

Humboldt-Universität zu Berlin

DISSERTATION

**Management von Risiko- und
Krisenkommunikation - zur
Bestandserhaltung und Anschlußfähigkeit von
Kommunikationssystemen**

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades doctor philosophiae (Dr. phil)

Philosophische Fakultät III

Diplom-Kommunikationswirt Jürgen Schulz, geb. 29.09.1964 in Lüchow

Prof. Dr. Hartmut Böhme

Gutachter: 1. Prof. Dr. Mühl-Benninghaus
2. Prof. Dr. Dr. h.c. Lutz Huth
3. Prof. Dr. Thomas H. Macho

eingereicht: 04. Dezember 2000

Datum der Promotion: 19. Februar 2001

1	Einleitung	5
1.1	<i>Problemlage</i>	5
1.2	<i>Vorgehen der Untersuchung</i>	6
2	Begriffsdefinition und Abgrenzung	8
2.1	<i>Risiko</i>	8
2.2	<i>Krise</i>	13
2.2.1	Arten und Konstellationen von Krisen	17
2.3	<i>Zeitliche Zusammenhänge und Krisenverläufe</i>	19
2.4	<i>Weiteren Begriffe im Zusammenhang mit Risiko, Krise</i>	21
2.4.1	Konflikt	21
2.4.2	Skandal/Affäre als Krise	23
2.5	<i>Risiko und Krise als Kommunikationsphänomen</i>	26
2.5.1	Das Risiko (der) Kommunikation	28
3	Bedingungen der Risiko- und Krisenkommunikation	30
3.1	<i>Ausdifferenzierung der Gesellschaft – systemtheoretische Grundlagen</i>	30
3.2	<i>Massenmedien</i>	35
3.2.1	Selektionskriterien	39
3.2.2	Öffentliche Meinung und <i>agenda setting</i>	43
3.2.3	Verbale und visuelle Dramatisierung in den Massenmedien	48
3.3	<i>Moral und Ethik</i>	59
3.4	<i>Angst</i>	63
4	Handlungsverläufe, Rollen und dramaturgische Überlegungen	68
4.1	<i>Themenebene und Rollenebene</i>	72
4.2	<i>Rollen – Entscheider und Betroffene</i>	74
4.3	<i>Rollen in der Risiko- und Krisenkommunikation</i>	76
4.4	<i>Die Massenmedien als Vermittler des Schauspiels</i>	82
5	Management der Risiko- und Krisenkommunikation	84
5.1	<i>Bedeutung der Kommunikation für das Management von Risiko und Krise</i>	84
5.1.1	Exkurs: Zum Verständnis von Kommunikation	85
5.2	<i>Unternehmenskommunikation – Kommunikation von Organisationen</i>	87
5.2.1	Institutionalisierung der Unternehmenskommunikation und Public Relations	89
5.2.2	Aufgabenfelder der Unternehmenskommunikation	91
5.2.3	Exkurs: Zur strategischen Planung der Unternehmenskommunikation	93
5.3	<i>Klassische Instrumente in der Risiko- und Krisenkommunikation</i>	94
5.3.1	Public Relations	94
5.3.1.1	Krisen-PR (?)	97
5.3.1.2	Verständigungsorientierte Unternehmenskommunikation	100
5.3.2	Werbung	107
5.4	<i>Bisherige Managementmodelle für Risiko und Krise</i>	110
5.4.1	Leitfaden zum Krisenmanagement von MITROFF et al. (1996)	111
5.4.2	Grundlagen des Krisenmanagement von TÖPFER (1999b)	113

5.4.3	Issue-Management	119
5.4.3.1	Frühwarnung und Frühaufklärung	119
5.4.3.2	Issue- und Themen-Management	127
5.4.4	Zielgruppen-Management	131
5.4.4.1	Exkurs: Protest und Protestbewegung	137
5.5	Management – normativer Anspruch versus Systemrealität.....	143
6	Einschätzung von Kommunikationsexperten in der Praxis – Ergebnisse einer Befragung.....	147
6.1	Forschungsmethode und Durchführung	147
6.2	Forschungsfragen – Themen und Bedeutung.....	148
6.3	Ergebnisse.....	155
6.3.1	Auffassungen von Unternehmenskommunikation und Public Relations	155
6.3.2	Thema Risiko.....	157
6.3.3	Thema Krise	159
6.3.4	Sachprobleme versus Kommunikationsprobleme	162
6.3.5	Aufmerksamkeit der Medien.....	162
6.3.6	Vorbereitung auf Risiko und Krise	164
6.3.7	Management der Krisenkommunikation – im Krisenfall.....	169
6.3.8	Schwarzweiß-Malen (Moralisierung).....	174
6.3.9	Anspruchsgruppen der Risiko- und Krisenkommunikation	175
6.3.10	Rolle der Medien.....	177
6.3.11	Nutzen der Wissenschaften	178
6.3.12	Kommunikationsinstrumente nach der Krise.....	179
6.3.13	Einschätzung der Kompetenz.....	180
6.3.14	Personenbezogene Daten.....	180
6.4	Zusammenfassung der Ergebnisse	184
7	Anschlußfähigkeit als übergeordnetes Ziel der Risiko- und Krisenkommunikation	187
7.1	Prozesse, Rituale und Verfahren in der Risiko- und Krisenkommunikation.....	189
7.2	Unternehmenskommunikation als Interaktionsritual	197
7.2.1	Der Faktor Image	197
7.2.2	Aspekte und Probleme der Imagepflege.....	199
7.3	Fazit anhand eines Fallbeispiels.....	208
8	Schlußbetrachtung und Ausblick	210
9	Anhang.....	213
9.1	Literaturverzeichnis.....	213
9.2	Abbildungsverzeichnis	237
9.3	Fragebogen	239

1 Einleitung

1.1 Problemlage

Unglücke, Katastrophen, Verbrechen, Fälle von Missmanagement, Konflikte und die damit zusammenhängenden Skandale bestimmen die Titelseiten der Presse.

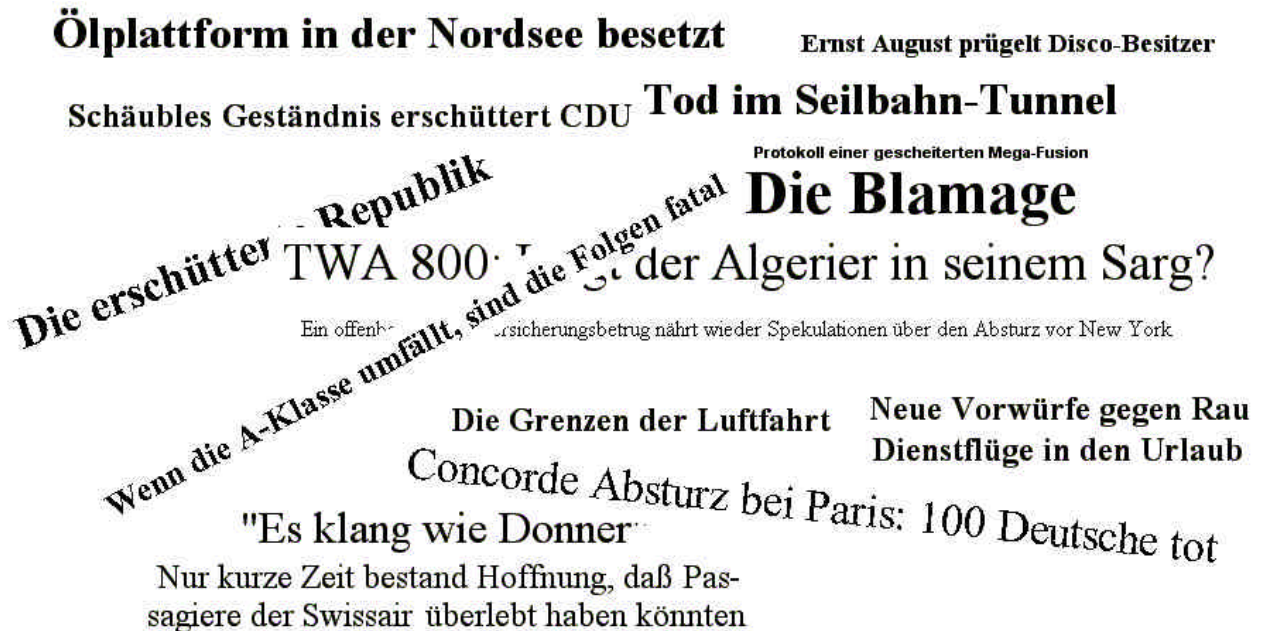


Abbildung 1: „Headline“

Was für den Nachrichtenempfänger mittlerweile alltäglich und bisweilen sogar unterhaltsam ist, empfinden die betroffenen Unternehmen und Organisationen in Wirtschaft und Gesellschaft in der Regel als Ausnahmezustand.

Zunehmend selten erleben wir, dass die Organisationen diesen Anforderungen gewachsen sind. Vielmehr lassen Unternehmen eine "Ungeschicklichkeit" im Umgang mit ihren Anspruchsgruppen erkennen.

Wir bewerten die Phänomene *Gefahr*, *Risiko* und *Krise* als Ausdruck von *Irritation* in unterschiedlichen Systemzusammenhängen. Solche Irritationen können den Systembestand gefährden. Neben materiellen Schäden bleibt häufig auch die Reputation davon nicht unberührt. Die existenziellen Folgen solcher Imageschäden sind vor allem in Wirtschaft und Politik gefürchtet.

Damit haben wir bereits die Ausgangsposition der vorliegenden Arbeit skizziert. Der Fokus liegt auf den Fähigkeiten von Organisationen, Irritationen wieder in Ordnung und geregelte Verfahren umzusetzen oder es erst gar nicht so weit kommen zu lassen.

Die Verursacherperspektive ist der Grund dafür, dass im Titel der Begriff *Gefahr* nicht auftaucht, sondern nur von *Risiko* und *Krise* zu lesen ist. Im Übrigen waren gesellschaftliche Gefährdungen mit dem Begriff der *Risikogesellschaft* (vgl. BECK 1986) bereits Gegenstand ausführlicher Betrachtungen.

Eine weitere Bedeutung von *Irritation* beschreibt LUHMANN als "Widerstand von Kommunikation gegen Kommunikation" (1995b: 63). Mit dieser Lesart verdient der *Konflikt* als Ursache und begleitendes Phänomen von *Risiko* und *Krise* eine besondere Berücksichtigung. Die Aktualität dieses Zusammenhangs erweist sich besonders in den Herausforderungen gegenüber sogenannten Protestgruppen.

Die *Bedeutung der Kommunikation* für das Management zeigt sich zunächst dadurch, dass *Risiko* und *Krise* Wahrnehmungsphänomene sind, die im Verhältnis zum eigentlichen Anlass ein Eigenleben entwickeln. Entscheidend ist, wie ein *Risiko* bzw. eine *Krise* von der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Einerseits kann man also trennen zwischen Anlass und Wahrnehmung, andererseits muss man aber feststellen, dass besonders in Katastrophenfällen die Kommunikation im Rahmen des Krisenmanagement Anlass gibt zur Kritik und ggf. sogar Kontroversen auslöst.

Innerhalb der Unternehmens- oder Organisationskommunikation wird das Thema Risiko- und Krisenkommunikation den Public Relations zugeordnet. Die Literatur zur Public Relations hat allerdings bisher wenig Ergiebiges zu diesem Themenkomplex vorzuweisen. So bieten viele Publikationen zur Krisen-PR nur anschlusslose Checklisten, die zum Gesamtverständnis eines äußerst komplexen Beziehungssystems nichts beitragen können, außer den Leser an mögliche Versäumnisse zu erinnern.

Erstaunlich ist es auch, wenn ein Vorhaben namens *Dialogkommunikation* zum Paradigma und Allheilmittel der Risiko- und Krisenkommunikation auserkoren wird. Die Popularität dieses Ansatzes basiert überspitzt ausgedrückt auf dem naiven Wunschbild eines solidarischen Miteinanders, an dessen Ende ein klärender Konsens steht, bei dem sich alle verstehen müssen. Das erinnert eher an Kommunikationsaufgaben in studentischen Wohngemeinschaften und den Urhebern dieses Modells liegt diese Erfahrung wohl auch nicht fern.

Jedenfalls bleiben Anschließbarkeiten innerhalb des Unternehmens gegenüber der Geschäftsleitung fraglich, wenn der Kommunikationschef von einer Umweltkonferenz mit den dort neu ausgehandelten Unternehmensleitlinien zurückkommt (vgl. LUHMANN 1971b: 331).

Wen wundert es da, wenn die differenzierteren Überlegungen zur Risiko- und Krisenkommunikation längst unter dem Begriff des *Issue-Management* diskutiert werden (vgl. WINTER/STEGER 1998, LIEBL 2000 u. OBERMEIER 1999: 193-201). Die allseits bewegende Frage, ob Issue-Management nun PR sei, wollen wir dahingestellt sein lassen und uns auch nicht um einen neuerlichen Legitimierungsversuch von Unternehmenskommunikation und Public Relations bemühen (vgl. ZERFAß 1996). Wir teilen hier eher die Ansicht von Niklas LUHMANN: "dass man, wenn man Phänomene ernst nehmen will, sie konzeptionell nicht vergewaltigen sollte" (1996b: 186).

Nach diesen Ausführungen, die natürlich vor allem in ihrer Kritik noch ausführlich zu belegen sind, wird der Erkenntnisbedarf deutlich.

Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, die Phänomene Risiko und Krise grundlegend neu für das Kommunikationsmanagement zu fundieren. Das Ziel ist ein theoretisch begründeter Handlungsrahmen, der als Grundlage für operative Maßnahmen der Risiko- und Krisenkommunikation dienen soll. Der Bedarf an einer solchen Grundlagenarbeit ist offensichtlich. Risiko- und Krisenkommunikation sind sträflich vernachlässigte Aufgaben vor allem in Organisationen der Wirtschaft.

Auf dem Weg zu diesem Handlungsrahmen ist eine begriffliche Aufklärungsarbeit gefordert, um die Alltagsphänomene Risiko und Krise neben weiteren Rahmenbedingungen einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung zugänglich zu machen. Das ist auch für die Praxis nützlich, da eine alltagsprachliche Begriffsverwendung allzu oft Ausdruck eines unpräzisen Verständnisses ist; mit der Folge, dass dadurch unter anderem die Möglichkeit zur Beobachtung von Beobachtung eingeschränkt wird.

Erfahrungen über den Untersuchungsgegenstand beziehen wir aus unterschiedlichen Quellen. Neben Primärmaterial der Medienberichterstattung werden Sekundärinformationen aus Fallstudien und anderen bisher vorliegenden Bearbeitungen des Themas gewonnen. Die Ergebnisse einer eigenen Befragung dienen darüber hinaus zur Messung des Status quo, insbesondere dem Vergleich von Einschätzungen in Theorie und Praxis.

1.2 Vorgehen der Untersuchung

Zunächst geht es im anschließenden Kapitel 2 in einer ausführlichen Begriffsdefinitionen um die wesentlichen Aspekte und Zusammenhänge der Thematik.

Besonders in der Politik sind *Skandale/Affären* eine häufige Erscheinungsform von Krisen. Bei *Risiken* spielen in erster Linie *Konflikte* zwischen Entscheidern und Betroffenen eine Rolle. Eine wichtige Überlegung ist dabei die Unterscheidung von *Risiko* und *Gefahr*.

Entscheidend ist in jedem Fall die Definition durch Kommunikation. Es geht im weitesten Sinne um die *Irritation* von Systemen.

Ereignissen oder Handlungen, die einer Organisation zugerechnet werden, sind höchstens auslösende Faktoren. *Risiko*, *Krise*, *Gefahr*, *Skandal*, *Konflikt* werden in der Öffentlichkeit zu resonanzfähigen Themen, für die vielfältige Kommunikationsanschlüsse möglich sind.

Kapitel 3 widmet sich den kommunikativen *Bedingungen*, unter denen Anlässe und Ereignisse in der Öffentlichkeit als *Risiko* und *Krise* behandelt werden. Dabei geht es darum, dass Themen entstehen, die von den beteiligten Gruppen systemspezifisch unterschiedlich wahrgenommen werden. Die Massenmedien bestimmen die Entstehung und Definition der Deutungsmuster. Zwei Bedingungen gilt besondere Aufmerksamkeit: Wo *Angst* und *Moral* auftreten, sind Kommunikationsprozesse gestört. Doch während *Angst* in *Furcht* rationalisiert werden kann, gibt es für moralische Kommunikation meist keine Kompromissmöglichkeit.

Nach Klärung der Begriffe und kommunikativen Bedingungen geht es in Kapitel 4. um die Betrachtung von Risiko- und Krisenkommunikation als Spielhandlung. Diese Perspektive bewahrt uns zunächst davor, vorschnell über Maßnahmen seitens der betroffenen Organisation nachzudenken. Gleichzeitig offenbaren sich interessante Parallelen zum Theater. Aus Sicht der Akteure sind verschiedene Rollen zu besetzen.

Die Medien garantieren dabei die Aufmerksamkeit des Publikums. Das *Spiel* verdeutlicht die Struktur anschlussfähiger Kommunikationshandlungen. Risiko- und Krisenkommunikation ist keine isolierte Aktion, sondern Risiko- und Krise konstituieren ein Kommunikationssystem mit vielfältigen Erwartungen.

Im Mittelpunkt von Kapitel 5 steht das Management von Risiko- und Krisenkommunikation. Ziel ist es, die derzeit vorliegenden Modelle nach ihrer Tauglichkeit für die Risiko- und Krisenkommunikation zu untersuchen.

Die bisherigen Auffassungen von Public Relations stoßen dabei schnell an ihre Grenzen, es sei denn, man möchte die Ziele des Unternehmens zu Gunsten eines Konsenses vorschnell aufs Spiel setzen. Aus diesem Grund widmet sich dieses Kapitel der kritischen Auseinandersetzung mit den kommunikationstheoretischen Allgemeinplätzen der dialog- und verständigungsorientierten Unternehmenskommunikation. Die Suche nach alternativen Verfahren berücksichtigt im Sinne integrierter Kommunikation auch die Werbung.

Eine Bestandsaufnahme bisheriger Managementansätze für Risiko- und Krise fällt unter Kommunikationsgesichtspunkten enttäuschend aus. Hilfreiche Perspektiven bietet hingegen das Issue-Management und die Zielgruppenperspektive. Beide Bereiche werden daher ausführlich behandelt.

Abschließend geht es um ein grundsätzliches Problem des Management: die Kluft zwischen normativem Anspruch und Systemrealität in Organisationen.

In Kapitel 6 werden die Ergebnisse einer standardisierten schriftlichen Befragung von Kommunikationsfachleuten aus dem Bereich Unternehmenskommunikation und Public Relations vorgestellt.

Dabei geht es grundsätzlich zunächst um eine Erhebung des Status quo der Risiko- und Krisenkommunikation. Ein wichtiges Ziel ist dabei, die offensichtlichen Differenzen in der Einschätzung zwischen Theorie und Praxis aufzudecken und zu quantifizieren.

In Kapitel 7 wird schließlich ein übergeordneter Handlungsrahmen der Risiko- und Krisenkommunikation entwickelt. Es geht dabei vor allem um Möglichkeiten der Bestandserhaltung und Anschlußfähigkeit von Kommunikationssystemen. Neben geeigneten Prozessen, Ritualen und Verfahren spielen Aspekte der Imagepflege dabei eine wichtige Rolle.

Kapitel 8 beschließt die Arbeit mit einem Resümee und einem Ausblick auf zukünftige, "anschlußfähige" Forschungsarbeiten.

2 Begriffsdefinition und Abgrenzung

2.1 Risiko

"Rauchen gefährdet die Gesundheit", steht auf der Zigarettenschachtel. Gefährdet der Raucher seine Gesundheit oder riskiert er sie? Ist Rauchen eine Gefahr oder ein Risiko?

Spätestens mit der Aufklärung wird sich der Mensch seiner eigenen Handlungsmöglichkeiten bewusst und fühlt sich immer weniger den Gefahren übernatürlicher Kräfte ausgeliefert. Fortschritte in Medizin und Naturwissenschaften verstärkten diesen Bewusstseinswandel. Das Risiko löste die Gefahr ab (vgl. LUHMANN 1990). Der Mensch ist z.B. Ende des 18. Jahrhunderts nicht mehr der Gefahr des Blitzschlags machtlos ausgesetzt. Und in diesem Sinne notiert LICHTENBERG 1796:

Dass in den Kirchen gepredigt wird, macht deswegen die Blitzableiter auf ihnen nicht unnötig. (Heft L 67; S. 860)

Bis heute steht der Begriff *Risiko* in direktem Zusammenhang mit der Beziehung des Menschen zu Natur und Technik.

Sowohl Tabu, Sünde als auch Risiko beziehen sich auf zentrale humane Themen: Beim Tabu ist es das Verhältnis zu magischen Mächten, bei der Sünde das Verhältnis der Menschen zu Gott und zur gottgewollten Ordnung und beim Risiko das Verhältnis zur Technik, Gesellschaft und Natur. WIEDEMANN (1993: 45)

Vor allem die Gefährdung durch riskante Technologien ist in den vergangenen Jahren immer wieder diskutiert worden. So war spätestens der Störfall von Tschernobyl Anlass für eine heftige Kontroverse um die Nutzung der Kernenergie.

Andererseits beklagen nicht nur Soziologen die mangelhafte Präzisierung des Begriffs *Risiko* (vgl. BONß 1995: 14; LUHMANN 1990: 138; BANSE 1996: 43) und die eingangs erwähnte Zigarettenschachtel ist ein Beispiel für die begriffliche Unschärfe nicht nur in der alltäglichen Verwendung des Begriffs.

Beim Thema Risiko geht es inzwischen nicht mehr nur um riskante Technologien. BONß (1995: 10) bestätigt zunächst den inflationären Gebrauch des Begriffs.

- *Risikofaktoren (Medizin)*
- *Risikoängste, Risikopersönlichkeiten, Risikokinder (Psychologie)*
- *Risiko und Risikopolitik (Ökonomie)*
- *Risikoverantwortung und Restrisiken (Rechtswissenschaft) etc.*

Eine Erklärung für die vermehrte Wahrnehmung von Risiken liegt in der funktionalen Ausdifferenzierung der Gesellschaft. Der moderne Mensch kann sich zwangsläufig nicht mehr um alle Dinge kümmern, sondern muss die Entscheidung vertrauensvoll den dafür spezialisierten Teilsystemen überlassen. Vertrauen wird zum "Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität" (vgl. LUHMANN 1968). Gleichzeitig steigt die Bedrohung der Gesellschaft, da die Teilsysteme gesamtgesellschaftlichen Einfluß haben. Im Teilsystem Wirtschaft löst z.B. der Konkurs eines Unternehmens einen Börsensturz in einem Wirtschaftsraum (Beispiel Asien) aus. Um die grenzenlose Bedrohung für die Gesellschaft geht es auch beim größten anzunehmende Unfall in einem Kernkraftwerk.

Vieles gleicht dem Aufruf, den Risiken den Garaus zu machen, um endlich wieder die gelobte Normalität (=Sicherheit) herzustellen. So mag es kaum verwundern, wenn Ulrich BECK die Einleitung zu seinem Buch *Risikogesellschaft* mit den Worten enden lässt:

Ach, wäre es die Beschwörung einer Zukunft geblieben, die es zu verhindern gilt! (1986: 11)

In dieser Haltung zeigt sich zwangsläufig eine typische Sichtweise, die im Sinne des Rationalismus Risiken als ein zukünftig lösbares Problem sieht. BONß bezeichnet dies als "Standardposition der Moderne":

Denn für die 'Standardposition der Moderne' ist eine Verdrängung der Unsicherheit als soziales und technisches Problem typisch, wie sie sich nicht zuletzt an den im Rahmen der Risikobewertung, des 'risk assessment', entwickelten Thematisierungen studieren lässt. (1995:42)

WIEDEMANN (1993: 59f) verweist u.a. auf die Aktualität von Tabu- und Sündenvorstellungen in der aktuellen Diskussion um Risiken.

Phänomen	Erklärung
Ausblenden des Wagnisaspekts	Der Aspekt der Chance wird im Zusammenhang mit Risiken ausgeblendet. Wagnisse werden tabuisiert und als sündhaft angesehen. Gestaltungsmöglichkeiten des Menschen werden abgelehnt.
Reduktion von Komplexität	Es wird nicht differenziert. Genforschung wird beispielsweise grundsätzlich verteufelt. Eine Abwägung unterschiedlicher Risikoniveaus findet nicht statt. Unterschiede zwischen "roter" und "grüner Genforschung" sind kaum bekannt.
Betonung des Wertbezugs	Unter dem Stichwort sustainable development werden Handlungsnormen verschrieben. Das ist vergleichbar mit "segensreichen Lebensvorschriften" und "Sündenkalogern" des Mittelalters.
Zentralisierung des Verhaltensbezugs	Unter dem Motto "Hände weg von..." geht es um Tabuisierung und "Vermeidung von Tabuverletzung."
Rückkehr von Glaubens- und Bekenntnisdiskursen	"Es geht immer ums Ganze: um das Überleben, das Heil oder den Untergang der Menschheit. Die Rollen in dieser Auseinandersetzung gleichen Mysterien- und Heiligenspielen: Es gibt Engel, Propheten und Missionare, Sünder Ketzler und Teufel. Das Gute steht gegen das Böse."

Gegen den trügerischen Wert der Sicherheit im Verhältnis zum Risiko wendet sich LUHMANN (1991: 28f), wohingegen LÜBBE (1993: 24) von "Komplementärthemen" ausgeht und nach dem Verlust von Sicherheit respektive der Zunahme von Unsicherheit fahndet.

Auch in der wissenschaftlichen Diskussion hat die intensive Thematisierung des Begriffs durch BECK (1986) ihre Spuren hinterlassen. Ob "Modernisierungsrisiko", "Risikogesellschaft" oder "Risikowissenschaftler", BECK lässt nichts unberücksichtigt. Dabei vergißt er allerdings, dass die Vermeidung von Risiken nicht zwangsläufig zu einer Erhöhung von Sicherheit beiträgt. Man sollte sich grundsätzlich die paradoxe Frage gefallen lassen, ob Sicherheit überhaupt zu mehr Sicherheit führen kann. Die alltäglichen Erfahrungen nähren unsere Zweifel. Von Sicherheitschecks auf Flughäfen, Airbag im Auto, aufwendigen Sicherheitssystemen in Industriebetrieben bis zum fälschungssicheren Paß und Geldschein – bei all dem Bemühen um mehr Sicherheit entsteht am Ende häufig ein Gefühl der Unsicherheit. BOLZ/BOSSHART betonen andererseits, dass die Verdrängung und Verleugnung von Risiken nur eine Flucht ist.

Wir leben in einer Welt, die schlechthin riskant ist. Und daraus folgt ganz logisch, dass Welttoffenheit identisch ist mit Risikobereitschaft. Es ist deshalb eine falsche Strategie, Risiken vermeiden zu wollen, Wir müssen sie statt dessen aktiv managen. Risikomanagement ist die Kraft, drohende Gefahren in lohnenswerte Herausforderungen umzudeuten. (1995: 58)

Kaum jemand wird gegen diese Darstellung etwas einzuwenden haben und trotzdem sind Risiken in unserer Gesellschaft negativ besetzt.

Mit dem Thema verbinden sich auch wirtschaftliche und soziale Fragestellungen. In vielen Bereichen stellen wir eine abnehmende Risikobereitschaft fest oder reagieren immer allergischer auf Gefahren. "Zieh lieber mit uns fort, wir gehen nach Bremen, etwas besseres, als den Tod findest Du überall", sagt der Esel im Märchen *Die Bremer Stadtmusikanten*. Bekanntlich steigt die Risikobereitschaft, wenn man nichts mehr zu verlieren hat. Mittlerweile wird die Kritik offen geäußert. Es geht uns nur noch um die Wahrung von Besitz und lieb gewonnenen sozialen Absicherungen. Ausnahmen bestätigen die Regel. Risikobereitschaft in der Wirtschaft findet vorwiegend in jungen Jahren statt, wenn man noch nichts zu verlieren hat. Spätestens, wenn die Besitzstandswahrung eintritt, ist es mit der Risikobereitschaft vorbei.

Nachfolgend sollen zunächst folgende Merkmale und Bedingungen, die konstituierend sind für Risikosituationen, systematisch diskutiert werden:

1. Zukunftsträchtigkeit des Risikos
2. positive bzw. negative Einschätzung des Risikos
3. Zurechenbarkeit
4. Laien vs. Experten und Betroffene vs. Beteiligte
5. Qual der Wahl von Handlungsalternativen

(1) Zukunftsträchtigkeit: Es ist offensichtlich, dass der Ereignisfall eines Risikos in der Zukunft liegt. Für den Handelnden oder besser Entscheider sind die Folgen seiner Handlung ungewiß. Unsicherheit und Ungewißheit sind die entsprechenden Gefühlslagen auf deren zentrale Bedeutung PARSONS hinweist:

Exposure to uncertainty is perhaps the most important negative aspect of what many have considered to be central feature of human life and action distinguished from lower forms of living systems. (1980: 145)

Das Individuum geht ein Wagnis ein und nimmt damit auch die möglichen negativen Folgen in Kauf. Allerdings dominiert das Vertrauen in den glücklichen Ausgang. Sonst würde niemand Kernkraftwerke in Betrieb nehmen oder sich an den Roulettetisch setzen. Die ursprüngliche Bedeutung von Risiko zeigt sich im italienischen Verb *risciare*= wagen (s. u.; vgl. zur Geschichte von Risiko und Risikomanagement ausführlich bei BERNSTEIN 1996).

Neben dieser Betrachtung *ex ante* darf die *ex post*-Perspektive nicht übersehen werden. Besonders nach einem Schadensfall dominiert eine ausschließlich negative Interpretation. So wurde die Kernenergie als Risiko vor allem nach Tschernobyl thematisiert. Ebenso werden Naturkatastrophen immer häufiger dem Risiko der industriellen Schadstoffemission zugerechnet. Damit wird die *ex post*-Betrachtung entscheidend für die Krisenkommunikation.

Auf das Problem der Folgenorientierung im Zusammenhang mit Risiken weist LUHMANN hin.

Denn im Falle von Risiken handelt es sich ja gerade nicht um eine Zukunft, bei der man gegenwärtig schon festlegen kann, wie andere sich in künftigen Situationen verhalten sollen. Gegen Risiken kann man nicht verstoßen. (1991: 67)

Besonders im Haftungsrecht stoßen wir auf Fälle, in denen das Handeln im Vorfeld zwar rechtmäßig ist, die Schadensfolge im Nachhinein jedoch zum Schadensersatz verpflichtet. Man kann daran auch erkennen, dass die Rechtsprechung die Risikoentscheidung zunehmend den jeweiligen Entscheidern überantwortet. Sonst wäre es notwendig, Risiken durch ein grundsätzliches Handlungsverbot auszuschließen.

(2) Positive/negative Einschätzung: Risiken werden häufig als unschöne Situation erlebt. Den Frust der Unsicherheit vertreten jedoch nicht alle Autoren. Besonders in der Psychologie und Verhaltensbiologie aber auch in der Managementlehre werden Unsicherheiten zunehmend als Lust begriffen. (vergl. CUBE 1990: 11; CSIKSZENTMIHALYI 1992: 89). Diese Einschätzung kennen wir von Extremsportarten. Wir halten fest, dass ein Risiko nicht automatisch negativ bewertet werden muss. Obwohl, wie BONß betont, diese Sichtweise überwiegt:

In empirischer Hinsicht dominierend ist seit jeher die Lesart PARSONS, der gleichsam die Standardposition der Moderne vertritt. Seine Perzeption der Unsicherheit läuft auf ihre Abwehr und Verdrängung hinaus. (1995: 40)

Für einen Börsenmakler ist es hingegen das Salz in der Suppe und für Jungunternehmer im Silicon Valley ist es ein ungeschriebenes Gesetz, Risiken einzugehen. Die Wirtschaft vertraut geradezu darauf, dass nicht jede Entscheidung nur auf Berechnungen, sondern ebenso auf der Versuchung des Menschen durch das Risiko basieren.

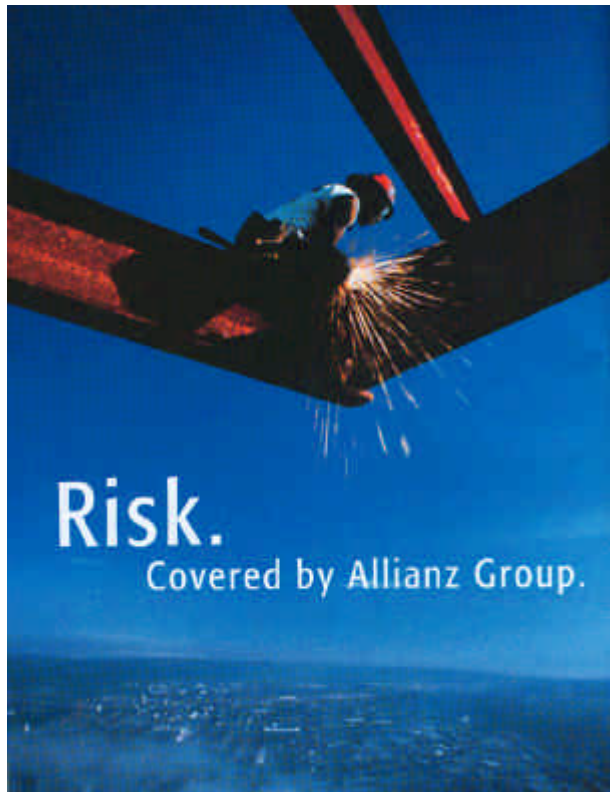


Abbildung 2: The Economist 11.11.2000, S. 74

Das Motiv aus einer englischen Werbeanzeige der ALLIANZ richtet sich an Geschäftskunden und wäre trotzdem für Deutschland ungewöhnlich, da hier Risiken gewöhnlich nicht thematisiert werden. So lautet z.B. die Botschaft des GERLING-Konzerns: "Wir unternehmen Sicherheit."

(3) Zurechenbarkeit: Der moderne Mensch erlebt seine Umwelt nicht mehr als Ergebnis einer fremden unbeherrschbaren Macht. Vielmehr entwickelt sich in der Neuzeit ein emanzipatorisches Selbstverständnis, das die Natur als Untertan des Menschen sieht und auch vor Risiken nicht Halt macht. Hier ist die Geburtsstunde des Versicherungswesens und damit der Überlegung, Risiken kalkulieren zu können. Der Mensch beginnt, "etwas auf sein Risiko zu nehmen". Diese Bedeutung ist im Englischen erhalten geblieben – "to take the risk". Und bis heute glaubt auch jeder Spieler, er habe das Spiel im Griff und könne die Risiken kalkulieren. Jedenfalls verraten dies die vollgeschriebenen Schreibblöcke an den Roulettetischen der Spielcasinos.

Allgemein glauben Glücksspieler oft, sie verfügen über die Gabe, in die Zukunft sehen zu können, zumindest innerhalb des beschränkten Rasters aus Zielen und Regeln, das ihr Spiel definiert. CSIKSZENTMIHALYI (1992: 90)

Nur das verlorene Spiel gilt als Pech und wird damit *ex post* dem nicht Kalkulierbaren zugeschrieben, während gewonnene Spiele eher mit den eigenen Fähigkeiten begründet werden. Ebenso rechnen Motorradfahrer *ex ante* nicht mit dem Unfall, Geschäftsführer nicht mit dem Konkurs und Verbrecher nicht mit der Verhaftung.

(4) Laien versus Experten/Betroffene versus Beteiligte/Risiko versus Gefahr: In der Regel wird nicht unterschieden zwischen Gefahren und Risiken. Die begriffliche Unschärfe zeigt sich nicht nur auf Zigarettenschachteln, sondern auch im wissenschaftlichen Diskurs. JUNGERMANN/SLOVIC z.B. unterscheiden bei ihren Überlegungen zur individuellen Risikowahrnehmung nicht zwischen Risiko und Gefahr:

Technologien, für die wir Schuldige finden können, d.h. Risiken, die wir uns mit der Entwicklung der Industriegesellschaft selbst geschaffen haben, regen uns ungleich mehr auf als natürliche Risiken, die wir als unvermeidbar hinzunehmen tendieren. (1993: 99)

LUHMANN verdeutlicht, warum die Unterscheidung von Risiko und Gefahr von grundlegender Bedeutung

für das weitere Verständnis ist.

Um beiden Beobachtungsebenen gerecht werden zu können, wollen wir den Begriff des Risikos eine andere Form geben, und zwar mit Hilfe der Entscheidung von Risiko und Gefahr. Die Unterscheidung setzt voraus (und unterscheidet sich dadurch von anderen Unterscheidungen), dass in Bezug auf künftige Schäden Unsicherheit besteht. Dann gibt es zwei Möglichkeiten. Entweder wird der etwaige Schaden als Folge der Entscheidung gesehen, also auf die Entscheidung zugerechnet. Dann sprechen wir von Risiko, und zwar vom Risiko der Entscheidung. Oder der etwaige Schaden wird als extern verAnlasst gesehen, also auf die Umwelt zugerechnet. Dann sprechen wir von Gefahr. (1991: 30f)

Ein Erdbeben wird als Gefahr wahrgenommen. Die Gefahr des Absturzes beim Bergsteigen jedoch als Risiko. Man hat ja selbst das Risiko auf sich genommen, anstatt zu Hause zu bleiben. Wir unterscheiden zwischen:

- **Risiko** (= Selbstzurechnung/Selbstbeobachtung)
- **Gefahr** (= Fremdzurechnung/Fremdbeobachtung)

Damit liefern wir auch eine Antwort auf die eingangs gestellte Frage: Raucher riskieren die Gesundheit, müsste auf der Packung stehen. Und damit wäre das Rauchen allein dem Entscheidungsbereich des Rauchers zugeschrieben. Stattdessen wird, wie in Amerika bereits üblich, für die Gefahren des Rauchens ein Verursacher gesucht. Das Problem wird von einer Gefahr zum Risiko transformiert und damit den "verantwortlichen" Produzenten zugerechnet.

Da niemals alle Menschen an allen Entscheidungen beteiligt sein können, stehen sich bei jeder Entscheidung Betroffene und Beteiligte bzw. Entscheider gegenüber. Die Folgen für die Kommunikation werden uns später interessieren.

(5) Qual der Wahl von Handlungsalternativen: Auf den ersten Blick mag man unter Risiken etwas Unschönes verstehen. Das Schaubild macht deutlich, dass eine Vermeidungsstrategie meist wenig hilfreich ist. In beiden Fällen können ungünstige und günstige Handlungsfolgen eintreten. Ob dies Chancen sind, bleibt zunächst dahingestellt.



