkrisen und trennt mit dieser Unterscheidung „Kommunikation *über* Krisen (Sachdimension) und die Kommunikation *in* Krisen (Sozial- und Zeitdimension)“ (Löffelholz 2005: 186, Hervorhebung im Original). Allerdings schließt seine Definition die Krisen aus, die von einem Unternehmen erfolgreich beigelegt wurden, ohne öffentlich bekannt geworden zu sein (vgl. Baumgärtner 2005: 21). Insgesamt scheint die Debatte über Krisenmanagement und -kommunikation inzwischen ebenso mannigfaltig wie der Begriff der Krise selbst zu sein (vgl. Baumgärtner 2005: 18; Coombs 2002: 339; o.V. 2006) und so gilt es an dieser Stelle das Begriffsverständnis von Krisenkommunikation grundsätzlich einzuordnen.

Wie die Beiträge dieses Bandes verdeutlichen, gilt es *Krisenkommunikation* als Teil des *Krisenmanagements* zu begreifen. Die Kommunikation von Organisationen wird damit nicht isoliert vom Management betrachtet. Eine „proaktive Auseinandersetzung mit den Erwartungen und Ansprüchen sich immer stärker vernetzender Teilöffentlichkeiten ermöglicht, Chancen zu erkennen und Risiken abzuwenden“ (Ingenhoff/Röttger 2006: 321). Jedoch um Kommunikation überhaupt erst proaktiv gestalten zu können, ist es notwendig, im Management „alle strategiekritischen Entscheidungsprozesse so [zu gestalten], dass die kommunikative und öffentlichkeitswirksame Dimension der dort beschlossenen Maßnahmen systematisch mitbedacht wird“ (Zerfaß 2004: 321). Das gilt für Kommunikation in Nicht-Krisen-Zeiten genauso wie für Krisenkommunikation. Stellt man Krisenmanagement zunächst prozesshaft dar, so kann zwischen einer Phase vor der Krise, der eigentlichen Krisenreaktion und einer Phase nach der Krise differenziert werden (vgl. Klenk 1989: 32). Und zwar sowohl bei einer sich latent anbahnenden wie einer akut auftretenden Krise (vgl. Schmidbauer 2006: 30). Um die Informationsweitergabe nun zu steuern und damit auch die Reaktionen der unterschiedlichen Dialoggruppen, wird Krisenmanagement während des gesamten Prozesses von Krisen-

kommunikation begleitet. Sie ist damit der kommunikative Teil des Krisenmanagements, über den gesamten Verlauf der Krise hinweg (vgl. hierzu auch Töpfer 2006).

Das Verständnis von Krisenkommunikation in diesem Sammelband lehnt sich an diese integrative Sicht von Kommunikation in das Management an. Damit soll deutlich werden, dass die im Buchtitel verwendeten Begriffe „Krisenkommunikation“ und „Krisenmanagement“ nicht getrennt voneinander verstanden werden können. Vielmehr setzt sich der Band mit der kommunikativen Seite des Krisenmanagements auseinander und stellt die unterschiedlichen Facetten und Disziplinen gegenüber, um so eine möglichst breite Darstellung des Themas zu ermöglichen. Gleichzeitig wird aber auch deutlich, dass Krisenkommunikation nur ein Teil des Krisenmanagements ist und damit keinesfalls losgelöst von anderen strategischen wie operativen Entscheidungen des Krisenmanagements betrachtet werden kann. Diese werden in dem vorliegenden Band jedoch nicht weiter thematisiert.

Mediengesellschaft

Mit diesem Krisenkommunikationsverständnis gilt es zu klären, vor welchem Hintergrund Krisenkommunikation im weiteren Verlauf verstanden wird: Krisenmanagement im Kontext der Mediengesellschaft.

Der Prozess der öffentlichen Meinungsbildung ist seit geraumer Zeit einer dynamischen Entwicklung unterworfen, nicht zuletzt ausgehend von einem medialen Wandel, der eng mit gesellschaftlichen und sozialen Veränderungen verknüpft ist (vgl. dazu u.a. Kamps 2002; Pfetsch 2006). Als besonders prägendes Element dieses Wandels stellt sich die erhöhte Informationsgeschwindigkeit in der Kommunikationsarena dar, wobei den Medien als zentrale Vermittlungsinstanz eine entscheidende Rolle zukommt. Gleichzeitig sehen sich die dort agierenden Akteure mit einem gestiegenen Legitimations- und Rechtfertigungsbedarf konfrontiert, dem sie nicht zuletzt mit immer ausgefeilteren kommunikativen Leistungen zu begegnen versuchen – „Legitimation durch Information“ (Ronneberger 1977) wird als zentrales Gebot verinnerlicht.

Kommerzialisierungstendenzen, größere Angebotsvielfalt und Konkurrenz massenmedialer Produkte sowie eine erhöhte Kommunikationsgeschwindigkeit haben somit in den vergangenen Jahren einen massiven Wechsel der Rahmenbedingungen öffentlicher Kommunikation herbeigeführt. Die Struktur dieser dynamischen Entwicklung ist demnach durch zentrale Veränderungen in zeitlicher, sachlicher und sozialer Dimension gekennzeichnet.

Unter den Bedingungen der modernen Medien- und Informationsgesellschaft sind zwei Punkte für die Kommunikationsinfrastruktur besonders charakteristisch: Ein weites Spektrum um Vertrauen und Anerkennung rivalisierender Akteure, die

sich gleichzeitig im Sinne der Aufmerksamkeitsökonomie mit ihren Botschaften der Konkurrenz zahlreicher anderer Angebote stellen müssen¹. Innerhalb einer medial vermittelten Öffentlichkeit fungiert Aufmerksamkeit demnach als „Schlüsselressource“, die sogar als eine Art „Währung“ verstanden werden kann (vgl. die Darstellung bei Bieber 2004: 21 f.). Bussemer thematisiert folglich die Auffassung der öffentlichen Meinung als „Richtschnur für gesellschaftlich verbindliches Handeln“ mit der Konsequenz eines ständigen Wettbewerbs um die Gunst öffentlicher Aufmerksamkeit (vgl. Bussemer 2003: 39); diese dient gewissermaßen als Voraussetzung für alle gesellschaftlichen Meinungsbildungsprozesse (vgl. Nolte 2005: 126). Und das Ringen um die erforderliche Aufmerksamkeit und die damit verbundene Deutungshoheit vollzieht sich in der Mediengesellschaft zu großen Teilen in den Massenmedien.

Auch wenn es bislang noch keine umfassenden Erkenntnisse über den Verlauf gesellschaftlicher Kommunikations- und Medienstrukturen gibt (vgl. Jarren 2001: 10), so ist eines dennoch sicher: Das heutige Mediensystem erlaubt fast allen Bevölkerungsgruppen sich über eine Vielzahl von Medien auszutauschen oder zu informieren bzw. unterhalten. Gleichzeitig erlaubt es Organisationen, sich auf ebendiesem Wege Gehör zu verschaffen, sofern sie über eine ausreichende kommunikative Qualität verfügen. Ein wesentliches Charakteristikum ist dabei die ausdifferenzierte (publizistische) Medienlandschaft. Es gibt über alle Medien hinweg eine Vielzahl von Anbietern, die um die Gunst der Konsumenten buhlen. Über die Zeit haben sich so nicht nur Massenmedien entwickelt, sondern auch spezielle Medien oder Spartenangebote, die gezielt Konsumentengruppen bedienen können.

Mit dem Aufkommen neuer Verbreitungsmöglichkeiten wie dem Internet sind inzwischen Informationen nicht nur rund um die Uhr verfügbar, sondern auch fast an jedem Ort zugänglich. Und so hält Jarren hierzu treffend fest: „Medien erlangen aufgrund ihrer hohen Beachtungs- und Nutzungswerte gesamtgesellschaftliche Aufmerksamkeit und Anerkennung. So erfahren Mitglieder in Organisationen über wichtige Sach- oder Personalentscheidungen vielfach zuerst aus den Medien“ (Jarren 2001: 11). Über eine vorteilhafte Ausgestaltung der öffentlichen Meinung wird also nicht nur versucht, im Vorfeld auf Entscheidungsprozesse einzuwirken, auch die Information und letztlich Legitimation des Handelns gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen vollzieht sich maßgeblich auf der medialen Plattform.