Abbildung 3:

Der dargestellte Zusammenhang ist nicht allgegenwärtig. Wir stellen eine ganz unterschiedliche semantische Verwendung des Begriffs *Risiko* fest:

- **"Risiko und Chance"**: Dem negativen Risiko wird die positive Chance gegenübergestellt. "Chancen und Risiken der Gentechnologie" heißt daher auch die Enquetekommission des Bundestages (1987). Hier werden Risiken und Chancen als gegensätzliche Begriffe gehandelt. Chancen stehen für die positiven Möglichkeiten, während Risiken offensichtlich negativ besetzt sind und mögliche Schäden beschreiben.
- **"Risiko und Sicherheit"**: Sicherheit wird als erwünschter Gegenbegriff zum Risiko verstanden.

- Als "**Risiken und Nebenwirkungen**" werden beide Begriffe in ihrer Bedeutung gleichgesetzt. Die Packungsbeilagen von Medikamenten klammern unter Risiken und Nebenwirkungen also ebenfalls die Chancen aus.

Es überwiegt ganz deutlich eine negative Interpretation. Das beweist u. a. eine Sichtung von SPIEGEL-Titeln der letzten Jahre. Und diese Einschätzungen wird auch bestätigt von DUNWOODY/PETERS:

Eine unserer wesentlichen Thesen lautet nämlich, dass für Journalisten das Konzept "Risiko" keine besondere Bedeutung besitzt und sie diesen Begriff – wenn überhaupt – nur in der diffusen Alltagsbedeutung verwenden. "Katastrophe", "Unfall", und "Umweltskandal" sind einige der Kategorien, mit denen Journalisten den Gegenstandsbereich strukturieren, in dem Experten von Risiken sprechen. (1993)

Die Ausführungen haben gezeigt, dass es sich insofern um ein Kommunikationsproblem handelt. Die damit zusammenhängende Kommunikationsaufgabe hätte das Ziel, den Begriff positiv zu besetzen oder zumindest beide Lesarten zuzulassen.

Die Situation erinnert an eine bekannte Szene aus Spielfilmen. Eine Bombe ist zu entschärfen und der Protagonist muss wählen zwischen verschiedenen Handlungsalternativen. An diesem Beispiel lassen sich die Kriterien von Risiken noch einmal sehr anschaulich zusammenfassen.

1. Das Risiko bezieht sich auf ein Ereignis in der Zukunft.
2. Das Ereignis wird zunächst als unschön wahrgenommen. Gleichzeitig wird der Protagonist durch die Annahme des Risikos zum Held.
3. Im Grunde trägt nur der Protagonist das Risiko, indem er sich zum Handeln bereit erklärt. Alle Übrigen nehmen die Situation als Gefahr wahr,
4. da für sie keine Handlungsmöglichkeiten bestehen. Sie sind dem Erfolg/Misserfolg des Protagonisten hilflos ausgesetzt. Sie sind Betroffene, er ist Entscheider.

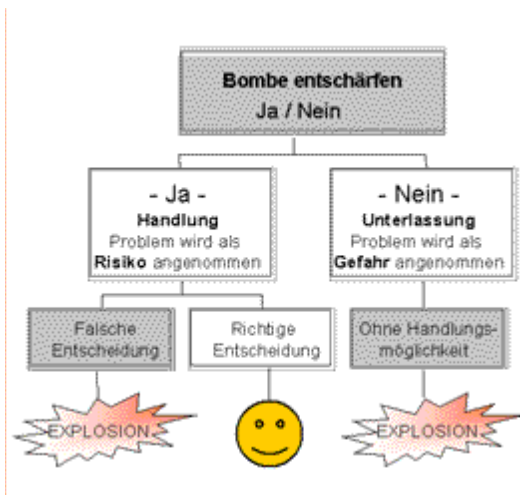


Abbildung 4: Eigene Darstellung

Für den Chef des Unternehmens INTEL, Craig BARRET, haben diese Überlegungen fast alltägliche Bedeutung:

Wir investieren zwei Milliarden Dollar, obwohl die Chips, die dort hergestellt werden, noch nicht einmal entwickelt sind, auch das Produktionsverfahren steht noch nicht fest. So etwas gehört für uns zum Tagesgeschäft. Mit den neuen Produktfeldern steigt das Risiko natürlich noch einmal. Aber ohne die Bereitschaft zum Risiko gibt es keinen Erfolg. Und das Risiko wäre noch größer, wenn wir den Schwenk zum Internet nicht mitmachen würden. DER SPIEGEL (2000,27: 101)

2.2 Krise

Selbst im Kontext von Krisenkommunikation und Krisenmanagement sind die Definitionen des Begriffs *Krise* sehr uneinheitlich.

OBERMEIER hebt z.B. drei wesentliche Aspekte von Krisen hervor:

- *Überraschender Beginn*
- *Bedrohung materieller Werte*
- *Einzigartigkeit (vgl. 1999: 126-129).*

HERBST (1999: 2) zählt unsystematisch und ohne nähere Erläuterung Eigenschaften von Krisen auf.

MITROFF et al. definieren in erster Linie die internen und externen Folgen einer Krise:

There is no single, universally accepted, definition of a crisis, although there is general agreement that a crisis is an event that can destroy or effect an entire organization. Accordingly, if something affects merely a part or one unit of an organization, it may or may not be, or lead to, a crisis. A crisis can effect the very existence of an organization, a major product line, a business unit, or the organization's financial performance. A crisis can also harm the health and well-being of consumers, employees, the surrounding community, and the environment itself. Finally, a crisis can destroy the public's basic trust or belief in an organization, its reputation, and its image. (1996: 7f)

TÖPFER beschreibt "Plötzliche Unternehmenskrisen" anhand der daraus folgenden Situation des Management. Als Merkmale nennt er:

- *Überraschungseffekt*
- *Lähmungszustand*
- *Überforderung/Orientierungsdefizite auf allen Ebenen*
- *Komplexe Problemsituation mit hohem Handlungsdruck*
- *Keine Erfahrung und keine Lösungsalgorithmen (1999b: 17)*

Krise bedeutet hier also zwangsläufig Managementkrise. Wir wollen hingegen beides zunächst noch auseinanderhalten.

Einleitend wurden Krise und Risiko unter dem Oberbegriff *Irritation* vorgestellt. Wir unterscheiden zwischen Unternehmenskrisen mit Reputationsfolgen und dem betriebswirtschaftlich geprägten Begriff der Unternehmenskrise, bei dem es vor allem um Liquiditätsprobleme, Insolvenzgefahren etc. geht (vgl. hierzu vor allem KRYSTEK 1987: 4f). Solche ökonomischen Krisen betrachten wir eher als Folge oder als Ursache einer Krise (z.B. die drohende Pleite des Baukonzerns HOLZMANN im Winter 1999/2000). Neben der Bestandsgefährdung sollen nun weitere Merkmale von Krisen vorgestellt werden:

1. Bestandsgefährdung
2. Beziehung zu Risiken
3. Handlungsspielräume
4. Unsicherheit und Ambivalenz des Ausgangs
5. Gewinner und Verlierer

(1) Bestandsgefährdung: Krisen werden von Institutionen gefürchtet und als unschön erlebt. LUHMANN betont die möglichen existentiellen Folgen und das Unerwartete einer Krisensituation.

Krisen sind unerwartete (thematisch nicht vorbereitete) Bedrohungen nicht nur einzelner Werte, sondern des Systembestandes in seinem eingelebten Anspruchsniveau. Sie stimulieren und sammeln Aufmerksamkeit dadurch, dass sie den Erfüllungsstand zahlreicher Werte diffus, unbestimmt und unter Zeitdruck gefährden. (1970b: 16)

Eine Krise behindert damit die Handlungsfähigkeit einer Organisation. Handeln im Sinne der jeweiligen Leitdifferenz wird so erschwert, dass die Existenz bedroht ist.



Abbildung 5: Der Spiegel Nr. 4/24.01.2000

Ein Beispiel ist die CDU-Affäre. Die Krise gefährdete die Existenz der Partei sowohl in personeller und finanzieller Hinsicht als auch hinsichtlich der Reputation. In jedem Fall war die Partei so mit sich selbst beschäftigt, dass sie ihre Rolle als Oppositionspartei einige Zeit vernachlässigen musste.

Die Tabelle gibt einen Überblick über folgenreiche, durch Katastrophen ausgelöste Unternehmenskrisen. Bemerkenswert ist, dass die Krisen vielfach im Anschluß an die auslösenden Ereignisse ihren Lauf nehmen. Kommunikationsleistungen und weniger die Ereignisse selbst spielen für das Ausmaß der Krise eine entscheidende Rolle. Darauf werden wir besonders in Kapitel 5 und 7 näher eingehen.

Jahr	Unternehmen	Ereignis	Krisentyp	Opfer	Kosten (M US\$)	Mittelfrist. Erholung Aktienkurs
1982	JOHNSON & JOHNSON	Tylenol	Rückrufaktion nach Vergiftung	7	150	nein
1986	JOHNSON & JOHNSON	Tylenol	Rückrufaktion nach Vergiftung	1	150	ja
1984	UNION CARBIDE	Bhopal	Plant explosion	3.000	>527	nein
1987	ZEEBRUGGE	Zeebruge	Fährunglück	192	>70	ja
1988	PAN AM	Lockerbie	Terroranschlag	270	652	ja
1989	EXXON	Valdez	Schiffsunglück	0	11500	nein
1989	PHILLIPS PETROL	Pasadena	Explosion	23	1300	ja
1990	PERRIER	Benzol	Rückrufaktion	0	263	nein
1992	COM. UNION	London	Terroranschlag	3	<2170	ja

Tabelle 1: Quelle: KNIGHT/PRETTY (1996 in: The Antidote 1999: 16)

(2) Beziehung zu Risiken: In der deutschsprachigen Fachliteratur tut man sich immer noch schwer, Risiko und Krise zusammenhängend zu behandeln. Eine Ausnahme ist die Publikation von OBERMEIER (1999: 121-201). In der angloamerikanischen Literatur werden *risk* und *crisis* hingegen meist in einem Atemzug genannt.

Risk is the precursor of crisis. Or, to put it in another way, behind every crisis lies a risk assessment that proved to be wrong. Many other factors may appear to trigger a crisis but, on close inspection, it will be found that they were part of the risks that could or should have been foreseen. THE ANTIDOTE (1999: 4)

In der Regel stehen Risiken und Krisen in einem zeitlichen Verhältnis zueinander. Ein Risiko ist eine antizipierte Krise. Oder die Krise gerät zum Anlass, um ein Risiko nachträglich zu thematisieren (vgl. 2.3).

(3) Handlungsspielräume:

Die Zeit ist aus dem Leim – Fluch ihren Tücken,
Dass ich zur Welt kam, sie zurechtzurücken!
HAMLET 1. Akt / 5. Szene

Obwohl Krisen in der Regel mit Lähmungserscheinungen einhergehen, bezeichnen Krisen keine endgültigen Zustände. Es ist immer noch etwas zu machen und für einzelne Personen die große Chance, sich als "Retter" und "Macher" hervorzutun oder vor lauter Unentschlossenheit zu kapitulieren. MEIER/SLEMBECK heben daher auch die besonderen Handlungsmöglichkeiten in Krisensituationen hervor.

Eine Krise charakterisiert sich durch eine hohe Betroffenheit vieler Akteure und eine große zeitliche Dringlichkeit, wodurch ein großer Handlungsdruck (v.a. auf die Regierung) entsteht. Deshalb können die üblichen Mittel und Routinen der Problembehandlung nicht mehr wirkungsvoll eingesetzt werden. Dafür erhöht sich der Handlungsspielraum vorübergehend, was autoritäre Problemlösungsverfahren ermöglicht: Die spezifischen Techniken des Krisenmanagement müssen Platz greifen. MEIER/SLEMBECK (1998: 223)

Eine Katastrophe oder ein fataler Unfall ist nicht unbedingt eine Krise. Es müssen für die betroffene Organisation noch Handlungsmöglichkeiten existieren, auch wenn diese eine ungewohnte Herausforderung darstellen, für die es meist keine Programme und Routinen gibt.

(4) Unsicherheit und Ambivalenz des Ausgangs: Krisen sind für das Unternehmen ein unschönes Ereignis (vgl. Tabelle oben).

Trotzdem schreiben einige PR-Praktiker (vgl. APITZ 1987) Krisen durchaus positive Wirkungen zu. In diesem Zusammenhang erinnert CAPRA an die Bedeutung des Begriffs Krise im Chinesischen:

Der Begriff, den sie für Krise verwenden, wei-ji, setzt sich aus den Schriftzeichen für Gefahr und gute Gelegenheit (Chance) zusammen. (1982: 21)

Vor allem in der *ex post*-Betrachtung kann eine Krise durchaus notwendige Veränderungsprozesse fördern. In der Medizin wird die Krise auch als Höhe- oder Wendepunkt gesehen, der eine Verbesserung des Zustandes erwarten lässt. Allerdings bleibt der Ausgang fraglich und damit die Frage unbeantwortet, ob der Patient überhaupt den Wendepunkt überschreitet.

(5) Gewinner und Verlierer: Bei der Diskussion um Konsens und Dialog wird leicht vergessen, dass Organisationen aus den Krisen der Konkurrenz Vorteile für sich ableiten können. Der Absturz einer Discountfluggesellschaft führt dazu, dass Passagiere zu renommierten Fluggesellschaften abwandern. Der Imageaufbau der einen Institution geht wie so oft einher mit dem Imageverlust einer konkurrierenden Institution. Und auch die CDU-Affäre war ein Geschenk für die Regierungskoalition.

Ein Unternehmen wie GREENPEACE gewinnt seine Existenzberechtigung fast ausschließlich durch die Krisen anderer. Warum sollte es an der Krisenlösung interessiert sein, wenn die Krise eines anderen dem eigenen Image förderlich ist?

Eine politische Partei, die in eine Krise gerät, sucht nach Möglichkeiten, die gegnerische Partei zu

diffamieren. Die Krise der Konkurrenz ist eine willkommene Möglichkeit, um das Interesse von Medien und Öffentlichkeit abzulenken.



Abbildung 6: Der Spiegel Nr. 49/06.12.1999

Beispiel: Die CDU-Spendenaffäre und die zeitgleiche "Flugaffäre" der nordrhein-westfälischen SPD in den Jahren 1999/2000.

Droht jedoch die Krise auf das gesamte System übergreifen, verhält man sich als Teil dieses Systems eher zurückhaltend. Beispiele sind die Krise des Wochenmagazins STERN im Rahmen der gefälschten Hitler-Tagebücher. Auch die Umweltskandale einzelner Chemieunternehmen am Rhein Ende der 80er Jahre wurden keinesfalls als Wettbewerbsvorteil durch die Konkurrenz ausgenutzt, sondern führten vielmehr zu einer verstärkten gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit durch den Verband der Chemischen Industrie.

2.2.1 Arten und Konstellationen von Krisen

Krisen können in jedem Teilsystem auftreten und ebenso sind antizipierte Krisen als Risiko ständig präsent. Wirtschaft und Politik sind die bekanntesten Bühnen dafür. Wie die Tabelle auf der nächsten Seite verdeutlicht, haben in den vergangenen Jahren viele Wirtschaftsunternehmen Erfahrungen mit Krisen gesammelt. Folgende Anlässe sind vorstellbar:

1. **Naturkatastrophe** – Erdbeben, Wirbelstürme, Waldbrände etc.
Anmerkung: Nach unserer Definition eigentlich Gefahren, die durch Zurechnung auf Verursacher nachträglich als Risiko interpretiert werden. (z.B. El Niño u. Umweltzerstörung)
2. **Technologische Katastrophe** – Störfälle (AKW), Unfälle, Havarien etc.
3. **Verbrechen** – Anschläge, Erpressungen, Spionage, Entführungen etc.
4. **Konflikt** – Kontroverse – Protestbewegung etc.
5. **Missmanagement** – Nachlässigkeit, Fehlverhalten, Pannen etc.
6. **Affäre und skandalöses Verhalten** – Selbstgefälligkeit, Taktlosigkeit, Fauxpas etc.
7. **Betrug** – Fälschungen, Korruption, Bestechung, Täuschung etc.

Unter Umständen kommt es zu einer Ursachenverknüpfung. Nach einem Unfall verstärken zum Beispiel Missmanagement und skandalöses Verhalten die Krisensituation. Wichtig ist für unseren Zusammenhang, dass, egal welche Ursache im einzelnen vorliegt, die Krise ein Kommunikationssystem konstituiert. Eine Person, Organisation, ein Teilsystem oder ein Land steckt in einer Krise und sieht sich verschiedenen Ansprüchen ausgesetzt, die durch Kommunikation ausgehandelt werden. Wir orientieren uns damit am Systembegriff von LUHMANN:

Das heißt: Jeder soziale Kontakt wird als System begriffen bis hin zur Gesellschaft als Gesamtheit der Berücksichtigung aller möglichen Kontakte. (1984: 33)

Die Ansprüche bzw. Erwartungen an die Organisation sind zielgruppenspezifisch. Jede Gruppe richtet eigene Erwartungen an die Adresse des betroffenen Unternehmens. Auf den korrespondierenden Begriff *Anspruchsgruppe* (Stakeholder) wird später eingegangen (vgl. 5.4.4).

Es fällt auf, dass viele Krisen nicht auf eine Organisation begrenzt bleiben. Diese Erkenntnis ist besonders für die Früherkennung von Themen (Issue-Management) wichtig. Die Verhinderung einer Eskalation durch Isolation ist eine übliche Strategie. Weltweite Wirtschaftsverbände haben sich der Aufgabe verschrieben, Risiken zu minimieren oder zumindest die Ausdehnung von Risiken und Krisen zu verhindern. Folgende Varianten sind denkbar:

1. **Die Krise bleibt auf die betroffene Organisation begrenzt.**
2. **Die Krise wirkt sich auf das gesamte Teilsystem aus, dem die Organisation angehört.**
3. **Die Krise bedroht andere Teilsysteme.**

(1) Die Krise bleibt auf die betroffene Organisation begrenzt. Der "Fall *LÓPEZ*" – die Spionagevorwürfe von GM an die Adresse des VW-Konzerns – blieb auf den VW Konzern beschränkt. Es kam nicht zu einer Krise der Automobilwirtschaft.

(2) Die Krise wirkt sich auf das gesamte Teilsystem aus. Ein Fall kann genügen, um ein gesamtes Teilsystem zu diskreditieren. Es kommt zu einem Imageverlust und gegebenenfalls sind die Programme des betroffenen Systems gefährdet. Ein Beispiel ist das Thema Doping im Sport.

Die Tabelle zeigt Krisenthemen, die in der Vergangenheit industrielle Bereiche stark beeinflusst haben.

Wirtschaftsbereich	Krisen-/Konfliktthema	
Chemische Industrie	Störfälle	FCKW; PVC etc.
Atomindustrie	Störfälle	
Pharma	Nebenwirkungen	
Lebensmittelindustrie	Erpressung (durch vergiftete Produkte) Nudelskandal	Infiziertes Rindfleisch Gepanschter Wein Genmanipulation
Tabakindustrie	Gesundheit (Krebsgefahr)	
Banken	Fehlspekulation	
Holzindustrie	Umweltzerstörung	
Baustoffe	Asbest	FCKW
Kosmetikindustrie	Krebserregende Stoffe	

Tabelle 2: Beispiele für Krisenthemen in verschiedenen Wirtschaftsbereichen

Die Anschließbarkeit in Krisensituationen hat unter Umständen Folgen für das gesamte Teilsystem. So führte der Unfall von Tschernobyl zu einer Krise der gesamten Atomindustrie. Mittlerweile geht es nicht mehr um den Bau oder Betrieb von Atomkraftwerken, sondern um die Wiederaufbereitung, den Transport, die Endlagerung von Brennstäben und letztendlich um den "Atomausstieg".

Den Bezugs- und Anspruchsgruppen steht ein ganzes Set von Erinnerungen früherer und aktueller Kontroversen zur Verfügung, um ihre Einwände stets neu zu begründen. Die von Experten in der Regel geäußerte lapidare Forderung – "Maßnahmen zur Krisenbewältigung haben dies zu berücksichtigen" (TÖPFER 1999b: 53) – klingt wie die Aufforderung zum Kampf gegen Windmühlen.

(3) Die Krise bedroht andere Teilsysteme. Unter diese Kategorie fallen Naturkatastrophen und Störfälle, wie der oben erwähnte GAU von Tschernobyl. Multinationale *merger* und *acquisition* können ebenso die Einflußnahme der nationalen Politik zur Folge haben. Auch der Fall des 1999 in Konkurs geratenen Baukonzerns HOLZMANN erweist sich gleichermaßen als Chance und Gefahr für die Politik. Einerseits besteht die Gefahr, die Folgen des Arbeitsplatzverlust etc., angelastet zu bekommen; andererseits sammelt Bundeskanzler SCHRÖDER durch eine politische Einflußnahme und das Abwenden des Konkurses Imagepunkte.



Abbildung 7: Der Spiegel Nr. 3/17.01.2000

Der "Fall CDU" wird mittlerweile nicht nur im politischen Sinne als Bedrohung empfunden.

Dabei geht es neben den Gründen für eine immer stärker zurückgehende Wahlbeteiligung vor allem um den Verfall von Sitten und Anstand staatlicher Würdenträger mit Vorbildfunktion.

Ebenso droht Gefahr, das können Jäger bestätigen, von angeschossenen aber noch nicht erlegten Dickhäutern.

2.3 Zeitliche Zusammenhänge und Krisenverläufe

Bisher wurden die Themen Risiko und Krise in jeweils eigenen Publikationen behandelt – auf der einen Seite die betriebswirtschaftlich orientierte Managementtheorie zum Thema *Krise* und auf der anderen Seite der soziologische und kommunikationswissenschaftliche Ansatz zum Thema *Risiko*. In dieser Arbeit geht es um beides – das Risiko der bevorstehenden Krise und ebenso um Risiken, die beim Lösen einer Krise auftreten.

Interpretationen des Krisenverlaufs liegen in vielfältiger Form vor. Häufig sind die Modelle an betriebswirtschaftlichen Ansätze angelehnt. KRYSTEK (1987: 21ff) stellt die wichtigsten Ansätze vor. HERBST (1999: 8f) diskutiert das Thema ausschließlich bezogen auf die auslösenden Ereignisse im Unternehmen wie Unfälle oder betriebliche Entscheidungen. Damit sind alle plötzlich auftretenden Ereignisse per se Überraschungskrisen.

Die Ratgeber zum Krisenmanagement unterscheiden in der Regel zwischen schleichender und überraschender Krise. Zwei Beispiele:

Eine Krise kann grundsätzlich zwei unterschiedliche Verläufe nehmen:

- entweder als Überraschungskrise, die plötzlich da ist, oder
- als Krise, die sich entwickelt, aufbaut. APITZ (1987: 31)

Und:

Bei der Entstehung von Krisenproblemen kann man neben einer Vielzahl von Modifikationen zwei Krisentypen erkennen. Es handelt sich um die

- schwellende oder schleichende Krise und die
- plötzlich und überraschend auftretende Krise. SCHERLER (1996: 163)

Auch bei diesen Ansätzen scheint der KrisenAnlass im Mittelpunkt zu stehen. Jedenfalls bleiben viele Autoren den Indikatorwert für ihre Krisenverlaufsmodelle schuldig.

Drei Verläufe von Krisen

		Typ A	Typ B	Typ C
Autoren	Wert	Akuter, progressiver Anstieg	Langsamer, degressiver Anstieg	Alternierender Verlauf, Tendenz steigend
APITZ (1987)	Image	Überraschungskrise	Krise, die sich entwickelt	
MEIER/SLEMBECK (1994)	Ohne Angabe	Plötzliche Veränderung	Allmähliche Kumulation	
SCHERLER (1996)	Ohne Angabe	Plötzlich und überraschend auftretend	Schwellende oder schleichende Krise	
KOHTES&KLEWES (1997)	Interesse (öffentlich)	Eruptive Krise	Schleichende Krise	Periodische Krise

Tabelle 3: Drei Verläufe von Krisen

KLENK (1989) unterscheidet unter dem Oberbegriff "akute Vertrauenskrise" zwischen "sich abzeichnende Krisen" und "über-Nacht-Krisen".

Mit der Untersuchung von KEPPLINGER/HARTUNG (1995) liegt uns eine umfangreiche Untersuchung über die Zusammenhänge bei periodisch wiederkehrenden Krisenverläufen (Typ C) vor. Als Indikator dienen hier vor allem die Intensität der Berichterstattung (Anzahl der Beiträge) und implizite Wertungen, d.h. die Darstellung positiver oder negativer Vorfälle.

Eher problematisch ist das Image als Maß für den Krisenverlauf. Das Image hinkt der medialen Berichterstattung in der Regel hinterher. Der ursprünglichere und leicht durch Medienbeobachtung feststellbare Indikator für den Krisenverlauf ist sicherlich das öffentliche Interesse.

Jedoch stellt sich die Frage nach dem Nutzen solcher Typologien des Krisenverlaufs. Wie wir gesehen haben, neigt man zu einer Überbetonung des Krisenanlasses. Die Kommunikation wird hingegen vernachlässigt.

Die Vergleichbarkeit der Verläufe ist zusätzlich durch jeweils unterschiedliche Zeitfenster eingeschränkt. Die

Überraschungskrise wird erst nach dem Auftreten erkannt. Die schleichende Krise kann hingegen durch die Frühaufklärung identifiziert werden. Ob es eine Krise ist, merkt man allerdings erst hinterher. Insofern sind Krisen immer "unerwartete (thematisch nicht vorbereitete) Bedrohungen" (LUHMANN 1970b: 16).

Außerdem sind alle Verlaufsmodelle nur grobe Typologien, die Handlungsmöglichkeiten der betroffenen Organisationen grundsätzlich aussparen. Nicht zuletzt aus diesem Grund empfiehlt sich eine differenzierte Untersuchung des Verlaufs nach einzelnen Phasen (vgl. 5.4).

2.4 Weiteren Begriffe im Zusammenhang mit Risiko, Krise

2.4.1 Konflikt

Zunächst ist zu unterscheiden zwischen Intra- und Intersystemkonflikten. Innerhalb eines Systems entstehen Entscheidungskonflikte, wenn die komplexen Umweltbedingungen auf ein beobachtbares Maß reduziert werden müssen. Eine Organisation muss sich entscheiden, welche Umwelteinflüsse sie ins Kalkül ziehen will. Außerdem entstehen Konflikte durch die Auswahl von Handlungsalternativen. Ein Unternehmen kann sich in der Planung und Umsetzung einzelner Instrumente so oder auch so entscheiden (vgl. zur Komplexität und Kontingenz 3.1).

Konflikte entstehen also auf der input-Seite des Systems über die Frage, was relevant und was nicht relevant sei. Kontingenz dagegen erzeugt Konflikte auf der output-Seite des Systems über die Frage, welche Handlungsmöglichkeiten für das System günstiger und somit vorzuziehen sei. WILLKE (1982: 32)

Menschheitsgeschichte und Mythologie sind geprägt von diesen beiden Konfliktpotentialen, die angefangen beim Sündenfall den Stoff für die großen Tragödien der Welt liefern.

Die Sozialpsychologie beschäftigt sich vor allem mit Konflikten, die zur Maximierung individueller Interessen führen sollen. Ausgangspunkt hierfür war die Vorstellung vom *homo oeconomicus*. Die Erkenntnisse hierzu basierten auf der mathematischen Entscheidungstheorie und Spieltheorie. Einen Überblick bieten STROEBE et al. (1992: 306ff). Die Forschungsergebnisse deuten auf verschiedene Lösungschancen für Konflikte hin, die auch für unseren Zusammenhang wichtig sind. Kriterien sind:

1. die Differenz zwischen Eigen- und Fremdinteresse
2. Gewinnpotential durch eine Kooperation
3. Kooperationsbereitschaft der Gegenseite
4. Kennenlernen beider Parteien
5. Gelegenheiten zur Kommunikation. (ebd.: 315)

Die Entscheidung gegen einen Konflikt hängt letztlich ab von der Erwartung, ob eine Kooperation für das System Sinn macht. Wirtschaftsunternehmen lassen sich also aus Profitgründen auf eine Vermeidung von Konflikten ein. Die Bereitschaft zum Konflikt bzw. zur Kooperationen hängt ab von der Bewertung der jeweiligen Situation (vgl. zu Entscheidungen gegenüber Konfliktgruppen in der Risiko- und Krisenkommunikation WINTER/STEGGER 1998: 241-245).

Von besonderem Interesse sind Konflikte, die auf wechselseitiger Abhängigkeit der Konfliktparteien basieren. KRAUSE liefert in Anlehnung an LUHMANN hierfür folgende Definition:

Ein Konflikt liegt vor, wenn ein an Kommunikation beteiligtes System das selektive Kommunikationsangebot oder den Selektionsvorschlag eines anderen beteiligten Systems ablehnt und dies zum Thema weiterer Kommunikation gemacht wird. KRAUSE (1996: 138)

Der Konflikt beginnt mit einem Widerspruch und entwickelt danach eine unweigerliche Eigendynamik. Anhand von einfachen Sozialsystemen lässt sich dies leicht nachvollziehen. Der Protest der Tochter gegen das elterliche Gebot ist der Beginn einer Agonie, die den Familienfrieden langfristig gefährden kann. Dabei entwickeln sich Kommunikationsbeziehungen, die, wie LUHMANN es anschaulich darstellt, von doppelter Kontingenz (vgl. ausführliche Begriffsdefinition 3.1) geprägt sind.

Ego betrachtet (zunächst in Grenzen, dann allgemein) das, was Alter schadet, eben deshalb als eigenen Nutzen, weil er annimmt, dass Alter das, was Ego schadet, als eigenen Nutzen ansieht. Entsprechendes gilt für Alter. Auf beiden Seiten also *doppelte Kontingenzen*. (1984b/ 479)

Konflikte können als soziale Systeme verstanden werden. LUHMANN spricht sogar von "parasitären" (ebd.) Systemen; denn ohne Wirtstier – Elternhaus, Staat, Partei, Industrie etc. – hätten solche Systeme keine Existenznotwendigkeit. In vielen Fällen entwickeln Konflikte eine Eigendynamik, die dann in der Entstehung von Protestbewegungen mündet. (vgl. ausführlich 5.4.4.1).

Aber das Parasitentum ist hier typisch nicht auf Symbiose angelegt, sondern tendiert zur Absorption des gastgebenden Systems durch den Konflikt in dem Maße, als alle Aufmerksamkeit und alle Ressourcen für den Konflikt beansprucht werden. (ebd.: 480)

Obwohl Konflikte die Fülle möglicher Entwicklungen bereichern, bemüht man sich auch seitens der Soziologie meistens um die Vermeidung von Konflikten. Dies erinnert mehr an die Rezeptionsgewohnheiten von alten Spielfilmen als an die soziale Realität pluralistisch geprägter Gesellschaftssysteme. Dass es aber nicht um ungeteiltes Einvernehmen, sondern ganz im Gegenteil um die Steigerung von Konfliktfähigkeit geht, verdeutlicht LUHMANN:

Der Reiche kann einer an ihn herangetragenen Kommunikation sowieso widersprechen; aber der Arme kann es jetzt auch, wenn er im Recht ist. Entgegen den Annahmen eines "moralischen Funktionalismus" eines Durkheim oder mancher Rechtsphilosophen dient das Recht also nicht primär einer moralischen Integration der Gesellschaft, sondern der Steigerung von Konfliktmöglichkeiten in Formen, die die sozialen Strukturen nicht gefährden. (1997: 468)

Im Gegensatz dazu enden Konflikte in Palermo und Neapel häufiger auf dem Friedhof – ohne die Konflikte zu beseitigen – und in Rumänien führt die Ablehnung des Staates gegenüber den Forderungen der Bergarbeiter in der Regel zu einer massiven Gefährdung der inneren Sicherheit. Das Problem ist, dass diese Konflikte ein hohes Risiko von allen Beteiligten einfordern, weil die Eintrittsbarrieren zu hoch angelegt sind.

Es scheint daher sinnvoller zu sein, die Konfliktschwelle möglichst gering zu halten. In dieser Phase sind die Fronten noch nicht verhärtet und Konfliktlösungen noch für beide Seiten akzeptabel. Das Rechtssystem fungiert dabei als Immunsystem, weil es Konflikte in hohem Maße zulässt bzw. durch die niedrigere Eintrittsbarriere sogar forciert. Instabilitäten oder Irritationen sind somit durchaus erwünscht, weil sie das Immunsystem stärken. Ähnliche Zusammenhänge kennen wir aus der Medizin und Biologie und hier liegen wohl auch die Quellen für LUHMANNs metaphorische Überlegungen.

MEIER/SLEMBECK (1998: 156) nennen "unterschiedliche Ordnungsvorstellungen, Interdependenzen und relative Knappheit" als primäre Konfliktfaktoren.

Unterschiedliche Ordnungsvorstellungen sind durch die unterschiedlichen Ansprüche der Konfliktparteien begründet (vgl. zum Modell der strategischen Anspruchsgruppen JANISCH 1993). Interdependenzen weisen darauf hin, dass die Teilsysteme nicht indifferent zueinander sind, sondern dass sich die Interessen berühren und relative Knappheit bedeutet, dass eine Entscheidung nicht zu umgehen ist.

KEPPLINGER unterscheidet "Interessenkonflikte", "Wertkonflikte" und je nach Ausstrahlung zwischen:

- *privaten Konflikten*
- *öffentliche Konflikte ohne Medienbeteiligung*
- *und publizistischen Konflikten*. (1992: 30)

Fraglich bleibt allerdings in KEPPLINGERS Modell, wie öffentliche Konflikte in modernen Gesellschaften abseits des publizistischen Interesses stehen können. Es empfiehlt sich daher die Systematisierung nicht zu weit zu treiben und einfach zwischen privaten (häufig interpersonalen) und öffentlichen (=veröffentlichten) Konflikten zu unterscheiden. Die außerdem angeführte Unterscheidung zwischen "gewaltsamen und gewaltlosen Konflikten" ist oben bereits angedeutet worden. Gewaltsame Konflikte sind ein Zeichen mangelnder Konfliktfähigkeit. Ein konfliktfähiges Immunsystem lässt es nicht so weit kommen. Gelegentlich kann man in europäischen Parlamenten zumindest Handgreiflichkeiten erleben. Gewaltsame Putschversuche, wie zuletzt 1981 in Spanien sind eher die Ausnahme. Die europäischen Demokratien haben den Umgang mit Konflikten inzwischen institutionalisiert – übrigens ohne mehr Konsens erzielen zu müssen.

Die Unterscheidung von Sach- und Beziehungsebene wird vor allem in der Gesprächsführung beachtet. Private Erfahrungen zeigen uns allzu oft, wie die emotionale Ebene die Sachebene und damit das gute Argument überlagern kann. Die Beziehungsebene stellt damit notwendige Voraussetzungen für die Vermeidung und Lösung von Konflikten. Unberechenbar bleiben kulturelle Wertmaßstäbe, deren

Konfliktpotential uns zum Beispiel in den internationalen Krisenherden immer wieder vor Augen geführt wird. Es ist ebenso leicht nachzuvollziehen, dass sich Konflikte auf der Kultur- und Wertebene ursächlich auf die Beziehungs- und Sachebene auswirken.

OBERMEIER (1994: 26f) unterscheidet zwischen "Sach-, Ermessens- und Fundamentalkonflikten". An dieser Systematik ist die Trennschärfe der Kategorien zu kritisieren. So können Fundamental- und Ermessenskonflikte ebenso auf Sachkonflikten basieren. Wir wollen daher folgende Konfliktkategorien unterscheiden und systemtheoretisch beleuchten:

- Erkenntniskonflikt
- Interessenkonflikt
- Fundamentalkonflikt

	Problemebene	Konfliktcode	Teilsystem	Konfliktlösung
Erkenntniskonflikt	Erkenntnisproblem	Wahr-Unwahr	Wissenschaft (Experten)	Diskurs Forschung
Interessenkonflikt	Partial-Interessen	Diverse (Je nach beteiligtem System)	Verschiedene Teilsysteme	Verhandlung Kopplung
Fundamentalkonflikt	Moral-Konflikt	Gut-Böse (Achtung/Mißachtung)	Protestbewegung	Keine

Fundamentalkonflikte sind im Prinzip Moralkonflikte. Das Fundamentale ist die Ausweglosigkeit dieses Konfliktes. Moralisches Engagement verfliegt nicht, noch ist es durch Argumente zu besänftigen. Wir können es auch noch schärfer formulieren: Wo Moral auftaucht, ist der Konflikt vorprogrammiert (vgl. 3.3 Moral und Ethik). Fundamentalkonflikte erlösen uns letztendlich von der ständigen Erwartung, man müsse doch zu einer Verständigung kommen.

Auch Erkenntnis- und Interessenkonflikte können gegebenenfalls ohne Konsens auskommen. Unter der systemischen Perspektive geben vor allem unterschiedliche Leitdifferenzen Anlass für Interessenkonflikte (vgl. 3.1). Allerdings bestehen hier Alternativen zum Konflikt, insbesondere wenn die beteiligten Systeme einen Vorteil durch die Kooperation erwarten dürfen.

In diesem Fall kommt es zu Resonanz und Kopplung. Wirtschaftsunternehmen sind qua Leitdifferenz ihres Systems (haben/nicht haben) für ökologische Argumente wenig aufgeschlossen. Erst wenn die ökologische Argumentation sich auf das Verhalten der Stakeholder auswirkt und es zum Beispiel zu Boykotten oder Aktienverkäufen kommt, entsteht Resonanz, indem das Wirtschaftsunternehmen reagiert. Die Krisenfälle von NESTLÉ und SHELL sind bekannte Beispiele für diesen Mechanismus.

2.4.2 Skandal/Affäre als Krise

Ähnlichkeiten mit dem Theater sind nicht zu übersehen. Verschiedene Rollen sind zu besetzen. Dem Skandalisierten wird eine Verfehlung vorgeworfen. Der Skandalierer erhebt diese Vorwürfe und die Beobachter reagieren als Betroffene des Skandals ihrerseits mit Entrüstung und Empörung. Das ist die Mindestbesetzung für einen Skandal, der in unterschiedlichen Teilsystemen auftreten kann und bei dem vorwiegend die klassischen Themen Geld, Liebe und Macht vorkommen. Die Affäre tendiert im Unterschied zum Skandal ins Peinliche. Dass die "Gürtellinie" hierfür nicht das Ende markiert, zeigt die Affäre um eine Praktikantin im Weißen Haus. Wir wollen trotzdem beide Begriffe synonym behandeln, da es hierbei in erster Linie um die Zurechnung von Personen geht.

Den Ursprung und Bedeutungswandel des Skandalbegriffs leitet KÄSLER her (1991: 69-85). Für das aktuelle Verständnis hebt er zwei Merkmale hervor:

1. ein irgendwie sozial signifikantes Ereignis, das ein (öffentliches) Ärgernis darstellt,
2. eine öffentliche Reaktion auf dieses Ereignis, die Anstoß nimmt und Aufsehen erregt.

Vielfältiges Anschauungsmaterial darüber, was ein öffentliches Ärgernis zu sein hat, liefert uns regelmäßig das Nachrichtenmagazin DER SPIEGEL.

Wiederbelebungsversuche der Mord-Theorie im "Fall" Uwe Barschel; Spielbanken-"Affären" in Niedersachsen und Rheinland-Pfalz; Telefonabhöractionen in Berlin und Rheinland-Pfalz; Schmiergeldzahlungen in Bremen und Frankfurt; mangelnde Kooperation der chemischen Industrie bei der Verhinderung der Vergrößerung des Ozon-Lochs; mysteriöse Genehmigungsumstände einer Kunstflugveranstaltung, bei der 70 Menschen tödlich verletzt wurden; Scherereien bei Genehmigungsverfahren für eine "Genfabrik"; Unregelmäßigkeiten bei der Kassenführung der Partei Die Grünen; dubiose Praktiken bei der Vorbereitung eines spektakulären Abtreibungs-Prozesses; problematische Details bei der Baugenehmigung eines deutschen Kernkraftwerks; Rückblicke auf die "Skandal"-Serie im Leben des Franz Josef Strauß; ominöse Praktiken bei der organisierten Aylsbewerber-Einschleusung; "skandalöse" Zustände in westdeutschen Alten- und Pflegeheimen; Doping-"Skandale" im Berufssport; illegale Nuklearexporte nach Pakistan; "skandalöse" Besteuerungspläne für Entschädigungszahlungen an AIDS-infizierte Bluter; illegale Aufzeichnungen eines Dienstgesprächs im Bundesverteidigungsministerium; Beteiligung deutscher Firmen beim Bau einer libyschen Giftgasfabrik; Waffenexporte deutscher Firmen nach Südafrika; Plagiatsnachweis eines Romanschriftstellers; Computer-Hacker im Dienste des KGB usw. usw. . KÄSLER (1991: 10)

LUHMANN nennt verschiedene Gesichtspunkte für Skandale.

Zu den wichtigsten Problemen, die heute moralisch aufgeladene Aufmerksamkeit auf sich ziehen, gehören Praktiken, mit denen die Trennung der Code-Werte und damit die Codierungen der symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien sabotiert werden. Das gilt für das Unterlaufen der Recht/Unrecht-Unterscheidung durch Korruption, es gilt für entsprechende Phänomene im Bereich der Parteipolitik (WATERGATE). Es gilt für das Benutzen von Insider-Wissen bei Börsengeschäften und für die weit verbreitete Praxis des Dopings im Leistungssport. In all diesen Fällen wird das Problem durch die Berichterstattung der Massenmedien in Skandale transformiert und damit moralisch aufgewertet. Andererseits führt die Verbreitung dieser Phänomene (die Skandale leben davon, dass andere Fälle nicht entdeckt werden) zu praktischer Ratlosigkeit. Aus der Entrüstung, die leicht zu erregen ist, folgt noch nicht, was praktisch wirksam zu tun ist. LUHMANN (1997: 404f)

Inspiziert durch diese Überlegungen wollen wir nun auf folgende Kriterien eingehen:

1. **Öffentliches Ärgernis**
2. **Personenbezug (Krise von Personen)**
3. **Dramaturgische Qualität**
4. **Verstoß gegen Konventionen**
5. **Erwartbarkeit**
6. **Klischeehaftigkeit**
7. **Zusammenhang mit Krisen**

(1) Skandale in unserem Sinne sind immer **durch Massenmedien veröffentlichte und damit öffentliche Ärgernisse**. Der nicht erhörte Ruf eines Kunden, "das ist ja ein Skandal", als Beschwerde für eine ungenügende Garantieleistung erfüllt unsere Bedingung also nicht.

(2) Der Skandal bezieht sich auf das aktive und passive Handeln von Menschen. (vgl. KÄSLER 1991: 11). Personen stehen also im Mittelpunkt des Skandals und verleihen ihm in der Regel auch den Namen. Damit sind Skandale in erster Linie **Krisen von Personen**. Die Personalisierung und damit Thematisierung von Personen steht im Mittelpunkt.

(3) Der zuvor genannte Aspekt unterstreicht die **dramaturgische Qualität** von Skandalen. Skandale erinnern an bekannte Dramen oder Tragödien.

(4) Der Skandal entsteht, wenn das **Handeln der Beteiligten nicht mehr im Sinne allgemein anerkannter Konventionen** ist.

- Entweder wurde, wie LUHMANN oben beschreibt, der Versuch unternommen, das Verfahren eines Teilsystems mit **unlauteren Mitteln** zu unterlaufen bzw. zu sabotieren. (Beispiele: WATERGATE, BARSCHEL, etc.) Hierzu passt auch die Rücktrittsforderung an den hessischen Ministerpräsidenten KOCH. Diese wurde von der Opposition damit begründet, die CDU habe aufgrund von umfangreichen Spenden mehr Mittel für den Wahlkampf zur Verfügung gehabt.
- Oder der Skandal markiert die Intimsphäre und überdeckt damit eine differenzierte Bewertung der Person. Die **Moralisierung** führt in diesen Fällen meist zur **Missachtung der ganzen Person**, ohne die

speziellen fachlichen Leistungen zum Beispiel eines Regierungschefs ("Der Fall CLINTON") oder eines Spitzensportlers zu berücksichtigen.

Ein Beispiel verdeutlicht die Thematisierung von Personen in der Boulevardpresse:

David Beckham, 24, britischer Fußballstar bei Manchester United, erregt wieder einmal Aufsehen – durch das Geständnis seiner Frau Victoria, 25, bekannt unter dem Namen "Posh Spice" von der Girlieband Spice Girls. In einem TV-Interview war der Gattin herausgerutscht: "Er leiht sich gern meine Slips aus." Zwar versuchte sie die Äußerung zu entschärfen, doch der Interviewer setzte nach: "Ich weiß, sie machen keinen Scherz – sind es G-Strings (Thongs) oder Unterhosen?" "Thongs", hauchte Posh Spice. Beckham, der gelegentlich mit Sarongs am Leib und seidenen Tüchern auf dem Kopf für Getuschel sorgte, darf sich nun nach seiner Rückkehr mit seiner Mannschaft aus Brasilien auf einiges gefaßt machen. Schon veröffentlichte das Massenblatt "Sun" neue Songtexte für Schlachtenbummler. Ein eher harmloser geht so: "Wir sind rot, wir sind weiß, schaut da ist der Transvestit von Manchester, na na na-na na na na-na. (SPIEGEL 2000,2: 192)

(5) Skandale legen offen, was man im nachhinein immer schon gewußt, vermutet oder erwartet hat. Skandale werden damit schnell zur Realität. Ein nachträgliches Dementieren der Vorfälle wird durch die selektive Wahrnehmung der Öffentlichkeit in der Regel übersehen. Natürlich hat man immer schon vermutet, dass Soldaten homophile Neigungen haben (Der Fall KIESSLING) und Industrieunternehmen ihren Müll im Meer versenken (Der Fall SHELL und BRENT SPAR).

(6) Neben der Realität stiftenden Funktion fällt auf, dass es ein kollektives Gedächtnis für Skandale gibt. Mit "WATERGATE", "LOCKHEED" oder "FLICK" werden leicht **Klischees** geweckt, die näheres Detailwissen überflüssig machen. Auch die genauen Kenntnisse über die Zusammenhänge in der Parteispendenaffäre um Ex-Kanzler KOHL sind inzwischen obsolet. Der Hinweis auf "schwarze Koffer" reicht aus.

(7) Der Zusammenhang von *Skandal* und *Krise* zeigt sich in zwei Perspektiven:

- Der Skandal als Ursprungsphänomen einer Krise.
- Der Skandal als Anschlußphänomen einer Krise.

Der Skandal ist gelegentlich die **Keimzelle für die Krise** eines gesamten Teilsystems. So führte der Dopingskandal einzelner Radsportler während der Tour de France 1998 zur Diskreditierung und Krise des gesamten Radsports. Dafür genügt es, einzelne Fälle exemplarisch vorzuführen. Im Interesse der Medien lebt der Skandal davon, dass nach und nach weitere Skandalfälle publiziert werden. Diese Überlegung führt uns zur zweiten Perspektive des Zusammenhangs von Skandal und Krise. Die Krise, z.B. hervorgerufen durch eine Katastrophe oder einen Unglücksfall etc., wird in Zusammenhang mit Skandalen zum anschlussfähigen Anlass für weitere Kommunikation. Der Flugzeugabsturz gerät zum Anlass, um über skandalöses Verhalten der Flugsicherung oder den schlampigen Wartungsdienst zu spekulieren. An diesem Beispiel wird auch der noch zu klärende Zusammenhang mit dem *Kommunikationsmedium Gerücht* (vgl. 3.2.4) deutlich.

Kontinuität ist bekanntlich ein Nachrichtenfaktor der Medien. Andererseits entwertet die inflationäre Aufdeckung von Skandalen die Abnormalität und reduziert damit das weitere öffentliche Interesse. Besonders in der Politik sind Skandale die nächsten Verwandten von Risiko und Krise.

Zunächst fällt auf, dass im Zusammenhang mit politischen Skandalen häufig vom zunehmenden Verfall der Sitten gesprochen wird. Allgemein wird begleitend zum politischen Skandal auf eine zunehmende Deprimierung der Wähler und einer damit zusammenhängenden Politikverdrossenheit hingewiesen. Dies gilt besonders für das ausgehende 20. Jahrhundert, in dem die Wahlbeteiligung in Deutschland einen Tiefstand erreicht hatte. Zunächst muss man dem entgegenhalten, dass politische Skandale wie zum Beispiel Korruptionen die Geschichte des Parlamentarismus seit jeher begleitet haben (vgl. LANDFRIED 1989; ROTH 1989; REESE 1989). Allerdings muss man auch eingestehen, dass der FLICK Skandal eine neue Dimension eingeläutet hat.

Die vollmundigen Sonntagsreden für und im Namen des "Souveräns" stehen in einem eigentümlichen Kontrast zur Servilität jener Politiker, die in den Aufzeichnungen der Konzernspitze mit folgenden Bemerkungen festgehalten wurden: "Lahnstein steht uns jederzeit gern zur Verfügung, um uns zu helfen", "der Minister und seine Versicherungsabteilung machen alles mit", "Friedrichs hat mir abschließend gesagt, er stünde uns zu jeder Tages- und Nachtzeit zur Verfügung". ROTH (1989: 222)

Andererseits sind auch die Klängen der Massenmedien im Laufe der Zeit nicht stumpfer geworden. ROTH weist im Zusammenhang mit dem FLICK-Skandal auf die damals noch ganz typische Kritik an der Medienberichterstattung hin:

Ihre Kehrseite bildeten die schrillen Töne einer Medienschelte der Beschuldigten und Betroffenen nach dem Motto "Haltet den Dieb!" Da war von "Hinrichtungsjournalismus", von "Vorverurteilung", "Hetzkampagnen" und "journalistischen Todesschwadronen" die Rede, wo es doch "nur" um die Amtsführung und die Ämter von gewählten Politikern und das "Wächteramt" der Presse ging. (1989: 222)

Skandale zeigen auch, dass die ursprüngliche Deprivationstheorie – "je schlechter die Lage, desto größer die Unzufriedenheit" – umgeschrieben werden muss. Mittlerweile muss es heißen: "je besser die Lage, desto größer die Unzufriedenheit." LUHMANNs Überlegungen gehen in diese Richtung:

Es mag sich dann, und zwar gerade unter der Bedingung hohen und wachsenden Wohlstandes, eine generalisierte Unzufriedenheit ausbreiten, die unrealistischen Ansichten über die moderne Gesellschaft Nahrung gibt und zu einem begierigen Konsum von Skandalen führt. (1998: 763)

In dieser Spirale aus *panem et circenses* spielt die Politik traditionell eine große Rolle. Uns sollen aber weniger die Gründe interessieren, warum Skandale in den letzten Jahren zugenommen haben. Dies schon deshalb nicht, weil es keine empirische Studie gibt, die diese Annahme bestätigen könnte. EBBIGHAUSEN (1989) vertritt die Hypothese einer "wachsenden Legitimationsfeindlichkeit" gegenüber staatlicher Politik im Zuge massiver sozialer Veränderungen. So wird der Skandal denn auch von einigen Autoren als gesundes Zeichen liberaler und demokratischer Gesellschaftssysteme interpretiert. Wie so oft erlangen Skandale öffentliche Bedeutung, weil andere im Verborgenen bleiben. Ohne Skandale gäbe es vermutlich nur niemanden, der entdecken will, kann oder darf.

Skandale sind abhängig von zumindest gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen. Wir erleben etwa die geringere öffentliche Resonanz auf offensichtliche Korruptionfälle in Ländern wie Rußland oder der Türkei. Ebenso vermag die Ehescheidung eines hohen Politikers in Deutschland weniger moralische Kontroversen auszulösen als in den USA. Und in Südamerika ist es vermutlich eher ein Skandal, wenn der Regierungschef keine Liebesaffäre hätte.

Die wesentlichen kommunikativen Aspekte des *politischen Skandals* nennt KÄSLER:

Ein politischer Skandal soll (uns) heißen, ein komplexes soziales Ereignis, bei dem ein sozial signifikantes, öffentlich-politisches "Ärgernis" in personalisierter und dramatischer Form (re)präsentiert und medial verbreitet wird. Derartige politische Skandale sind multifunktional im Bereich der Entscheidungspolitik, insbesondere jedoch im Bereich der Schaupolitik. (1989: 309)

Wir wollen an dieser Stelle zwei Aspekte für die späteren Überlegungen hervorheben (vgl. Kapitel 4):

1. **Personalisierung**, d.h. den Rollen aspekt in politischen Skandalen.
2. **Dramatisierung**, d.h. einen symbolischen Handlungsverlauf.

2.5 Risiko und Krise als Kommunikationsphänomen

Zunächst ist es sinnvoll, zwischen Anlass und Folgen (als Irritation) zu unterscheiden.

Risiko und *Krise* beziehen sich auf Wahrnehmungen von Situationen und Ereignissen, die als Bedrohung der Normalität empfunden werden.

Da Bedrohungen in der Regel unspezifisch sind, wählen wir als Oberbegriff **Irritation**.

Für uns steht aber die Kommunikation im Zusammenhang mit Irritationen im Vordergrund. Dabei übernimmt Kommunikation verschiedene Funktionen:

- Durch **Naming**, d.h. die Zuordnung eines Begriffs, wird unbestimmtes individuelles Empfinden erst verhandlungsfähig. Sicherlich spielt die Reduktion von Komplexität eine wichtige Rolle, wenn von einem vielschichtigen Thema nur noch *Der Castor* oder *Die Genforschung* übrig bleibt.
- Kommunikation definiert **Perspektiven von Irritationen**, indem sie zum Beispiel zwischen Entscheidern und Betroffenen und Risiken und Gefahren unterscheidet.
- Kommunikation garantiert die **Anschlussfähigkeit** durch entsprechende Programme.

Risiko, *Krise* und verwandte Themen wie *Skandal* und *Konflikt* verstehen wir als resonanzfähige Dimensionen von Ereignissen. Die Ereignisse können einer Organisation in der Rolle eines Verursachers oder Entscheiders zugerechnet werden.

Entscheidend ist aber, dass durch die Resonanzfähigkeit vielfältige Kommunikationsanschlüsse in der Öffentlichkeit möglich sind.

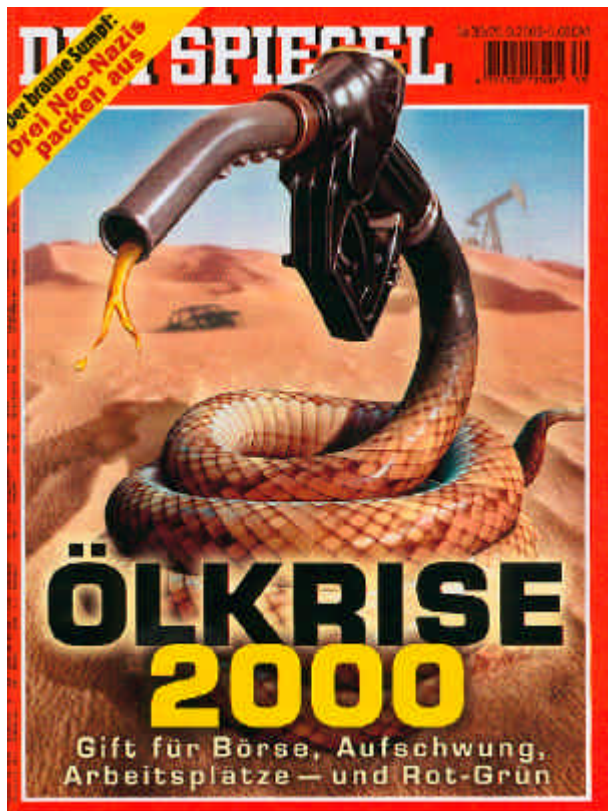


Abbildung 8: Der Spiegel Nr. 39/25.09.2000

Das Beispiel "Ölkrise 2000" verdeutlicht diesen Zusammenhang. Die Situation drastisch steigender Mineralölpreise hält zunächst unserer Definition von Krise kaum stand. Die Entwicklung wird allerdings zum Anlass genommen, um den politischen Gegner zu diskreditieren.

Irritationen entstehen nicht an sich, sondern sind die Folge abweichender individueller Wahrnehmung (vgl. für die Wirtschaftspolitik MEIER/SLEMBECK 1998: 59).

Diese Unterscheidung zwischen Ereignis bzw. Anlass und kommunikativer Bedeutung wird in den Wirtschaftswissenschaften nicht verfolgt. Hier geht es in erster Linie um die auslösenden Faktoren von Krisen (vgl. KRISTEK 1987). Auch diese Perspektive sollte jedoch im Aufwind konstruktivistischer Wirklichkeitsauffassungen nicht übersehen werden. Denn spätestens wenn der Konkursverwalter an die Tür klopft, meldet sich die "Wirklichkeit" zurück.

OBERMEIER beschreibt Risikokommunikation als "sozialen Prozeß des Aushandelns" (1994: 32). Spätestens hier wird klar, dass der objektive Risikobegriff und ebenso die darauf aufbauende sachliche Kommunikation den Ansprüchen, die an dies Situation geknüpft sind, nicht gerecht werden.

Der COCA COLA-Skandal in Belgien 1999, bei dem es sich vermutlich um eine Massenhysterie und nicht um eine Vergiftung handelte, und das folgende Beispiel zeigen sogar, dass die Frage nach dem Realitätsbezug unerheblich ist.

Die Firma Audi zum Beispiel verkaufte 1985 in den USA mit aufsteigender Tendenz etwa 74.000 Autos. Im darauffolgenden Jahr behauptete der Fernsehsender CBS in seinem Magazin 60 Minutes, der Audi 100 würde aufgrund eines technischen Defektes unbeabsichtigt beschleunigen. Dies habe zu mehreren Unfällen, zum Teil mit Todesfolge, geführt. Obwohl Audi die Berichte dementierte, wurden sie von anderen Medien aufgegriffen und über mehrere Monate landesweit verbreitet. Im Gefolge der öffentlichen Diskussion über die Sicherheit der Autos ging der Absatz der Wagen um zirka 51.000 zurück. Im Frühjahr 1989 stellte eine unabhängige Untersuchungskommission im Auftrag der zuständigen Behörde fest, dass der Wagen keine technischen Mängel aufwies, die eine

unbeabsichtigte Beschleunigung hätten auslösen können. Vermutlich hatten die meist älteren Fahrer die Pedale verwechselt. (KEPPLINGER 1992: 30)

Wir werden daher *Risiko* und *Krise* in erster Linie als Kommunikationsphänomene begreifen.

2.5.1 Das Risiko (der) Kommunikation

Damit geht es auch um die kommunikative Kompetenz von Organisationen und ihren Repräsentanten. Häufig genug führt gerade die kommunikative Inkompetenz eines Einzelnen zum *Risiko der Kommunikation* für Organisationen. Denn allzu oft sind die Akteure selbst ein fahrlässiger Anlass für die Berichterstattung (vgl. WACHTEL 1999a: 12). Die Form des Umgang mit den Medien bietet gelegentlich mehr Konfliktpotential als das eigentliche Thema, um das es geht. Wir haben es dabei allerdings auch nicht mit einem ganz neuen Phänomen zu tun. SANDERS Hinweis erinnert an alltägliche Kommunikationserfahrungen, die in einem Sprichwort international festgehalten sind:

Zwar erzeugt Kommunikation möglicherweise den Anschein, individuell beherrschbar zu sein, doch führen immer wieder konkrete Kommunikationserfahrungen vor Augen, wie leicht man sich auch in bewusst gelenkter Kommunikation durch Reden selbst zum Feind wird. (1998: 19)

Das Ziel der Unternehmenskommunikation ist es, die ursprünglich intendierte Information über die Massenmedien zu veröffentlichen. Im Sinne von LUHMANN geht es also dabei um ein Phänomen doppelter Kontingenz und damit um die erfolgreiche Kalkulation von Verhaltenswahrscheinlichkeiten der Massenmedien. Wer die Mechanismen der Massenmedien kennt, sollte sich entsprechend verhalten können. Auch sonst gestalten wir unser Verhalten nach erwartbaren Konventionen, Ritualen oder einfach taktvoll. Wir bemühen uns, im Umgang mit japanischen Geschäftsleuten nicht unser Gesicht zu verlieren. Warum gelingt dies nicht vor Mikrofon und Kamera?

An Bedeutung gewinnt immer mehr das *Ethos* und damit die Rolle des Kommunikators.

Der Schluck Wasser aus dem Rednerglass wurde Bernhard Walter zum Verhängnis. Weil der damalige Chef der Dresdner Bank vergessen hatte, wo er vor der Erfrischung war, las er fast eine Seite seiner Rede noch mal vor. Eine Peinlichkeit, über die Eon-Chef Ulrich Hartmann vermutlich nicht recht lachen kann, denn auch er hat sein Vortragsfiasko hinter sich. Hartmann, der sogar im kleinen Kreis seine Antworten gerne abliest, wurde bei einer Feierstunde des Unternehmens Ruhrkohle von höchster Stelle gerüffelt: Bundeskanzler Gerhard SCHRÖDER monierte, Hartmann und seine Redeschreiber sollten sich künftig doch besser vorbereiten. [...] Spätestens seit den legendären "Peanuts" von Deutsch-banker Hilmar KOPPER seien die öffentlichen Äußerungen vieler Vorstände nur noch von nackter Angst vor einem Imageschaden geprägt. MERX (2000: 27)

Auch hier zeigt sich ein Versagen rationalistischer Vorstellungen, die dem Argument noch die noble Rolle der Überzeugung zubilligte. Nicht mehr nur Themen, sondern auch Personen stehen im Mittelpunkt und Schußfeld des Medieninteresses. Die perfekte Inszenierung überlagert die Wirkung von Argumenten und Wirtschaftsmanager werden immer häufiger mehr an ihrem Auftritt als an ihren Primärleistungen bemessen. Das beweisen nicht zuletzt die Erfahrungen mit der new economy.

Es entsteht ein neuer Typ des Wirtschaftsmanagers. Sein Erfolg und seine Karriere werden zumindest auch durch den publizistischen und nicht mehr nur durch den wirtschaftlichen Erfolg bestimmt. Wirtschaftsmanager müssen sich und ihr Unternehmen heute vor Fernsehmikrofonen oder in Talkshows verkaufen können. Sie müssen die Eigenschaften von Krisenmanagern haben, um erfolgreich zu sein. DONSBACH/GATTWINKEL (1998: 20)

Was im Positiven gilt, führt im Negativen häufig zum beruflichen *Aus* der betroffenen Persönlichkeiten. Die Reihe der gescheiterten Spitzenmanager ist lang und prominent. KOPPER (DEUTSCHE BANK), MAUCHER (NESTLÉ), PISCHETSRIEDER (BMW) traten nicht mangels unternehmerischer Fähigkeiten ab, sondern letztlich wegen publizistisch geahndeter Fehlritte. Aus der Unternehmenskommunikation wird dann das *Unternehmen Kommunikation*, dem häufig ein abenteuerlicher Verlauf beschert ist. Besonders deutlich wird dies gelegentlich im Verlauf von Skandalen:

Im Fall von Skandalen kann es ein weiterer Skandal werden, wie man sich zum Skandal äußert. LUHMANN (1996: 61)

Die Situation verlangt eine immer höhere Medienkompetenz der Personen im Lichte der Öffentlichkeit. Deutsche Politiker sehen sich mittlerweile den Medien in einer Form ausgesetzt, die an amerikanische Verhältnisse erinnert.

Dem Risiko Kommunikation unterlag letztendlich auch Helmut KOHL. Die ZDF Journalisten BRESSER und BELLUT entlockten dem stets medienerhabenen Altkanzler das "Bimbis"-Geständnis, das die CDU-Affäre nachhaltig negativ beeinflusste.

Nicht ohne Grund unterscheidet GOFFMAN zwischen "Fauxpas", "Taktlosigkeit" und "Fettnäpfchen".

Die Aufmerksamkeit kann natürlich durch unbeabsichtigte Gesten oder unpassendes Eindringen auf diese Tatsachen gelenkt werden. Sie werden jedoch häufiger durch bewusste Aussagen oder durch Handlungen aufgedeckt, deren volle Bedeutung derjenigen, der sie in die Interaktion einführt, nicht bewusst ist. Nach dem üblichen Sprachgebrauch kann man eine solche Störung der Projektion als "Fauxpas" bezeichnen. Wo immer ein Darsteller unüberlegt, aber absichtlich durch Aussagen oder Handlungen das Image des eigenen Ensembles zerstört, können wir von "Taktlosigkeiten" sprechen. Wenn ein Darsteller das vom anderen Ensemble projizierte Selbstbild in Gefahr bringt, sagen wir, er sei "ins Fettnäpfchen getreten". Handbücher der Etikette enthalten klassische Warnungen vor derartigen Indiskretionen. (1969: 190)

Während sich deutsche Journalisten eher devot verhielten, um es sich mit Kanzler KOHL nicht zu verscherzen, waren ausländische Journalisten weniger generös. Ein außenpolitisch gravierender Fauxpas passierte in intimer Interviewatmosphäre mit dem TIME MAGAZINE. Da verstieg er sich mit dem Vergleich von GORBATSCHOW und GOEBBELS.

Nicht ohne Grund setzen die Politstrategen in Amerika mittlerweile auf kontrollierte Medienauftritte (PLASSER/SOMMER 1991:96).

Wenn PLASSER/SOMMER (1991: 102) für Österreich den Wandel von der "Politikgestaltung zur Politikinszenierung" konstatieren, so muss man zu Beginn des neuen Jahrtausends feststellen, dass einer diese Lektion besonders erfolgreich gelernt hat.

Für uns bleibt die wichtige Erkenntnis, dass Risiko und Krise durch Kommunikation als Form sozialen Handelns entstehen. So haben nachträgliche Untersuchungen zum Störfall von Griesheim der HOECHST AG ein überdurchschnittliches Niveau des Sicherheits- und Umweltschutzmanagement belegt. Das nützte dem Unternehmen allerdings wenig. Man hatte vor lauter Beschäftigung mit Risiken das Risiko der Kommunikation übersehen.

3 Bedingungen der Risiko- und Krisenkommunikation

3.1 Ausdifferenzierung der Gesellschaft – systemtheoretische Grundlagen

Die steigende Zahl wahrnehmbarer Risiken und Krisen hängt nicht zuletzt zusammen mit der zunehmenden funktionalen Ausdifferenzierung der Gesellschaft. Vor allem die als "Supertheorie" (vgl. LUHMANN 1984: 19) bezeichnete Systemtheorie liefert dazu wertvolle Erkenntnisse. Zwei Überlegungen verdeutlichen dies:

- 1) Der moderne Mensch kann sich nicht mehr um alle Lebensbereiche selbst kümmern. Er ist auf andere Menschen, Institutionen oder Organisationen angewiesen, die ihm Funktionen abnehmen. Damit sind unterschiedliche Risiken verbunden, auf die man sich gewöhnlich durch Vertrauen als "Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität" (LUHMANN 1968) einlässt.
- 2) In Folge der funktionalen Ausdifferenzierung kommt es zu Konzentrationen. Dadurch ist die Gesellschaft erheblich stärker Bedrohungen ausgesetzt, weil sie nun in erheblich höherem Maße von den Leistungen der konzentrierten Funktionsbereiche abhängig ist.

LUHMANNs Theorie sozialer Systeme basiert zunächst auf der Systemtheorie von PARSONS. Ein wichtiger Punkt in den Überlegungen ist die komplexe Umweltsituation des Menschen. Komplexität ist ein zentrales Problem der modernen Gesellschaft.

Mit der Industrialisierung erleben wir das Aufkommen der Arbeitsteilung als Reaktion auf höhere Leistungsansprüche. Unter dem Blickwinkel der Systemtheorie beginnt eine funktionale Ausdifferenzierung der Gesellschaft. Die Gesellschaft besteht nicht mehr aus einer Vielzahl meist autarker Gruppen, sondern aus Menschen, die zum Beispiel als Arbeitnehmer unterschiedliche Funktionen wahrnehmen. Dass der Prozeß der Arbeitsteilung nicht mit der Hochindustrialisierung abgeschlossen ist, zeigt sich in der bis heute immer weiter steigenden Zahl von Ausbildungs- und Qualifikationswegen, unter denen man auswählen kann. All dies sind Zeichen einer weiter zunehmenden funktionalen Differenzierung. Letztendlich erleben wir aber in der funktionalen Differenzierung eine gesellschaftliche Reaktion auf einen stetigen Anstieg der Komplexität. Die Gesellschaft reagiert auf die Erhöhung der Umweltkomplexität durch eine Erhöhung der Eigenkomplexität. WILLKE (1982: 22) bezeichnet Komplexität als "den Grad der Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes." Die einzelnen Bedeutungen lassen sich wie folgt präzisieren:

Vielschichtigkeit	Meint, dass wir mit unterschiedlichen Zielen konfrontiert werden. Die mangelnde Transparenz erfordert vielfältige Perspektiven. Ein Pressesprecher kann unterschiedlich im Sinne der Aktionäre oder im Sinne der Mitarbeiter argumentieren
Vernetzung	Meint die Abhängigkeit und Beziehung zu anderen Systemen. Ein Unternehmen ist zum Beispiel vernetzt mit verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholder).
Fogelastigkeit	Meint die Folgen, die aus einer Entscheidung entstehen. Wir haben es nicht mit Momentaufnahmen, sondern mit dynamischen Prozessen zu tun. Die veröffentlichte Entscheidung, 5000 Mitarbeiter zu entlassen, löst einen massiven Protest der Gewerkschaft aus.
Entscheidungsfeld	Meint, dass Komplexität nicht per se existiert, sondern immer auf ein bestimmtes Problem bezogen ist, in dem das System steckt und eine Auswahl (Selektion) unter verschiedenen Entscheidungsalternativen treffen muss. Der Vorstandsvorsitzende erlebt in seiner Rolle als Familienvater im System Familie nicht die Komplexität einer drohenden feindlichen Übernahme seines Unternehmens.

Die Probleme einer immer komplexer erscheinenden Welt beeinflussten die Überlegungen vieler Autoren, die seit Mitte der 70er Jahre mit ihren Publikationen ein neues Weltbild propagierten (vergl. CAPRA 1983; VESTER 1978 und 1983). *Ganzheitlichkeit* und *Holismus* avancierten zu Modewörtern für ein neues Weltverständnis. Der Mensch hatte den Eindruck, nichts mehr verstehen zu müssen, weil die Einsicht, alles hänge irgendwie miteinander zusammen, in erster Linie ein Verzicht auf Einsicht ist.

Die Managementlehre hat sich teilweise dem Problem der Komplexität angenommen und sich damit von ihrer ursprünglich betriebswirtschaftlichen Ausrichtung interdisziplinär geöffnet. Einfache, monokausale

Problemlösungen sind aber nicht verschwunden. Das zeigen die vielen Checklisten und Ratgeber der Fachbuchverlage. Der Mensch erhofft sich scheinbar gerade durch Patentrezepte eine Reduktion seiner Umweltkomplexität. Zumindest ist die Situation erkannt. Doch nur wenige versuchen die Komplexität wirklich zu managen. PROBST/GOMEZ haben vorgestellt, wie man den Umgang mit Komplexität operationalisieren kann. Sie heben den Aspekt der Vernetzung hervor:

Was heißt verallgemeinert also, dass die Welt komplexer geworden ist? Sie ist hochgradig vernetzt und dynamisch geworden. Damit ist die Zukunft nicht (mehr) eindeutig vorhersagbar, zukünftige Umwelt- oder Unternehmenssituationen nicht eindeutig erwartbar, die Entscheidungssituationen sind nicht mehr transparent, viele Ziele stehen gleichzeitig im Mittelpunkt und unser Handeln ist nicht mehr in einem einfachen kausalen Zusammenhang begründbar. (1991: 5)

Das Komplexität trotzdem kein neues Problem der Menschheit ist, verdeutlicht uns eine gern zitierte Äußerung Sokrates über die Entscheidung der Eheschließung:

"Was Du auch tust, du wirst es bereuen." WEISCHEDEL (1966: 30)

Damit kommen wir automatisch zu einem weiteren zentralen Begriff der Systemtheorie, der die Handlungsfähigkeit und Handlungsmöglichkeit von sozialen Systemen beschreibt – dem Begriff der Kontingenz.

Kontingenz ist etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist; was also so, wie es ist [...], sein kann, aber auch anders möglich ist. LUHMANN (1984: 152)

Diese Definition könnte sprachlich nicht besser die Bedeutung von Kontingenz vermitteln. Es geht um die Beliebigkeit im Handeln sozialer Systeme.

In der Tierwelt hat die Triebsteuerung einen gewissen Automatismus, den der Umgang mit Tieren so erwartbar macht. In einem Käfig mit hungrigen Löwen müssen wir mit dem Schlimmsten rechnen. Gerade das macht aber den Umgang mit physisch überlegenen Tieren beherrschbar. Bei sozialen Beziehungen zwischen Menschen gilt diese Erwartbarkeit nicht. Mungo PARKS (s. BOYLE 1981) musste auf seinen Entdeckungsreisen zum Niger nicht damit rechnen, bei jedem fremden Stamm im Kochtopf zu landen. Sonst wäre er wahrscheinlich in Schottland geblieben.

Betrachten wir zwei interagierende Personen, so muss man jeder Person einen Entscheidungsspielraum zugestehen. Alter kann sich so oder so verhalten und für ego gilt das gleiche. Ego erfährt die eigene Kontingenz als Freiheit und die Kontingenz von alter als Unsicherheit. Um dieses Verhältnis handlungsfähig zu gestalten, hat der Mensch Mechanismen wie Normen, Gesetze, vertragliche Bindungen, Vertrauen etc. gebildet.

Das Problem der Kontingenz ist uns nicht zuletzt aus dem zwischenmenschlichen Bereich bekannt und in dieser Lesart Stoff für unzählige Tatortfolgen und amerikanische Spielfilme mit Michael DOUGLAS über riskante Eheerlebnisse. Erfahrungen aus dem zwischenmenschlichen Bereich veranschaulichen die Zusammenhänge.

PEANUTS

SCHULZ



© United Features Syndicate

Abbildung 9: Doppelte Kontingenz

Inzwischen kann man aber ohne Übertreibung sagen, dass die Zunahme der Kontingenz zu den bedeutendsten Problemwahrnehmungen überhaupt zählt. Und der Leitsatz der Postmoderne, "anything goes", ist längst Leitbild einer durch und durch kontingenten Erwartungshaltung geworden.

Einige Beispiele mögen verdeutlichen, dass ein japanischer Autobauer mit seinem Leitsatz scheinbar den Nerv der Zeit getroffen hat: "Nichts ist unmöglich – TOYOTA!"

Die Tabelle gibt Aufschluss über mögliche teilsystemspezifische Probleme:

Beispiele von Bereichen hoher Kontingenz	Problembeschreibung
Wirtschaft Geschäftsbeziehungen	Die "Multioptionsgesellschaft" (vgl. GROSS: 1994) hat Auswirkungen auf Kundenbeziehungen. Unternehmen können schon längst nicht mehr sicher sein, dass ihre Produkte von den Kunden angenommen werden. Einzelhändler beklagen mangelnde Kundentreue und auf der anderen Seite werden die (versprochenen) Leistungen für Verbraucher zunehmend unsicher. Vorbei sind die Zeiten hanseatischer Kaufmannstugend und linearer Preis-/Leistungserwartungen.

Wirtschaft Arbeitgeber/-nehmer	Ebensowenig wie Arbeitnehmer einen lebenslangen Arbeitsplatz erwarten, können Arbeitgeber schon lange nicht mehr lebenslange Treue ihrer Arbeitnehmer erwarten
Wirtschaft Konkurrenz	Während man im Tierreich immer damit rechnen muss, von Stärkeren gefressen zu werden, erweisen sich gefräßige Konzerne in der Wahl ihrer Opfer und in der Auswahl ihrer Mittel als sehr kontingent. (MANNESMAN-VODAFONE)
Wirtschaft Aktiengesellschaften	Das Verhalten der Aktionäre kann in hohem Maße kontingent sein. Das erleben wir ständig bei Fusionen und besonders bei der Bewertung von Unternehmen der IT-Branche an der Börse.
Politik Verhalten v. Würdenträgern	Politiker und Beamte verhalten sich so, wie man es standesgemäß nicht erwarten würde. Die Normalität von Korruption und Geldgier machen Staatsbeamte schon wieder berechenbar – allerdings nicht im Sinne des Erfinders.
Medien Journalisten	Die Frage ist, ob die Medien sich wirklich kontingent verhalten oder ob Unternehmen die berechenbaren Mechanismen der Journalisten übersehen? Trotzdem bleibt häufig die bange Frage, was der Journalist aus dem Interview gemacht hat und was letztendlich veröffentlicht wird.