Der PR-Berater Harald Zulauf bringt diesen Zustand in einer einfachen Formel auf den Punkt: „Was in der heutigen Informations- und Mediengesellschaft nicht kommuniziert wird, findet nicht statt.“ (Zulauf 2004: 142) Oder anders ausgedrückt: „Erfolgreich ist, wer kommunikativer ist als andere.“ (Wiebusch 2001:

1 Zum Konzept der „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ vgl. Franck 1998.

12) Die Beiträge des vorliegenden Bandes verdeutlichen, dass dieses Credo auch und besonders für die Krisenkommunikation Geltung erlangt.

Perspektiven und Potenziale der Krisenkommunikation

Mit der Einordnung der beiden Begriffe Krisenmanagement und Mediengesellschaft lässt sich nun auch der Aufbau dieses Sammelbandes verdeutlichen. Das Konzept des Bandes greift in seiner Gesamtheit auf diese beiden Schlüsselbegriffe zurück und versucht damit die bestimmenden Kontexte der Krisenkommunikation herauszuarbeiten. Die Struktur folgt dabei der Idee, aufeinander aufbauend die wesentlichen Bestandteile des Krisenmanagements vor dem Hintergrund der in der modernen Mediengesellschaft vorherrschenden Bedingungen vorzustellen. Den Rahmen dieser Übersichtsdarstellung bilden eine kurze Einführung in die Thematik und ein Ausblick auf zukünftige Entwicklungen.

Der erste Teil widmet sich demnach einleitend dem grundsätzlichen Begriffsrahmen des Themengebietes. Dabei geht es vor allem um das Aufzeigen der aktuellen Schwerpunkte der wissenschaftlichen Krisenkommunikationsforschung, wobei der Fokus insbesondere auf der Krisenkommunikation von Unternehmen und Organisationen liegt. Der dort vorgestellte Forschungsstand bildet die Grundlage für die sich anschließenden Abhandlungen über verschiedene Aspekte der Krisenkommunikation in Wissenschaft und Praxis.

Der zweite Teil bildet den eigentlichen Kern des Bandes. Die Autoren nähern sich dem Themengebiet aus unterschiedlichen *Perspektiven* und zeigen durch ihre Ausführungen wiederum die daraus resultierenden *Perspektiven* der Krisenkommunikation auf. Zunächst werden grundlegende Ansichten formuliert, die zentrale Dimensionen der Krisenkommunikation veranschaulichen und eine Basis für das Verständnis der zugrunde liegenden Kommunikationsprozesse darstellen. Daran anschließend werden anwendungsorientierte Sichtweisen vorgestellt, die jeweils spezielle Anwendungsfelder im Bereich des Krisenmanagements thematisieren. Die verschiedenen Beiträge verdeutlichen damit gemeinsam die aktuellen und zukünftigen *Potenziale* der Krisenkommunikation und betrachten diese aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Damit soll der Band dazu anregen, die notwendige Auseinandersetzung mit den Bedingungen und Folgen von Krisenkommunikation zu intensivieren und einige Anhaltspunkte dafür geben, wie den Herausforderungen des Krisenmanagements in der Mediengesellschaft begegnet werden kann.

Der dritte Teil weitet schließlich den Blick und gibt abschließend einige Hinweise auf zukünftige Trends und Tendenzen im Bereich der Krisenkommunikation. Darüber hinaus werden die internationalen Herausforderungen in dem noch jungen Forschungsfeld aufgezeigt.

Zu den Beiträgen des Bandes

Im ersten Teil des Bandes geben *Löffelholz* und *Schwarz* einen umfassenden Überblick über den aktuellen Stand der Krisenkommunikationsforschung in organisatorischer Hinsicht. Sie verdeutlichen die Relevanz des Forschungsfeldes und zeigen anhand der Differenzierung von institutionell orientierter und symbolisch-relationaler Ansätze die verschiedenen Herangehensweisen der wissenschaftlichen Auseinandersetzung auf. Neben den bisherigen empirischen Ergebnissen der Wissenschaft zeigen sie abschließend die weiteren Perspektiven der deutschsprachigen Krisenkommunikationsforschung auf, die ihrer Meinung nach mit einem interdisziplinär verknüpften Zugang verbunden sein müssen.

Die **grundlegenden Perspektiven** im zweiten Teil werden durch den Beitrag von *Baumgärtner* eingeleitet, der in seinem Artikel den Risikobegriff umfassend aufarbeitet. Er plädiert dabei für eine positive Betrachtung der Risikokommunikation, die für die beteiligten Akteure nicht allein eine Gefahr, sondern in der Regel auch eine Chance darstellt. Wie er aufzeigt, kann eine glaubwürdige Kommunikationsstrategie zur Erhöhung der Risikoakzeptanz beitragen und damit ein wirkungsvolles Instrument der Krisenprävention darstellen. Anschließend weist *Arlt* in seinem Beitrag auf die Differenz von funktionaler und individueller Kommunikation hin und reflektiert in dem Zusammenhang das Kommunikationsverhalten von Organisationen in Krisensituationen. Er fokussiert dabei auf die internen Kommunikationsabläufe und verdeutlicht, welche Entscheidungsformen im Rahmen funktionaler und individueller Verständigung möglich sind.

Neben einer ausführlichen definitorischen Einordnung des Krisenbegriffs stellt der Beitrag von *Merten* das Verhältnis von Krise und Krisenkommunikation in den Mittelpunkt. Mit Blick auf die Bedingungen der Mediengesellschaft wird dabei deutlich, dass dieses Verhältnis von einer äußerst komplexen Struktur geprägt wird und Kommunikation nicht als das Allheilmittel dienen kann, als das es vielfach angesehen wird. Dass die Krisenkommunikation eine regelrechte Beschleunigung erfahren hat, wird in dem Beitrag von *Mast* herausgearbeitet. Verantwortlich für die immer hektischeren Krisenverläufe ist nach ihrer Auffassung jedoch nicht allein die Medienberichterstattung, sondern oftmals auch die mangelnde kommunikative Professionalität der betroffenen Organisationen. Auf Grundlage dieser Einschätzung zeigt sie die Notwendigkeit einer wohl überlegten Kommunikationsarbeit und verdeutlicht die relevanten Einflussfaktoren. *Bentele* und *Janke* thematisieren daran anschließend die besondere Bedeutung von Vertrauen in der Krisenkommunikation von Organisation mit den für sie relevanten Anspruchsgruppen. In dem Zusammenhang stellen sie wichtige vertrauensbildende Faktoren vor und plädieren für die Notwendigkeit eines modernen Stakeholder-Dialogs neuer Prägung. Ein solcher kann nach ihrem Ermessen bereits im Vorfeld als kommunikative Krisenprävention eingesetzt werden.

Aufbauend auf die grundsätzlichen Sichtweisen bezüglich der kommunikativen Komponenten des Krisenmanagements werden einige **anwendungsorientierte Perspektiven** vorgestellt. *Hofmann* und *Braun* nehmen zu Beginn eine grundlegende Einordnung der Krisenkommunikation als Teil des Krisenmanagements vor und zeigen aus praktischer Sicht deren Rolle im interdisziplinären Zusammenspiel auf. Dabei werden verschiedene Mittel der Krisenbewältigung angesprochen und die damit verbundenen Herausforderungen an die Kommunikation und das Krisenmanagement herausgestellt. Der Beitrag von *Krämer* macht ebenfalls die Notwendigkeit einer interdisziplinären Herangehensweise des Krisenmanagements deutlich. Er erläutert mit Blick auf die Krisenprävention das komplexe Zusammenspiel der Kommunikationsdisziplinen Public Relations, Public Affairs und Issues Management und zeigt das daraus resultierende Potenzial, kritische Situationen bereits vor dem Entstehen einer größeren Krise einer kommunikativen Lösung zuzuführen.

Der Zusammenhang von Krisenkommunikation und Issues Management wird danach von *Röttger* und *Preusse* ausführlich dargestellt. Das Fehlen einer kontinuierlichen und systematischen Beobachtung der Unternehmensumwelt ist nach ihrer Auffassung ein entscheidender Grund für die oftmals mangelhafte Krisenkommunikation von Unternehmen und Organisationen. Dabei wird Issues Management als Verfahren einer solchen Umweltbeobachtung von ihnen ausführlich analysiert und die damit verbundenen Rollen und Funktionen herausgearbeitet. Damit zeigen sie auf, dass Issues Management sich zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor der Krisenkommunikation entwickelt hat, wenngleich weiterer Forschungsbedarf diesbezüglich zu konstatieren ist. Frühwarnsysteme des Krisenmanagements werden darauf aufbauend von *Fischer-Appelt* eingeführt, die eine proaktive Kommunikation gegenüber potenziellen Konfliktherden ermöglichen. Er zeigt den Zweck eines funktionierenden Frühwarnsystems und erläutert anschaulich den Einsatz im Rahmen der praktischen Krisenkommunikation.

Aus Sicht eines ehemaligen Journalisten thematisiert *Röbel* im Anschluss die Analogie eines guten Krisenmanagements mit einem Feuerwehreinsatz. Er weist anhand verschiedener Faktoren auf die Notwendigkeit einer professionellen und schlagkräftigen Kommunikationsstrategie hin, ohne die der begleitenden Medienberichterstattung nicht begegnet werden kann. Als wirksamstes Mittel stellt er jedoch die kluge und umsichtige Kommunikation im Vorfeld einer sich anbahnenden Krisensituation heraus, die seiner Meinung nach den bestmöglichen Brandschutz gewährleistet. Welche Rolle den Kommunikationsverantwortlichen im Ernstfall zukommt, steht im Mittelpunkt der Ausführungen von *Johanssen* und *Dujic*. Sie zeigen auf, wie die Kommunikationsabteilung innerhalb einer Organisation positioniert sein sollte, um im Krisenfall möglichst angemessen und professionell agieren zu können. Dabei wird deutlich, dass Kommunikation in Krisenzeiten eine Führungsaufgabe darstellt und die Kommunikationsverantwortlichen de-

mentsprechend auch eine Führungsposition innerhalb der Organisation einnehmen müssen.

Der Beitrag von *Riecken* zeigt daran anschließend ganz praktisch, welche Faktoren eine erfolgreiche Medienarbeit im Krisenfall ausmachen. Anhand von Beispielen aus der Praxis werden die entscheidenden Aspekte von einer guten Vorbereitung über die organisatorischen Herausforderungen bis zu den Anforderungen an die konkrete Kommunikationsarbeit anschaulich aufbereitet. Dass jedes Unternehmen von einer Krise betroffen sein kann, verdeutlicht der Beitrag von *Baier-Fuchs*. Sie erläutert sowohl die Mechanismen der Medienberichterstattung, als auch die daraus resultierenden Herausforderungen für die Krisenkommunikation. Vor dem Hintergrund eines realen Katastrophenfalls werden die Abläufe des Krisenmanagements ausführlich präsentiert und die Konsequenzen der öffentlichen Aufmerksamkeit und des Mediendrucks für die Kommunikationsarbeit aufgezeigt. *Nothelle* wiederum nimmt eine Betrachtung von der anderen Seite vor und veranschaulicht, wie Journalisten mit Krisen umzugehen pflegen. Sie erläutert, welche Rolle Krisen für die journalistische Arbeit spielen und zeigt am Beispiel der Terroranschläge des 11. Septembers 2001 die Besonderheiten und damit verbundenen Herausforderungen von Krisensituationen für die mediale Berichterstattung.

Der Beitrag von *Köhler* widmet sich schließlich der besonderen Rolle der Online-Kommunikation für das Krisenmanagement. Sie verdeutlicht dabei, dass das Internet sowohl als Ausgangspunkt einer Krise fungieren kann, gleichzeitig aber auch durch unterschiedliche Anwendungen als effizientes Mittel der Krisenbewältigung zum Einsatz kommen kann. Nach ihrer Auffassung sollte die Online-Kommunikation als integraler Bestandteil der Krisenkommunikationsstrategie zum Verwendung finden. Vor diesem Hintergrund werden die wichtigsten Online-Strategien vorgestellt, verbunden mit dem Plädoyer, diesen netzbasierten Instrumenten in der Zukunft eine noch stärkere Beachtung zu schenken. Welchen Beitrag eine strategische Krisenevaluation zur Optimierung der Krisenkommunikation leisten kann, wird darauf folgend von *Besson* thematisiert. In ihrem Beitrag wird deutlich, dass Krisenmanagement weit mehr als die eigentliche Krisenbewältigung umfasst. Der Prozess der nach Abschluss der Krise erforderlichen strategischen Evaluation wird aufgezeigt und die verschiedenen Bestandteile detailliert herausgearbeitet. Dadurch wird deutlich, dass eine gelungene Evaluation wirkungsvoll zur Verbesserung des Krisenmanagements beitragen kann.

Der Band endet im dritten Teil mit einer *internationalen Perspektive* und damit einem Ausblick auf die zukünftigen Herausforderungen der Krisenkommunikation. *Coombs* verweist auf die bisherigen Anstrengungen zur Aufarbeitung des Forschungsfeldes und macht deutlich, dass für eine angemessene Darstellung des Themengebietes noch wesentlich umfangreichere Forschungsanstrengungen erforderlich sind.