Die Abgrenzung von Kontingenz und Komplexität erfordert eine saubere Unterscheidung. Man mag einwenden, auch die Umwelt verhalte sich kontingent, d.h. beliebig so oder auch so. Entscheidend ist aber der Standpunkt, den man einnimmt. Denn aus Sicht des Systems stellt sich die Umwelt als komplexes Gebilde dar. Diese Komplexität beruht selbstverständlich auch auf kontingenten Handlungsfolgen von Akteuren in der Umwelt. Insofern ist die Komplexität der Umwelt ebenfalls kontingent; denn sie kann so oder auch so ausfallen.

Ein Unternehmen interessiert sich aber zu allererst für die Entscheidungen seiner Umwelt. Im Vordergrund stehen das komplexe Zusammenspiel – Vielschichtigkeit, Vernetzung, Folgelastigkeit – von Öffentlichkeit, Kunden, Wettbewerb, Politik etc..

Noch eines ist wichtig zum Verständnis der Kontingenz. Das System muss sich unter Knappheitsbedingungen entscheiden. Knappheitsbedingungen meint, es stehen nicht unbegrenzte Ressourcen zur Verfügung, um zum Beispiel auf Nummer Sicher zu gehen und alle Alternativen auszuschöpfen.

Wenn für ein System eine Fülle, mindestens jedoch zwei, Handlungsalternativen unter Knappheitsbedingungen zur Wahl stehen, existiert offenkundig ein zusätzliches Konfliktpotential neben dem Problem der Komplexität.

WILLKE unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen input-Seite und output Seite:

Während also auf der Input-Seite eines sozialen Systems die Reduktion der Umweltkomplexität durch die begrenzte Informationsverarbeitungskapazität der Perzeptoren (von Sinnesorganen bis zu "Grenzstellen" und "looking-out institutions", d.h. Beobachtungsorganisationen wie etwa GREENPEACE) erzwungen wird, erfordert auf der output-Seite des Systems die Knappheit der Ressourcen (einschließlich des durch die Ressourcen definierten Machtgefälles zwischen System und relevanter Umwelt) eine Auswahl aus den Handlungsalternativen (1982: 34)

Komplexität und Kontingenz

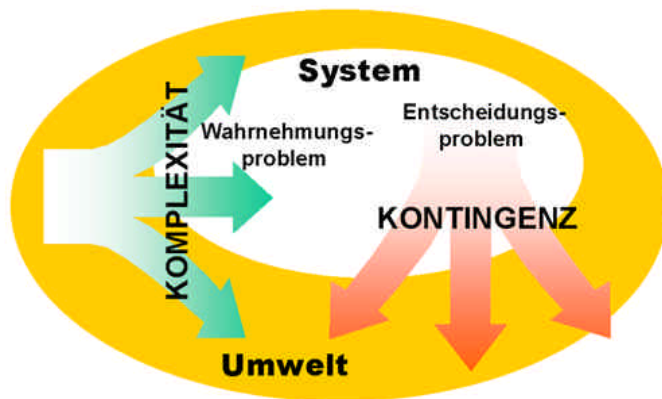


Abbildung 10: Komplexität und Kontingenz

Das Bild verdeutlicht pessimistisch gesehen das Dilemma, sich zwischen mehreren Handlungsalternativen entscheiden zu müssen.

Komplexität und Kontingenz stellen Systeme vor Entscheidungsprobleme. Nach welchen Kriterien unterscheidet man Wichtiges von Unwichtigem und trifft schließlich Entscheidungen? Diese Frage ist im Verständnis der Systemtheorie nicht generell zu beantworten. Sozialsysteme konstituieren sich durch Sinn und geben gleichzeitig vor, nach welchem Sinn entschieden wird. WILLKE (1982: 51) bezeichnet Systeme als "sinnkonstituierende und sinnkonstituierte Gebilde". Das garantiert allein aus Kapazitätsgründen eine Beschäftigung mit dem systemisch Sinnvollen. Wir werden darauf anhand der Selektionskriterien der Massenmedien noch näher eingehen (vgl. 3.2.1 Selektionskriterien). Hier wird besonders deutlich, dass die Massenmedien auf ein Orientierungssystem angewiesen sind; denn es wäre grundsätzlich unmöglich, auf alles, was auf der Welt passiert, einzugehen. Sinn bezieht sich immer auf das jeweilige System und ist nicht über das System hinaus verallgemeinerbar.

Sinn gibt es ausschließlich als Sinn der ihn benutzenden Operationen, also auch nur in dem Moment, in dem er durch Operationen bestimmt wird, und weder vorher noch nachher. Sinn ist demnach ein Produkt der Operationen, die Sinn benutzen, und nicht etwa eine Weltqualität, die sich einer Schöpfung, einer Stiftung, einem Ursprung verdankt. LUHMANN (1997: 44)

Der Sinn einer ökologisch motivierten Partei oder Bürgerinitiative unterscheidet sich vom Sinn eines wirtschaftlich geführten Unternehmens. Offensichtlich unterscheiden sich Teilsysteme durch unterschiedliche Partialinteressen.

Diese Überlegungen führen zu der Erkenntnis, dass Konsens und Dialog keinen generellen Sinn für ein System darstellen. Diese Erfahrung macht jedes Unternehmen, das sich im Konflikt mit GREENPEACE befindet.

Weil sie es auf öffentliche Konfrontation anlegt, hat die GREENPEACE-Kommunikation mit konventioneller PR-Arbeit etwa von Wirtschaftsunternehmen wenig gemein. PR soll das Ansehen eines Unternehmens und seiner Produkte fördern und vermeiden helfen, dass das Unternehmen in eine öffentliche Auseinandersetzung gerät. Genau darauf aber zielt Öffentlichkeitsarbeit bei GREENPEACE ab. (GREENPEACE 2000)

So war im Konflikt SHELL-GREENPEACE argumentativ wenig für SHELL zu erreichen. Viel dominanter war das durch GREENPEACE entfachte Feuerwerk der Schlüsselbilder – verseuchtes Meer, tote Fische, Gift in der Nahrung etc.. SHELL verfolgte das Ziel, eine Bohrplattform unter wirtschaftlich sinnvollen Gesichtspunkten – vielleicht noch im Einklang mit den allgemeinen Wertvorstellungen der Unternehmensleitlinien – zu entsorgen. GREENPEACE hingegen orientierte sich am Sinn, öffentliche Konfrontationen und damit Aufmerksamkeit zu erzeugen.

Die oben erwähnten Partialinteressen eines Systems lassen sich abgrenzen zu den Partialinteressen eines anderen Systems. Damit sorgt Sinn für die erkennbare Ausdifferenzierung verschiedener Funktionssysteme. Gleichzeitig garantiert dies die Innen-Außen-Perspektive vom System und seiner jeweiligen Umwelt. Was keinen Sinn macht, gehört nicht zum System und ist dadurch automatisch Umwelt. Diese Überlegungen sind wichtig, weil sie zum Beispiel die Vermittlungsprobleme für nicht-monetäre Ziele in Wirtschaftsunternehmen erklären. Wie können Mitarbeiterzufriedenheit und Umweltschutz resonanzfähig einem System vermittelt

werden, das nur Profit versteht?

LUHMANN betont in diesem Zusammenhang, dass die Erhaltung des Systems nicht selbstbezogen abläuft, sondern durch Abgrenzung. Systemerhaltung gelingt durch die Stabilisierung einer System-Umweltbeziehung.

Zu den Grundlagen der Systemtheorie gehört die These, dass Systeme sich durch die Unterscheidung von Innen und Außen konstituieren und sich durch Stabilisierung dieser Grenze erhalten. (1968: 101)

Für die Risiko- und Krisenkommunikation haben diese Überlegungen unschätzbaren Wert; denn sie weisen uns hin auf eine scheinbar "unaufhebbare Dualität – was nicht notwendig bedeuten muss: um einen Konflikt" LUHMANN (1991: 116).

Die Tabelle vermittelt einen Überblick über einige funktionale Teilsysteme und Sozialsysteme der Gesellschaft, ihre Funktion, ihre Leistung, ihre symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien und ihre Leitdifferenz für das Handeln (Vgl. KRAUSE (1996: 36f):

Systeme	Funktion	Leistung	Kommunikationsmedium	Leitdifferenz
Wirtschaft	Knappheitsminderung	Güterversorgung	Geld	Haben/ Nichthaben
Politik	Ermöglichung v. Entscheidungen	Umsetzung von Entscheidungen	Macht	Regierung/ Opposition
Wissenschaft	Wissenserzeugung	Wissen bereitstellen	Wahrheit	Wahrheit/ Unwahrheit
Religion	Kontingenzausschaltung	Gemeindedienst	Glaube, Sakramente etc.	Himmel/ Hölle
Recht	Kontingenzausschaltung	Konfliktregulierung	Recht(sprechung)	Recht/ Unrecht
Protestbewegung	Gesellschaftl. Selbсталarmierung	(von Fall zu Fall verschieden)	Angst, Furcht, Betroffenheit	betroffen sein ja/nein
Massenmedien	Erzeugung von Öffentlichkeit	Bildung öffentlicher Meinung	Information	Informativ/ Nichtinformativ

3.2 Massenmedien

Nichts beschäftigt die kommunikationswissenschaftlich orientierte PR-Theorie so sehr wie die Beziehung zwischen Public Relations und Journalismus (vgl. zuletzt PUBLIC RELATIONS FORUM; August 2000). Das Konfliktpotential basiert auf einer wesentlichen Unterscheidung: Die einen wollen etwas berichten und die anderen dürfen etwas berichten. Auch Medienschelte gehört im Zusammenhang mit Risiken und Krisen dazu. So ist es nicht verwunderlich, wenn Ex-Kanzler Helmut KOHL sich über eine "Verleumdungskampagne" beklagt (DER TAGESSPIEGEL/ 30. Juni 2000: S1). Die Kritik an der Berichterstattung wird bekräftigt von Medienwissenschaftlern und Journalisten.

KEPPLINGER (1989a) betitelt seine Untersuchung "künstliche Horizonte" und der Journalist MÜLLER-ULRICH (1998) entlarvt unter dem Titel "Medienmärchen" Gesinnungstäter im Journalismus. Es ist ein alter Hut, dass die Medien – wie übrigens alle funktionalen Teilsysteme – die Welt aus ihrer eigenen Perspektive betrachten. Trotzdem war es stets eine beliebte Beschäftigung der Kommunikationswissenschaftler, die Abweichung zwischen Medienberichterstattung und "Wirklichkeit" aufzudecken. NIMMO/ COMBS (1983) wählen dazu eine Reihe verschiedener Ereignisse der Jahre 1979/80, wie der Besetzung der US-Botschaft im Iran, einem Flugzeugabsturz von Chicago und dem Unfall im Kernkraftwerk von Harrisburg.

Als erste Annäherung lassen sich mit DUNWOODY/PETERS die folgenden häufig geäußerten Kritikpunkte für der Berichterstattung über Risiken in den Massenmedien anführen

- 1) Journalisten sind wissenschafts- und technikfeindlich eingestellt.
- 2) Journalisten drängen auf spektakuläre und negative Meldungen, die ein möglichst großes öffentliches Interesse erwarten lassen.
- 3) Die Massenmedien bestimmen, was das Publikum wahrnimmt.
- 4) Die Medien beeinflussen die Einstellungen des Publikums. (vergl. 1993: 318)

Stellvertretend für viele weitere Medienuntersuchungen sei hier noch einmal auf KEPPLINGER (1989a) verwiesen. Er hat in seinen Untersuchungen über den Zeitraum von 1965 bis 1986 deutlich gemacht, dass die Zunahme der Berichterstattung über Verunreinigungen von Luft und Wasser nicht mit der Entwicklung der Meßwerte korreliert. Ähnlich verhält es sich mit der Berichterstattung über den gesamten Themenbereich Ökologie und Technik:

Die Berichterstattung über fünf negative Folgen von Technik, die Luftverschmutzung, die Wasserverunreinigung, das Waldsterben, die radioaktiven Niederschläge, die Verkehrsunfälle mit Todesfolge sowie über die Umweltinvestitionen und die Lebenserwartung lieferte in keinem Fall ein angemessenes Bild der tatsächlichen Entwicklungen, soweit sie aus den vorliegenden Statistiken ersichtlich sind. KEPPLINGER / MATHES (1988: 141)

Daraus leitet sich der Vorwurf ab, die Massenmedien seien zwar exzellent in der Thematisierung von Risiken und Krisen, jedoch mangle es ihnen offenbar an eine maßvollen Quantifizierung. Die Untersuchung "Störfall-Fieber" von KEPPLINGER/ HARTUNG (1995) untermauert diese These.

Nochmals sei darauf hingewiesen, dass wir aus systemischer Sicht auch keine objektive Erkenntnis erwarten können (vergl. ausführlich LUHMANN 1984: 242-285). Ähnlich argumentiert der Radikale Konstruktivismus, dessen Diskurs an dieser Stelle zu weit führen würde (s. u. vgl. ausführlich SCHMIDT 1987). PETERS benennt für unseren Zusammenhang drei nachvollziehbare Ursachen dafür, dass Medien nicht einfach Abbilder der Wirklichkeit liefern:

- 1) Risiken sind individuell-sozial konstruiert. Je nach Perspektive ändert sich die Wahrnehmung der Risiken kaleidoskopisch.
- 2) Risiken sind relativ. Es gibt keine eindeutige wissenschaftliche Erkenntnis. Zu jedem Argument findet sich ein Gegenargument.
- 3) Medien werden nicht nach ihrer Informationsqualität, sondern nach ihrer Nachrichtenqualität beurteilt. Diese bemißt sich nach dem Grad der Überraschung. (1994: 333f)

Ein grundsätzliches Problem betrifft die Thematisierung von Risiken in den Massenmedien. Es fällt auf, dass in der Berichterstattung viel mehr die nachträgliche Perspektive möglicher negativer Folgen wie Katastrophe, Umweltskandal und Unfall dargestellt wird. Um Risiken als Entscheidungsproblem geht es dagegen in der Regel nicht. Ein Grund hierfür liegt in der Arbeitsweise der Journalisten. DUNWOODY/PETERS (1993: 331) weisen zum Beispiel auf "Frames" hin, die als "abrufbare Muster von journalistischen Beiträgen" unbewusst vorliegen und die journalistische Darstellung beeinflussen.

Wichtig für das Verständnis der Risikoberichterstattung ist jedoch, dass es keinen journalistischen Frame "Risikobericht" zu geben scheint. Das bedeutet, dass den Journalisten kein Standard-Frame zur Verfügung steht, der sie veranlassen würde, über Gefahren und Schadensereignisse aus der Perspektive des wissenschaftlich definierten Risikokonzeptes zu berichten und z.B.: eine Differenzierung von Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit vorzunehmen. (ebd.)

Aus Sicht der betroffenen Organisationen ist die Thematisierung ebenso eine Herausforderung für die strategisch angelegte Kommunikation. Dabei besteht die Aufgabe nicht nur darin, auf Thematisierungen in den Medien zu reagieren. Im Rahmen der strategischen Frühaufklärung (s. 5.4.3.1) geht es vielmehr um die frühzeitige Vermittlung eigener Deutungsmuster. DUNWOODY/PETERS weisen auf diesen bisher kaum untersuchten Interpretationsspielraum hin.

War beispielsweise "Tschernobyl" eine russische Reaktorkatastrophe oder eine deutsche Umweltkatastrophe? (1993:319)

Die Genforschung vermittelt sich uns mit dem geklonten Schaf "DOLLY". Kuriose Mutationen und das Gerede über den perfekten Menschen tun das Übrige. Diese Klischees sind weniger ein Anlass zur Medienschelte, sondern verdeutlichen nur, dass die Genforschung keine alternativen Interpretationsmuster angeboten hat. Nur wenige Menschen verbinden mit Genforschung Heilungschancen für bisher unheilbar geltende Krankheiten.

Wie paradox im übrigen unsere Erwartungen an eine kontinuierliche Nachrichtenproduktion sind, an ein stets 15-minütiges Nachrichtenbehältnis, das uns tagtäglich um 20 Uhr mit den täglichen Veränderungen konfrontiert, verdeutlicht LUHMANN:

Wir sind an tägliche Nachrichten gewöhnt, aber man sollte sich trotzdem die evolutionäre Unwahrscheinlichkeit einer solchen Annahme vor Augen führen. Gerade wenn man mit Nachrichten die Vorstellung des Überraschenden, Neuen, Interessanten, Mitteilungswürdigen verbindet, liegt es ja viel näher, nicht täglich im gleichen Format darüber zu berichten, sondern darauf zu warten, dass etwas geschieht und es dann bekannt zu machen. (1996: 53)

Massenmedien produzieren einerseits Komplexität, weil sie unsere Wahrnehmungsmöglichkeiten erhöhen. Andererseits reduzieren sie Weltkomplexität, weil sie immer nur eine begrenzte Auswahl an Nachrichten durch technische Vervielfältigung verbreiten. Die technische Vervielfältigung beinhaltet die Reproduktion von Ereignissen. Ein Aspekt, den bereits Walter BENJAMIN betont.

Tagtäglich macht sich unabweisbar das Bedürfnis geltend, des Gegenstands aus nächster Nähe im Bild, vielmehr im Abbild, in der Reproduktion, habhaft zu werden. Und unverkennbar unterscheidet sich die Reproduktion, wie illustrierte Zeitung und Wochenschau sie in Bereitschaft halten, vom Bilde. Einmaligkeit und Dauer sind in diesem so eng verschränkt wie Flüchtigkeit und Wiederholbarkeit in jener. (1955: 15)

Das Thema Massenmedien bietet zahllose Perspektiven. Für uns steht die Rolle der Massenmedien in der Risiko- und Krisenkommunikation im Vordergrund. Wir werden daher die wichtigsten Aspekte dieses Einflußfaktors nachzeichnen.

Die Massenmedien beziehen in Konflikten einen Standpunkt und veröffentlichen diesen in eigenen Kommentaren oder ausgewählten Aussagen aus Pressestimmen und Leserbriefen. Dieses Vorgehen ist legitim im Sinne von Artikel 5 des Grundgesetzes.

Jeder hat das Recht, seine Meinung in Wort, Schrift und Bild frei zu äußern und zu verbreiten und sich aus allgemein zugänglichen Quellen ungehindert zu unterrichten. Die Pressefreiheit und die Freiheit der Berichterstattung durch Rundfunk und Film werden gewährleistet. Eine Zensur findet nicht statt.

RICKER (1994: 247) betont unter anderem die "Herstellung eines allgemeinen Meinungsmarktes" als "öffentliche Aufgabe" der Presse. Die wertenden Veröffentlichungen dienen also dazu, einen Meinungsmarkt entstehen zu lassen. Der Begriff Markt verweist auf eine Fülle unterschiedlicher Meinungsangebote, die von den Massenmedien nachgefragt und übernommen werden. Verlautbarung und Urheberschaft sind dabei in der Regel nicht mehr identisch.

Die meisten wertenden Aussagen in den Medien gehen nicht von Journalisten aus, sondern haben andere Urheber. Es handelt sich um zitierte oder referierte Bewertungen. Sie erscheinen im allgemeinen in Nachrichten, Berichten, Reportagen, Interviews. Bewertungen von anderen Urhebern finden sich gelegentlich auch in Kommentaren und dienen dann meist dazu, die eigene Meinung des Kommentators zu bezeugen oder zu bestärken. SCHULZ/BERENS/ZEH (1998: 81)

Sogenannte Analystenzitate sind ein Beispiel hierfür. Eine weitere Bezugsquelle bietet das Internet. Und an Spektakulärem hat dieses Medium sicher nicht weniger zu bieten.

In einer Konfliktsituation verkennen die beteiligten Gruppen häufig die Leitdifferenz der Massenmedien. Eines muss ganz deutlich gesagt werden: Ebenso wenig wie manche Kontrahenten sind die Massenmedien an einer Konfliktlösung interessiert. Im Gegenteil bieten Risiko und Krise den Stoff, den die Massenmedien nicht zuletzt aus ökonomischen Publizitätsgründen suchen. Mit Recht wird gerade im Zusammenhang mit Skandalen der investigative Journalismus als Hygienepolizei gelobt. Ganz offensichtlich entlarven die Medien Mißstände und berichten darüber. Die Öffentlichkeit wird entflammt und der ausgemachte Verursacher angeprangert. Doch aus der "Leidenschaft: Recherche" (LEIF 1998) wird nicht selten das bereits erwähnte "Medienmärchen" (MÜLLER-ULRICH 1998). Unser Interesse gilt nicht der gesellschaftlichen Aufklärungsfunktion der Massenmedien. Uns geht es um die Bedingungen der Risiko- und Krisenkommunikation unter dem Einfluss journalistischer Berichterstattung.

Als es nach einer emotional aufgeladenen Phase im Fall BRENT SPAR ruhiger wurde, interessierte sich bereits niemand mehr für den wahren Inhalt der Ölplattform.

Wen wundert es also, wenn das Verhältnis zur Presse durch unterschiedliche Interessenlagen überschattet ist. Journalismus und Public Relations pflegen eine spannungsreiche Beziehung. Dabei ist eine journalistische Tätigkeit durchaus ein Sprungbrett für eine spätere Karriere im PR-Bereich. In Abwandlung

des Leitspruchs der *Neuen Frankfurter Schule* stellt man fest: "Die schärfsten Kritiker der Elche sind jetzt selber welche."

Der VW-Vorstand Klaus KOCKS wählte in einem Vortrag an der Katholischen Universität Eichstätt für die Beziehung zwischen Journalismus und Public Relations die Metaphern *Junkie* und *Dealer* (vgl. NEUBERGER 2000: 125-128). Leidenschaft und Sucht liegen nah beieinander. Das Bild begeisterte die Zuhörer, darunter zahlreiche renommierte Publizisten und Kommunikationswissenschaftler. Fraglich bleibt, wer denn nun wen beeinflusst und mit der Metapher gemeint ist. Es gibt unterschiedliche Ansichten über das Zusammenwirken von PR und Massenmedien (vergl. DONSBACH/GATTWINKEL 1998: 34f), allerdings ohne Einigung auf ein insgesamt akzeptiertes Modell oder gar eine Hypothese:

- (1) Die **Repräsentationsthese** geht von einem starken Einfluss durch Public Relations aus. Dieser Einfluss wird jedoch nicht als Manipulation verstanden. Vielmehr ist es durchaus legitim, Unternehmensinteressen im Rahmen eines pluralistischen Gesellschaftssystems zu vertreten.
- (2) Hingegen geht die **Determinierungsthese** von einer illegitimen Beeinflussung der Medien durch die PR aus. Partikularinteressen der Unternehmen stehen im Vordergrund und sabotieren den zum Gemeinwohl verpflichteten Journalismus (vgl. erstmalig BAERNS 1985).
- (3) Die **Medienmonopolthese** sieht die dominierende Rolle bei den Medien. Sie bestimmen durch inhärente Mechanismen was wie publiziert wird. Dem Kommunikationsinstrument Public Relations bleibt dagegen wenig Gelegenheit, eigene Botschaften der Öffentlichkeit zu vermitteln.
- (4) Der **Intereffikationsansatz** als vorerst letztes Glied der Systematik ist ein Kompromiss und geht von einem gegenseitigen Einfluß von Public Relations und Journalismus aus (vgl. BENTELE et al. 1997b).

Langfristige Beziehungen zwischen PR-Leuten und Journalisten begünstigen sicher die Berichterstattung über das Unternehmen in den Medien. Vertrauen, Glaubwürdigkeit und die Kompetenz des PR-Verantwortlichen stabilisieren eine solche Beziehung. Und die Anzeigenschaltungen der Unternehmen bleiben sicher auch nicht ohne Einfluss; denn letztendlich sind die Medien auch wirtschaftlichen Leitdifferenzen ausgesetzt.

Entscheidend ist aber auch die Situation, in der sich die Public Relations gerade befinden. Die Beziehung zwischen PR und Journalismus ist nun mal keine Blutsbrüderschaft. Das zeigt der *Krisenfall* der MERCEDES A-Klasse, als lang gepflegte Symbiosen zwischen Automobilpresse und MERCEDES plötzlich aufbrechen und es vorbei war mit der guten Beziehung. Eines steht fest: Public Relations im Krisenfall kann weit weniger damit rechnen, dass die gewünschten Botschaften ihren Empfänger erreichen. Insofern geht der Ausdruck Krisen-PR unter Umständen von falschen Voraussetzungen aus.

In einer Medienresonanz-Studie über Pressekonferenzen zeigte sich diese Interaktion ganz deutlich. Bei der Krisen-PR, an denen auch noch in beiden Fällen Unternehmen des Pharma-Bereichs beteiligt waren, hatten die Akteure kaum eine Chance, ihre zentrale Botschaft zu vermitteln, wurden häufiger negativ bewertet und das Material der Pressemappen häufiger durch zusätzliche Quellen angereichert. Bei Routine-Pressekonferenzen und insbesondere einer Aktion des Worldwide Fund für Nature (WWF) war die PR dagegen weitaus erfolgreicher. DONSBACH/GATTWINKEL (1998: 35)

Nicht zuletzt aus diesem Grund ist es von entscheidender Wichtigkeit, die Medienlogik, d.h. die Arbeitsweise und die Strukturen der Medien zu erschließen. KEPPLINGER vermutet, dass der Konfliktgegenstand in veröffentlichten Konflikten meist zweitrangig ist.

Ihr Erfolg in einem publizistischen Konflikt beruht deshalb unter Umständen mehr darauf, dass ihr Verhalten mediengerecht, als dass es sachgerecht ist, wobei sich sachgerecht auf den zentralen Konfliktgegenstand bezieht. (1992: 36)

Unbestreitbar erlangen die Massenmedien als Krisenauslöser eine zentrale Funktion der Risiko- bzw. Krisenkommunikation. Denn erst die Medien generieren Kommunikationsthemen und lenken damit die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit. Doch die Rolle eines neutralen Beobachters ist per System nicht möglich. Die Massenmedien sind gefangen in ihrer spezifischen Leitdifferenz (Information/Nicht-Information) und den entsprechenden Programmen. Mit Objektivität hat das wenig zu tun und mit einer "guten Gesinnung" muss es gar nichts zu tun haben.

Trotzdem hat dieser Mythos weiter Bestand nicht nur im Selbstbild der Journalisten. Gerne verweist man auf die schon angesprochene in der Verfassung verankerte Aufgabe der Journalisten. Realistischer sieht dies Peter GLOTZ, wenn er von der "Publizistenideologie" spricht:

Viele Journalisten stellen nicht das zur Debatte, was die Gesellschaft bewegt, sondern das, was die Gesellschaft ihrer Meinung nach bewegen sollte. (1997: 5)

Eine Reihe von Theorien und Modellen über das System Massenmedien steht uns zur Verfügung. Wir werden uns auf folgende Bereiche konzentrieren, um den Einflussfaktor Massenmedien näher zu beleuchten:

- **Selektionskriterien der Medien (siehe 3.2.1)**
- **Öffentlichkeit und öffentliche Meinung (3.2.2)**
- **Thematisierungsfunktion (agenda setting) (3.2.2)**
- **Verbale und visuelle Dramatisierung in den Massenmedien (3.2.3)**
- **Gerüchte (3.2.4)**

3.2.1 Selektionskriterien

Das Verhalten der Medienvertreter ist vor dem Hintergrund von Aufmerksamkeitsregeln weniger kontingent als man zunächst annehmen möchte. Seit den Untersuchungen von GALTUNG/RUGE (1965) haben sich eine Vielzahl von Studien mit den Selektionskriterien der Massenmedien beschäftigt (LUHMANN 1970; BÖCKELMANN 1975). Grundlegende Erkenntnisse lieferten die Ergebnisse umfassender empirischer Arbeiten von SCHULZ (1976). Seitdem liegt uns ein Standardinstrument der Nachrichtenforschung vor. Wir finden Bestätigungen aber auch Modifikationen dieser Erkenntnisse bei STAAB (1990). Die Erkenntnisse über Aufmerksamkeitsregeln der Massenmedien wurden seitdem durch Fallstudien der Risiko- und Krisenkommunikation verfeinert (vgl. stellvertretend für viele: SCHULZ et al. 1998; KEPPLINGER/HARTUNG 1995). LUHMANN (1996a: 58-72) nennt die folgenden zehn Nachrichtenfaktoren, die er aus der Perspektive der Massenmedien als "Selektoren" bezeichnet:

(1) Neuigkeit: Neuigkeit ist die Voraussetzung für Information.

(2) Konflikte: Sie sind unter anderem als Agonie interessant, weil sie selbst Ungewissheit über den Ausgang des Konflikts erzeugen.

(3) Quantitäten: Im Vordergrund steht die Magie der Zahlen, ohne genau zu wissen, was die Werte bedeuten (z.B. Grenzwerte).

(4) Lokaler Bezug: Ein Zugunglück in Indien hat bei weniger als 10 Toten kaum Chancen in Europa über einen Dreizeiler hinauszukommen; während der gleiche Fall in Bonn mindestens ein Woche lang die Medien beschäftigt.

(5) Normverstöße: Normverstöße werden in erster Linie als Skandal behandelt (vgl. 2.4.2).

(6) Moralverstöße: Massenmedien agieren im Dienste der Moral, indem sie vor allem moralische Normverstöße thematisieren (vgl. 3.3).

(7) Zurechnung auf Handelnde: Dem Duktus aller Boulevardzeitungen folgend, erübrigen sich durch die Angabe "Frau R. aus H..." wesentliche Hintergründe. Die Zurechnung auf Handelnde ist außerdem ein wesentliches Merkmal von Risiken.

(8) Aktualität: Aktualität bedeutet nicht nur zeitliche Aktualität. Aktuell sind auch Meldungen, die sich auf frühere Ereignisse beziehen.

(9) Selbst-Reflexivität: "Ein erheblicher Teil des Materials für Presse, Hörfunk und Fernsehen kommt dadurch zustande, dass die Medien sich in sich selbst spiegeln und das wiederum als Ereignis behandeln." (ebd.: 69)

(10) Organisationsprogramme: Die Verarbeitung hängt ab von organisatorischen Bedingungen, Frames, Routinen des Teilsystems *Journalismus*.

Als Fazit dieser Erkenntnisse können wir festhalten, dass sich die Massenmedien bei der Beobachtung und

Berichterstattung an implementierten Kriterien orientieren. Diese Aufmerksamkeitsregeln bestimmen die Arbeitsweise der Journalisten und damit was sie sehen und worüber sie berichten. Die Arbeitsweise der Massenmedien ist vergleichbar mit der des menschlichen Wahrnehmungsapparats. Das menschliche Gehirn besitzt Selektionsmechanismen, die eine Datenüberflutung, hervorgerufen durch die unausweichliche Fülle an Sinneswahrnehmung, verhindern. Wie beim System Mensch wird auch für das Teilsystem Massenmedien Selektionen zur existenziellen Fähigkeit:

Aber um die Freiheit zu haben, etwas als Information ansehen zu können oder auch nicht, muss es auch die Möglichkeit geben, etwas für nichtinformativ zu halten. Ohne einen solchen Reflexionswert wäre das System allem, was kommt, ausgeliefert; und das heißt auch: Es könnte sich nicht von der Umwelt unterscheiden, könnte keine eigene Reduktion von Komplexität, keine eigne Selektion organisieren. LUHMANN (1996: 37)

Um Information und Nichtinformation unterscheiden zu können, benötigt das System Regeln oder mit anderen Worten Selektionsprogramme.

Damit verabschieden wir uns grundsätzlich von der Vorstellung, die Massenmedien würden eine ontologische Wirklichkeit abbilden. Zwar zweifeln wir nicht an der Existenz einer solchen realen Wirklichkeit, nur können wir nicht davon ausgehen, dass sie von allen gleich wahrgenommen wird. Wir werden auf diesen Aspekt noch genauer eingehen und erläutern, warum zum Beispiel das Bild von der Informationsübermittlung in den Public Relations ein Trugschluss ist (siehe 5.1.1).

Wenn Massenmedien also keine ontologische Wirklichkeit abbilden, dann sind die Nachrichtenfaktoren nicht Eigenschaften der Meldung an sich. Vielmehr erwarten die Journalisten, dass eine bestimmte Meldung Nachrichtenfaktoren erfüllt. Mit den Nachrichtenfaktoren müssen also journalistische Selektionskriterien korrespondieren, damit einem Ereignis ein Nachrichtenwert zugeschrieben wird. Themen sind entscheidend. Dies beschreibt KEPPLINGER:

Als die Belastung der Luft und der Gewässer in Deutschland Ende der sechziger Jahre schwer und allgemein erkennbar war – der Faktor "Schaden" also einen Maximalwert erreicht hatte – war er für die Nachrichtenauswahl praktisch belanglos: Berichte über Schaumkronen auf dem Main, die jährlichen Fischsterben im Rhein, die Rauchschwaden über der Ruhr und den Gestank im Revier blieben Seltenheiten. Erst nachdem die allgemein erkennbaren Belastungen drastisch zurückgegangen waren, nahm die Berichterstattung dramatisch zu – nicht weil der Schaden größer geworden wäre oder die Bedeutung des Nachrichtenfaktors "Schaden" generell gestiegen wäre, sondern weil ein thematisch bestimmter Schaden – die Schädigung der Umwelt – ernster genommen wurde als zuvor. (1998: 27)

Häufig gerät ein Schlüsselereignis zum Anlass für die Veröffentlichung verwandter Themen. Offensichtlich wachsen in diesen Fällen die Erwartungen der Journalisten an die Publizitätschancen. Meist entsteht dadurch eine Beitragswelle, die nicht ohne Folgen auf die Wirklichkeitswahrnehmung der Öffentlichkeit bleibt. So vermittelte sich Ende der 90er Jahre das Bild, Belgien sei das Paradies der Kinderschänder. Und Mitte der 80er Jahre musste man annehmen, die Hauptbeschäftigung der Chemiekonzerne am Rhein bestünde darin, den Fluss mit allerlei Flüssigkeiten aufzufüllen. WILKE (1996) weist darauf hin, dass dieses Missverhältnis von Berichterstattung und Ereigniswandel keinesfalls ein Charakteristikum des modernen Journalismus sei.

Für die Krisenfrüherkennung spielt die Anschließbarkeit an Schlüsselereignisse eine große Rolle. Nach dem Reaktorunglück von Tschernobyl entstanden zum Beispiel Teilkonflikte, deren einzige Gemeinsamkeit das Thema Kernkraft sind. KEPPLINGER nennt in diesem Zusammenhang sieben Anschlusskonflikte:

1. Kontroverse um radioaktive Grenzwerte
2. Kontroverse um Störfall im Reaktor Hamm-Uentrop
3. Kontroverse um den Schnellen Brüter in Kalkar
4. Kontroverse um die WAA bei Wackersdorf
5. Kontroverse um den französischen Reaktor bei Cattenom
6. Kontroverse der Parteien um Zukunft der Kernenergie
7. Kontroverse um zukünftige Energiepolitik

Vergl. KEPPLINGER (1992: 43)

Allerdings gilt dies nur für bedeutende Schlüsselereignisse. In der Regel werden die Selektionskriterien nicht langfristig beeinflusst. Nach jedem Flugzeugunglück präsentieren die Tageszeitungen ihren Lesern die Hitparade der größten Flugzeugkatastrophen. Danach häufen sich zunächst die Horrormeldungen über Pannen und notgelandete Flugzeuge. Oder Fluggesellschaften wird der *Schwarze Peter* zugeschrieben wegen mangelnder Sicherheitsbedingungen wie nach dem Absturz einer Chartermaschine der BIRGEN AIR vor der Dominikanischen Republik.

Andererseits kann eine Übersättigung dazu führen, dass ein Thema nicht sofort aufgegriffen wird. Im Skandal um die Rolle von SHELL in Nigeria (1995/96) war die Glaubwürdigkeit für Berichte gegen SHELL noch durch die Falschmeldungen im Fall BRENT SPAR beeinträchtigt. Das Thema SHELL in Nigeria wurde vom Spiegel und anderen Leitmedien erst relativ spät aufgegriffen. (DONSBACH/GATTWINKEL 1998: 84)

Bei der Störfallserien von HOECHST im Frühjahr 1993 knüpften zwar die Berichte an das Hauptereignis an. Gleichzeitig stellten KEPPLINGER/HARTUNG (1995: 16ff) jedoch fest, dass das Medieninteresse spätestens nach dem zweiten Störfall zunehmend erlahmte. Bis dahin setzte vor allem nach dem ersten Störfall eine regelrechte Stigmatisierungswelle ein. Es dominiert die selektive Wahrnehmung von Informationen, die ins rechte Bild der Öffentlichkeit passen, oder wie KEPPLINGER/HARTUNG es ausdrücken: "dass alle Einzelthemen unter einem Leitmotiv stehen" (1995: 48). Und dieses Leitmotiv unterscheidet gerne moralisch zwischen gut und böse. Wir haben es mit einem Mechanismus zu tun, der nach LUHMANN unüberwindbare Gegensätze bereithält.

Es handelt sich um eine unaufhebbare Dualität – was nicht notwendig bedeuten muss: um einen Konflikt. (1991: 116)

Nachdem wir bereits Aspekte von Nachrichtenfaktoren gestreift haben, wie zum Beispiel die Serialität und Anschließbarkeit von Ereignissen, wollen wir nachfolgend noch exemplarisch auf einzelne Faktoren eingehen:

- **Nachrichtenfaktoren Personalisierung und Bezug auf Elite-Personen**

Auffallend ist, dass wertende Berichte der Massenmedien sich häufig auf Akteure des Konfliktes beziehen. SCHULZ / BERENS /ZEH kommen zu dem selben Ergebnis.

Die meisten Medien enthalten mehr Bewertungen zu den am Konflikt beteiligten Akteuren als zu kontroversen Themenaspekten. Sie setzen sich mehr mit dem Handeln der Akteure im Castor-Konflikt auseinander als mit den Problemen der Kernenergie. Die Bewertungen konzentrieren sich auf die Castor-Transporte sowie auf die Demonstranten und andere Castor-Gegner, auf Politiker und politische Institutionen. In den Zeitungen sind Politiker sehr häufig das Objekt wertender Aussagen.(1998: 79)

Zu weiteren Erkenntnissen gelangen KEPPLINGER/HARTUNG (1995: 70) in ihrer Medienanalyse zu den Störfällen bei HOECHST 1993. Danach sind Personen in Konfliktsituationen nicht nur liebgewonnene Ziele der Berichterstattung. Die Medien neigen auch eindeutig zu negativen Bewertungen dieser Personen. Und davon sind nicht nur Elite-Personen als Vertreter des Unternehmens betroffen. Der negative Imagetransfer betrifft alle Mitarbeiter eines Unternehmens.

Das bestärkt uns vor allem in zwei Überlegungen:

1) Dass die Rollenperspektive der Akteure in der Risiko- und Krisenkommunikation von besonderer Bedeutung ist.