Literatur

- Baumgärtner, Norbert (2005): Risiko- und Krisenkommunikation - Rahmenbedingungen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, dargestellt am Beispiel der chemischen Industrie. München: Verlag Dr. Hut.
- Bieber, Christoph (2004): Bausteine der Mediendemokratie. Ein Werkstattbericht. In: Massing, Peter (Hrsg.): Mediendemokratie: Eine Einführung; 2. Auflage. Schwalbach: Wochenschau Verlag, 10-33.
- Bottler, Stefan (2007): Krise der Krisen-PR. In: Werben & Verkaufen, 4/2007, 31.
- Bussemmer, Thymian (2003): PR in der demokratischen Gesellschaft. Ein historisch-theoretisches Beschreibungsmodell. In: PR Magazin, 9/2003, 33-40.
- Coombs, Timothy William (2002): Deep and surface threats: conceptual and practical implications for "crisis" vs. "problem". In: Public Relations Review, Nr. 28, 339-345.
- Dombrowsky, Wolf R. (1994): Krisen-Kommunikation. Anwendungsorientierte Strategien für den Umgang mit Öffentlichkeit und Institutionen der öffentlichen Gefahrenabwehr. Katastrophenforschungsstelle: KFS-Publikation. Kiel: Christian-Albrechts-Universität Kiel.
- Donges, Patrick/Imhof, Kurt (2001): Öffentlichkeit im Wandel. In: Jarren, Otfried/Bonfadelli, Heinz (Hrsg.): Einführung in die Publizistikwissenschaft. Stuttgart: Verlag Paul Haupt, 103-133.
- Falkheimer, Jesper/Heide, Mats (2006): Multicultural crisis communication: towards a social constructionis perspective. In: Journal of contingencies and crisis management, 14. Jahrgang, Nr. 4, 180-189.
- Frack, Georg (1998): Ökonomie der Aufmerksamkeit. Ein Entwurf. München/Wien: Hanser.
- Girgensohn, Arne (2002): Krisenkommunikation: PR zwischen den Fronten? Erhöhte Krisenpotenziale in Realität und Wahrnehmung. In: Public Relations Forum, 2. Jahrgang, Nr. 3, 84-87.
- Ingenhoff, Diana/Röttger, Ulrike (2006): Issues Management. Ein zentrales Verfahren der Unternehmenskommunikation. In: Schmid, Beat F./Lyczek, Boris (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler, 319-350.
- Jarren, Otfried (2001): „Mediengesellschaft“ – Risiken für die politische Kommunikation. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B41-42, 10-19.
- Kamps, Klaus (2002): Kommunikationsmanagement in der Politik: Anmerkungen zur „zirkulären“ Demokratie. In: Schatz, Heribert/Rössler, Patrick/Nieland, Jörg-Uwe (Hrsg.): Politische Akteure in der Mediendemokratie. Politiker in den Fesseln der Medien? Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 101-110.
- Klenk, Volker (1989): Krisen-PR mit Hilfe von Krisenmodellen. In: PR Magazin, 2/1989, 29-36.
- Konken, Michael (2002): Krisenkommunikation: Kommunikation als Mittel der Krisenbewältigung. Limburgerhof: FBV-Medien-Verlag.
- Locarek-Junge, Hermann/Straßberger, Mario/Wagner, Niklas (2003): Krisenkommunikation am Kapitalmarkt: Investor Relations in der Unternehmenskrise. In: Blum, Ulrich/Greipl, Erich/Müller, Stefan/Uhr, Wolfgang (Hrsg.): Krisenkommunikation - 5. Dresdner Kolloquium an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Dresden. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag/GWV Fachverlag, 125-139.
- Löffelholz, Martin (2004): Krisen- und Kriegskommunikation als Forschungsfeld - Trends, Themen und Theorien eines hoch relevanten, aber gering systematisierten Teilgebietes der Kommunikationswissenschaft. In: Ders. (Hrsg.): Krieg als Medienereignis II. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 13-55.
- Löffelholz, Martin (2005): Krisenkommunikation. In: Weischenberg, Siegfried/Kleinsteuber, Hans J./Pörsken, Bernhard (Hrsg.): Handbuch Journalismus und Medien. Konstanz: UVK, 185-189.
- Nolte, Kristina (2005): Der Kampf um Aufmerksamkeit. Wie Medien, Wirtschaft und Politik um eine knappe Ressource ringen. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- o.V. (2006): Annual ICM crisis report. News coverage of business crises during 2005. Online unter: <http://www.crisisexperts.com/pub.htm> [03.01.2007].

- Pfetsch, Barbara (2006): Politik und Medien – neue Abhängigkeiten? In: Balzer, Axel/Geilich, Marvin/Rafat, Shamim (Hrsg.): Politik als Marke. Politikvermittlung zwischen Kommunikation und Inszenierung. Berlin: Lit Verlag, 34-41.
- Ronneberger, Franz (1977): Legitimation durch Information. Düsseldorf: Econ.
- Saxer, Ulrich/Bosshart, Louis (1990): Zur Definition der Kommunikation in Krisen. In: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift, 5/1990, 282-287.
- Schmidbauer, Klaus (2006): Kluge Konzepte für die Krisenkommunikation. In: Laumer, Ralf/Pütz, Jürgen (Hrsg.): Krisen-PR in der Praxis. Wie Kommunikations-Profis mit Krisen umgehen. Münster: Daedalus Verlag, 29-52.
- Töpfer, Armin (2006): Krisenkommunikation: Anorderungen an den Dialog mit Stakeholdern in Ausnahmesituationen. In: Schmid, Beat/Lyczek, Boris (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler, 351-398.
- Wiebusch, Dagmar (2001): Zwischen Aufklärung und Kommerzialisierung. In: PR Report, 26.01.2001, 11-12.
- Zerfuß, Ansgar (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 2., ergänzte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zulauf, Harald (2004): Mehr als Werbung: Politik-PR in der Praxis. Strategien-Instrumente-Ergebnisse. In: FORUM.MEDIEN.POLITIK. (Hrsg.): Trends der politischen Kommunikation. Beiträge aus Theorie und Praxis. Münster: Lit Verlag, 142-155.

Teil 1

Einführung

Die Krisenkommunikation von Organisationen

Ansätze, Ergebnisse und Perspektiven der Forschung

Martin Löffelholz und Andreas Schwarz

1 Relevanzgewinn der Krisenkommunikationsforschung

Politische und ökonomische Krisen werden sowohl von den Medien als auch von der Wissenschaft seit einigen Jahren aufmerksamer verfolgt. So zählte das Institute for Crisis Management zwischen 1996 und 2000 in den USA pro Jahr noch rund 7000 Unternehmenskrisen, über die Medien im Wirtschaftsteil berichteten. In den Jahren 2005 und 2006 bezifferte das Institut die Zahl derartiger Krisenfälle schon auf über 10.000 pro Jahr (Institute for Crisis Management 2007). Für die Wissenschaft liegen vergleichbar harte Indikatoren für einen Relevanzgewinn der auf Krisen bezogenen Forschung zwar nicht vor. Allerdings nimmt die Zahl der Publikationen, die sich mit der Kommunikation von Krisen analytisch befassen, ausweislich diverser Literaturübersichten bereits seit den 1980er Jahren ebenfalls kontinuierlich zu (u.a. Löffelholz 2004a, Zöllner 2001, Carruthers 2000, Becker 2000 u. 2000b, Simon 1991). Jüngste Sonderausgaben wissenschaftlicher Fachzeitschriften, die sich mit dem Thema ‚organisationale Krisenkommunikation‘ beschäftigen (Journal of Applied Communication Research 3/2006, Public Relations Review 2/2007), sowie das für 2008 avisierte Sonderheft des Journal of Public Relations Research weisen zusätzlich auf die Aktualität und Relevanz des Forschungsfeldes hin.

Dabei konzentriert sich die Wissenschaft auf die fallstudienartige Analyse der Bedingungen, Strukturen und Folgen der Kommunikation besonders spektakulärer Krisenfälle in Unternehmen und in der Politik, wobei hier der Fokus auf der Kommunikation kriegerischer Auseinandersetzungen und terroristischer Handlungen liegt. In jüngster Zeit standen insbesondere die Kriege auf dem Balkan, die Luftangriffen der NATO im Kosovo, die Anschläge auf Pentagon und World Trade Centre sowie die gewaltsame Beseitigung der Taliban-Herrschaft in Afghanistan und des Regimes von Saddam Hussain im Irak im Mittelpunkt einschlägiger Untersuchungen (Kempf/Schmidt-Regener 1998, Allen/Seaton 1999, Hammond/Herman 2000, Zöllner 2001, Zelizer/Allan 2002, Becker 2002a, Becker 2002b, Becker 2002c, Löffelholz 2004b). Zu den Unternehmenskrisen, die in Deutschland wissenschaftlich intensiver untersucht wurden, gehören die Brent-Spar-Krise von Royal Dutch/Shell (Scherler 1996, Hecker 1997, Schubert 2000), das Grubenunglück in Borken (Mathes et al. 1991), der Fall Schneider (Haller 1998), das Debakel der A-Klasse von Daimler-Benz (Müller 1998, Töpfer 1999)

und die Unfallserie des Chemiekonzerns Hoechst (Kepplinger & Hartung 1995). International erlangten darüber hinaus die Bhopal-Krise (Dow Corning), der Pentium-Bug (Intel), die Produktsabotage bei Johnson & Johnson oder auch das Tankerunglück der Exxon Valdez geradezu paradigmatischen Status.

Kommunikation kommt bei der Analyse entsprechender Krisensituationen deshalb eine besondere Bedeutung zu, weil Krisen als soziales und beobachterabhängiges Konstrukt beschrieben werden können (Löffelholz 1993, Kohring et al. 1996). Krisen sind demnach „durch kommunikative Leistungen nicht nur vermittelt-, sondern auch beeinflussbar – was auf die herausragende Bedeutung der Public Relations als Mittel der Prävention und Bewältigung“ (Köhler 2006: 22) von Krisen hinweist. Fallstudien wie die genannten sind also durchaus hilfreich, um Krisen generell sowie speziell die Bedingungen und Prozesse der Krisenkommunikation politischer und wirtschaftlicher Organisationen besser verstehen zu können.

Zurückhaltend sind jedoch Versuche zu beurteilen, aus einzelnen Fallanalysen generalisierte Strategien eines exzellenten Managements von Krisenkommunikationsprozessen abzuleiten: „The variables in any particular crisis situation are so numerous that no historic case is likely to be comparable to the point of providing an optimal response. Any paradigmatic approach to crisis management is, therefore, suspect.“ (Berg/Robb 1992) In dem vorliegenden Beitrag geht es also nicht darum, kochrezeptartige ‚goldene Regeln‘ der Krisenkommunikation vorzustellen. Vorgestellt werden stattdessen theoretische Ansätze und zentrale Forschungsergebnisse, die einen Überblick über den Stand der Forschung zur Krisenkommunikation von Organisationen vermitteln. Darauf aufbauend erläutern wir knapp, in welche Richtung die weitere wissenschaftliche Analyse der Krisenkommunikation von Organisationen gehen sollte.

2 Krisenkommunikation von Organisationen als Forschungsfeld

Das Forschungsfeld ‚Krisenkommunikation von Organisationen‘ wird von unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen bearbeitet. Neben der Wirtschaftswissenschaft, die nahezu ausschließlich Unternehmen als Organisationen in den Mittelpunkt der krisenkommunikationsbezogenen Forschung rückt, kümmert sich – mit einem deutlich breiteren Fokus – vor allem die Kommunikationswissenschaft um die Erforschung der Bedingungen und Strukturen von Krisenkommunikation. Insgesamt kann der Forschungsstand zur Krisenkommunikation von Organisationen als beachtlich, aber stark fragmentiert beschrieben werden (Pearson & Clair 1998, Löffelholz 2004a, Coombs 2007).

Auffällig ist, dass in der bisherigen Forschung zwischen politischen und ökonomischen Krisen deutlich getrennt wird. Das macht auf den ersten Blick Sinn, weil Unternehmenskrisen anderen Bedingungen unterliegen und andere Conse-

quenzen haben als politische Krisen, vor allem solchen, die mit gewalttätigen Auseinandersetzungen verbunden sind. Andererseits ist allerdings anzunehmen, dass beispielsweise im Hinblick auf die Thematisierung durch Medien Ähnlichkeiten zwischen politischen und ökonomischen Krisen bestehen können. Wir gehen deshalb davon aus, dass die auf politische Konflikte und gewaltsame Auseinandersetzungen ausgerichtete Kriegskommunikationsforschung von den Ergebnissen der vor allem auf Unternehmen bezogenen Krisenkommunikationsforschung profitieren kann und umgekehrt die Analyse der medialen Produktion, Präsentation und Rezeption konfliktiver Ereignisse Anregungen zum besseren Verständnis der Krisenkommunikation von Unternehmen liefern kann. Aufgrund der Ähnlichkeit der Fragestellung bietet es sich deshalb an, wie bereits Anfang der 1990er Jahre vorgeschlagen (Löffelholz 1993b), unternehmensbezogene Krisen- und politisch orientierte Kriegskommunikationsforschung konzeptionell stärker aufeinander zu beziehen.

In dem folgenden Forschungsüberblick berücksichtigen wir daher primär jene Studien, die aus unserer Sicht für beide Forschungstraditionen Relevanz besitzen. Zur Systematisierung der Ansätze und Befunde unterscheiden wir – einem Vorschlag von Schwarz (2007a) folgend – drei dominante sich partiell überlappende Forschungsperspektiven: die institutionelle, die instrumentelle sowie die symbolisch-relationale Krisenkommunikationsforschung.

3 Institutionell orientierte Krisenkommunikationsforschung

Aus der institutionellen Perspektive werden Organisationsstrukturen bzw. Eigenschaften von Organisationsfunktionsträgern und deren Einfluss auf die Effektivität der Krisenantizipation bzw. des Krisenmanagements (inklusive der Krisenkommunikation) betrachtet. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Organisationen sich im Hinblick auf ihre Krisenvulnerabilität unterscheiden und diese sich anhand von internen Faktoren bestimmen lässt. Dabei wurden vorwiegend die strukturellen Bedingungen der PR-Funktionen, die Organisationskultur sowie Effekte organisatorischer Krisenerfahrung aufgegriffen. Hauptuntersuchungsobjekte sind dabei Unternehmen, während staatliche Organisationen bisher eher selten Gegenstand entsprechender Studien waren.¹

Pauchchant und Mitroff (2006) vertreten die These, dass es spezifische Eigenschaften der Organisationskultur sind, die zu einer erhöhten und damit zum Teil selbstinduzierten Krisengefährdung beitragen. Organisationskultur verstehen sie als

¹ Eine Ausnahme stellen die Studien der Forschungsgruppe Krisenkommunikation an der TU Ilmenau dar, in der zwischen 2004 und 2007 sicherheitspolitisch relevante Organisationen im Hinblick auf ihre Krisenkommunikationsstrukturen im Rahmen einer qualitativen Untersuchung empirisch analysiert wurden (www.crisis-communication.de).

„basic, taken-for-granted assumptions that an organization makes about itself, its customers, employees, and surrounding environment” (Pauchant/Mitroff 2006: 136). Sie kamen zu dem Ergebnis, dass besonders krisengefährdete Organisationen dazu neigen, Krisen zu verdrängen bzw. in ihrer Bedeutung herabzusetzen. Diese ‚ungesunden‘ Organisationskulturen betrachten ihre Umwelt bzw. Anspruchsgruppen primär im Hinblick auf den Nutzen, den sie für die Erreichung der Organisationsziele darstellen.

Dies spiegelt sich auch im Krisenverständnis wieder, demzufolge Krisen primär eine Bedrohung für das eigene Unternehmen, weniger für dessen Umwelt darstellen. Die Autoren beschreiben diese Ausprägungen der Organisationskultur auch als narzisstisch und empathielos. Die Überhöhung der eigenen Perfektion und Exzellenz führe dazu, dass geplantes und integriertes Krisenmanagement als Eigenschaft von schlechten Organisationen betrachtet wird. Das Weltbild geht in einer Gut-Böse-Dichotomie auf, wobei vor allem die Medien als feindliche Bedrohung wahrgenommen werden. Organisationen dieser Kategorie verorten die Schuld bzw. Verantwortlichkeit für Krisen nicht bei sich selbst. Auf Organisationskulturen, die über ein systematisches, strategisch geplantes Krisenmanagement verfügen, trifft in der Regel das Gegenteil zu (Pauchant/Mitroff 2006: 139ff).

Zu ähnlichen Befunden gelangen Elsubbaugh, Fildes und Rose (2004) nach einer Befragung in ägyptischen Textilunternehmen. Eine ‚gesunde‘ Organisationskultur wurde von den befragten Managern als bedeutendste Voraussetzung für erfolgreiches Krisenmanagement betrachtet, während eine effektive Kommunikation mit internen und externen Teilöffentlichkeiten erst an dritter Stelle genannt wurde (Elsubbaugh et al. 2004: 115).

Die zentrale Rolle der Organisationskultur bei Prozessen des Krisenmanagements betont auch Marra (1998). Allerdings verweist er auf die mangelnde Berücksichtigung der PR- und Kommunikationsstrukturen in Organisationen und die Überbewertung von Krisenplänen. Seine Fallstudie zu einer Krise des amerikanischen Telekommunikationsunternehmens AT&T (1990) führt ihn zu der Schlussfolgerung, dass insbesondere eine proaktive und kooperative Kommunikationskultur sowie starke von allen Mitarbeitern gelebte Kommunikationsprinzipien den Erfolg organisationaler Krisenkommunikation bedingen. Defensive und verschlossene Kommunikationskulturen hingegen, die beispielsweise für die misslungene Krisen-PR nach dem Challenger-Unfall der NASA 1986 verantwortlich gemacht werden, beeinträchtigten den Erfolg trotz vorhandener Krisenpläne beträchtlich.