2) Dass Risiko- und Krisenkommunikation vor allem ein Zurechnungsphänomen sind – zum Beispiel in der Differenzierung zwischen Entscheidern und Betroffenen (vgl. LUHMANN 1991: 111, s.a. zum Verursacherprinzip LUHMANN 1986: 26ff).

- **Nachrichtenfaktor Negativismus: Only bad news is good news**

Den Hang zum Negativen in der Berichterstattung der Massenmedien gibt der stellvertretende Ressortleiter Wirtschaft der SÜDDEUTSCHEN ZEITUNG und langjährige Chefredakteur der Zeit, Nikolaus PIPER, offen zu.

Bad news are good news sagt man, völlig zu Recht. Wen interessiert schon ein Vulkan, der nicht ausbricht oder ein Verkehrsunfall, der sich nicht ereignet? Deshalb werden in jeder interessanten Zeitung mehr negative als positive Wertungen zu finden sein. Vermutlich wurde in jüngster Zeit kein

einzigster positiver Artikel über den Bremer Vulkan geschrieben. Aber was folgt daraus für die Ausgewogenheit der Presse? Nichts. Wochenzeitungen sollen Ordnung in die Informationsflut bringen, und das heißt allemal: werten, kommentieren. Ein ausgewogener Kommentar ist sterbenslangweilig. Gute Meinungsartikel sollen zuspitzen, unter Umständen auch polemisieren. HALLER /RETTICH (1997:196)

Bei der Bewertung von Unternehmen zu ausgewählten Themen rangieren negative Wertungen in der Medienberichterstattung ganz oben.

Wertung	FOCUS	DER SPIEGEL	DIE ZEIT	DIE WOCHE	WOCHE-POST	RHEIN. MERKUR
Negativ	91,7%	92,0%	91,7%	89,3%	94,1%	82,4%
Neutral	7,4%	7,1%	6,7%	10,7%	5,9%	11,8%
Positiv	0,9%	0,9%	1,7%			5,9%
Zahl der Passagen	108	112	60	28	34	17

HALLER / RETTICH (1997: 211)

Zu diesem Ergebnis kommt auch das Wochenmedien Jahrbuch 1996 (siehe Tabelle). Im Fall der DAIMLER-BENZ A-Klasse beschreibt TÖPFER ähnliche Diskrepanzen zwischen dem Interesse an good news und bad news:

Die Nachricht der kippenden A-Klasse als "Bad news" erreichte eine Durchdringung von 90%. Mit den "Good news" zum Auslieferungsstopp wurden noch 77% erreicht. Ausschließlich mit einer Pressemitteilung über den Fahrtstest in Idiada/Spanien hätte man schätzungsweise nur noch eine Durchdringung von 20% erreicht. (1999a: 188)

Wer eine ausgewogene Berichterstattung in den Medien erwartet, sollte sich die Frage gefallen lassen, was Ausgewogenheit bedeutet. Die gleiche Anzahl von negativen und positiven Meldungen macht allein schon deshalb wenig Sinn, weil Informationen per se eine Differenz zum Erwarteten darstellen müssen. Negative Mitteilungen lassen dies eher erwarten als positive. Diese Erkenntnis überrascht ebensowenig wie das Leitmotiv "only bad news is good news".

Dazu kommt, dass gute Nachrichten weniger anschlussfähig sind, weil sie in der Regel nicht neu sind – abgesehen vielleicht von einer Goldmedaille bei den Olympischen Spielen oder einer positiven Entwicklung des Aktienkurses. Auf diese Strukturbedingung für die Aufrechterhaltung von Systemen weist LUHMANN hin:

Jedes Ereignis, auch jede Handlung, erscheint mit einem Mindestmoment an Überraschung, nämlich in Abhebung vom Bisherigen. Insofern ist Neuheit konstitutiv für die Emergenz von Handlungen. (1984: 390)

Damit ist auch das bekannte Phänomen erklärbar, warum Aufstieg und Fall bei Unterhaltungsstars so nah beieinander liegen. Wenn alles Positive schon berichtet wurde, kann Anschlussfähigkeit nur noch durch schlechte Nachrichten aufrechterhalten werden.

- Überlagerung des Nachrichtenfaktors Nähe/lokaler Bezug durch kollektive Betroffenheit

DONSBACH/GATTWINKEL weisen in ihrer Untersuchung über die *publizistische Inszenierung des Skandals um die Rolle der Ölkonzerne in Nigeria* auf ein interessantes Phänomen hin.

Afrika fand also vorwiegend "am Rhein", das heißt in Bonn statt, und es fand in Form von solchen Ereignissen statt, die mehr oder weniger ausschließlich für die zu erwartende Medienberichterstattung

inszeniert wurden. [...] Nach der Erfahrung mit BRENT SPAR liegt jedoch die Vermutung nahe, dass es in keinem anderen Land eine solch intensive Berichterstattung über Nigeria, zumindest über die Rolle der Ölkonzerne in dem Land, gegeben hat. (1998: 111)

Offensichtlich fühlt sich besonders die deutsche Öffentlichkeit durch Skandale im Ausland kollektiv betroffen. Jedenfalls erwarten die Journalisten hier einen hohen Nachrichtenwert. Sonst würden sie diese Themen nicht intensiv publizieren. Über die Gründe wollen wir nicht weiter philosophieren. Unternehmen, die international tätig sind, müssen sich damit auseinandersetzen. Der Nachrichtenfaktor Nähe/lokaler Bezug hat darauf wenig Einfluss.

Abschließend möchten wir mit zwei Zitaten aus der Studie von KEPPLINGER/HARTUNG (1995) noch darauf hinweisen, dass auch Journalisten an ihre Karriere denken und Unternehmenskrisen dafür ein willkommener Anlass sind:

Der Störfall war eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für die Folgendarstellung – andernfalls müssten die Darstellungen in allen Medien-Gattungen zumindest ähnlich sein. Dieser Befund steht im Widerspruch zu der Ansicht der meisten Journalisten, wonach die Journalisten in sensationellen Berichten über Industrie-Unfälle nur darstellen, was vorgefallen ist. Tatsächlich versuchten manche Medien – wie auch einige Journalisten meinten – sich mit möglichst spektakulären Berichten gegenseitig zu überbieten. (99)

Eine Anwohnerin prangerte das Auftreten der Journalisten vor Ort an und nannte als typisch einen "Yuppie-Reporter", der mit den Worten, "zeig mal wo der Schmutz ist, Kinder in die Brühe geschickt" und dann fotografiert habe. "Nicht alle, aber ein Großteil" der Journalisten sei so gewesen. (106)

Vergessen bleiben darf dabei nicht, dass letztlich auch die Marktposition der Medien mit spektakulären Darstellungen verbessert wird. Und das ist schließlich im Sinne der Leitdifferenz der Massenmedien aus der Perspektive eines Wirtschaftsunternehmens.

3.2.2 Öffentliche Meinung und *agenda setting*

Reputationsgefährdungen als Folge von Risiko und Krise stehen im Mittelpunkt dieser Arbeit. Vor diesem Hintergrund erscheint es unumgänglich, sich mit Grundfragen von *öffentlicher Meinung* und *agenda setting* zu beschäftigen. Als Einstimmung bietet es sich an, auf verwandte Begriffe und Thematiken hinzuweisen:

Abgesehen vom Kollektivsingular verbirgt sich das Phänomen öffentliche Meinung auch hinter einer Vielzahl von anderen Begriffen – zum Teil sind es Synonyme -, die oft literarisch oder philosophisch aufgearbeitet wurden: ungeschriebenes Gesetz (Thukydies, Aristoteles), Reputation (Machiavelli, Kardinal Richelieu, John Locke), "vox populi" (Altes Testament) / "publica voce" (Machiavelli), "voix du peuple" (Bodin), "voix publique" (Montaigne, Richelieu), Klatsch, Tratsch, Tabu, Zeitgeist, Sitte, Konsens, soziale Kontrolle, Gerüchte etc... (NOELLE-NEUMANN (1982: 345)

Öffentliche Meinung ist im Zusammenhang mit Konflikten in erster Linie ein beliebtes und häufig auch erfolgreiches Druckmittel. Dabei kommt es gar nicht auf die Meinung der Öffentlichkeit im wahrsten Sinne des Wortes an. Kaum nachvollziehbar sind deshalb Überlegungen, die Öffentlichkeit sei ein Forum einheitsstiftender Meinungsbildung.

Diese, in der politischen Kommunikationstheorie weit verbreitete Auffassung, geht aus von einer moralischen Legitimierung durch den Diskurs, an dem prinzipiell jeder teilnehmen kann. Dieses von HABERMAS (1962) mit dem "Strukturwandel der Öffentlichkeit" vorgestellte historische Konzept der Entstehung einer bürgerlichen Öffentlichkeit, kann mit den aktuellen Gegebenheiten nicht verglichen werden.

Öffentlichkeit und öffentliche Meinung werden durch die Massenmedien gewährleistet. Sie bestimmen, welche Themen auf die agenda gelangen.

Jeden Morgen und jeden Abend senkt sich unausweichlich das Netz der Nachrichten auf die Erde nieder und legt fest, was gewesen ist und was man zu gegenwärtigen hat. LUHMANN (1997: 1097)

Auf zwei Aspekte von Öffentlichkeit und öffentlicher Meinung wollen wir genauer eingehen.

1) Die Realitätsvermittlung durch die Medien und der Einfluß auf die öffentliche Meinung

2) Die Erwartungshaltung des Einzelnen gegenüber der herrschenden Meinung

(1) Die Realitätsvermittlung durch die Medien und der Einfluß auf die öffentliche Meinung

Was wir über unsere Gesellschaft, ja über die Welt, in der wir leben, wissen, wissen wir durch die Massenmedien. LUHMANN (1996: 9)

Mit diesem einleitenden Satz beginnt LUHMANN sein Buch mit dem provokativen Titel "Die Realität der Massenmedien". Allerdings ist darunter kein Allmachtsanspruch der Massenmedien zu verstehen. Vielmehr liegen uns heute differenzierte Erkenntnisse über das Zusammenspiel von Massenmedien und Öffentlichkeit vor.

So haben McCOMBS/SHAW mit der *agenda setting*-Theorie Anfang der 70er Jahre den Einfluß der Medien auf die Öffentlichkeit neu formuliert und damit die bis dahin gängigen *stimulus response*-Ansätze relativiert. Zusammengefaßt besteht der Haupteinfluß der Medien darin, Themen in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses zu rücken. Die Massenmedien haben damit eine Signalfunktion für aktuelle Themen. Sie bestimmen in erster Linie, worüber nachgedacht wird und nicht was gedacht wird.

[...] the press may not be successful in telling us what to think, but it is stunningly successful in telling us what to think about! This ability of mass media to structure audience cognitions and to effect change among existing cognitions has been labeled the agenda-setting function of mass communication. McCOMBS/GILBERT (1986: 4)

Die Weiterentwicklung der Theorie hat bis heute vielfältige Erkenntnisse gebracht. Inzwischen gilt auch die These als überholt, die Medienberichterstattung hätte keinen Einfluß auf die öffentliche Meinung (NOELLE-NEUMAN 1994: 519). Dies hängt vor allem mit dem Wandel von der neutralen zur stark wertenden Medienberichterstattung seit den 70er Jahren zusammen. Der Trend zur negativen Darstellung in den Medien wurde vielfach nachgewiesen. Interessante Erkenntnisse finden wir bei KEPPLINGER/ WEIß-BECKER 1992 und ausführlich zum US-Wahlkampf bei PATTERSON 1993. Die öffentliche Meinung paßt sich eher einem negativen Medientenor an.

NOELLE-NEUMANN (1994: 570) hält es in diesem Zusammenhang für "bedenklich, dass inzwischen zahlreiche Studien vorliegen, nach denen in wichtigen Bereichen (wie z.B. Kernenergie, Gentechnologie, Testen von Intelligenz) die Urteile von Wissenschaftlern dieser Fachbereiche und von einflußreichen Journalisten auseinanderfallen" (vergl.: ROTHMAN /LICHTER 1988). Besonders Wissenschaftler, die im Bereich der Risikotechnologien forschen, bemängeln häufig das journalistische Halbwissen, das in der Öffentlichkeit zu Irritationen führt. Der Hang zu *bad news* ist unverkennbar. Eine genaue Recherche, die im Wissenschaftsjournalismus zwingend notwendig ist, wird dem Termin und Arbeitsdruck geopfert. Dazu kommt, dass sich Sozialwissenschaftler und Philosophen munter an Zukunftsvisionen beteiligen. Daraus entsteht dann ein feuilletonistischer Science-fiction-Plot, gegen dessen Horrorvisionen jede wissenschaftliche Argumentation auf verlorenem Posten steht. Der negative Medientenor bleibt nicht ohne Wirkung. Physiker, Biologen, Chemiker und Mediziner versuchen häufig vergeblich, gegenüber einer Schar Entflammter und Betroffener das Bild wieder gerade zu rücken.

Die *agenda setting*-Theorie hat international sehr viele Wissenschaftler zu eigenen Untersuchungen motiviert und zu differenzierten Erkenntnissen über die Mechanismen der Massenmedien geführt (vgl. WEAVER/McCOMBS/SHAW (1998: 189-204). Zu nennen sind hier vor allem das agenda-building als Phase der journalistischen Verarbeitung vor der Veröffentlichung und hier besonders intermedia *agenda setting*, d.h. die Einflüsse innerhalb des Systems der Massenmedien. So haben MATHES/PFETSCH (1991) zum Beispiel die Rolle alternativer Medien für die Besetzung von Themen herausgearbeitet. Bei vielen Konfliktthemen gibt es ein einhelliges Medienecho. Sieht man einmal von Unterschieden in der politischen Berichterstattung ab, so berichten die Massenmedien stets konsonant über ein Thema. In der Praxis sieht das dann so aus, dass überwiegend Repräsentanten einer Meinung zu Wort kommen und mehr als zwei Drittel aller Aussagen ein einseitiges Bild widerspiegeln. LUHMANN betont daher, die Massenmedien "arbeiten weitgehend selbstinspirativ: durch Lektüre ihrer eigenen Erzeugnisse, durch Beobachtung ihrer eigenen Sendungen" (1997: 1101). Das Meinungsführer und Zwei-Stufen-Modell der Kommunikation greift diesen Aspekt auf. Danach übernehmen Leitmedien die Rolle der Primärquelle, aus der sich andere bedienen.

Die Meinungsführerrolle haben sowohl tonangebende Journalisten inne als auch Meinungsführermedien: Das sind keineswegs diejenigen mit der größten Auflage. In den USA rühmt sich die "New York Times", die am meisten zitierte Tageszeitung zu sein. In Deutschland wurden im Pragen des Bildes von Helmut KOHL die Frankfurter Rundschau, Der Spiegel, Stern und Die Zeit als Meinungsführer statistisch ausgewiesen, die die thematischen Schwerpunkte setzten, eine positive oder negative Bewertung bestimmten und Rechtsänderungen einleiteten. NOELLE-NEUMANN (1996: 555)

Die hohe Konsonanz ist auch durch den Konformitätsdruck im Sinne der Theorie der Schweigespirale erklärbar (vergl. a. KEPPLINGER (1979) "Angepaßte Außenseiter. Was Journalisten denken und wie sie arbeiten"). Oder wir verstehen dies unter dem Begriff der Selbstreferentialität als autopoietische Funktion. Die Selbstthematization weist uns hin auf die systemische Perspektive. Aus Sicht der Systemtheorie würde man die Funktionsweise der *agenda setting*-Theorie so erklären, dass die Medien die Welt der Ereignisse für die Öffentlichkeit organisieren, und zwar nach den Kriterien wichtig/unwichtig.

Solche "Ereignisse ereignen sich von selbst" oder "werden für die Massenmedien produziert" (LUHMANN 1997: 1097). Vieles gewinnt dadurch eine Eigendynamik und kann zur selbsterfüllenden Prophezeiung werden, wie folgendes Beispiel verdeutlicht:

Als im März 1979 die kalifornischen Zeitungen mit sensationellen Berichten über eine bevorstehende, einschneidende Benzinverknappung aufzuwarten begannen, stürmten die kalifornischen Autofahrer die Tankstellen, um ihre Benzintanks zu füllen und möglichst gefüllt zu halten. Dieses Vollfüllen von 12 Millionen Benzintanks (die bis zu diesem Zeitpunkt im Durchschnitt 75% leer gewesen waren) erschöpfte die enormen Reserven und bewirkte so praktisch über Nacht die vorhergesagte Knappheit, während das Bestreben, die Brennstoffbehälter möglichst voll zu halten (statt wie bisher erst bei fast leerem Tank aufzufüllen), riesige Wagenschlangen und stundenlange Wartezeiten an den Tankstellen verursachte und die Panik erhöhte. Als die Aufregung sich legte, stellte sich heraus, dass die Benzinzuteilung an den Bundesstaat Kalifornien kaum vermindert worden war. WATZLAWICK (1981b: 91f)

Fälle wie diese zeigen, dass die Medien nicht nur die Perspektive der Wirklichkeit vorgeben können, sondern auch messbare Veränderungen herbeiführen können. In der Regel geht es jedoch darum, Themen auf die Agenda zu setzen, um sie verhandlungsfähig zu machen. Die unterschiedlichen Interpretationsmöglichkeiten sind dann aus Sicht der betroffenen Organisation ein Fall für das Issue-Management.

Massenmedien müssen öffentliche Meinungen vorab einkalkulieren. Es bliebe wegen der notwendigen Aktualität auch keine Zeit, die Öffentlichkeit vorher nach ihrer Meinung zu fragen. Auf den spekulativen Aspekt werden wir im zweiten Punkt noch genauer eingehen. In der Orientierungsfunktion der Massenmedien mit der Leitdifferenz wichtig/ unwichtig ist der Schnittpunkt zwischen LUHMANN'S Überlegungen zur Öffentlichen Meinung und der *agenda setting*-Theorie zu sehen.

Das, was als Resultat der Dauerwirksamkeit von Massenmedien entsteht, die "öffentliche Meinung", genügt sich selbst. Es hat deshalb wenig Sinn, zu fragen, ob und wie die Massenmedien eine vorhandene Realität verzerrt wiedergeben; sie erzeugen eine Beschreibung der Realität, eine Weltkonstruktion, und das ist die Realität, an der die Gesellschaft sich orientiert. LUHMANN (1997: 1102)



Abbildung 11: Der Spiegel Nr. 31/31.7.2000

Das Titelthema markiert die letzte Phase im *agenda setting*-Prozeß.

In der ersten Phase geht es um die Aufmerksamkeit für ein Thema. Flugzeugabstürze sind Ereignisse mit einem hohen Nachrichtenwert. Im Fall des *CONCORDE*-Unglücks war die Aufmerksamkeit nicht zuletzt wegen der Nationalität der Opfer hierzulande besonders hoch.

In der zweiten Phase bietet das Unglück eine Vielzahl von Anschlußthemen und Perspektiven, aus denen sich in der dritten Phase ein Issue über die Grenzen der Luftfahrt herauskristallisiert. Es hätte auch um die schlampige Reinigung von französischen Rollbahnen gehen können oder um die Dekadenz des Jet Sets. Der Ablauf ordnet sich in typischen Lebensgeschichten. Nach der "latenten Phase" folgt endlich der "Durchbruch" und Anfang vom Ende sind erste "Ermüdungserscheinungen"(LUHMANN 1970: 19).

Die öffentliche Meinung fokussiert die Aufmerksamkeit solange auf ein Thema, bis es vor lauter Redundanz abgearbeitet ist und durch ein neues Thema ersetzt werden kann. Kurz aber heftig erlebt der Rezipient nach einem Fährunglück im September 2000 die griechische Ägäis als Tummelplatz von Seelenverkäufern. Dieser Regelkreis ergibt sich bereits aus der Leitdifferenz des Teilsystems Medien. Der binäre Code Information /Nichtinformation steuert die Thematisierung. An Themen, die die Anforderung Information erfüllen, ist bekanntlich kein Mangel. Insofern ist man fast geneigt, wieder von der einheitsstiftenden Funktion der öffentlichen Meinung zu sprechen. Schließlich wird die Gesellschaft ja doch noch zusammengehalten – von den Eskapaden alkoholierter Schauspieler, schwarzen Koffern, BIG BROTHER und Angst vor dem perfekten Retortenbaby. Zumindest garantieren die Massenmedien die Gewissheit, dass alle gleichzeitig mit dem selben Thema beschäftigt sind.

Die Rolle oder besser Identität der Informationsquelle in der Medienlandschaft hat ebenfalls entscheidenden Einfluß auf die Nachrichtenproduktion. SCHULZ et al. weisen dies bei ihrer Analyse "Der Kampf um Castor in den Medien" nach.

Zum einen hängen Umfang und Auffälligkeit der Berichterstattung sowie die Betonung unterschiedlicher Ereignis-, Themen- und Akteursmerkmale von der politischen Grundrichtung der einzelnen Medien ab, aus der sich jeweils eine andere Behandlung des Castor-Konflikts und der Kernenergie-Kontroverse herleitet. (1998: 60)

Dieser Zusammenhang leuchtet ein, da zum Beispiel TAZ und FAZ mit dem Thema Kernenergie unterschiedliche Meinungen vertreten.

In den links-orientierten Zeitungen hat der Castor-Konflikt eine größere Nachrichtenresonanz als in den konservativen Zeitungen. Besonders zurückhaltend ist die Thematisierung in der Frankfurter Allgemeinen. Das Selektionsverhalten der BILD-Zeitung gleicht dem Fernsehen mehr als anderen Zeitungen. (60)

KEPPLINGER/HARTUNG (1995: 94ff) dokumentieren, dass die Krise nach dem HOECHST-Störfall 1993 wesentlich über die BILD-Zeitung durch die Aussagen eines Toxikologen dramatisiert wurde. Die BILD-Zeitung benutzte den Experten WASSERMANN, um den Ernst der Lage und die Gefährdung der Anwohner "wissenschaftlich" zu untermauern. Und der Experte benutzte die BILD-Zeitung als Forum für seine Protesthaltung gegenüber der chemischen Industrie.

Dabei fungieren die Medien nicht nur als Medium der Kommunikation. Durch die Möglichkeit, Informationen zu ergänzen, zu korrigieren oder zu interpretieren, sind sie ihrerseits Kommunikatoren. Und diese Rolle macht sie für die Konfliktparteien scheinbar so unberechenbar.

Abschließend wollen wir eine zentrale Frage der *agenda setting*-Theorie beleuchten. Die Frage nämlich, welche Kriterien die Wichtigkeit von Themen bestimmen. Wir unterscheiden in Anlehnung an McCOMBS/GILBERT (1986) und McCOMBS/DANIELIAN /WANTA (1995) drei Bereiche: *Texteigenschaften*, *Aspekte der Rezipientenseite* und *Situationsmerkmale*. Dabei fallen deutliche Überschneidungen zwischen *Texteigenschaften* innerhalb der *agenda setting*-Theorie und den Nachrichtenfaktoren auf.

1. *Texteigenschaften*

- Häufigkeit – Wie häufig treten die Themen auf?
- Plazierung – An welcher Stelle treten die Themen auf?
- Bildkommunikation – Welche Schlüsselbilder werden als zitierfähige visuelle Klischees eingesetzt?

- Verbale Kommunikation – Welche Schlüsselbegriffe werden als zitierfähige verbale Klischees eingesetzt?
- Konfliktpotential – Wie konflikthaftig ist das Thema?
- Dramatisierung – Welchen (tragischen/dramatischen) Spannungsverlauf bietet das Thema?

2. Aspekte der Rezipientenseite

- Aktiviertheit – Sind bereits Aufmerksamkeit und Interesse für das Thema vorhanden?
- Medienakzeptanz – Welche Glaubwürdigkeit wird den Massenmedien zugestanden?

3. Situationsmerkmale

- Bezugsrahmen (Issue Framing) – In welchen aktuellen Kontext paßt das Thema? Wie paßt das Thema in das aktuelle Artikel- und Sendegerüst?
- Themenkonkurrenz – Welche konkurrierenden Themen buhlen parallel um die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit?

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Zeit. Wir sind bereits auf Krisenverläufe eingegangen (vgl. 2.3). Da wir Risiken und Krisen als Kommunikationsphänomen begreifen, spielt das *agenda setting* eine entscheidende Rolle. Für das betroffene Unternehmen geht es um Themen-Management und damit um die Möglichkeiten, in den Entstehungsprozeß von Deutungsmustern gezielt einzugreifen (vgl. 5.4.3.2).

(2) Die Erwartungshaltung des Einzelnen gegenüber der herrschenden Meinung

Die Vorstellung, öffentliche Meinung konstituiere sich durch den geistigen Austausch physisch anwesender Personen, geht an der gesellschaftlichen Realität vorbei. Auch HABERMAS (1962: 356) stellt fest, dass es zwar eine "öffentlichkeitsfähige, aber tatsächlich nicht-öffentliche Meinung" gibt, an deren Zustandekommen sich nur sehr wenige beteiligen. Öffentliche Meinung hat weniger mit öffentlichem Diskurs als viel mehr mit sozialpsychologischen Wahrnehmungsaspekten und gesellschaftlichem Konformitätsdruck (vergl. ASCH 1951) zu tun. MERTEN/WESTERBARKEY (1994: 201) sprechen daher auch von "öffentlicher Meinung als Fiktion" (vgl. a. HABERMAS 1962: 343). Die sozialpsychologische Dimension der öffentlichen Meinung vertritt vor allem NOELLE-NEUMANN (1982) mit dem Begriff der Schweigespirale.

Entscheidend ist die Erwartungshaltung oder, wie LUHMANN es ausdrücken würde, die erwartete Akzeptanz von Themen.

Themen können als institutionalisiert bezeichnet werden, wenn und soweit die Bereitschaft, sich in Kommunikationsprozessen mit ihnen zu befassen, unterstellt werden kann. Öffentlichkeit wäre demnach die Unterstellbarkeit der Akzeptiertheit von Themen. (1970: 22)

Hierbei muss man allerdings wiederum verschiedene Erwartungsperspektiven unterscheiden:

- Aus Sicht der Massenmedien, die ein Thema reflektieren, bestimmen Erwartungen an die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit die Auswahl der Themen. Dahinter steht das ökonomische Interesse der Medien, denn Aufmerksamkeit garantiert Auflagen und Einschaltquoten. Anhaltspunkte, um nicht an der Aufmerksamkeit vorbei zu produzieren, geben die anderen Medien. Das Mediensystem inspiriert sich beim "Einfangen von Aufmerksamkeit" LUHMANN (1970: 16) gegenseitig.
- Aus Sicht der Öffentlichkeit, sind es Erwartungen an das, was man ohne weitere Begründung sagen bzw. thematisieren kann. Dahinter steht die Angst, sich durch abweichende Meinungen zu isolieren. Die Medien geben auch hier Anhaltspunkte über das Meinen anderer.
- Aus Sicht der Risiko- und Krisenkommunikation einer betroffenen Organisation, sind es Erwartungen an die Sicht der Öffentlichkeit und die Sicht der Massenmedien. Nicht zuletzt deshalb entwickeln Organisationen Beobachtungsmechanismen, um zu erfahren, was andere gerade meinen oder in Zukunft meinen könnten.

Die drei skizzierten Bereiche zeigen, dass öffentliche Meinung ein Konstrukt ist, das auf Unterstellungen angewiesen ist und in dem sich mit Hilfe von Erwartungen jeder auf jeden verlässt.

Allein schon die Tätigkeit des Erscheinens und das Produktionstempo der Massenmedien schließen es aus, dass die im Publikum vorhandenen Meinungen vorweg konsultiert werden. Die Organisationen der Massenmedien sind hier auf Vermutungen und, im Ergebnis auf self-fulfilling prophecies angewiesen. LUHMANN (1997: 1101)

Auf diesem wackligen Fundament lässt sich schnell ein Palast errichten und ebenso schnell fällt dieser wieder in sich zusammen. Das kennen wir aus dem Märchen "Des Kaisers neue Kleider" und der Geschichte vom "Baulöwen" SCHNEIDER. In beiden Fällen wurden die Erwartungen enttäuscht – "er hat ja gar nichts an".

Hier zeigen sich auch ganz deutliche Parallelen zwischen der konstruktivistischen Perspektive von öffentlicher Meinung und Trends. LIEBL weist darauf hin, dass Trends (ebenso wie die öffentliche Meinung) auf Unterstellungen basieren.

Bei Trends kommt es offensichtlich nicht so sehr darauf an, worin ihr Wesen oder die ihnen innewohnenden Eigenschaften bestehen, sondern was die Menschen damit in ihrer Vorstellungswelt verbinden. Trend ist das, was für einen Trend gehalten wird; Trend ist das, was als Trend bezeichnet wird. Mit anderen Worten, Trends hätten auch ganz anders sein können, sie sind jedoch nun einmal so ausgefallen und haben die entsprechenden Wirkungen gezeitigt. (2000: 80)

Auch im Zusammenhang mit öffentlicher Meinung darf man sich von der Vorstellung verabschieden, es ginge dabei um Wahrheit und Richtigkeit. Auch dies ist bereits in die Überlegungen eingeflossen.

3.2.3 Verbale und visuelle Dramatisierung in den Massenmedien

Bildhafte Sprache ist dazu geeignet, komplexe Sachverhalte für ein disperses Publikum zu veranschaulichen. Diesen Mechanismus hat ein berühmtes Nachrichtenmagazin zum Titel und zum Programm gemacht und damit über Jahrzehnte für viel Unruhe in Politik, Wirtschaft, Sport und Kultur gesorgt. Doch es geht nicht nur um verständliche Kommunikation. Verbale und visuelle Klischees erleichtern auch das Einschwören auf eine Position im Rahmen des *agenda settings* (s. Beispiel in 3.2.2). Das Thema wird quasi etikettiert und erhält dadurch eine Bedeutung zugeschrieben. Solche Klischees unterstützen damit auch den Hang zur Reduktion von Komplexität.

An dieser Stelle soll es nun um die Strategien der Massenmedien gehen. Wobei andere Teilsysteme durchaus Vorlagen geben können, um den Verlauf zu begünstigen. In der Politik sind verbale Klischees mittlerweile ein probates Mittel, um den Gegner zu attackieren und die eigene Position herauszustellen. Der "Doppelpaß" und die "K.O. Steuer" sind zwei populäre Beispiele.

MUSLOFF (1993) beschreibt, wie die Medienberichterstattung um die Übernahme verschiedener Rüstungskonzerne durch DAIMLER-BENZ einen militärischen Jargon verwendet und wie DER SPIEGEL Schemabilder einsetzt.

Das Titelblatt vom 1. August 1988 zeigt ein Jagdflugzeug im Fadenkreuz des Guten Sterns der MERCEDES Autos unter der Überschrift: "Rüstungsriese DAIMLER-BENZ, Waffenschmiede der Nation". (33)

Außerdem weist MUSLOFF hin auf die Verwendung des Riesen-Motivs in dem genannten Artikel. Dabei bringen vor allem die großen Unternehmen, aufgeplustert durch eine anhaltende Corporate Identity Euphorie und um den eigenen Imageaufbau besorgt, die besten Voraussetzungen dafür mit.

"[...] ein Wirtschaftskonzern von Riesen, Koloß- oder Moloch-Format ist keine angenehme Vorstellung. Indem die mit ihr verbundenen Assoziationen und Konnotationen in dem Artikel leitmotivisch wiederholt werden, bilden sie ein Geflecht von sich wechselseitig stützenden Verweisungen, die dem Text eine rhetorisch-pragmatische Kohärenz geben. (1993: 35)

Auch die DEUTSCHE BANK ist eine Institution, die in der Öffentlichkeit den Mythos von Macht und Einfluß besitzt. Anlässlich der SCHNEIDER-Affäre wurde dieser Mythos vom STERN aufgegriffen, um ihn danach im Editorial als "Entzauberung der Magier" fallen zu lassen.

Vorstände deutscher Großbanken waren und sind irgendwie immer etwas ganz Besonderes. Jene unvergleichbare Mischung aus Habitus und Macht hat uns Sterblichen seit jeher ungeheure Ehrfurcht eingeflößt. Und die – allerdings widerlegbare -Vermutung allerhöchster Kompetenz. Der prächtigste Tempel, in dem die Hohenpriester des ökonomischen und monetären Sachverständes ihre heiligen Messen lasen, der hieß nun mal bei uns DEUTSCHE BANK. (18/1994: 3)

Die Klischees unterstützen offensichtlich die Dramaturgie dieser Tragödien. Je tiefer der Fall, desto größer die Katharsis. Die verbalen Klischees, die im Zusammenhang mit der SCHNEIDER- Affäre aufgegriffen oder

neu besetzt wurden, deuten auf ein spannendes Stück hin. Da ist die Rede von "Nieten in Nadelstreifen", "Raubritter der Glaspaläste", "Kartell der Kassier", "Kontenräuber", "Geldwäscher", "Geheimniskrämer", "Halsabschneider" (s. HALLER 1998: 93).

Weitere Beispiele für die Funktion verbaler Klischees nennen DONSBACH/GATT-WINKEL :

- "Atommüll" versus "nuklearer Abfall"
- "Atomlobby" versus "Interessenvertretung Kernenergie"
- "Umweltskandal" versus "Betriebsstörung bei Chemieunternehmen"
- "Pharma-Konzern" versus "Pharma-Unternehmen"
- "Multi" versus "international tätiges Unternehmen" (1998: 21)

Doch verbale Klischees dienen nicht nur den Massenmedien, um die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen. SOPOW (1994) hat auf Basis einer Inhaltsanalyse von Nachrichten festgestellt, dass Interessengruppen in verschiedenen Phasen mit Schlüsselwörtern operieren, um eine möglichst breite Öffentlichkeit zu mobilisieren.

Phase	Begriffe
Aufmerksamkeit ("Main Point")	unique, new, first, only, last
Argumentation ("Technical Support")	research, evidence, studies, tests
Attraktivität ("Public linkage")	people say, public demand, strong support

Im Frühjahr 1993 wird die HOECHST AG über die Berichterstattung in verschiedenen Medien zum schicksalsträchtigen Ort mit einer "Unfallserie", "Störfallserie", "Häufigkeit der Unfälle" und dem "achten (und neunten) großen Unglück in Serie" konfrontiert (vgl. KEPPLINGER/HARTUNG 1995: 26f). Ein Klischee, das die Beziehung zu internen und externen Zielgruppen belastete; denn Unfälle implizieren immer auch die Rolle des Opfers; und die möchte niemand gerne spielen – weder als Unfall- noch als Medienopfer.

Journalisten setzen in der Berichterstattung visuelle Klischees ein. In dem Beispiel unten bedient sich die Bildsprache sogar eines Mythos. Egal ob bewusst oder unbewusst, in jedem Fall fasziniert die Ähnlichkeit der Bilder und ihre Bedeutung. Auch beim Turmbau zu Babel geht es schließlich um Kommunikationsprobleme.

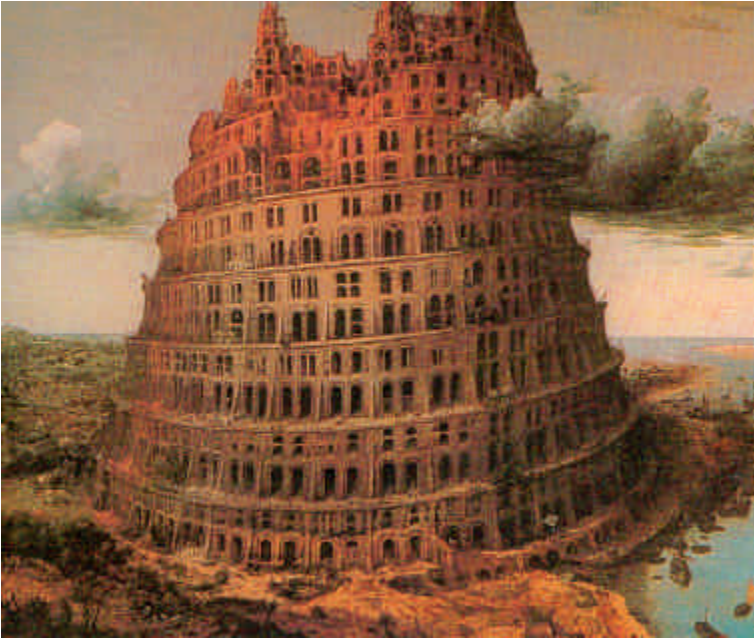


Abbildung 12: Pieter Bruegel d.Ä., Der Turmbau zu Babel(II) um 1564, Museum Boymans van Beuningen



Abbildung 13: der Spiegel, Nr. 15/10.4.2000

Nichts ist so plakativ wie winzige Schlauchboote, die immer wieder gegen stählerne Ungetüme anrennen und "Aktivisten", die in luftigen Höhen ihre Botschaften von einer besseren Welt verbreiten und im Kampf gegen übermächtige Firmenimperien ihr Leben riskieren. Der Mythos von David gegen Goliath und die Nähe zum Märtyrertum faszinieren die Menschen und garantieren eine hohe Aufmerksamkeit. Ganz zu schweigen von der Erlebnisqualität dieser Bilder, die sich deutlich vom Alltag der Berichterstattung abheben (vgl. zur "Konstruktion von Erlebniswelten" in den Motiven von GREENPEACE: BOLTZ 1994).

Sieht so die Entsorgung mindergiftiger Stoffe aus?



Abbildung 14:

Den ganzen Tag über waren die Feuerwehren damit beschäftigt, den giftigen Belag zu beseitigen, der in Schwanheim und Goldstein niedergegangen war. (FAZ/23.2.1993) Foto: WONGE BERGMANN/FAZ

Die Fall HOECHST verdeutlicht den Widerspruch zwischen Unternehmenskommunikation (Corporate Communications) und Unternehmensverhalten (Corporate Behaviour). Wer erwartet bei mindergiftigen Stoffen derartige Schutzmaßnahmen? Gleichzeitig zeigt es, wie die Glaubwürdigkeit von der Bildsprache dominiert wird. SCHULZ et al. (1998) zeigen in ihrer Untersuchung über die Medienresonanz zum Castor Transport wie das Fernsehen klare, eindeutige Positionen bevorzugt.

Für eine fernsehgerechte Darbietung ist es von Vorteil, wenn die Konfliktparteien eindeutig auszumachen sind, der Geschehensablauf gut disponierbar ist und in relativ kurzer Zeit auf einen Höhepunkt zuläuft. [...] Solche Aktionen sind oft dramatisch und emotional geladen, haben negative und damit besonders nachrichtenswürdige Aspekte: Aggression, Gewalt, Sachschaden, Verletzte. (63)

Durch die Dramatisierung bleibt die inhaltliche Dimension des Konfliktes weitgehend unberücksichtigt. Die Klischees kümmern sich nicht mehr um Hintergründe und Inhalte.