Auch im Rahmen des Issues Managements und der Risikokommunikation – verstanden als Instrument der Krisenprävention bzw. Früherkennung – wird Organisationskultur als wesentlicher Einflussfaktor erachtet (Hribal 1999, Ingenhoff/Rosberg 2004). Die ‚kulturelle Brille‘ bestimmt nicht nur, welche Themen in deren Umwelt wahrgenommen, identifiziert und auf bestimmte Weise interpretiert werden, sondern gleichermaßen, welche kommunikativen Maßnahmen die Organi-

sationen daraus ableiten. Partizipative (im Gegensatz zu autoritären) Organisationskulturen scheinen die Beobachtungs- und Handlungsoptionen im Rahmen des Issues Managements zu erweitern und fördern abteilungs- und hierarchieübergreifendes Arbeiten. Dazu tragen insbesondere auch stärker netzwerkförmige Kommunikationsstrukturen bei, während hierarchische Strukturen den Kommunikationsfluss eher behindern bzw. auf wenige Ebenen eingrenzen (Ingenhoff/Rosser 2004: 51ff). Partizipative Organisationskultur sowie Prinzipien offener und symmetrischer Kommunikation werden von Praktikern zwar als wichtig erachtet, im Krisenfall jedoch kaum wirklich umgesetzt (Kunczik et al. 1995, Köhler 2006).

Über die Organisationskultur hinaus werden die Entscheidungsautonomie und Implementierung der PR-Funktionen als Teil des strategischen Managements als Erfolgsfaktor für Krisenkommunikation betrachtet. Der damit verbundene Zugang zu Ressourcen und Informationen sowie die nötige Unterstützung der Leitungsebene bilden letztlich die Voraussetzungen für die Öffentlichkeitsarbeit, um in Krisensituationen schnell und angemessen zu handeln (Köhler 2006, Marra 1998). Auch wenn die Befunde der Exzellenzstudie (Grunig et al. 2002) dies im Hinblick auf PR-Funktionen in Organisationen allgemein zu bestätigen scheinen, fehlt es im Krisenkontext bisher an Forschung, die über deskriptiv-normative Ansätze hinausgeht.

Darüber hinaus wurden das Selbstverständnis von PR-Akteuren im Krisenkontext, die Professionalisierung der Krisenkommunikation in Organisationen sowie der Einfluss von Rollenstrukturen auf das organisationale Krisenmanagement bislang kaum untersucht. Eine ältere Studie zeigte jedoch, dass die Berufstätigkeit Public Relations zwar als nicht erlernbare Begabung eingestuft (63% der Befragten), Krisenbewältigung aber mehrheitlich (70%) als forschungsbasierte Methode betrachtet wird (Kunczik et al. 1995: 135).

Mit dem Zusammenhang zwischen organisatorischer Krisenerfahrung und PR-Rollenstrukturen beschäftigte sich Guth (1995). Er kam zu dem Ergebnis, dass mit zunehmender Konfrontation von Organisationen mit Krisen, PR-Funktionen mit erhöhten Managementbefugnissen ausgestattet sind.² Der Befund würde sich mit Ergebnissen der Exzellenzstudie decken. Organisationen, welche im Zeitverlauf ein erhöhtes Maß an Kommunikation mit kritischen Anspruchsgruppen zu bewältigen haben (Aktivismus, Krisen), verfügen demnach in der Regel über eine einflussreichere und besser ausgestattete Kommunikationsfunktion (Grunig et al. 2002: 442ff). Beispielsweise ergab eine Untersuchung von Organisationen in umweltsensiblen Branchen, dass Chemie- bzw. Pharmaunternehmen in der Vergangenheit häufiger mit Krisen konfrontiert waren und zugleich über ausgeprägtere Strukturen der Krisenvorbereitung im Vergleich zu anderen Branchen verfügen

² Da Krisenerfahrung aber ebenso durch die Organisationsgröße bedingt ist, kann nicht ausgeschlossen werden, dass es sich hier um ein Artefakt der Messung handelt.

(Kunczik et al. 1995: 185). Der Einfluss erhöhter Umweltkomplexität auf die Institutionalisierung von Krisen-PR- bzw. Krisenmanagementfunktionen wurde bislang freilich kaum theoriegeleitet untersucht. Insbesondere Ansätze organisationalen Lernens könnten sich in diesem Kontext als fruchtbar erweisen (Cohen/Sproull 1996, Wiegand 1996).

4 Instrumentell orientierte Krisenkommunikationsforschung

Der Großteil der im deutschsprachigen Raum unternommenen Forschungsanstrengungen beschäftigt sich mit der Einschätzung von Kommunikationsverantwortlichen zur Implementierung und Nutzung von Instrumenten in den verschiedenen Phasen des Krisenmanagements, wobei der Forschungsschwerpunkt bis dato auf den Phasen der Prävention und Vorbereitung liegt. Neben Unternehmen, die bislang deutlich häufiger Gegenstand empirischer Untersuchungen waren, liegen auch erste Ansätze zur Analyse der auf Krisenkommunikation bezogenen Instrumente politischer, vor allem staatlicher Organisationen, vor (Hoffmann 2007, Löffelholz 2007a).

Im Rahmen der Krisenprävention richtet sich die Forschung primär auf Strukturen, Verbreitung und Funktionen des Issues Managements. Dieses lässt sich „als eine organisationsbezogene Technik kommunikativer Vorgänge begreifen, mit der eine Organisation versucht, politische, wirtschaftliche oder gesellschaftliche Issues (Themen, Probleme oder Ereignisse) und die dazu einsetzende Meinungsbildung in der Öffentlichkeit zu identifizieren oder zu implementieren mit dem Ziel, Nutzen für eine Organisation zu vermehren und/oder Schaden von ihr abzuwenden.“ (Merten 2001: 42). Hier wird deutlich, dass Issues Management auch – aber nicht nur – ein proaktives und strategisches Instrument zur Prävention von Krisen und zur Früherkennung von Risiken darstellt (Ingenhoff 2004: 66). Dabei kommen im Wesentlichen Formen der Umweltanalyse (Issue Monitoring, Scanning) und Prognosetechniken (u.a. Szenariotechniken) zum Einsatz.

Eine Untersuchung Schweizer Unternehmen zeigte, dass das Issues Management aufgrund seiner Beobachtungs- und Kommunikationsorientierung Aufgabe der Public Relations-Funktionen ist. Allerdings setzen knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen keinerlei Issues Management-Methoden ein (Röttger 2001: 12). Auch andere Studien gelangen zu dem Ergebnis, dass Krisenprävention und Früherkennung „von den meisten Organisationen immer noch sträflich vernachlässigt [wird]. Damit wird die Chance vergeben, Konflikte und Anspruchsgruppen frühzeitig zu erkennen, um die Entstehung von Deutungsmustern mitzubestimmen.“ (Schulz 2001: 228).

Im Kontext der Vorbereitung auf potentielle Krisen wurde vor allem die Bedeutung und Effektivität von Krisenplänen untersucht (u.a. Barton 1991, Quar-

telli 1988, Sen/Egelhoff 1991). Der sich in Krisen erhöhende Zeit- und Entscheidungsdruck erfordert schnelles und strategisches Handeln. Krisenpläne liefern dafür benötigte Hintergrundinformationen, weisen spezifische Verantwortlichkeiten zu und enthalten Kontaktdaten potentiell bedeutsamer Ansprechpartner oft auf Grundlage verschiedener Krisenszenarien (Coombs 1999: 79ff). Das Potential von Krisenplänen zur Abmilderung von Krisenverläufen wird zwar kaum angezweifelt, wird hinsichtlich seiner relativen Bedeutung im Rahmen der Krisenkommunikation aber zum Teil als überschätzt beschrieben (Marra 1998). Krisenpläne können nicht auf alle denkbaren Szenarien vorbereiten, vermitteln unter Umständen ein falsches Gefühl von Sicherheit und können im Falle blinder Befolgung von Anweisungen versagen. Ein Plan in der Schublade, der weder evaluiert bzw. aktualisiert und nicht in Simulationen trainiert wird (Coombs 1999: 83), erzielt möglicherweise lediglich eine Plazebo-Wirkung. Vorliegende Studien zeigen, dass cirka ein Drittel der befragten Organisationen mit Krisenplänen ausgestattet ist (Kunczik et al. 1995, Schulz 2001). In einer Befragung in Großunternehmen waren Krisenpläne in knapp 95 Prozent der Fälle vorhanden, während Behörden und Verbände weit unter diesem Wert lagen (12Cylinders Corporate Strategies 2003). Eine vergleichbare Studie in den USA zeigte, dass Unternehmen branchenübergreifend in 79 Prozent der Fälle über einen Krisenplan verfügten (Lee et al. 2007).³

Besonders für Mitglieder des so genannten Krisenstabes bzw. Krisenteams sind Krisentrainings entscheidend. Die Aufgabe von Krisenstäben ist neben der Erarbeitung, Simulation und Umsetzung des Krisenplans letztlich das Treffen angemessener Entscheidungen in der akuten Krisenphase, um Schaden von Betroffenen abzuwenden bzw. zu mildern. Über die Zusammensetzung dieser Teams und die nötigen Fähigkeiten liegt bisher wenig fundierte Forschung vor. Empfohlen wird eine funktionale Auswahl von Mitgliedern u.a. aus den Bereichen Recht, Sicherheit, Public Relations, Qualitätskontrolle und der obersten Führungsebene, um spezifische Problemlösungs- und Entscheidungskompetenzen zu kombinieren (Coombs 1999: 68f). Bisher untersuchte deutsche Organisationen verfügten in etwa der Hälfte der Fälle über Krisenstäbe (Kunczik et al. 1995, Schulz 2001).

Auch im Hinblick auf spezifische Anforderungen an Standardinstrumente der PR (z.B. Pressekonferenzen) und deren Wirkung im Krisenkontext sowie zur Evaluation von Krisen-PR liegen bisher kaum Studien vor, die mehr als deskriptiv sind. Häufiger standen Chancen und Potentiale des Internets im Mittelpunkt des Interesses (Eggert 2000, Köhler 2006, Taylor/Kent 2007). Köhler kommt zu dem Ergebnis, dass online-gestützte Krisen-PR bisher kaum konzeptionell-strategisch eingesetzt wird und viel versprechende Potentiale der Krisenprävention und dialogorientierten Krisenkommunikation vergeblich werden (2006: 363ff).

³ Insgesamt leiden die meisten Studien dazu, die in der Regel auf größere Unternehmen beschränkt sind, jedoch unter mangelnder Repräsentativität und geringen Rücklaufquoten.

5 Symbolisch-relational orientierte Krisenkommunikationsforschung

Die stärker auf Kommunikationsprozesse gerichtete symbolisch-relationale Krisenkommunikationsforschung schließt vor allem Arbeiten ein, die sich mit Strategien der Gestaltung von Botschaften von Organisationen vor, während und nach der Krise, aber auch der Wirkung solcher Strategien sowie dem Verhältnis von Öffentlichkeitsarbeit und spezifischen Anspruchsgruppen, insbesondere den Medien (respektive dem Journalismus) in Krisensituationen auseinandersetzen. In Deutschland konzentriert sich die entsprechende Forschung insbesondere auf die Beziehungen von Medien und Militär in Kriegs- und Krisenzeiten (Löffelholz 2007b), während unternehmensbezogene Untersuchungen in diesem Bereich seltener sind. In den USA hat sich hingegen eine ausgeprägte Forschungstradition sowohl im Hinblick auf politische als auch ökonomische Organisationen und ihr Verhältnis zur Öffentlichkeit in Krisensituationen herausgebildet. Die Ansätze und Befunde der auf kriegerische Konflikte ausgerichteten Krisenkommunikationsforschung haben wir an anderer Stelle ausführlich und detailliert referiert (Löffelholz 2004b u. 2007b). Daher konzentrieren wir uns hier auf die Beschreibung zentraler Befunde, die sich auf die aufschlussreiche US-amerikanische Forschung zur Krisenkommunikation von Unternehmen beziehen, aber auf andere Organisationen nach unserer Einschätzung sehr wohl übertragbar erscheinen.

Im Zentrum der diesbezüglichen Forschung stehen vor allem die Muster und Formen rhetorischer Kommunikationsstrategien, die Organisationen nutzen, um krisenbedingte Reputations- bzw. Imageschäden abzumildern. Auf Basis einer Vielzahl von vorwiegend qualitativen Fallstudien wurden Typologien so genannter Corporate Impression Management-Strategien entwickelt, die Krisenmanagern helfen sollen, in spezifischen Krisensituationen bzw. für bestimmte Teilöffentlichkeiten die für das Organisationsimage förderlichsten Botschaften zu kommunizieren (zusammenfassend Coombs 2006). Der quantitativ größte Teil der Forschung orientiert sich dabei an der von William Benoit (1995) vorgelegten ‚Theorie der Imagewiederherstellung‘ (Image Restoration Theory).

Letztlich ist eine sinnvolle und theoriegeleitete Auswahl von Krisenkommunikationsstrategien jedoch nur möglich, wenn erstens spezifische Eigenschaften von Krisensituationen bekannt sind und sich zweitens Wahrnehmungen seitens relevanter Teilöffentlichkeiten im Krisenfall antizipieren lassen. Dieser Annahme folgt auch die Theorie der situativen Krisenkommunikation (Situational Crisis Communication Theory, Coombs/Holladay 2004). Sie postuliert, dass Teilöffentlichkeiten Vermutungen über die Ursachen von Krisen anstellen. Je mehr sie dabei die Verantwortlichkeit für negative Auswirkungen der Krise einer Organisation zuschreiben, desto wahrscheinlicher resultiert dies in negative Einstellungen, Emotionen bzw. Verhalten gegenüber dem vermeintlichen Verursacher. Das Ausmaß der wahrgenommenen Verantwortlichkeit seitens relevanter Stakeholder versucht

Coombs mit Hilfe sozialpsychologischer Ansätze zur Kausalattribution (Weiner 1986) zu erklären.

Einige experimentelle Untersuchungen konnten zeigen, dass die wahrgenommene Verantwortlichkeit im Zusammenhang mit bestimmten Krisentypen steht (z.B. Unfälle, Korruption, Naturkatastrophen, Gerüchte) und zudem vom Schadensausmaß der Krise und der Krisenhistorie einer Organisation (Häufigkeit der Verwicklung in Krisen) abhängig ist. Diese Befunde würden Krisenmanagern schließlich eine sinnvolle Auswahl von Strategien zur Botschaftengestaltung im Krisenfall erlauben. Daher überarbeitete Coombs (2006) die oben genannten Typologien rhetorischer Techniken und ordnete sie im Hinblick auf die damit verknüpfte Akzeptanz von Verantwortung durch die Organisation. Je geringer die Kluft zwischen der von Stakeholdern wahrgenommenen Verantwortlichkeit eines Unternehmens und der von diesem im Rahmen seiner externen Kommunikation übernommenen Verantwortung sei, desto geringer fielen dieser Annahme zufolge der Imageschaden für die Organisation aus. Somit könnten Krisen- und Kommunikationsstrategietypologien theoriegeleitet aufeinander bezogen und von PR-Praktikern im Krisenfall eingesetzt werden. Partiiell konnten diese Annahmen empirisch bestätigt werden, auch wenn es sich meist um kleinere experimentelle Studien mit studentischen Stichproben handelte (u.a. Coombs/Holladay 2002, 2004). Für eine stärker rezeptions- bzw. stakeholderorientierte Krisenkommunikationsforschung plädieren auch Lee (2004) und Schwarz (2007b), die den attributionstheoretischen Ansatz der Theorie situativer Krisenkommunikation erweitern bzw. dessen interkulturelle Validierung einfordern.