Die politischen Aspekte des Castor-Konflikts spielen nur eine geringe Rolle. Dies gilt vor allem für die Privatsender. (74)

Gerade diese Zusammenhänge lassen eine Argumentation und jeden Versuch der Richtigstellung fast aussichtslos erscheinen.

Für die Dramatisierung in der Berichterstattung in den Massenmedien können wir folgende Strategien unterscheiden:

- Es werden Begriffe (und Bilder) mit einer **negativen Konnotation** angeknüpft. Beispiel: "Atommüll", "Multi", "Giftregen", "Giftschleuder", "Störfall", "Umweltskandal" aber auch Personennamen, die mit Skandalen untrennbar verbunden sind:
"SCHNEIDER", "FLICK" etc.
- **Verdächtigungen und Gerüchte** werden als Tatsachen dargestellt. Beispiel: Im Fall HOECHST wurde der ausgetretene Stoff vorab als krebserregend eingestuft. Nach den Meldungen über die Inhaltsstoffe der Ölplattform BRENT SPAR hatte man den Eindruck, es handele sich um eine Mülldeponie auf See.
- **Montage**. Die Themen werden in andere Zusammenhänge montiert. Beispiel: Militärische Einsätze der NATO werden mit dem Vietnamkrieg in Verbindung gebracht. In der Diskussion über die Atomenergie wird Bezug genommen auf "Tschernobyl", "Three Mile Island" oder sogar "Hiroshima". Ein Flugzeugunglück wird in den Kontext großer vergangener Katastrophen gesetzt.
- **Verfremdung**. Bilder werden durch Collagen, Zeitlupenaufnahmen oder Töne und Musik verfremdet und erhalten eine neue Bedeutung.

3.2.4 Gerüchte – "das älteste Massenmedium der Welt"

Gerüchte sind nicht nur eine große Herausforderung für die Risiko- und Krisenkommunikation. KAPFERER (1987) bezeichnet Gerüchte als "das älteste Massenmedium der Welt". Denn lange bevor es Schrift oder gar transportable Kommunikationsmedien gab, war man auf die mündliche Mitteilung angewiesen. NOELLE-NEUMANN (1982: 345) sieht Gerüchte als Phänomen der öffentlichen Meinung. Sicherlich sind hier die Übergänge fließend. Auch KAPFERER (1987), dem wir das Standardwerk zu diesem Thema verdanken, argumentiert im Sinne von "Schweigespurale" und "sozialer Haut".

Durch das Gerücht teilt uns die Gruppe mit, was wir zu denken haben, wenn wir weiter dazugehören wollen. Das Gerücht ist ein wirkungsvolles Medium des gesellschaftlichen Zusammenhalts.... Eine Beteiligung am Gerücht ist auch eine aktive Beteiligung an der Gruppe. (1987: 66)

Ebenso spielt die bereits diskutierte *agenda setting*-Theorie eine wichtige Rolle; denn die Massenmedien sind ein entscheidender Faktor bei der Verbreitung von Gerüchten. Zu beachten ist hier in jedem Fall der *2-step-flow* (Zwei-Stufen-Fluß) der Kommunikation, bei dem einzelne Medien oder Berichterstattungen Meinungsführerrollen ausüben. Vor allem Analystenzitate spielen hier eine wichtige Rolle, wie wir gleich an einem Beispiel zeigen wollen.

Unter der Überschrift "Chaostage in deutschen Wirtschaftsredaktionen" dokumentiert der MEDIENTENOR, wie Gerüchte durch die Massenmedien verbreitet werden. Im Fall BMW wurde dabei die Unternehmenspolitik maßgeblich beeinflusst.

Kaum hatte die Volkswagen AG im Sommer 1998 ihre Einschätzung, Rolls-Royce für 2 Mrd. DM erworben zu haben, korrigieren und BMW die Markenrechte zugestehen müssen, da begannen ausgewählte deutsche Medien, Gerüchte über eine bevorstehende Übernahme des bayerischen Automobilunternehmens zu streuen, obwohl dieses sich seit Jahren in finanzieller Bestform zeigt. Speerspitze war die für ihre qualifizierte Wirtschaftsberichterstattung kaum ausgewiesene BILD-Zeitung, die am 30. Juli 1998 mit einer angeblichen Studie der ABN-Bank aufmachte. Danach stünde der unerwartete Sieger der Roll-Royce-Verhandlungen kurz vor der Übernahme. Auf Nachfrage waren sowohl der ABN-Bank-Analyst als auch der BILD-Journalist für mehrere Tage nicht zu erreichen. Die Studie war in der Bank nicht bekannt und entpuppte sich im nachhinein als reine Vermutung. Mit diesem Bericht begann ein einzigartiges Grundrauschen in ausgewählten Medien, das insbesondere von der WELT immer wieder am Köcheln gehalten wurde – ohne dass die jeweiligen Journalisten konkrete Anhaltspunkte in ihren Beiträgen liefern konnten. Ganz im Gegenteil: Die gezielt gestreuten Vermutungen führten dazu, dass sowohl im September als auch Oktober die Aktionärsstruktur zum Hauptthema der Berichterstattung über BMW wurde. Dabei stand mit der Auto-Messe in Birmingham durchaus Newsträchtiges zur Auswahl. Das Gerücht wurde auch dann noch wiederholt, als die Eigentümer selber bekanntgaben, dass sie aufgrund des Erfolges ihrer Beteiligung nicht beabsichtigten, sich von ihrem Besitz und jahrzehntelangen Engagement zu trennen. Eberhard von Kuenheim, der Aufsichtsratsvorsitzende, erläuterte in der FRANKFURTER ALLGEMEINEN ZEITUNG, warum ein weiteres Zusammengehen nach den schon eingegangenen Verbindungen mit Rover und Rolls-Royce keinen unternehmerischen Sinn machen würde. FAZ, FINANCIAL TIMES und WALL STREET JOURNAL brachten seitdem auch keine weiteren zusätzlichen Gerüchte zur angeblichen Fusion. Ein zusätzliches Signal hatten die Eigentümer mit der Verlängerung des Vertrages von Vorstandschef Bernd Pischetsrieder gesetzt.

Doch dies führte keineswegs zur Beruhigung. Anfang des Jahres wurde in Detroit eine mögliche Übernahme BMWs durch Ford von den Medien breitgetreten, obwohl sowohl der Ford-Chairman als auch BMW derartige Absichten dementierten. Ende Januar wurden die Ergebnisse des Konzerns für das vergangene Jahr – die BMW-Sparte erwirtschaftete 1998 einen neuen Nachkriegsrekord – bekanntgegeben. Der außerordentliche Erfolg konnte die bekannten Rover-Verluste mehr als wettmachen. Das Medienbild von BMW glich jedoch eher einem Unternehmen im Konkurs.

Dies war ein klares Indiz, dass keine Ruhe in das Unternehmen einkehren würde: Aus der bereits im Dezember angekündigten Aufsichtsratssitzung zum Thema Rover wurde laut Vorabmeldung des STERN eine außerordentliche Sitzung, auf der die Trennung von Pischetsrieder beschlossen werden sollte. Die Meldung suggerierte engen Kontakt zur Eigentümerfamilie, indem diese mit den Worten zitiert wurde, sie würde an der Sitzung teilnehmen. Zugleich wurde behauptet, Wolfgang Reitzle wäre der neue Mann des Vertrauens. Diese Version wurde von den öffentlich-rechtlichen Nachrichten, besonders aber vom HANDELSBLATT und von der BÖRSEZETTUNG proklamiert, während FRANKFURTER RUNDSCHAU, FAZ und WALL STREET JOURNAL zunächst davon absahen, die

Meldung zu transportieren. Am Folgetag votierten etliche Redaktionen klar für Reitzle, obwohl er als Rover-Chairman selber in der Verantwortung stand. Er habe, so hieß es, nach der Rover-Übernahme die Integration des Massenherstellers abgelehnt und für eine Zerschlagung plädiert. Angesichts dieser Treibjagd gab es für Pischetsrieder keine Zukunft mehr, und zumindest in dieser Hinsicht hatte die selffulfilling prophecy Erfolg. Offen bleibt angesichts dieser Berichterstattung die alte Journalisten-Frage: Cui bono?

In dem journalistischen Durcheinander spielte der Nachrichtensender N-TV eine besondere Rolle: Selten wurden "News" innerhalb kürzester Zeit so oft gewechselt. Quelle: SCHATZ (1999a)

Im Zeitalter der Informationsüberflutung haben es Botschaften gewöhnlich schwer, ihre Empfänger zu erreichen. Interessanterweise gelingt gerade dies den Gerüchten. Das Beispiel zeigt aber auch, wie Gerüchte als Teil der Wettbewerbspolitik gezielt eingesetzt werden können. Die Metapher des VW-Kommunikationsvorstands Klaus KOCKS vom *junkie* und *dealer* gewinnt damit eine interessante Lesart.

Wir wollen nun zunächst wichtige Merkmale von Gerüchten diskutieren:

- 1) Gerücht als Information.
- 2) Gerüchte als Interpretation mehrdeutiger Ereignisse.
- 3) Einmaligkeit von Gerüchten.
- 4) Glaubwürdigkeit von Gerüchten.
- 5) Bezug zu öffentlich relevanten Themen.
- 6) Gerüchte und Wahrheit.
- 7) Vielfältige Vermittlungsfähigkeit.
- 8) Opfer von Gerüchten.

(1) Gerücht als Information. Ein Gerücht ist eine Information und damit eine Differenz zum Erwartbaren. Gerüchte vermitteln also immer neue Einzelheiten über Menschen und Ereignisse. Die Neuigkeit garantiert die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit. Insofern genießen Gerüchte Exklusivität gegenüber offiziellen, erwartbaren Nachrichten. Gerade diese Eigenschaft macht die Massenmedien so empfänglich für Gerüchte. Dazu kommt, dass Gerüchte den Informationsprozeß langfristig verzerren können. Das öffentliche Interesse bleibt solange erhalten, wie das Gerücht besteht. Dabei ist es unerheblich, ob die Informationen vergangenheits- oder zukunftsbezogen sind. Wir distanzieren uns hiermit auch ganz bewusst von der Ansicht, Gerüchte seien falsch und Informationen wahr. Diese Unterscheidung ist im Augenblick der Wahrnehmung in der Regel nicht zu treffen.

(2) Gerüchte als Interpretation mehrdeutiger Ereignisse. Gerüchte sind Vermutungen über die Bedeutung von Ereignissen. Dadurch lassen sich immer wieder (neue) Informationen generieren. Ein Beispiel: Am 16. Juni 2000 berichteten HANDELSBLATT und WALL STREET JOURNAL über Fusionsgespräche zwischen der DRESDNER BANK und COMMERZBANK. Das Thema "Fusionsgespräche" war eine reine Vermutung. Grundlage des Artikels waren ausschließlich Treffen der Vorstandsvorsitzenden beider Banken. Allein die Häufung gemeinsamer Gespräche wurde zum Anlass des Gerüchts genommen. Da beide Unternehmen sich darüber im Klaren sind, dass auch ein Dementi das Gerücht nicht aufweichen kann, entzieht man sich jeder Mitteilung. Das Gerücht bleibt unbestätigt. Hier sieht KAPFERER (1987) die zentralen Gesichtspunkte für das Entstehen von Gerüchten:

Das Auftauchen und die Verbreitung von Informationen im gesellschaftlichen Organismus

- (1) die entweder von den offiziellen Quellen noch nicht öffentlich bestätigt sind
- (2) oder von diesen dementiert werden. (ebd.: 26)

KAPFERER weist außerdem darauf hin, dass Gerüchte die Verständnislücke schließen:

"Überall, wo die Öffentlichkeit verstehen will, jedoch keine offiziellen Antworten erhält, gibt es also Gerüchte. Sie sind der Schwarzmarkt der Information"(1987: 19) und helfen, Informationslücken zu schließen. Ähnlich argumentiert WACHTEL:

"Zudem sollten Journalisten in der Krise nicht mit ihren Rechercheergebnissen allein gelassen werden. Dann machen sie sich in der Kürze der Zeit ein Bild, das die Informationen des Hauses nicht kennt." (1999: 88b)

Informationslücken werden frei nach dem Gusto der Journalisten gestopft. Und dafür sind die Erwartungen an den Nachrichtenwert entscheidend. Insofern ermöglichen Gerüchte den Journalisten erweiterte Anschlußmöglichkeiten. Man kann sogar sagen, sie erzwingen Anschlüsse, wo keine Anschlüsse vorgesehen sind.

(3) Einmaligkeit von Gerüchten. Dies hängt eng mit dem Aspekt der Information zusammen. Eine Wiederholung hätte keinen Informationswert mehr.

Gerüchte können sich durchaus auf Vergangenes beziehen. Im Gegensatz zu Legenden sind Gerüchte jedoch nicht beliebig oft wiederholbar. Gerüchte können aber zu Legenden werden.

(4) Glaubwürdigkeit von Gerüchten. Obwohl in der Regel konkrete Beweise und Bestätigungen für ein Gerücht fehlen, ist eine hohe Glaubwürdigkeit festzustellen. Die Glaubwürdigkeit steigert wiederum die Verbreitungschancen. Man erlebt dieses Phänomen ständig in Hochschulen, Unternehmen etc.. Die hohe Glaubwürdigkeit von Gerüchten erklärt KAPFERER mit einem Phänomen, das in einem anderen Zusammenhang bereits aufgetaucht ist. Er ist nämlich der Ansicht, "die Macht des Gerüchts besteht darin, dass es oft eine Information liefert, die etwas rechtfertigt, was man schon geahnt oder vage gewünscht hatte."(1987: 129) Damit wird die Überprüfung obsolet. Man fühlt sich durch das Gerücht in seiner Meinung bestätigt.

(5) Bezug zu öffentlich relevanten Themen. Es wird eine Frage von öffentlichem Interesse behandelt. Dabei kann es sich durchaus auch auf Teilöffentlichkeiten wie den Betrieb oder die Partei beschränken. Je nach Bedeutung gewinnt das Gerücht dann aber schnell an Bedeutung und Beachtung über das Teilsystem hinaus.

(6) Gerüchte und Wahrheit. Wahr/unwahr und richtig/falsch sind keine Kategorien für Gerüchte. Dies schon deshalb nicht, weil Gerüchte durchaus realitätsstiftenden Einfluß haben können, besonders wenn die Massenmedien die Gerüchte aufgreifen und verbreiten. Wir haben darauf ja bereits im Zusammenhang mit dem Einflußfaktor Massenmedien hingewiesen (vgl. 3.1).

"Jede auf dem >Wahren< und >Falschen< beruhende Definition des Gerüchts führt, allgemein gesagt, in eine Sackgasse und macht es unmöglich, die Dynamik der Gerüchte zu erklären." KAPFERER (1987: 24)

(7) Vielfältige Vermittlungsfähigkeit. Unter Gerüchten versteht man ursprünglich mündlich verbreitete Kommunikation. Wichtig ist, dass Ursprung und Verbreitung von Gerüchten kaum zu trennen sind.

Für die Vermittlung gewinnt das Internet an Bedeutung. Ein frühes Beispiel aus der Politik sind die Affären des amerikanischen Präsidenten CLINTON.

(8) Opfer von Gerüchten. Menschen, die in ein Gerücht verwickelt sind, erleben dies in der Regel als negativ. So zum Beispiel das Gerücht über eine bevorstehende Entlassung oder über mögliche Steuererhöhungen. In jedem Fall wird ein Gerücht als Geheimnisbruch empfunden. NOELLE-NEUMANN nennt auch in diesem Zusammenhang die "Isolationsfurcht" und damit "Angst vor Gerücht und Klatsch zu haben, davor sogar völlig aus der Gesellschaft ausgestoßen zu werden"(1982: 349f). Hier sollte man allerdings unterscheiden zwischen *Gerücht* und *Klatsch*. Der Klatsch ist "ein subjektives Urteil über den Inhalt des Gerüchts" KAPFERER (1987: 29). Im Mittelpunkt steht eine Person des öffentlichen Interesses (vgl. 2.4.2)

Es handelt sich um minderwertige, an Verleumdungen grenzende Geschichten, die über einen Menschen erzählt werden. (ebd.: 29)

Allerdings hat das gerade für die prominenten Opfer einen nicht zu übersehenen Nutzen. Von einem Ausstoß aus der Gesellschaft, wie ihn NOELLE-NEUMANN beschreibt, kann keine Rede mehr sein. Prominente definieren sich inzwischen durch den Klatsch zwar nicht mehr als exzellent, dafür aber als existent, wie Oliver GEHRS im SPIEGEL befindet:

Es scheint, als sei die einst verrufene Klatschspalte zur medialen Heimstatt der Schönen, Reichen und Wichtigen der neuen Republik geworden – und zum Ausweis des Dabeiseins beim gesellschaftlichen Umbruch. (2000,41: 101)

Für Organisationen gehören Gerüchte zu den Problemen, die kaum steuerbar sind. Mittlerweile werden bei wichtigen Unternehmensentscheidungen strenge, fast militärische Geheimhaltungsvorkehrungen getroffen. Bei der Fusion von DAIMLER BENZ und CHRYSLER war nur ein enger Kreis von Führungskräften eingeweiht. Bei Mißachtung der Geheimhaltungsbestimmungen drohten hohe Strafen. Ein derartiges Vorgehen kann allerdings auch Gerüchte erst recht provozieren. Andererseits kann sich ein Unternehmen den Reiz des Gerüchts auch zu Nutze machen. Gerüchte können ungewollt oder absichtlich verbreitet werden. Die BARSCHHEL-Affäre und WATERGATE stehen sinnbildlich für den strategischen Umgang mit Gerüchten zum Vor- und Nachteil verschiedener Interessengruppen.

In den 80er Jahren kursierte in Deutschland ein Flugblatt mit einer Liste von Nahrungsmittelzusätzen (den berühmten E...). Vermutlich war der Verbreitungsraum aber erheblich größer. So spricht KAPFERER (1987: 57) allein von 7 Millionen Franzosen, die sich beeinflussen ließen. Die anonyme Liste trugen viele Menschen stets bei sich, um am point of sale krebserregende und verdächtige Stoffe dingfest zu machen. Die Zuordnung war aber eher willkürlich. So wurde zum Beispiel E330 als krebserregend eingestuft. Dabei verbirgt sich dahinter nichts anderes als Zitronensäure.

Der wirtschaftliche Schaden für Produzenten und Weiterverarbeiter war kaum zu beziffern. INTERPOL fahndete erfolglos nach dem Urheber der "Verbraucherinformation". Die Verbraucher vertrauten den Angaben über Jahre auch ohne Quellenangabe. Die nachhaltige Wirkung der Liste und ihre Funktion als Gerücht resultierte vor allem daher, dass man laufend Produkte und berühmte Marken anhand der Verpackungsangaben abwerten konnte. Das eigentliche Gerücht war die Belastung von bekannten Markenartikeln. Die Verbreitung der Liste gelang in erster Linie über den zunehmend alltäglichen Gebrauch von Fotokopierern. Ungleich effektivere Verbreitungsmöglichkeiten bietet das Internet für solche Aktionen.

Nichts kann hinderlicher sein für eine Fusion als Gerüchte im Vorfeld. Aber auch bei Entscheidungen von geringerer Tragweite führen die "parallelen und unsichtbaren Phantomkanäle" (KAPFERER 1987: 26) zu nachhaltigen Verwirrungen.

Bereits vor der Aufsichtsratssitzung der Deutschen Bank im Juni 2000 war das Gerücht entstanden, die US-Investmentbanker MITCHELL und PHILIPP würden in den Vorstand berufen. Das Gerücht führte zu Spekulationen innerhalb des Unternehmens. Eine Bestätigung hätte die Gerüchteküche beenden können. Für die Bestätigung dieser Personalentscheidung bedurfte es aber der Aufsichtsratssitzung. Der Versuch, diese vorzuziehen, verleitete wiederum die Journalisten zu dem Gerücht, der Posten von Vorstandschef BREUER stünde wegen der verpatzten Fusion mit der Dresdner Bank zur Disposition.

Der Mangel an Informationen ist ein Nährboden für die Entstehung von Gerüchten.

Das Gerücht nimmt uns für sich ein, denn es bietet eine Gelegenheit, die Welt besser zu verstehen, indem es sie beträchtlich vereinfacht und ihr eine passende Ordnung gibt. Seine Fähigkeit, eine sehr große Zahl von Tatsachen in einem einzigen erklärenden Szenario zu vereinen, ist ein wesentlicher Faktor für seine Anziehungskraft. Der menschliche Geist sucht offenbar ständig nach ausgewogenen Erklärungsschemata, die es ermöglichen, Ereignisse in Verbindung zu bringen, die als unzusammenhängend und ungeordnet wahrgenommen werden. KAPFERER (1987: 99)

Eine besondere Bedeutung besitzen Gerüchte für die Finanzmärkte. Im Prinzip ist jeder Spekulant auf Gerüchte angewiesen. Denn mit der Diffusion sinkt der Neuigkeitswert und damit die Informationsqualität. Der Hang zum Gerücht auf dem Börsenparkett öffnet andererseits dem Mißbrauch Tür und Tor. Gerüchte lassen sich ja auch in böswilliger Absicht herbeiführen. Und wie SCHATZ feststellt, sind die Massenmedien und insbesondere der Wirtschaftsjournalismus seit einiger Zeit kein Hindernis mehr für die Verbreitung solcher Gerüchte.

Wesentlich schwieriger ist ein Trend zu erkennen, der Unternehmen jedoch deutlich größere Probleme bereitet wie die gelegentlichen Boykott-Aufrufe: ob zur Neuemission oder schlicht zur Beurteilung der aktuellen Geschäftsentwicklung, Journalisten geben in Deutschland seit 2 Jahren die Verantwortung zur Einschätzung von unternehmerischen Handels an Dritte weiter. (1999: 295)

Das oben zitierte Beispiel BMW mag diese Einschätzung bestätigen. Auch die Berichterstattung über die Fusion zweier Banken basiert in erster Linie auf Mutmaßungen, die in diesem Fall von anderen Medien (hier: Der Tagesspiegel) kolportiert werden:

Dresdner und Commerzbank sprechen über Fusion

Ein neuer Anlauf für eine Großfusion im deutschen Bankensektor wird immer wahrscheinlicher:

Die Gespräche zwischen Dresdner und Commerzbank werden offenbar intensiver.

FRANKFURT/M. Die Commerzbank und die Dresdner Bank diskutieren über eine Fusion. Die Gespräche befinden sich allerdings noch in einem sehr frühen Stadium. Beide Institute stehen unter einem enormen Handlungsdruck: Bei der Dresdner ist die Fusion mit der Deutschen Bank geplatzt, und bei der Commerzbank hat sich mit der Investmentgesellschaft Cobra ein neuer Großaktionär präsentiert. Offenbar hat sich in der Führung der beiden Banken – öffentlichen Bekundungen zum Trotz – die Meinung durchgesetzt, dass die Institute allein nicht überleben können. Deshalb treffen sich nach Informationen des Handelsblatts die Konzernchefs Martin Kohlhaussen und Bernd Fahrholz morgen in Frankfurt, um zusammen mit weiteren Vorständen über Einzelheiten einer möglichen Fusion zu sprechen. Beide Banken gaben dazu gestern keinen Kommentar ab. [...]

Insgesamt passten die beiden Banken gut zusammen, sagen Experten. Die Commerzbank sei im Kleinkundengeschäft besser aufgestellt und besitze mit Comdirect eine Perle. Die Dresdner sei dagegen im Investment-Banking deutlich weiter. Von der Marktkapitalisierung her sind die Dresdner (rund 24 Mrd. Euro) und die Commerzbank (etwa 21 Mrd. Euro) etwa gleich groß. HANDELSBLATT (2000)

Dazu zwei Artikel aus dem Tagesspiegel, die sich am darauffolgenden Tag auf diese Meldung beziehen und im Gegensatz zur Urmeldung bereits von Gerüchten sprechen:

Neue Gerüchte über Banken-Großfusion

Berichte über Gespräche zwischen Dresdner und Commerzbank stoßen in der Branche auf Skepsis

Skeptisch wurden am Freitag in Frankfurt Berichte des Handelsblatt und des Wall Street Journal aufgenommen, die Commerzbank und die Dresdner Bank wollten fusionieren. Danach hieß es, die Vorstandssprecher Martin Kohlhaussen und Bernd Fahrholz hätten sich mehrfach getroffen. Am heutigen Sonnabend wollten die beiden Bankenchefs erneut über einen Zusammenschluss der beiden Geldhäuser sprechen, wurde weiter kolportiert. An der Börse zog der Kurs beider Aktien daraufhin stärker an, als in den vergangenen Wochen. Sprecher beider Institute lehnten am Freitag einen Kommentar zu den Gerüchten ab. Auch beim Commerzbank-Großaktionär Cobra war am Freitag keine Stellungnahme zu erreichen. [...] So könne auch in diesem Falle nicht von einer Ergänzung gesprochen werden. Aus Branchenkreisen verlautete am Freitag, die Sondierungen befänden sich noch in einem sehr frühen Stadium. Beide Institute würden sich mit einer möglichen Fusion viel Zeit lassen. Erinnerung wurde in diesem Zusammenhang vor allem an das Scheitern der Fusionspläne der Dresdner Bank mit der Deutschen Bank im April. [...]

TAGESSPIEGEL (2000: 19)

Und auch hier stoßen wir auf Zitate von Analysten oder wie SCHATZ es bezeichnet: "Ein neuer Trend zur Manipulation" (1999: 294). Dabei sind Analytizitate im Bankensektor ein besonders heikles Thema. Da meldet sich schon mal im Rahmen einer möglichen Banken-Fusion der Analyst eines konkurrierenden Bankhauses zu Wort. Eine Situation, die anderen Branchen undenkbar wäre. Man stelle sich vor, ein Mitarbeiter von VW schreibe eine Kritik über ein BMW-Fahrzeug.

In der politischen Kommunikation spielen Gerüchte eine sehr große Rolle. Sie sind ein Handlungsrahmen für die strategische Kommunikationsplanung in diesem Bereich.

Das Gerücht kursiert in der politischen Welt besonders schnell, weil sie ein Mikrokosmos ist, der von allen Redaktionen aufmerksam beobachtet und von den Parlamentsjournalisten, den Pressereferenten der Minister, den Kommunikationsberatern und den redaktionellen Autoren der zahlreichen "vertraulichen Briefe" durchleuchtet wird, die befürchten, den Anschluß zu verpassen, und deshalb lieber die Initiative ergreifen und das Gerücht an ihre Leser weitergeben. KAPFERER (1987: 276)

KAPFERER nennt unter anderem die in der folgenden Tabelle aufgezählten Themenfelder für Gerüchte, die in der Politik in Variation immer wieder auftreten:

Thema	Image	Beispiel
Unsichtbare Hand	Der beeinflussbare Politiker als Marionette einer unsichtbaren Macht	KOHL und die Spender
Geheimab-sprachen	Im Hause des Gegners	Die Beziehung von F. J. STRAUSS zum DDR Regime
Geld	Der bestechliche Politiker	LOCKHEED-Affäre
Gesundheit	Der kranke Machthaber	Gerüchte über den Gesundheitszustand des russischen Präsidenten JELZIN
Sexualleben	Der leichtlebige Staatsmann	CLINTON
Doppelzüngigkeit	Verschleierung der wahren Absichten	Frühere Verbindungen zu kommunistischen Organisationen

Vergl. KAPFERER (1987: 266ff)

Das Internet bietet zumindest vielfältige Möglichkeiten für die Verbreitung von Gerüchten. Die Chance, ohne die Einflußnahme von Gatekeepern, Mitteilungen zu verbreiten, hat die Glaubwürdigkeit dieses Mediums allerdings nicht gesteigert.

Ein viel diskutiertes Gerücht war der Fall TWA 800. Die Explosion einer BOEING 747 im Jahre 1996 konnte erst vier Jahre später von einer Expertenkommission geklärt werden. Vor allem kurz nach dem Unglück entwickelten sich spektakuläre Gerüchte über einen möglichen Abschluß der Maschine durch eine Militärrakete.

Seit einiger Zeit gibt es spezielle Seiten mit Verschwörungsthemen wie zum Beispiel ConspiracyTheories.com.

<http://4conspiracytheories.4anything.com>



Abbildung 15: Quelle: Screenshot 23.08.2000

Microsoft und McDONALD'S sind die bekanntesten Beispiele für Attacken im Internet. Journalisten, die über diese Unternehmen recherchieren, werden hier in der Regel fündig. SCHATZ (1999c: 294) bezifferte die

Zahl der Besucher von www.mcspotlight.org auf über 300.000.



Abbildung 16: Quelle: Screenshot 5.7.2001

McSpotlight fand ebenso in den klassischen Massenmedien einen willkommenen Multiplikator, indem Titelstories und kleinere Berichte für öffentlichkeitswirksame Aufmerksamkeit sorgten. Die von McSpotlight veröffentlichte Liste ist daher ein "Who is Who" der internationalen Medien, wie beispielsweise USA TODAY, NBC TV, THE OBSERVER oder SAT.1. Der Rückblick lässt erkennen, dass das Internet lediglich den Keim für die Diskussion bot, über die in den klassischen Medien berichtet wurde. (ebd.)

Dass auf McSPOTLIGHT keine Lobeshymnen für den Hamburger-Konzern zu erwarten sind, versteht sich von selbst.

Auch die "World Socialist Web Site" hat verständlicherweise nicht viel Gutes über Wirtschaftsunternehmen zu berichten. Das Angebot ist überaus vielfältig. Die umfangreichen Beiträge sind in acht Sprachen übersetzt.



Quelle: Screenshot 26.08.2000

Abbildung 17:

Ein ähnliches Angebot bietet www.corpwatch.org.. Verlässliche Ergebnisse darüber, wie die im Internet publizierten Themen von den Massenmedien aufgegriffen werden, liegen allerdings bisher nicht vor. Hier sind aktuelle Untersuchungen zum *agenda setting* dringend notwendig.

3.3 Moral und Ethik

"Wenn der Verstand schlafen geht, galoppiert das Gutmenschentum."

DROSTE/BITTERMANN (1995: 9)

Moral und Ethik sind liebgewonnene Begriffe im Zeitalter von Hyperkomplexität und Kontingenz. Um Plausibilität für eigenes und fremdes Handeln zu schaffen, werden viele Wege beschritten. Wo die Argumentation nicht ausreicht, müssen höhere Werte bemüht werden. Im Zuge dessen hat auch die Ethikdiskussion Hochkonjunktur.

Die Folge ist, dass sich vieles, was vordem als Natur erfahren wurde, als Entscheidung darstellt und unter Begründungsdruck gerät. LUHMANN (1986: 211)

Der Ruf nach Ethik und Moral wird auffallen häufig in Deutschland laut. DONSBACH et al. belegen den deutschen Hang zur Moral in ihrer Analyse über *SHELL* und die Rolle der Ölkonzerne in Nigeria.

Wir wollen dies nicht werten, aber es ist als sozialwissenschaftliche und politische Tatsache unbestritten, dass Deutschland ein besonders geeignetes Terrain ist, um moralische Feldzüge gegen politische, soziale oder technologische Sachverhalte zu führen – seien es militärische Vorhaben wie der NATO-Doppelbeschluss, die Atomkraft, die Gentechnik oder umweltrelevante Vorhaben wie die Entsorgung einer Bohrinsel. (1998: 158)

Die Folgen sind verblüffend. Ein Tankstellenpächter wird unfreiwillig für das Handeln eines multinationalen Konzerns zur Verantwortung gezogen. Ein französischer Weinbauer trägt plötzlich die Kollektivschuld für politische Entscheidungen seiner Regierung und sein Wein soll deshalb in Deutschland boykottiert werden. Hier zeigt sich bereits die Totalität moralischen und ethischen Anspruchs.

Dabei kennen wir verschiedene Ausprägungen des Begründungsdrucks. Er reicht von dogmatischen Ethik- und Moralauffassungen bis zur Debatte über Letztbegründungen in der Diskursethik. Für die Risiko- und Krisenkommunikation sind die sozialphilosophischen Überlegungen zu einer Diskursethik von Jürgen HABERMAS (1971; 1981 a,b) von besonderer Bedeutung. Wir werden auf die Folgen dieser Theorie für das Verständnis von Kommunikation als Möglichkeit zur Konfliktlösung und Public Relations noch näher eingehen (vgl. 5.3.1.2).

Die offensichtliche Zunahme von Kontingenz in allen Lebensbereichen verstärkt das Interesse an einem moralischen und ethischen Korsett.



Abbildung 18: der Spiegel, Nr.51/20.12.1999

Interessant festzustellen, dass viele unterschiedliche Intentionen sich im Verlangen nach Moral und Ethik zusammenfinden. Dass dies ein höchst erwartbares Phänomen ist, bestätigt LUHMANN:

Es kann mithin nicht überraschend kommen, dass mit der Zuspitzung von Risiken im Bereich der modernen Technologie der Moralpegel der öffentlichen Kommunikation steigt. (1993: 332)

Die Krisen in Wirtschaft und Politik verstärken diesen Eindruck zusehends. Kein Wunder also, wenn das

Nachrichtenmagazin DER SPIEGEL der Moral zum letzten Weihnachtsfest des Jahrtausends eigens ein Titelthema widmet

Kaum ein Lebensbereich bleibt unberücksichtigt, wenn es um moralische und ethische Defizite geht.

Die folgende Übersicht von Bildunterschriften mag verdeutlichen, dass öffentliche Kommunikation mit einer Verlagerung auf Ethik und Moral rechnen muss:

Wo ist die Moral – Überschriften der Bilder zum Spiegel Titelthema (1999;51: 50-72).

Bildtitel	Zusatz
Welt ohne Werte	Love-Parade in Berlin, Flüchtlinge in Tschetschenien, Totenkämpfer in Amerika, Börse in Chicago, Bettler in Aachen
Demonstration von HOLZMANN-Mitarbeitern	"Gewinn ist gut aber nicht alles."
Affärenbelastete Politiker	Reinhard KLIMT, Gerhard GLOGOWSKI, Helmut KOHL, Roland KOCH Hybris Einzelner oder gängiges politisches Kalkül?
Moralapostel Mohammed, Jesus, Konfuzius, Kant	Aushöhlung unserer Standards an Toleranz und Solidarität
Nato-Angriff auf Pancevo bei Belgrad	Versagen vor dem ethischen Anspruch?
GREENPEACE Aktivisten	"Horrorvision der Ver- und Entwertung des Menschen
Talkshow "ARABELLA"	Lieber eine bekannte Sau als ein integriertes Nichts
Trauer um ermordete Lehrerin in Meißen	"Das war wie ein Film"
Johannes Paul II. beim Weltjugendtreffen in Paris (1997)	Suche nach Vorbildern
GREENPEACE-Aktion gegen "BRENT SPAR" (1995), Eröffnung der Misereor-Fastenaktion (1999)	(ohne Kommentar) "Mächtige Gegenkräfte sammeln sich"
Buddhistische Mönche in Tibet	"Gemeinsamer Schutz der Menschheit"
Protest gegen WTO-Konferenz (in Seattle)	"Die Umweltbewegung kann über Internet Massen mobilisieren"

Vgl. EMCKE/SCHWARZ (1999: 50-72)

Auch in den Wirtschaftswissenschaften hegt sich Kritik am Moralverständnis.

MINTZBERG macht deutlich, wie "ökonomische Moral" für das allen am Herzen liegende "Soziale" gefährlich werden kann:

Eine Fixierung auf Effizienz kann in der Tat zum Austausch sozialer Vorteile gegen ökonomische führen, und die Organisation über eine ökonomische Moral hinaus in eine soziale Unmoral treiben. (1991: 338)

Es mangelt offenkundig an absoluten Bewertungsmaßstäben. Auch der "Fall KOHL" spaltet die Republik in empörte Bürger, die sich dem Rechtsstaat verpflichtet fühlen und ebenso empörten Menschen, denen ein Ehrenwort über alles geht. Der Hinweis von Cora STEPHAN zeigt uns, dass einfache Kriterien wie gut/schlecht leicht mißverstanden werden und zu einer nicht unbedenklichen Haltung führen – "ich habe nur meine Pflicht getan". STEPHAN (1994) verweist daher auf den "Betroffenheitskult" der Deutschen und wundert sich ebenso über zweierlei Maß, mit dem gemessen wird.

Die Empörung über den Bereicherungswillen öffentlicher Personen ist seltsamerweise weit größer als die Entrüstung über ihre falschen oder fehlenden Entscheidungen. Vor allem aber spielt in den Debatten über den moralischen Zustand unseres Führungspersonals die für den Zustand der Demokratie viel entscheidendere Frage keine Rolle, ob nicht der wahre politische Skandal weniger im

Fehlhandeln zu eigenen Gunsten liegt, sondern im Gegenteil: im Abweichen von den politischen Regeln aus hochmoralischen Gründen, etwa eines vermuteten nationalen Notstands wegen. (34f)

Moral und Ethik drängen sich offensichtlich in jedes Thema. Längst schon reicht nicht mehr das Verständnis von Moral als Kitt einer solidarischen Gesellschaft aus. Da ist von Umweltethik die Rede. Die gesellschaftlichen Moralvorstellungen manifestieren sich im *Political Correctness*, ja sogar – das Haager Abkommen belegt es – die Ethik der Kriegführung wird nicht ausgelassen. Auch der Einsatz deutsche Leopard Panzer muss bekanntlich ethischen Ansprüchen genügen. Wobei wir uns bei diesem Beispiel der Paradoxie gewiß fragen sollten, ob Ethik ethisch sein kann. LUHMANN stellt diese provokante Frage und versucht nicht, Kriterien für ethisches und moralisches Handeln festzulegen. Warum ist die Unterscheidung gut/schlecht überhaupt wichtig?

Wo käme man hin, wenn die Unterscheidung gut/schlecht nicht mehr moralisch eingefordert werden könnte oder sogar (wie de Sade lehrt) als naturwidrig verboten werden müßte. Aber auch die gegenseitige Ansicht klingt plausibel: es sei höchst unmoralisch moralische Wertungen zu benutzen, weil dies unweigerlich zur Frage führe, aus welchen Gründen, Motiven und Interessen dies geschehe. Die Gründe für Berufung auf Moral sind eben nicht mehr ohne weiteres "gute" Gründe. (1997: 1040)

LUHMANNs Entschluß klingt dabei zunächst nicht minder ethisch, indem er vor Moral warnt. Bei näherem Hinsehen operiert er jedoch streng nach der Leitdifferenz der Wissenschaft:

Nicht mehr Belehrung und Ermahnung, nicht mehr die Ausbreitung von Tugend und Vernunft, sondern die Entlarvung und Diskreditierung offizieller Fassaden, herrschender Moralen und dargestellter Selbstüberzeugungen wird zum dominanten Motiv. (LUHMANN 1970: 69)

Es wurde bereits auf das Phänomen der kollektiven Betroffenheit für die Risiko- und Krisenkommunikation hingewiesen. Die ganz wesentliche Unterscheidung von handelnden Entscheidern und Betroffenen wird uns noch intensiv beschäftigen.

Anstatt also eine der Moral scheinbar angemessene "Gesinnung von der Stange" (TUCHOLSKY) zu übernehmen, folgen wir den Überlegungen LUHMANNs zur Funktionsweise von Ethik und Moral in der Gesellschaft.

Vor allem aber gewinnen wir damit die Möglichkeit zu fragen, was geschieht, wenn irgendwelche Konditionierungen (und seien es solche des Rechts oder der politischen Kultur, der Rassenunterschiede oder des persönlichen Geschmacks) moralisiert werden mit der Folge etwa, dass man meint, jemanden nicht mehr achten und nicht mehr einladen zu können, wenn sich herausstellt, dass bei ihm zu Hause eine Bismarck-Büste auf dem Klavier steht. (1990: 19)

Der Ausgeladene teilt das Schicksal des eingangs beschriebenen SHELL-Tankstellenpächters und des französischen Weinbauern, der wegen der Atomwaffentests seines Landes mit Boykott belegt wird.

Im Verständnis von LUHMANN ist Moral Kommunikation, die nach dem binären Code gut/schlecht beziehungsweise gut/böse unterscheidet. Mit dieser Leitdifferenz werden nicht ausdifferenzierte Systemleistungen bewertet. Man könnte ja auch gut/schlecht auf die naturwissenschaftlichen Leistungen eines Gen- oder Nuklearforschungsinstituts beziehen und nur auf diesen Bereich beschränkt halten. Doch dies ist für die Kommunikation von Moral nicht vorgesehen. Vielmehr strebt Moral eine Bewertung des ganzen Menschen, des gesamten Unternehmens oder des gesamten Staates an. Dabei geben sich die Moralisierenden nicht ab mit der Interpretation aufwendiger Bilanzen guten und schlechten Verhalten. Moral signalisiert nach LUHMANN *Achtung oder Mißachtung* mit einem Totalitätsanspruch.

Ich verstehe unter Moral eine besondere Art von Kommunikation, die Hinweise auf Achtung oder Mißachtung mitführt. Dabei geht es nicht um gute oder schlechte Leistungen als Astronaut, Musiker, Forscher oder Fußballspieler, sondern um die ganze Person, soweit sie als Teilnehmer an Kommunikation geschätzt wird. (1990: 17f)

In der Regel folgt die Verhaftung der üblichen Verdächtigen. Die Mechanismen sind gleich: Ausländer sind ebenso pauschal für Straftaten verantwortlich (vgl. SCHATZ 1999b) wie Chemiekonzerne für Umweltverschmutzung.

Das Moralverständnis zum Thema Umwelt hält bekanntlich an liebgewonnenen Feindbildern fest und endet beim Gang zur heimischen Mülltonne. Auch die geringe Nachfrage nach sogenanntem Ökostrom beweist, dass die Antiatomkraftbewegung spätestens an der eigenen Steckdose endet.

Das Regelwerk der Moral ist kaum konkretisierbar und damit äußerst kontingent. LUHMANN betont daher auch die Inflationierung moralischer Kommunikation im Zuge ungelöster wirtschaftlicher und sozialer Probleme. Dem ist nicht zu widersprechen, wie die Berichterstattung in den Medien in den 90er Jahren

verstärkt zeigt.

Ihr Code ist ohne klare Direktiven leicht aktualisierbar, ihre Kriterien (Regeln, Programme) aber nicht mehr konsensfähig. Moral nimmt dann polemogene Züge an: sie entsteht aus Konflikten und feuert Konflikte an. (1997: 404)

Die Aussage des RAF-Terroristen Holger MEINS, "Mensch oder Schwein, dazwischen gibt es nichts", unterscheidet sich im Anspruch kaum von den Vorstellungen des Kirchenvaters CYPRIANUS aus dem 3. Jahrhundert: "Außerhalb der Kirche kein Heil". Die allein seligmachende Kirche als Alternative zur ewigen Strafhölle kennzeichnet die Leitdifferenz des Katholizismus in verschärfter Form seit dem Konzil von Florenz (1442) bis heute. Das hat Kardinal RATZINGER als Vertreter des Vatikans zuletzt im August 2000 bestätigt.

Die Beispiele verdeutlichen uns gleichermaßen das Konflikthafte und den Absolutheitsanspruch moralischer Kommunikation. Moral bietet kaum Gelegenheit zur Differenzierung und erst recht keinen Toleranzspielraum. FEYERABEND beschreibt die Entstehung heutiger Moralvorstellungen und er zeigt, dass Moral und Menschlichkeit auch wenig miteinander zu tun haben können:

Der archaische Mensch ist ein religiöser Eklektiker, er hat nichts gegen fremde Götter und Mythen, er fügt sie dem vorhandenen Inventar der Welt hinzu, ohne eine Synthese oder die Beseitigung von Widersprüchen zu versuchen. Es gibt keine Priester, kein Dogma, keine kategorischen Aussagen über Götter, Menschen und Welt. Es gibt keine religiöse "Moral" in unserem Sinne, auch sind die Götter keine abstrakten Verkörperungen ewiger Grundsätze. Das wurden sie erst später, im archaischen Zeitalter, und als Folge davon "verloren sie ihre menschlichen Eigenschaften. So tendierte die Olympik in ihrer moralisierten Form zu einer Religion der Angst, was sich in dem religiösen Wortschatz niederschlägt. In der Ilias gibt es kein Wort für >gottesfürchtig< . " So wird das Leben entmenschlicht durch das, was einige sogenannte Denker "moralischen Fortschritt" oder "wissenschaftlichen Fortschritt" zu nennen belieben. (1975: 322f)

Der geschichtliche Bezug bietet uns ein vielfältiges Anschauungsmaterial für die Struktur moralisch entflammter Kommunikation.

Jeder mediengängige Störfall wird umgemünzt in eine Nacht der langen Messer, in einen Sturm von moralischer Entrüstung und als Zusatznutzen in eine Spenden- und Mitgliederwerbekampagne. Wie war das im Mittelalter? Jeder Seuchenzug war ein Dokument moralischen Fehlverhaltens und Quelle für Buß- und Spendenkampagnen. Die fundamentalistische Logik hat sich nicht geändert. Ihre Effektivität beruht auf einer Mischung aus Horrorassoziationen und dem Versprechen, der "Gute" zu sein. OBERMEIER (1999: 149)

Doch die Differenz von Gut und Böse, Himmel und Hölle sagt nichts aus über die Kriterien der Bewertung. Es wird zwar im Sinne der Leitdifferenz gut/schlecht argumentiert, unklar sind jedoch die Perspektiven der Programme, nach denen im einzelnen entschieden wird. Plastiktüten, gerade noch als Chemieprodukt verdammt, werden nach Vorliegen einer Ökobilanz als hochgradig ökologisch angesehen.

Wie wandelbar Wahrheit und Unwahrheit gerade in publizierten Themen sind, verdeutlicht unfreiwillig KEPPLINGER diesmal als Opfer eines Medienmärchens:

Anders lagen die Dinge etwa bei der Berichterstattung über die verstrahlte Molke [...]. Hier gab es in beiden Fällen einen wahren Kern. Die Molke war radioaktiv belastet,... (1992: 31)

Mittlerweile ist bekannt, dass die Molke nicht verstrahlt war und der Bau einer teuren Verbrennungsanlage – die "Rettung" durch Verbrennen hat übrigens Tradition – für diesen Zweck mehr als unnötig war (vgl. MÜLLER-ULLRICH 1998: 35-42). Gerade ökologische Probleme sind inzwischen so komplex, dass sich fast stündlich die Erkenntnislage ändert.

Die katholische Kirche und die Grünen bewerten das Thema Schwangerschaft aus unterschiedlichen Perspektiven. Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben ebenso unterschiedliche Moralvorstellungen wie Günter GRASS und die Chemische Industrie. So ist es nicht verwunderlich, wenn die Folgen eines entflammten Journalismus gelegentlich tragische Ergebnisse provozieren oder zumindest nicht zum gewünschten Erfolg führen, wie DONSBACH et al. am Beispiel des Konflikts um den Ölkonzern SHELL in Nigeria bestätigen:

Die publizistisch so erfolgreiche Zuspitzung des Konflikts auf die Ölkonzerne hat aber möglicherweise die Aufmerksamkeit der Bevölkerung und der Politik von dem eigentlichen Mißstand, den Menschenrechtsverletzungen eines autoritären Militärregimes abgelenkt. [...] Den "spin", den die Journalisten dem Thema gaben, erkannten wir vor allem an der überdurchschnittlichen Erwähnung SHELLS in den Überschriften der Beiträge. [...] Die Umweltprobleme im Ogonis-Gebiet spielten demgegenüber eine eher untergeordnete Rolle. (1998: 159)

Ein bemerkenswertes Moralverständnis erleben wir im CDU-Parteispendenskandal 1999/2000. Es darf wohl kaum erwartet werden, dass Helmut KOHL in der Parteispendenaffäre sein Wort brechen wird, um die Spender preiszugeben. Ihm bleibt einzig die "Moral", sein Wort zu halten. Und Treue und Ehrenhaftigkeit werden gesellschaftlich hierzulande höher bewertet als der Verstoß gegen geltendes Recht.

Dazu kommt, dass der Begriff "Ehrenwort" nicht rechtsfähig ist. Der Begriff gehört ins 18. / 19. Jahrhundert und taucht im Zusammenhang mit Adligen auf.

In den mittelhochdeutschen Versepen, die seit dem frühen 19. Jahrhundert unter deutschen Bildungsbürgern kursierten und allmählich auch Eingang in schulische Lehrpläne fanden, war der Held immer ein Ritter, ein Mann adliger, oft königlicher Herkunft. Die Tugenden, die er verkörperte, waren jene der mittelalterlichen Adelsgesellschaft: Ehre, Treue, Gefolgschaft, Gottesglaube. FREVERT (1998: 324)

Bei bürgerlichen Politikern, Industriellen etc. hat Ehre nichts verloren. Es sagt höchstens etwas aus über das Selbstbild und die Ratlosigkeit der Person, die von *Ehre* spricht. Doch wenn mit Ehre gesellschaftliche Legitimität erreicht wird, so ist dies letztlich ein *moralisches Barometer* der Gesellschaft.

Zumindest eine Chance bieten solche ethischen Imperative. Sie weisen hin auf unüberbrückbare Differenzen und höchst zweifelhafte Legitimierungsversuche. Es sollte auch nicht übersehen werden, dass moralische Kommunikation auch Chancen und Auswege bereithält. So kann moralisches Empfinden mangelnde Systemleistungen überdecken.

Beispiel: Der Vorstandsvorsitzende wird trotz eines Konkurses geachtet, weil er als Opfer einer verfehlten Wirtschaftspolitik gilt. Im Fall affärenbelasteter Politiker wird häufig "zum Wohle der Partei" argumentiert und die letzten Vertreter des ehemalige DDR Regimes berufen sich mit gleichem Ethos auf das "Wohl des Volkes". Auch in KLEISTS Novelle Michael KOHLHAAS schlägt das Herz für den rechtmäßig Verurteilten.

Dünn angerührt und dick aufgetragen erscheint dagegen der Versuch vieler Wirtschaftsunternehmen, Moral und Ethik auf die eigenen Fahnen zu schreiben. Abgesehen vom schnellen Themenverschleiß stellt sich die Frage nach der Glaubwürdigkeit der "better-world-Kampagnen". Reicht es nicht, wenn Philip MORRIS *gute* Schokolade macht. Muss MILKA denn auch noch die Alpen retten?

Eines sollte durch die ausführliche Behandlung dieses Themas deutlich geworden sein: "Wale schützen", "ein bißchen Frieden" und sonstige Weltverbesserungsversuche sind ein laues Lüftchen im Vergleich zum Sturm moralischer Kommunikation, der dem Konfliktgegner u.U. direkt ins Gesicht weht.

Auch die Deutsche SHELL AG strich im Zuge der BRENT SPAR-Krise kurzfristig die Segel der gerade angelaufenen Kampagne "Wir kümmern uns um mehr als Autos" (vgl. JOHANSEN 1997: 257-264).

3.4 Angst

Mit dem Thema Angst streifen wir ein viel diskutiertes Thema der Psychologie und vor allem der Psychoanalyse. WATZLAWICK/WEAKLAND sehen die Überforderung des Individuums beim Verlassens alltäglicher Erfahrungsbereiche als zentralen Faktor für die Entstehung von Angst.



Abbildung 19: Der Spiegel Nr.20/12.5.1986

Je alltäglicher unsere Erlebnisse sind, desto wohler fühlen wir uns; sie sind leichter zu klassifizieren und damit zu bekannten Tatsachen zu deklarieren. Alles was außerhalb der alltäglichen Erfahrung liegt, erzeugt Angst und wird als "abwegig", "zufällig", "übernatürlich", verrückt bezeichnet, damit wir nicht zugeben müssen, dass wir es ganz einfach nicht verstehen.

WATZLAWICK/WEAKLAND (1977: 226)

Wir wollen die individualpsychologischen Dimensionen weitgehend unberücksichtigt lassen (siehe hierzu ausführlich: RIEMANN 1990 und über die Bewältigung von Angst: CSIKSZENTMIHALYI 1990). *Angst* definieren wir als ein unschön empfundenenes Gefühl, das üblicherweise ausgelöst wird durch Ungewißheit, Unsicherheit oder Bedrohung (vgl. BLUMENBERG 1979: 10f). Wir erinnern uns an den systemtheoretischen Begriff der Kontingenz. Mangelnde Erwartungssicherheit über die Entscheidung anderer, über das, was da kommen möge, sind sicher ein Merkmal zunehmender gesellschaftlicher Ausdifferenzierung. RÖGLIN sieht in diesem unüberschaubar gewordenen Horizont moderner Gesellschaften eine Ursache zunehmender Angst.

Die Ängste, aus denen die Vorbehalte von immerhin zwei Drittel der Bürger erwachsen, werden entweder ignoriert oder in ihrer Bedeutung verkannt. Man kann mit ihnen nichts anfangen, und der Gedanke ist nicht abwegig, dass die Ängste der Bürger – wie auch immer begründet – zu sehr besonderen Ängsten unseres Führungspersonals in Politik, Wirtschaft und Verwaltung führen. Die Politiker haben Angst vor ihren Wählern, die leitenden Beamten haben Angst vor den Politikern, die Unternehmer haben Angst vor den Beamten und ihrer Bürokratie. Alle haben Angst vor den Medien, und die Medien haben Angst, dass ihnen Leser oder Zuschauer davonlaufen. Gemeinsam ist ihnen nur die Überzeugung, die Deutschen seien ein besonders ängstliches Volk. (1996: 230)

Die Unsicherheit von Erwartungen spielt demnach eine entscheidende Rolle. Wir haben darauf bereits im Zusammenhang mit der Theorie der öffentlichen Meinung hingewiesen.

Zunächst lassen sich verschiedene Quellen oder Bezugssysteme der Angst unterscheiden (siehe Tabelle unten). Die psychologische Dimension weist uns darauf hin, dass es hier vor allem um Perspektiven der Wahrnehmung geht, wenn etwas als Angst empfunden wird. Es gibt also keine generelle Angst vor den Dingen an sich, sondern Angst ist immer eine Folge der Betrachtung. Diese kann individuell sein, zum Beispiel Angst vor Spinnen, dem Autofahren oder Angst beim Eintritt in öffentliche Räume. Interessant wird Angst für uns als soziales Phänomen, wenn ein Thema durch soziale Ansteckungsprozesse öffentliche Bedeutung erlangt. In allen gesellschaftlichen Teilsysteme bieten sich dafür Themen an – die Angst vor dem Einfluß der neuen Medien, Angst vor der Wirtschaftskrise, Angst vor Krankheiten, Angst vor dem Verfall der Werte etc..

Bezugssystem	Ängste
Natürliche Umwelt	Warten auf das Killer-Beben (DER SPIEGEL 47/1999) Nach dem zweiten schweren Erdstoß in drei Monaten versetzen einander widersprechende Warnungen von Seismologen die Bewohner von Istanbul in Panik.
Wirtschaftliche Umwelt	Thema Euro: Angst vor dem Big-Bang (DER SPIEGEL 42/1999) Die Einführung des Euro wird zur gigantischen Geldwechsel-Aktion – nach dem Willen der Euro-Banker soll sie in nur zwei Wochen vorbereitet werden. Sicherheitsexperten fürchten Überfälle, Betrügereien und eine Falschgeldschwemme
Politisch-administrative Umwelt	Wer ist PUTIN? (DER SPIEGEL 2/2000) Rußlands neues Bündnis aus KGB und Kapital
Technische Umwelt	Genfood vom Mississippi (DER SPIEGEL 50/1999) Der Festtagsbraten kann es in sich haben: In deutschen Ställen wird gentechnisch verändertes

	Futter eingesetzt – der Verbraucher erfährt nichts davon
Soziale Umwelt	Zivildienst: Angst vor der Lücke (DER SPIEGEL 32/1999) Jede fünfte Zivildienststelle will das Familienministerium bis 2003 einsparen. Schon im nächsten Sommer kann es auf Pflegestationen dramatisch werden.

LUHMANN betont, dass Angst vor allem eine moralische Existenz annimmt.

In der öffentlichen Rhetorik wird Angst zum Prinzip der Selbstbehauptung hochstilisiert. Wer Angst hat, ist moralisch im Recht, besonders wenn er für andere Angst hat und seine Angst einem anerkannten, nicht pathologischen Typus zugerechnet werden kann. (1986: 244)

Man nimmt die Angst niemandem Übel und selbst unser Schulsystem ist ja *mit Gemeinschaftskunde und Werte und Normen* bestens für den erhobenen Zeigefinger und das *besorgte Stirnrunzeln* ausgestattet. Zumindest finden sich hier viele Anhänger, die sich schnell Sorgen machen, Anteil an den gängigen Befürchtungen nehmen und als "Warntäter" zumindest keine Angst vor disziplinarischen Folgen haben:

Die ökologisch Besorgten rüsten daher nicht nur, wie einst Noah, ihre eigen Arche mit den für die spätere Evolution genetisch notwendigen Materialien. Sie werden zu Warntätern – mit all den moralischen Risiken, die das impliziert. Die ökologische Kommunikation wird auf diese Weise über Angst mit Moral aufgeladen, und Kontroversen werden wegen ihres polemogenen Ursprungs unentscheidbar. Erst die Zukunft könnte zeigen, ob die Angst berechtigt war, aber die Zukunft konstituiert sich in jeder Gegenwart neu. (ebd.: 245f)

In den vergangenen Jahrzehnten ging es hier vor allem um Technikangst, deren Problematik sich auch Ulrich BECK (1986) mit dem Schlagwort Risikogesellschaft annimmt. Das Thema ist von bleibender Relevanz. Unter dem Stichwort Risikotechnologie werden in jüngster Zeit vor allem Folgenabschätzungen der Gen- und Biotechnologie diskutiert.

Im Zusammenhang mit der Krisenkommunikation sieht APITZ die Angst der Menschen als Hauptursache von Konflikte und Krisen.

Nahezu alle Versuche, dem Menschen die Technik zu erklären, machen ihn nur noch konfuser und mißtrauischer. Der Mensch kann die Technik nicht mehr verstehen, er kann sie nicht mehr begreifen, wie soll er ihr vertrauen?. Angst breitet sich aus, und Angst ist eine starke Triebfeder für emotionsbelastendes Verhalten:

- Angst vor dem Neuen,
- Angst vor dem Nichtkalkulierbaren,
- Angst vor der Macht anderer,
- Angst vor den Auswirkungen der Unfähigkeit anderer,
- Angst vor Krieg, Terror und Gewalt,
- Angst vor der Vernichtung der Umwelt. (1987: 19)

Diese Auffassung deckt sich weitgehend mit LUHMANNNS Skepsis vor den Vermittlungschancen der Kommunikation im Zusammenhang mit Risiken (1991: 119-128 und 1986: 237-248).

Zumindest darf man von wissenschaftlichen Gutachten keinerlei angstmindernde Wirkung erwarten. Denn "Versuche, die komplizierte Struktur von Risiko- und Sicherheitsproblemen unter wissenschaftlicher Verantwortung aufzuklären, liefern der Angst nur neue Nahrung und Argumente"(LUHMANN 1986: 238). Trotzdem sind viele PR-Verantwortliche immer noch von der heilenden Wirkung von *Kommunikation* und *Information* überzeugt. Die Parallelen zur Psychotherapie sind offensichtlich. Obwohl Angst überwiegend als affektives Phänomen gesehen wird, neigt die Therapie zum kognitiven Umgang. Was aber in der direkten Interaktion erfolgreich ist, muss nicht zwangsläufig für die vorwiegend massenmediale Kommunikationssituation der Public Relations gelten. Schließlich haben PR-Manager nicht die Gelegenheit,

ihre verängstigten Stakeholder auf die Couch zu legen. MERTEN (2000) äußert sich daher auch berechtigt kritisch über die vorbehaltlose Gleichsetzung von Individual- und Massenkommunikation im Modell der Dialogkommunikation von BURKART (1993).

Selektive Wahrnehmung und selbsterfüllende Prophezeiungen tun das Übrige, um den kognitiven Umgang mit Ängsten zu erschweren. Schließlich konstituiert sich eine Teilöffentlichkeit ja erst durch die Abgrenzung zu ihrer Umwelt. Wir können daher keine Offenheit für die Argumentation und Funktionsleistung der Systemumwelt erwarten.

Ein System erreicht danach Rationalität in dem Maße, als es die Differenz von System und Umwelt in das System wiedereinführt und sich daraufhin nicht an (eigener) Identität, sondern an Differenz orientiert. LUHMANN (1986: 246f)

Wie wir gezeigt haben, ist Angst nur schwer durch wissenschaftliche Argumentation noch durch sonstige kommunikative Anstrengungen in den Griff zu bekommen. Aber auch die übrigen Funktionssysteme haben keine echte Einflußmöglichkeit auf Angst. Denn Angst kann weder rechtlich noch wirtschaftlich sanktioniert werden. Niemand wird verurteilt, weil er Angst gehabt hat. Eher wird dies als mildernder Umstand angesehen. Und niemand wird seine Angst durch Geld los. "Wer sich darauf einlässt, zeigt damit nur, dass er gar keine Angst hatte: Die Ware zerfällt beim Vertragsabschluß" LUHMANN (1986: 239). Die Religion zeigt uns sogar, wie Angst und Systemleistung korrelieren. Damit hatte die Kirche auch nie ein Bedürfnis, Angst zu nehmen; denn damit würde sie ihre Leitdifferenz demontieren.

Nur am Rande sei darauf hingewiesen, dass Angst auch im Management beständig eine Rolle spielt. Das Management vieler Unternehmen operiert offenkundig erfolgreich nach der Leitdifferenz Karriere versus Entlassung.

Bei der Definition des Begriffs Risiko sind wir auf die Unterscheidung von Risiko/Gefahr beziehungsweise Betroffene/Entscheider eingegangen (siehe 2.1). Dazu paßt das Begriffspaar Angst versus Hoffnung. MEIER/SLEMBECK definieren entsprechend:

Angst ist ein Gefühlszustand oder -Affekt, der sich auf die Erwartung einer möglichen Bedrohung oder Gefahr im Lichte der Bewältigungschancen bezieht (Denk und Verhaltensmöglichkeit).

Hoffnung ist eine emotionale Einstellung, verbunden mit der Vorstellung der Erreichbarkeit von Zielen (=Chance) im Zusammenhang mit Bedürfnissen und Wünschen. (1998: 96)

Angst ist eine Gefühlslage der Betroffenen, während Hoffnung die Disposition der Entscheider widerspiegelt.

Ängste sind diffuse Bedrohungen und können über die Systemgrenzen hinaus verschiedenen Teilsystemen zugerechnet werden. Unter Umständen sind dann gleich mehrere der oben genannten Bezugssysteme betroffen: Arbeitslosigkeit als...

- Folge mangelnder Bildungspolitik (Politischer Bezugsrahmen)
- Folge von Mißmanagement (Wirtschaftlicher Bezugsrahmen)
- Folge technologischer Entwicklung (Technischer Bezugsrahmen)
- Folge verstärkter Migration (Sozialer Bezugsrahmen)
- Folge von Umweltverschmutzung (Natürliche Umwelt als Bezugsrahmen)

Nach Ansicht von MEIER/SLEMBECK lassen sich Ängste durch die Vermittlung und Begründung von Lösungskompetenzen beseitigen:

Anforderungen (Überforderungen)	Lösungskompetenz
<ul style="list-style-type: none"> • Interne oder externe Bedrohung • Systembedingte oder persönliche Bedrohung • Soziale oder politische Bedrohung 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle oder kollektive Begründung • Institutionelle oder personelle Begründung • Ideelle oder pragmatische Begründung

(1998: 100)

Es bleibt aber offen und fraglich, wie dies im einzelnen umzusetzen ist. Sicher gibt es eine Fülle von

Beispielen, bei denen Lösungskompetenzen gewirkt haben. Allerdings können wir in ausdifferenzierten Gesellschaften immer weniger davon ausgehen, dass alle Betroffenen auch an die selbe Lösungskompetenz glauben und sich im Schutze der Legitimation einer Person oder Institution in Sicherheit wiegen. Viel häufiger wird die Lösungskompetenz angezweifelt.

Eine Befürchtung hat SHELL in der ausweglosen Lage, als es um die Ölplattform BRENT SPAR ging, schon vorweggenommen. Es gibt vermutlich keine Lösung des Angstproblems und Rezepte schon gar nicht. Auf keinen Fall jedoch garantiert Angst – und besonders die Reaktion darauf – eine bessere Welt. Die Diskussion um die erhöhte Umweltbelastung durch phosphatfreie Waschmittel führt uns zu der paradoxen Frage, ob Ökologie als Folge von Angst um die Umwelt überhaupt ökologisch ist. Entsprechend müssen uns die Folgen der Angst erst recht Angst machen.

Die Alternativen, die die Angstretorik bietet, haben demgegenüber die Eigenart, zwar handlungsnah aber realitätsfern zu sein. Sie blenden in einer kaum zu verantwortenden Weise gesellschaftliche Interdependenzen und Wirkungsvermittlungen aus. LUHMANN (1986: 248)

Nicht nur aus kommunikationstheoretischen Gründen ist es wichtig, auf die Unterscheidung von *Angst* und *Furcht* hinzuweisen (vgl. HUTH et al. 1998: 3-5). Ängste sind – so paradox das klingen mag – gegenstandslos und versetzen die Betroffenen in den Zustand einer unkalkulierbaren Bedrohung. Hilflosigkeit und Unsicherheit kennzeichnen die damit verbundene Gemütsverfassung. Da der Mensch kein passenden Verhaltensoptionen hat, reagiert er mit Panik oder Blockaden.

In diesem Fall besteht eine Aufgabe der Risiko- und Krisenkommunikation zunächst darin, Angst in Furcht zu rationalisieren, um dadurch Anschlußfähigkeit für weitere Kommunikation zu schaffen. Mit anderen Worten geht es darum, die diffuse Bedrohung in eine resonanzfähige Irritation zu überführen. Dies kann im Rahmen des Issue-Management erfolgen (s. 5.4.3). Dazu sollte zum Beispiel frühzeitig der *agenda setting*-Prozeß beachtet werden, um die Entstehung von Deutungsmuster zu beeinflussen.

4 Handlungsverläufe, Rollen und dramaturgische Überlegungen

Die ganze Welt ist wie eine Bühne, wir stolzieren und ärgern uns ja ein Stündchen auf ihr herum, und dann ist unsere Zeit um. Doch was hat es mit der Bühne auf sich und mit den Gestalten, die sie bevölkern? GOFFMAN (1974: 143)

Nach Klärung der Begriffe und Rahmenbedingungen geht es nun darum, ein Verständnis für die Handlungsverläufe zu gewinnen.

Die Erfahrung ist, dass die "story" *Risiko* oder *Krise* auf besonderes Interesse seitens der Medien und der Öffentlichkeit trifft. Wir wollen daher Risiko- und Krisenkommunikation als Spiel verstehen, in dem mehrere Beteiligte versuchen, ihre Interessen durchzusetzen. Denn mit jedem Risiko und mit jeder Krise kommt es zu einem Wettstreit der Meinungen, Ansichten, Deutungen, Ansprüche, Forderungen etc.. Der Konflikt konstituiert ein Kommunikationssystem, das wir als Handlungsspiel von Kommunikations-partnern erleben und das aufgrund noch zu klärender Strukturen das Publikum fasziniert.



Abbildung 20:

"Thriller!" lautet entsprechend die Titelüberschrift des Wirtschaftsmagazins THE ECONOMIST zur Krise der amerikanischen Präsidentschaftswahlen 2000.

Das Schaubild zeigt die Basiskonstellation des Schauspiels: Mindestens zwei Beteiligte, die auf einer öffentlichen Bühne vor einem Publikum um die Durchsetzung ihrer Interessen kämpfen.

Basis-Konstellation des Schauspiels der Risiko- und Krisenkommunikation

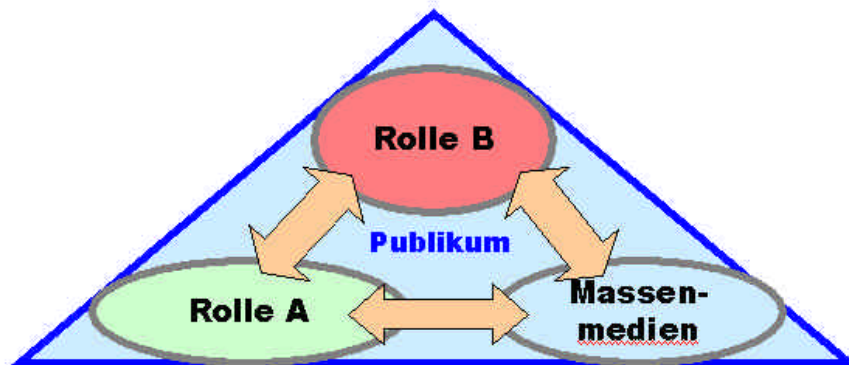


Abbildung21:Basis-

Konstellation des Schauspiels der Risiko- und Krisenkommunikation

Wir gehen damit von einer Situation des Wettstreits aus und verabschieden uns damit grundsätzlich von allen konsensorientierten Vorstellungen der Kommunikation, die später (Kapitel 5.3) noch kritisch untersucht werden. Die Nähe zum Theater und seinen Spielformen, wird in HUIZINGAs Überlegung deutlich:

Auch der Inhalt des Dramas selber, namentlich der Komödie, ist agonaler Art. Es wird in ihm ein Kampf ausgefochten und auch eine Person oder ein Standpunkt angegriffen. (1938: 160)

Konstitutiv für solche Spielhandlungen sind Beteiligte (Rollen), die in einem anschließbaren Handlungsbeziehungswise Kommunikationszusammenhang stehen. Die Spielhandlung grenzt sich durch Anfang und Ende von anderen Ereignissen und Verläufen ab. Im Vordergrund steht die Handlung, das Spiel, das Drama, die Tragödie und natürlich ihre Akteure.

Beispielhaft tritt die Bedeutung von Handelnden und Handlungen in der BARSCHHEL-Affäre hervor.

Sowohl dessen Rücktritt als auch sein späterer Selbstmord waren das Resultat des Verbundes zahlreicher Handelnder und ihrer Handlungen in einem definierbaren Rahmenwerk gesellschaftlicher Ideen und Institutionen. KÄSLER (1989: 307f)

HUIZINGA dehnt seinen Spielbegriff weit aus und erfaßt damit auch die essentiellen Fragen der menschlichen Existenz, wie wir sie in der Tragödie behandelt finden.

Der Rechtshandel ist ein Streit um Recht und Unrecht, um Gewinnen und Verlieren. Wenn wir nun unseren Blick von der Ausübung des Rechts in hochentwickelten Kulturformen auf die Rechtspflege in minder fortgeschrittenen Kulturstufen zurück-wenden, sehen wir, wie die Idee des Gewinnens oder Verlierens, d.h. der rein agonale Gedanke, gewissermaßen überschattet. [...] Eine Gedankensphäre scheint sich vor uns aufzutun, in der die Begriffe der Entscheidung durch Orakel, durch Gottesurteil, durch Loswerfen, also durch ein Spiel – denn die unumstößliche Endgültigkeit der Entscheidung beruht einzig und allein auf einer Spielregel – und der Begriff der Entscheidung durch Ritterspruch noch einen einzigen Komplex bilden. (1938: 91f)

Hierbei müssen wir wieder unterscheiden zwischen dem Thema, das ein Kommunikationssystem konstituiert und den Bedeutungen, die dieses Thema für die am Kommunikationssystem beteiligten Anspruchsgruppen annimmt (vgl. a. Überlegungen zum Symbolischen Interaktionismus bei BLUMER 1973).

Mit der Entscheidung und dem möglichen Ende des Spiels ist keine Garantie für die *Richtigkeit* der Entscheidung verbunden, obwohl selbst Juristen davon überzeugt sein mögen, den Fall *richtig* beendet zu haben, rät LUHMANN ab von der Suche nach dem richtigen und verbindlichen Urteil.

Die damit erreichbare Konformität wird von Soziologen oft überschätzt und erst recht von vorsoziologischen Rechtstheorien, die meinen, durch Verbreitung der richtigen Überzeugungen seien alle Probleme zu lösen. (1969: 35)

Es fällt auf, dass vor allem Journalisten und auch Vertreter der Public Relations gerne mit Kategorien wie Wahrheit und Richtigkeit argumentieren.

Von vielen PR-Praktikern wurde und wird angenommen, es gebe nur eine einzige Wahrheit, die, wenn sie bekannt sei, zu großer Harmonie führe. KUNCZIK (1993: 82)

Wir werden diesen Trugschluß immer wieder aufgreifen und kritisieren, wollen uns nun jedoch auf den

Spielaspekt konzentrieren und dazu auf Merkmale von Risiko- und Krisenverläufen eingehen.

Risiko, Krise und besonders *Skandale* erinnern an theatralischen Handlungsverläufe. Zur Verdeutlichung der Zusammenhänge zählt GELFERT wesentliche Elemente der Tragödie auf:

Die Tragödie ist die dramatische Darstellung eines Geschehens, in dem ein Held, der weder ein Verbrecher noch ein Heiliger sein darf, durch eine schuldhafte Verfehlung (Hamartia) zuerst in Gefahr gerät und nach einem Wendepunkt (Peripetie) unter Ge-wahrwerdung seiner Verstrickung (Anagnorisis) ins unausweichliche Verderben stürzt, was im Zuschauer zuerst Schauer (Phobos) und nach dem Wendepunkt Jammer (Eleos) hervorruft, worauf ein Gefühl der emotionalen Entlastung (Katharsis) zurückbleibt. (1995: 19)

Diese Strukturen besitzen für das Publikum seit jeher eine faszinative Bedeutung. So haben tragische Geschichten immer schon die Resonanz des Publikums gefunden. MÜHL-BENNINGHAUS hebt zum Vergleich die Anziehungskraft der aischyleischen Orestie hervor:

Anziehend wirkt die Trilogie vor allem deshalb, weil die aischyleische Bearbeitung der mythischen Vorlage die individuellen Schicksale der handelnden Personen auf eine Weise zur Darstellung bringt, die uns die Menschen in seinem Oszillieren zwischen Freiheit und Notwendigkeit präsentiert. (181)

An der Orestie lassen sich eine Reihe bisheriger Überlegungen zur Komplexität und Kontingenz (vgl. 3.1) anschließen. In der Begriffsklärung haben wir auf die Zurechnung von Entscheidungen im Zusammenhang mit *Risiken* hingewiesen. MÜHL-BENNINGHAUS sieht in der Orestie

...immer wieder den Zusammenhang von der Idee des Zusammentreffens von menschlicher Wahl aus verschiedenen Handlungsmöglichkeiten und göttlichem Willen. Dieser Zusammenhang offenbart sich nun als durchgehendes Konstitutionsmerkmal der aischyleischen Tragödien. (183)

Ebenso auffällig ist ein scheinbar unlösbarer Konflikt. Auf Inter-Gruppenkonflikte und Entscheidungskonflikte sind wir ebenfalls ausführlich eingegangen (vgl. 2.4.1).

Hier deutet sich schon die zentrale Problemstellung der Eumeniden an: Wie ist zu verfahren, wenn zwei Ansprüche in ihrer jeweiligen Unbedingtheit aufeinanderprallen? Oder anders, wie ist zu verfahren, wenn bei zwei Rechtsansprüchen kein Kompromiß möglich ist? (ebd.: 202)

Die Aktualität nicht nur der aischyleischen Tragödien zeigt sich wiederum am Beispiel des CDU-Parteispendenskandals. Neben dem Einzelschicksal geht es besonders um das Gruppenschicksal der gesamten Partei.

In der Literatur finden sie an den verschiedensten Stellen Hinweise auf Begriffe wie Freiheit, Notwendigkeit, Wahl, Entscheidung, persönlicher Verantwortung in der Vorstellung des Aischylos. Sicher ist auch unbestreitbar, dass die Faszination, die von der Orestie ausgeht, viel mit diesen Begriffen und ihren Inhalten zu tun haben. So deutlich das Einzelschicksal des Agamemnon, der Klytaimnestras und Orestis in ihrer Tragik herausgearbeitet wurden, am Ende in den Eumeniden wird das persönliche Los des Orestes in das Schicksal der Polis übergeleitet. MÜHL-BENNINGHAUS (ebd.: 183f)

Ebenso wie Orest um die Rettung und Heilung der Polis bemüht ist, kämpft KOHL in der Öffentlichkeit bis zum "letzten Hemd", dem eigenen Sparbuch, um die finanzielle Rettung der Partei. Insgesamt verkörpert KOHL einen "Helden", wie wir ihn in den Tragödien des SOPHOKLES dargestellt finden. Helden lassen sich bei SOPHOKLES auch durch eine krisenhafte Situation nicht beeinflussen, sondern gehen ihren Weg trotzig bis zum Ende.

Der Spannungsbogen einer Tragödie ist durchaus vergleichbar mit dem zeitlichen Verlauf von Krisen. Der Fall BARSCHEL aus der Politik ist ebenso zitierfähig wie Krisen von Wirtschaftsunternehmen.