Vor allem die so genannte Praktikerliteratur beschäftigt sich intensiv mit angemessenen Formen der Krisenkommunikation. Dabei haben sich verschiedene ‚Daumenregeln‘ für Krisen herauskristallisiert. Größte Einigkeit besteht darüber, dass Organisationen in Krisensituationen möglichst schnell, konsistent und offen kommunizieren sollten. Allerdings sind diese kochrezeptartigen und zuweilen auch trivialen Empfehlungen bisher nur partiell forschungsgestützt (Coombs 2006). In Zukunft werden hier der Einfluss situativer Faktoren der Krise sowie Eigenschaften und Wahrnehmung verschiedener Teilöffentlichkeiten weiter untersucht werden müssen.

Als eine weitere Ausprägung der symbolisch-relationalen Perspektive kann die Untersuchung des Verhältnisses von Organisationen mit spezifischen Teilöffentlichkeiten unter Krisenbedingungen einbezogen werden. Insbesondere der Einfluss von Krisen- bzw. Konfliktsituationen auf das Verhältnis bzw. den gegenseitigen Einfluss von Öffentlichkeitsarbeit und Journalismus wurde hier – freilich nicht nachhaltig – diskutiert. Die für das Forschungsfeld der Krisenkommunikation relevanten Befunde sind in den meisten Fällen ein Residuum der übergeordneten Frage nach der Interaktion von Journalismus und Public Relations, die auf die Beziehungen zweier Berufsfelder bzw. Systeme (z.B. das Intereffikationsmodell)

oder den Einfluss von PR auf journalistische Texte (z.B. die Determinationsthese) gerichtet ist (vgl. Raupp 2005: 199).

Barth und Donsbach (1992) verglichen in diesem Kontext die Berichterstattung über eher herkömmliche ‚Aktionspressekonferenzen‘ mit ‚Krisenpressekonferenzen‘ (Sandoz, Boehringer) unter Berücksichtigung der dazugehörigen Pressekonferenzunterlagen. Die Befunde zeigen, dass es den Unternehmen in Krisensituationen trotz umfangreicherer Berichterstattung deutlich weniger gut gelang, ihre zentralen Botschaften in den Medien zu platzieren. Journalisten diversifizieren und intensivieren in Krisen offenbar ihre Recherchen aufgrund des hohen Nachrichtenwertes. Hoffjann (2001) sieht darin auch deren Interesse an konfliktstabilisierenden Aspekten der Berichterstattung, um den Nachrichtenwert länger aufrecht zu erhalten. Somit würden selbst langfristig etablierte gute Beziehungen zwischen Pressestellen und Redaktionen unter Krisenbedingungen versagen. Aktuelle Befunde deuten an, dass die gegenseitige Wahrnehmung eher ambivalent ist. Während sich Media Relations aus PR-Sicht als Bonus auszahlen, sind diese aus Journalistenperspektive unter Krisenbedingungen nur bedingt von Relevanz (Thießen 2007).

6 Perspektiven der Krisenkommunikationsforschung

Die deutsche Kommunikationswissenschaft hat die organisationale Krisenkommunikation wie auch das Feld der PR-Forschung insgesamt spät entdeckt (vgl. Röttger 2004a). Darauf deuten auch jüngere Überblickswerke hin (Bentele et al. 2005, Röttger 2004b), die sich mit Krisen-PR nur marginal bzw. vorwiegend mit Formen der Krisenprävention und Früherkennung (Issues Management, Risikokommunikation) befassen (Röttger 2001). Die zuvor erwähnte Fragmentierung der Forschung manifestiert sich hier insofern, dass nur vereinzelt Bezüge zu internationalen Forschungsanstrengungen hergestellt werden.

Einschlägige Beurteilungen der Forschung zur Öffentlichkeitsarbeit von Organisationen in Krisensituationen fallen übereinstimmend ernüchternd aus (vgl. Kunczik et al. 1995, Hoffjann 2001, Köhler 2005, Coombs 2007). Dem Großteil der Publikationen zum Thema wird Kochbuch- bzw. Patentrezeptcharakter zugeschrieben. Selbst die wissenschaftliche Literatur entbehre größtenteils systematisch-theoretischer Grundlagen und bewege sich eher auf deskriptiv-erzählendem Niveau (Kunczik et al. 1995: 14). Diese Einschätzungen treffen zu, reduziert man den Blick auf deutschsprachige Forschungsbeiträge. Unter Berücksichtigung der internationalen, vorwiegend US-amerikanischen Literatur zu Krisenmanagement und Krisenkommunikation muss die Lage jedoch mit Blick auf den quantitativen Forschungsausstoß optimistischer beurteilt werden. In einer Untersuchung der bedeutendsten englischsprachigen wissenschaftlichen PR-Fachzeitschriften (u.a. Public

Relations Review, Journal of Public Relations Research, Public Relations Research Annual) zwischen 1975 bis 2000 identifizierten Sallot et al. (2003) immerhin 14 Beiträge zur Theoriebildung in der Krisenkommunikation, womit das Thema auf Platz zwei rangierte.

Dennoch mangelt es nach wie vor an theoriegeleiteter bzw. theorieprüfender Forschung zur Beschreibung und Erklärung von organisationalen Kommunikationsfunktionen unter Krisenbedingungen (Coombs 2007). Die empirische Grundlage bilden mit wenigen Ausnahmen überwiegend Einzelfallstudien, die sich kaum an wissenschaftlich stringenten Designs und methodischen Qualitätskriterien orientieren (vgl. u.a. Yin 2003). Die externe Validität ist erheblich eingeschränkt und Generalisierungen oder gar Handlungsempfehlungen fragwürdig. Eine Systematisierung der Befunde (z.B. Krisenverläufe, Wirkungen eingesetzter Instrumente und Kommunikationsstrategien) könnte in Zukunft wertvolle Anhaltspunkte zur Theoriebildung und Anleitung weiterführender empirischer Forschung liefern.

Die Verbreitung und Ausdifferenzierung von Strukturen der Krisenkommunikation wurden im deutschsprachigen Raum nur vereinzelt quantitativ untersucht. Die Aussagekraft der vorliegenden Studien ist durch mangelnde Aktualität und Repräsentativität sowie schwachen Theoriebezug eingeschränkt. Insbesondere die Verknüpfung der institutionellen, instrumentellen und symbolisch-relationalen Forschungsperspektiven wird sich künftig als notwendige Voraussetzung zur Erarbeitung von interdisziplinär fundierten Theorien der Krisenkommunikation bzw. des Krisenmanagements von Organisationen erweisen. Neben ihrer wissenschaftlichen Erkenntnisstiftung sollten sich daraus forschungsbasierte Handlungsorientierungen für die Praxis ergeben, nicht um eine möglichst effektive Manipulation von Anspruchsgruppen zu ermöglichen, sondern um eine hochgradig strategische und verantwortungsvolle Kommunikation im Krisenkontext zu gewährleisten. Denn Organisationskrisen bedrohen potentiell und faktisch Arbeitsplätze, zerstören langfristig erarbeitete Image- und Vermögenswerte, entziehen die soziale Basis ganzer Familien und kosten im schlimmsten Fall Menschenleben. Gleichzeitig scheinen Krisen aber auch eine Art soziales Korrektiv zu sein, da sie auf Missstände in Organisationen und Gesellschaft aufmerksam machen und in manchen Fällen durchaus sinnvolle Lösungsmechanismen in Gang setzen können (u.a. Bechler 2004).