Kommen wir noch einmal zurück auf die Strukturmerkmale der Tragödie. Es fällt auf, dass im Verlauf von Risiko und Krise häufig das Phänomen der "Reinigung" auftaucht.

Das Ritual des Skandals und die Bestrafung der Verantwortlichen versorgt soziale Systeme mit Instrumenten der Selbstlegitimierung und Reinigung.

MARKOVITS/SILVESTEIN (1989: 154)

Auch die Katharsis ist laut Definition ein zentrales Merkmal, das die Erlebnisqualität für das Publikum zu steigern vermag.

Uwe BARSCHEL starb stellvertretend für unsere Ängste vor der völligen Korruption der Parteipolitik, für unsere Hoffnungen auf den immer möglichen Sieg demokratischer

"Selbsteilungsprozesse", für unseren Glauben, dass die Massenmedien unkontrollierter Machtausübung entgegenhalten, für unsere Hoffnung, dass "mißbrauchtes" Vertrauen mit Machtverlust bestraft wird, und er starb für unsere atavistische Lust am Blut des Sühne-Opfers. KÄSLER (1989: 330)

MARKOVITS/SILVERSTEIN (1989: 154f) nennen vier Phasen des Skandalverlaufs

- 1) Begrenzte Handlung zwischen Verursacher und unmittelbarem Opfer
- 2) Dritte Partei, "Saubermann" tritt auf
- 3) Ereignis wird öffentlich, Ruf nach Bestrafung und Wiedergutmachung
- 4) Reinigung durch Bestrafung und Reformen

Ein wesentlicher Aspekt der Dramaturgie im Theater ist der unterschiedliche Informationsstand von Publikum und Akteuren. Das Publikum hat den Eindruck, gleich gut, schlechter oder besser über die erwartbaren Handlungen informiert zu sein. In Risiko- oder Krisensituationen können wir ähnliche Erfahrungen machen. Die Protagonisten nehmen freiwillig oder unfreiwillig ihre Rollen ein und bestimmen dadurch die Erwartungshaltung des Publikums, beziehungsweise das Publikum erwartet aufgrund der Rollenzuschreibung bestimmte Handlungen. Der Protagonist kann sich seiner Rolle fügen oder die Rolle wechseln. Auf der politischen Bühne gehört der Rücktritt zu den üblichen Handlungserwartungen. Bis es soweit ist, spielt der Protagonist munter weiter. Nur das Publikum weiß schon, dass es bald soweit sein wird.

Die bisherigen Ausführungen sollen nicht den Eindruck hinterlassen, als seien die Akteure einem Automatismus ausgesetzt, der sie in das Korsett eines Dramas oder einer Tragödie zwingt. Es gibt sehr wohl Handlungsmöglichkeiten. Hier liegen eine Reihe von Befunden zum symbolischen Handeln (EDELMAHN 1964 und 1988), zur Inszenierung und Dramatisierung (KÄSLER 1991: 34) von Politikern vor.

In diesem Zusammenhang inszeniert sich die FDP und besonders Guido WESTERWELLE nicht erst im Rahmen der CDU-Spendenaffäre als "Saubermann" der Nation.

So wurde der Part des Saubermanns im Laufe der Geschichte von Kassandras, Sehern, Propheten, politischen Parteien, Untersuchungsausschüssen und in letzter Zeit auch von den Medien übernommen. MARKOVITS/SILVERSTEIN (1989: 155)

Auch Protestgruppen sind bekanntlich sehr erfolgreich in der Inszenierung von Konflikten. Die Umweltschützer von ROBIN WOOD verstanden es schon durch ihren Namen, das Publikum darauf hinzuweisen, wer die *Guten* sind. Und wer wird nicht bei den waghalsigen Seemanövern von GREENPEACE-Aktivisten bei seinen Sympathien für Freibeuter und Piraten abgeholt?

Das Thema konstituiert nur ein Kommunikationssystem, in dem Rollen und Inszenierungen dominieren. KÄSLER findet eine treffenden Charakterisierung dieser nicht-rationalen Dimension des politischen Handelns:

Für die meisten Menschen ist Politik eine Parade von Symbolen und Mythen, die sie aufgrund ihrer Erfahrungen und Vorurteile als "günstig" oder "ungünstig" bewerten. Politik verkörpert für die Mehrzahl der Menschen eine Welt mit starken ideologischen und gefühlsmäßigen Assoziationen, und deshalb sind politische Ereignisse willkommene Gelegenheiten, bei denen man seine Gefühle, Bewertungen und Normen überprüfen, bestätigen oder verändern kann. Politik wird zur "Projektionswand" starker Ängste und großer Hoffnungen, positiver und negativer Identifikationen und Übertragungen, ein öffentlicher "Kult". (1989: 317)

Wir wollen allerdings noch auf einen entscheidenden Unterschied zwischen Symbol und Mythos hinweisen. HUTH verdeutlicht den Erlebnischarakter des Mythischen im Gegensatz zur Objektbezogenheit von Symbolen.

Solange bewusst bleibt, dass das Objekt ein Zeichen für etwas ist, halten wir uns im Bereich des Symbols auf. Im Mythos dagegen ist diese Trennung aufgehoben: etwa, wenn eine Fahne nicht mehr nur den Standort eines Regimentes anzeigt, sondern selbst Gegenstand des Kampfes und Ziel der Eroberung wird. (1993: 26)

Risiko und Krise haben eine mythische Dimension. *Tschernobyl* ist mehr als ein Symbol. Mit dem GAU von Tschernobyl werden erstmals die abstrakten Risiken und Gefahren der Kernenergie in Europa erlebbar. Fälle der Risiko- und Krisenkommunikation haben nicht zuletzt durch die Dramatisierung in den Medien ein besonderes Erlebnispotential (vgl. zur Konstruktion von Erlebniswelten: BOLTZ 1994).

Die Wirtschaftskommunikation hat sich diesen Überlegungen in den Public Relations bisher weitgehend verschlossen und reagiert meist überrascht.

Die Situation der Unternehmenskommunikation erinnert an eine Szene aus dem Film, "Le Charme Discret de la Bourgeoisie", von Luis BUÑUEL. Eine Gruppe Gleichgesinnter trifft sich und plötzlich geht der Vorhang auf und man befindet sich auf einer Bühne, einem kritischen Publikum ausgesetzt, das eine Vorstellung erwartet, doch den Freunden fehlt das Drehbuch.



Abbildung 22: Szene aus dem Film: "Le Charme Discret de la Bourgeoisie", von Luis Bunuel. In: TAYLOR (1987: 99)

Nur langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass die medialen Inszenierungsmöglichkeiten von Ereignissen höhere Anforderungen an die Unternehmenskommunikation stellen.

"It's a CNN world. And that means it's a show-me world, and not the trust-me world of the past."
John JENNINGS, Chairman of SHELL UK. THE ANTIDOTE (1999: 5)

In der Managementliteratur haben nur wenige den *Boulevard des öffentlichen Interesses* bisher bemerkt. WINTER/STEGER weisen deutlich darauf hin, dass es um eine gute *story* geht und nicht um Information, wie viele PR-Manager immer noch annehmen.

What the media wants is a good story, so rather than just providing good information, companies should try to "tell the story". (1998: 245)

Die *story* ist gut, wenn sie den Nachrichtenfaktoren der Medien gerecht wird. Prominente Akteure sind ein wichtiger Faktor. Für eine *story* müssen allerdings verschiedene Nachrichtenfaktoren zusammenkommen und nicht zuletzt geht es dabei auch um das Prinzip der Anschlußfähigkeit.

Nachdem die Strukturen aufgedeckt sind, geht es nun um die Akteure und ihre Rollen im Schauspiel von *Risiko* und *Krise*.

4.1 Themenebene und Rollenebene

Kommunikation findet statt zwischen Kommunikationspartnern, die sich in bestimmten Rollen am Kommunikationsprozeß zu einem Thema beteiligen. SCHWARTZENBERG hebt die Dominanz von Rollen für die politische Kommunikation hervor.

Früher bestimmten Ideen die Politik, heute sind es Personen, oder besser gesagt, Rollenträger, denn jeder leitende Politiker scheint eine Rolle zu besetzen und einen Part zu spielen, genau wie auf der Bühne. [...] Die Politik bewegt sich nach den Gesetzen der Regie, und jeder Politiker exhibitioniert sich als eine Art Star. Auf diese Weise vollzieht sich die Personalisierung der Macht, der Etymologie des Wortes entsprechend, denn bekanntlich kommt das Wort "Person" vom lateinischen "persona", Theatermaske. (1980: 9)

Das "SCHRÖDER-Blair-Papier" oder "EICHELS Sparpläne" bezeichnen Themen, doch gleichzeitig verdeutlichen sie den Stellenwert von Personen in der politischen Kommunikation. Unstrittig ist inzwischen auch, dass erfolgreiche Politiker markt- und mediengerecht sein müssen. Und bekanntlich sind mit einer beharrlichen, massiven Galionsfigur Fragen zum politischen Kurs obsolet.

Auch in der Berichterstattung zu Krisen und Risiken, fällt auf, dass es immer seltener um Sachprobleme als vielmehr um das Handeln der Akteure geht. Die Handlungen haben etwas Bühnenhaftes. Nicht ohne Grund präsentiert KÄSLER (1991) ausgewählte politische Skandale mit Hilfe der Metapher "Politik als Theater". Das alljährliche "Sommertheater" und die "politische Bühne" sind sprachliche Hinweise für die Bedeutung von Rollen in der politischen Kommunikation. SCHULZ et al. untermauern die zunehmende Bedeutung von Personen und Rollen anhand der Veröffentlichungen zum Castor-Konflikt.

Die Medien setzen sich mehr mit dem Handeln der Akteure im Castor-Konflikt auseinander als mit Problemen der Kernenergie. (1998: 104)

In der Politik unterscheidet BUDE (1989) folgende Typen von Skandalisierten:

- Der unbekümmerte über jeden Skandal erhabene Politiker wie Franz Josef Strauß

Nach dem Motto, wo gehobelt wird fallen Späne, nimmt dieser Typus Skandale billigend in Kauf. Er steht für den überzeugten Politiker, dem die Gunst des Publikums weitgehend egal ist. Eine kriminelle Energie ist daher kaum nachzuweisen.

- Der den Skandal für politische Zwecke nutzt, ein Strategie wie Heiner GEIßLER.

Skandale können einen Politiker oder eine Partei nicht nur unfreiwillig in Bedrängnis führen, sondern auch geschickt inszeniert sein, um Kontroversen auszulösen. Im Detail geht HITZLER (1989: 334-354) auf diese Form der Skandalisierung ein. Politiker, die mit diesem Vorgehen eigene oder Parteiinteressen vertreten. Dieser Typus erweist sich als Strategie und geschickter Taktiker, ohne hierbei als Person Imageschäden davonzutragen.

- Der im Skandal tragisch endende Politiker wie Uwe BARSCHEL

Dieser Typus lebt einzig durch seine Publicity beziehungsweise die Gunst des Publikums. Er zerbricht im Spannungsfeld von Selbstbild und Fremdbild.

BUDE vertritt die These, dass der Hauch des skandalösen Politikern zu einem besonderen Charisma verhilft.

Sie vermitteln dem Publikum das Gefühl, dass man sich in der Politik mit diabolischen Mächten einlassen muss, die leidenschaftliche Hingabe fordern. Wer einen Nervenstrang der Geschichte in seinen Händen halten will, für den besteht immer die Gefahr der Verführbarkeit durch Macht, Geld und Sex. Der skandalöse Held erscheint als Reduktionsform des charismatischen Helden. (1989: 412f)

Eine Fallstudie zur Krisenkommunikation der "DAIMLER-BENZ A-Klasse" zeigt die Bedeutung öffentlichkeitswirksamer *Rollen* in der Wirtschaft.

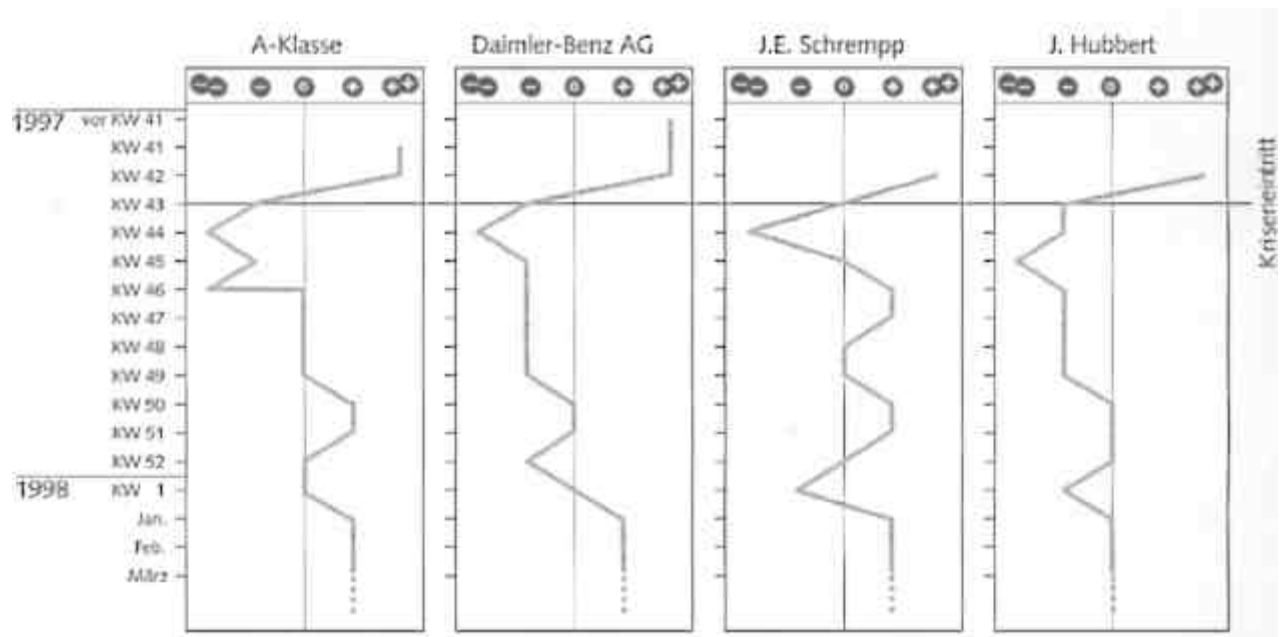


Abbildung 23: Analyse von 1365 Presseartikeln Quelle: Töpfer (1999a: 67)

Der Vergleich der Meinungsbarometer zeigt einen ähnlichen Verlauf für alle vier Image-profile. Bestimmte Ereignisse wie der Kriseneintritt oder der Auslieferungsstopp haben, mitunter geringfügig zeitlich versetzt, gleiche Auswirkungen auf die betrachteten Images. TÖPFER (1999a: 70)

Es kommt hier zu einem Imagetransfer. Das negative Image der A-Klasse zieht die Images der Unternehmenspersönlichkeit DAIMLER-BENZ und der Vorstände HUBBERT und SCHREMPP zunächst nach unten. Beide besetzen die Rolle *Beschuldigter* beziehungsweise *Verursacher*.

Auffällig ist, dass J.E. SCHREMPP ab dem Auslieferungsstopp deutlich positiver bewertet wird als das Produkt A-Klasse, das Unternehmen DAIMLER-BENZ und das Vorstandsmitglied J. HUBBERT. Er wird als der Problemlöser im Krisenfall A-Klasse auch in der Rückschau gewertet. TÖPFER (1999a: 70)

Im weiteren Verlauf der Krise gelingt es SCHREMPP, die Rolle des Retters einzunehmen. Damit ist ein weiterer, diesmal positiver, Imagetransfer verbunden. Das positive Image des Retters überträgt sich auf das Produkt- und Unternehmensimage.

Dieser Zusammenhang überrascht nicht, vor allem wenn man die Nachrichtenfaktoren "Personalisierung" und "Bezug auf Elitepersonen" berücksichtigt. Risiko- und Krisenkommunikation erscheinen auf der Bühne der Massenmedien als Handlungsspiel, bei dem die Akteure besondere Rollen einnehmen. Für die weiteren Überlegungen konzentrieren wir uns auf Rollenkonstellationen.

4.2 Rollen – Entscheider und Betroffene

Wie wir gezeigt haben, liegen Konzepte vor, um die verschiedenen Teilöffentlichkeiten eines Unternehmens als Zielgruppen, Bezugs- und Anspruchsgruppen zu unterscheiden (vergl. JANISCH 1993). Es fehlt aber eine Berücksichtigung der Rollen, die erst durch die Medienberichterstattung besetzt werden.

Wir haben in der Definition von Risiko bereits auf die wichtige Unterscheidung von beteiligten Entscheidern und Betroffenen hingewiesen. Hieraus ergeben sich wichtige Zusammenhänge für die Krisenkommunikation. Entscheidend ist die Rolle des Defendenten/Kommunikators als Verursacher oder Betroffener.

Risikokommunikation vergl. LUHMANN (1991: 111ff)	Entscheider	versus	Betroffene
Krisenkommunikation	Verursacher	versus	Betroffene

Die Rollenzuschreibung (durch die Massenmedien) ist essentiell für Beginn und Verlauf der Krisenkommunikation. Wir sind dabei LUHMANNs Unterscheidung von Risiko und Gefahr gefolgt (vgl. 2.1, LUHMANN 1991). Wer entscheidet und ein Risiko auf sich nimmt, trägt die Verantwortung für mögliche Schäden. Ein Kapitän, der eine gefährliche Route wählt, nimmt ein Risiko auf sich. Die mögliche Kollision mit einem Eisberg ist für ihn als Entscheider ein Risiko, während die Passagiere die Situation als Gefahr wahrnehmen. Mit dieser Unterscheidung sind ganz klare Rollenabgrenzungen verbunden. Die Passagiere haben keinen Einfluß auf den Kurs des Kapitäns. Im Falle der Havarie sind sie Betroffene der Entscheidung. Hingegen erwarten Sie, dass der Kapitän durch seine Entscheidung Gefahren von ihnen abwendet.

Unverständlich ist die Kritik von OBERMEIER an LUHMANNs Unterscheidung von Risiko und Gefahr.

Nun entstammt diese Differenzierung LUHMANNscher Begriffsvernebelung und babylonischer Sprachverwirrung. Würde man LUHMANN ernst nehmen, so müßte man den Begriff "Elementarrisiken", der doch für Erdbeben, Stürme, Springfluten etc. steht, abschaffen. Oder glaubt LUHMANN, dass Erdbeben auf Entscheidungen des Menschen zurückzuführen sind? (1995: 23)

Unverständlich auch deshalb, weil OBERMEIER (1995: 21f) mit dem "Metarmorphosezyklus: von der Gefahr zum Risiko" im Sinne von LUHMANN argumentiert. Denn die Gefahr der Gefahr liegt in der Schuldzuweisung. Betroffene suchen nachträglich nach beteiligten Entscheidern (Verursachern), um den Schaden zuzurechnen. LUHMANN verweist auf die historische Dimension solcher Schuldzuweisungen durch die Betroffenen:

Aber bei Gefahren werden Schuldzurechnungen anders geregelt, so die Pest im Mittelalter als eine Art terroristische Aktivität der Juden. Unter solchen Bedingungen entwickeln sich Mechanismen der "Victimisierung", des Opfers, der Reinigung; in der dominanten Struktur der Gesellschaft aber Normen der Reziprozität, der wechselseitigen Hilfe, des Zeitausgleichs von Schäden, die im einzelnen unabsehbar eintrafen. (1991: 112)

Grundlegend ist die Wirklichkeitskonstruktion der Betroffenen. Und hierbei fungieren die Medien als Sprachrohr der öffentlichen Meinung (vergl. RICKER 1994: 247). Betroffene suchen nach Entscheidern bzw. Verursachern, die für ihre Schäden verantwortlich sind.

Es gibt immer Entscheider und Betroffene. Entscheidungen erzeugen Betroffenheit. Betroffensein ist also ein Gegenbegriff zu Entscheidung – oder jedenfalls erklärt diese Position die heutige semantische Karriere des Wortes. LUHMANN (1991: 115)

Für die Krisenkommunikation kann dieser Zusammenhang sogar ausgeweitet werden. Nach einem Flugzeugabsturz, ja sogar nach einem Erdbeben wird nach Institutionen gefahndet, die durch ihre Entscheidung an den Folgen des Unglücks beteiligt sind. Während in der Risikokommunikation Entscheidungen wie der Bau eines Atomkraftwerkes Betroffenheit erzeugen, konstruiert Betroffenheit im Krisenfall zurechenbare Entscheidungsträger.

Selbst die Folgen des Erdbebens in der Türkei werden auf menschliches Versagen der Baufirmen, Behörden und Rettungskräfte geschoben. Und die Folgen von El Niño sind der umweltverschmutzenden Industrie zu verantworten. Im Interesse der Betroffenen, fahnden die Medien nach einem Schuldigen oder Verantwortlichen und nach weiteren Rollen. LUHMANN stellt fest, dass die Gesellschaft zu sehr auf die Identifikation von Entscheidern aus ist.

Wir müssen deshalb mit der Möglichkeit rechnen, dass die moderne Gesellschaft zu viel auf Entscheidungen zurechnet und dies auch dort tut, wo der Entscheider (Person oder Organisation) gar nicht identifiziert werden kann. (1991: 130)

Für die Krisenkommunikation besteht die große Aufgabe darin, unter Umständen eine tragende Rolle auszuspielen – nämlich die des Entscheiders und Verursachers.

Vor diesem Hintergrund war es ein strategischer Schachzug, dass sich das Lebensmittelunternehmen THOMY nach dem bekanntwerden von Giftanschlägen vor der Presse als "Opfer des THOMY Erpressers" darstellte. Verbraucher und Unternehmen waren somit gleichsam Betroffene. In dieser Situation ist es für die Medien häufig leicht, das Unternehmen wegen mangelnder Informationspolitik und Gefährdung der

Verbraucher zu diskreditieren. Der Weg vom Betroffenen zum Verursacher ist in diesen Fällen sehr kurz. Dass zudem leicht ein Klima kollektiver Betroffenheit entstehen kann, werden wir noch ausführlich darstellen.

Wir können aber an dieser Stelle einen entscheidenden Unterschied zwischen Risiko- und Krisenkommunikation festhalten. Risikokommunikation verfolgt das Ziel, die Distanz zwischen Betroffenen und Entscheidern zu reduzieren. Dies gelingt vor allem dadurch, dass man Betroffene zu Entscheidern macht.

Krisenkommunikation verfolgt hingegen das Ziel,

- die Rolle des Entscheiders zu reduzieren,
- die nachträgliche Zuweisung der Rolle *Entscheider* zu verhindern.

Das gelingt, indem man sich wie im Falle des THOMY-Erpressers auf die Opferseite schlägt.

Auch in der Kontroverse zwischen dem Fußballtrainer DAUM und dem Fußballmanager HOENEß gab es anfänglich bis zur "Haaranalyse" nur Betroffene und einen Täter – die Münchener ABENDZEITUNG.

Ist der direkte Weg zur Opferrolle versperrt, bedient man sich gewöhnlich der Metaphorik von Naturereignissen, um die Entwicklung als Gefahr darzustellen. Da ist dann von einem "Strudel" der Ereignisse mit einer unberechenbaren "Sogwirkung" die Rede oder es löst sich eine verheerende "Lawine". Auch im Fall DAUM schrieb der SPIEGEL (2000,44: 146) über die Droge, die den "designierten Bundestrainer Christoph Daum in den Abgrund trieb".

4.3 Rollen in der Risiko- und Krisenkommunikation

Das Bild des Schauspiels paßt sehr gut, um die Vielfalt und Variabilität von Rollen beteiligter Anspruchsgruppen besser zu verstehen. Die Tragödie von der Antike über Shakespeare bis heute verdeutlicht die Jahrtausende währende Aktualität der Risiko- und Krisenkommunikation.

Wir wollen uns daher nachfolgend mit verschiedenen Rollen der Risiko- und Krisen-kommunikation beschäftigen. Wir gehen dabei aus vom soziologischen Rollenbegriff und versuchen dieses Schema auf die Krisenkommunikation zu übertragen.

Eine umfassende Begriffsbestimmung für den soziologischen Rollenbegriff bietet BHRDT:

Soziale Rolle wird verstanden als ein aus speziellen Normen bestehendes Bündel von Verhaltenserwartungen, die von einer Bezugsgruppe (oder mehreren Bezugsgruppen) an Inhaber bestimmter sozialer Positionen herangetragen werden. Von den Positions-inhabern wird erwartet, dass sich aus der Erfüllung der speziellen Normen regelmäßiges und daher voraussehbares Verhalten ergibt, auf das sich das Verhalten anderer Menschen, die ihrerseits gleichartige oder andere Positionen innehaben (dement-sprechend gleichartige oder andere Rollen spielen) einstellen kann. Hierdurch wird regelmäßige und kontinuierlich planbare Interaktion möglich. (1997: 67)

Es existiert damit ein vielfältiges Rollengefüge. Zum einen gibt es je nach Situation unterschiedliche Rollen, die an sozialer Kommunikation beteiligt sind. Darüber hinaus müssen wir die Variabilität von Rollen beachten. Das heißt jedes Mitglied bzw. jede Gruppe verfügt über verschiedene Rollenoptionen. Für unseren Zusammenhang ist es interessant festzustellen, dass im Rahmen der Risiko- und Krisenkommunikation die Rollenverteilung freiwillig oder unfreiwillig wechseln kann. Eine politische Partei, die als Fürsprecher der Industrie gilt, wird in einem Umweltskandal zum erklärten Gegner.

Einige Rollenträger sehen sich mit festen Rollennormen konfrontiert. Die Polizei und die Justiz sind zum Beispiel ihren Rollen verpflichtet. In der Rolle eines Polizisten kann man sich nicht plötzlich auf die Seite der Demonstranten schlagen, obwohl man in anderen gesellschaftlichen Situationen durchaus Partei ergreifen würde für die Anti-Atomkraft-bewegung. Auch Vorstandssprecher, Politiker oder Verfassungsrichter sind den Normen ihrer jeweiligen Rollen unterworfen. Verstöße gegen diese Normen begeistern in der Regel die Medien und die Öffentlichkeit.

Zur Aktualität dieser Überlegungen für die Risiko- und Krisenkommunikation sei auf MITROFF et al. (1999: 19) verwiesen, die vor der Gefahr einer Stigmatisierung durch Öffentlichkeit und Medien zwischen *hero*, *victim* und *villain* unterscheiden.



Abbildung

24: der Spiegel Nr.46/6.12.1999, S.25

Eine auf den CDU-Spendenskandal bezogene Besetzungsliste präsentiert der SPIEGEL.

Im Gegensatz hierzu geht es und darum, generalisierbare Rollentypen für die Risiko- und Krisenkommunikation zu finden.

HUTH/SCHULZ (1998) definieren folgende Standardrollen der Risiko- und Krisen-Kommunikation.

- 1) Verursacher
- 6) Der Mediator
- 2) Der Auslöser
- 7) Das hohe Gericht (als Entscheider)
- 3) Der Protagonist
- 8) Die Neutrale Instanz
- 4) Das Opfer
- 9) Der Retter
- 5) Das Publikum
- 10) Der Wartungsspezialist (vgl. GOFFMAN 1969: 140)

(1) Verursacher

Jedes Risiko und jede Krise hat einen Verursacher, der durch sein Verhalten erst den Grund für einen Risiko- oder Krisenfall bestimmt. Allerdings wird er in den seltensten Fälle auch als Verursacher der Risiko- und Krisenkommunikation fungieren. In der Rolle des Beschuldigten wird die kommunikative Bedeutung deutlich. Wir unterscheiden zwischen **Beschuldigtem/Defendent** und Verursacher. In der Affäre um den

VW-Einkaufschef **LÓPEZ** war dieser offensichtlich der Verursacher der Krise. Dagegen galten der VW-Konzern und besonders dessen Vorstandsvorsitzender als Beschuldigte. Diese Unterscheidung ist keine Spitzfindigkeit. Zahlreiche Beispiele verdeutlichen dies. So zum Beispiel die Kommunikation um die Parteispendenaffäre der CDU.

Darüber hinaus fahndet das Verursacherprinzip nach Schuldigen und garantiert so die Unschuld aller Nichtbeschuldigten (vgl. LUHMANN 1986: 28). Verwandte Rollen sind der "Sündenbock" und der "Schwarze Peter".

Unter kommunikativen Gesichtspunkten ist die Personifizierung eines Risiko-/Krisenfalls interessant. Neben natürlichen Personen – "Fall LÓPEZ", der "Fall SCHNEIDER" – können ebenso juristische Personen als Verursacher/Beschuldigte generalisiert werden – der "Fall SANDOZ", der "Fall HOECHST" etc..

Der Verursacher ist die auf den Krisenfall transformierte Rolle des Entscheiders. Damit ist gleichermaßen die Unterlassung von Entscheidungen berücksichtigt. Auffallend ist, dass auch bei Unglücken, die nicht auf menschliches Fehlverhalten zuzurechnen sind, ein Schuldiger gesucht und häufig sogar gefunden wird.

(2) Der Auslöser

WISCHMEYER findet eine satirische Beschreibung für diesen Typus.

Der Anwohner ist eine saturierte Mittelstandskrampe, die sich vorzugsweise und voller Niedertracht in der Einflugschneise eines internationalen Flughafens ansiedelt, um per Oberlandesgerichtsentscheid in der Mittagspause den kompletten Flugverkehr lahmzulegen. (1997: 10)

Auslöser veranlassen die Kommunikation und bestimmen gleichzeitig den oder die Verursacher.

Die Rolle des Auslösers wird gerne eingenommen von

- Journalisten (vorzugsweise investigativ)
- Wissenschaftlern mit vom *Mainstream* abweichenden Positionen
- Protestgruppen (GREENPEACE, BUND, etc.)
- einzelnen bewegten Mitgliedern politischer Parteien
- sogenannten Gutmenschen (vergl. DROSTE/BITTERMANN 1995)
- engen Vertrauten ("Nestbeschmutzer")

GOFFMAN wählt den Ausdruck "Nestbeschmutzer" für Auslöser oder Katalysatoren aus den eigenen Reihen.

Eine andere Art der Enttäuschung begegnet uns, wenn jemand sich gehen lässt oder regressive Tendenzen entwickelt, und sich in keiner Weise bemüht, die Fassade zu bewahren, die seine Kollegen und sein Publikum auf Grund seines autorisierten Status von ihm erwarten. Von solchen Abtrünnigen sagt man, dass sie "das eigene Nest beschmutzen". (1969: 151)

Beispiele im CDU-Parteispendenskandal sind GEIßLER, SCHREIBER und WEIHRAUCH

Es ist einem enttäuschten Kollegen immer möglich, zum Überläufer zu werden und dem Publikum die Geheimnisse des Stücks zu verraten, das seine ehemaligen Kollegen noch immer spielen. Jede Rolle hat ihre entlaufenen Priester, die uns erzählen, was im Kloster vor sich geht, und die Presse hat stets lebhaftes Interesse an derartigen Bekenntnissen und Enthüllungen bewiesen. GOFFMAN (1969: 150)

Vor allem in den 70er und 80er Jahren sorgten die Reportagen von Günter WALLRAFF als "Aufmacher" bei der BILD-Zeitung und als einfacher Arbeiter in der Schwerindustrie für Furore.

(3) Der Protagonist

Die selben Personengruppen, die als Auslöser in Frage kommen, können die Rolle des Protagonisten übernehmen. Bekannte Beispiele finden sich wiederum im investigativen Journalismus. Zu nennen sind die

beiden Redakteure der Washington Post, die den WATERGATE-Skandal auslösten und mit ihren weiteren Recherchen die Voraussetzungen schufen für den Rücktritt von Präsident NIXON. Die Rolle des Auslösers geht also häufig über in die Rolle des Protagonisten. Gegebenenfalls kann daraus sogar eine Protestbewegung entstehen.



Abbildung 25: "Vote Nader" BRANDT

EINS (2000: 69)

Die Protagonistenkarriere des US-Anwalts Ralph NADER begann vor allem in den 60er Jahren mit dem Kampf gegen Sicherheitsmängel der Autoindustrie.

Im Fall HOECHST/Störfall Griesheim kam es zu einer Symbiose zwischen dem Wissenschaftler WASSERMANN und der BILD-Zeitung. Der Protagonist WASSERMANN hatte dadurch die Möglichkeit, seinen Protest gegen das Unternehmen HOECHST über ein Massenblatt zu veröffentlichen (vgl. KEPPLINGER/HARTUNG 1995: 94f).

(4) Das Opfer

Bei der Opferrolle ist zu unterscheiden zwischen verschiedenen Formen der Betroffenheit:

- potentielle und tatsächliche Opfer (Betroffene). Sie sind von der Risiko-/Krisen-situation konkret betroffen.
- sich betroffen fühlende Unbetroffene

"Opfer" haben in der Regel keine Möglichkeit der Einflußnahme auf Entscheidungen. Zur Opferrolle paßt daher auch der Eindruck unzureichender Information zum Beispiel nach einem Störfall bei dem Giftstoffe in die nähere Umwelt freigesetzt werden.

Als Unbeteiligte interpretieren Opfer Risiken grundsätzlich als Gefahr (vergl. LUHMANN 1991: 111ff). Die psychologische Dimension der Opferrolle beschreibt BERNE als "Arme Teufel" (1967: 198)

Eine interessante Spezies sind die kollektiv Betroffenen, also jene Menschen, die fernab der Ereignisse stehen und sich trotzdem mit den direkt Betroffenen solidarisieren oder sogar fraternisieren.

Mehr und mehr erklären heute Unbetroffene sich für betroffen – zum Beispiel Weiße durch die Diskriminierung anderer Rassen oder Satten durch Hunger in anderen Ländern. Mehr und mehr wird damit Betroffenheit zur Frage der sozialen Definition, zur Frage der Selbstbestimmung auf individueller und organisatorischer Ebene. LUHMANN (1991: 115f)

Das Phänomen kollektive Betroffenheit lässt sich mit den Theorien und Modellen von Öffentlichkeit und öffentlicher Meinung erklären. Öffentliche Meinung hat sehr viel mit Erwartungen an die Meinungen der Anderen zu tun (vergl. SCHULZ (1992: 92). Das Bild vom selbständigen und unabhängig denkenden Menschen hat einen Schwachpunkt – "seine empfindliche soziale Haut" NOELLE-NEUMANN (1996: 90).

In Risiko- und Krisensituationen ist dem Betroffenen die soziale Anerkennung gewiß. Die Teilnahme an Demonstrationen dient vor allem der sozialen Positionierung. Bekannte Kommentare der Demonstranten sind dann: "ich war auch dabei" und "wir sind auch dagegen". Menschen verhalten sich in der Regel so, dass sie sich nicht isolieren oder so, dass sie gerade gesellschaftliche Konformität darstellen. Die doppelte Lesart, von öffentlicher Meinung finden wir bei NOELLE-NEUMANN:

Unter öffentlicher Meinung versteht man wertgeladene, insbesondere moralisch aufgeladene Meinungen und Verhaltensweisen, die man – wo es sich um festgewordene Übereinstimmungen handelt, zum Beispiel Sitte, Dogma – öffentlich zeigen muss, wenn man sich nicht isolieren will; oder bei im Wandel begriffenen "flüssigen" (Tönnies) Zustand öffentlich zeigen kann, ohne sich zu isolieren. Meinung wird dabei auch als Einstellungen und Verhaltensweisen in wertbesetzten Bereichen verstanden. (1996: 343f)

Kollektiv Betroffene haben die Erwartung, dass ihre Betroffenheit konform geht mit der öffentlichen Meinung. DONSBACH/GATTWINKEL fragen sich, warum kollektive Betroffenheit besonders ein deutsches Phänomen zu sein scheint:

Ähnlich wie bei BRENT SPAR und anderen Aktionen kann man sich wieder fragen, warum dieses Afrika am Rhein stattfand und nicht an der Seine oder Themse. Dafür gibt es viele Gründe, zum Beispiel auch Zufälligkeiten wie die räumliche Nähe von nigerianischen Oppositionellen, deren studentische Sympathisanten, Politikern der Grünen und für das Thema aufgeschlossene Journalisten in Aachen. Insgesamt bedeutender für die Thematisierung des neuerlichen Konflikts um SHELL gerade in Deutschland dürften aber die Wertestruktur und das Meinungsklima von Teilen der deutschen Bevölkerung und des Journalismus sein. Empörungshandeln auf der Grundlage postmaterieller Werte ist bei uns besonders leicht möglich. (1998: 158)

Damit sind die kollektiv Betroffenen hierzulande für alle Unternehmen eine ernstzunehmende Gruppierung, die gerne moralische Feldzüge anführt. Anlässe finden sich leicht in allen politischen, sozialen und technologischen Bereichen. So wird aus der Human Genomforschung leicht Nazi-Eugenik. Aber auch auf Seiten der Entscheider ist die soziale Haut gewöhnlich recht dünn. Die Zugeständnisse gegenüber der hoch subventionierten Steinkohleförderung in NRW lassen dies jedenfalls vermuten.

Mehr oder weniger Erheiterndes zu diesem Thema finden wir bei Cora STEPHAN (1994), Der Betroffenheitskult, oder satirisch DROSTE (1994: 32-35), "Der Schokoladenonkel bei der Arbeit – Eine Opferrolle vorwärts".

(5) Das Publikum

Wir wählen statt Öffentlichkeit diesen Begriff, um die Rollenkonstellation zu verdeutlichen. Das Publikum ist der eigentliche Antrieb der Aufführung. Einen sehr bildlichen, aber bezogen auf die anderen Akteure auch sehr reduzierten, Eindruck vermittelt OBERMEIER:

Das Bühnenstück mit dem Titel "Risiko und Risikokommunikation" hat Hauptdarsteller, eine Unzahl von Laiendarstellern und eine Menge von Zuschauern. Dadurch, dass auch diese Zuschauer ein wesentlicher Bestandteil des Spektakels sind, wird dieses Theaterstück noch komplexer. ... Die Inszenierung erfolgt durch die Medien und Stakeholder, also Interessengruppen; den Applaus und die Buh-Rufe, die Begeisterung und die Empörung besorgen die Zuschauer. (1999: 56)

LUHMANN bezeichnet die Rolle der Zuschauer respektive des Publikums zunächst als die des "Dritten".

Man ist Dritter ursprünglich nicht in einer eigens dafür geschaffenen Rolle, als ein mit Zuschauern beschäftigter Zuschauer, sondern als jemand, der mit anderen Dingen beschäftigt ist, aber möglicherweise für ein aktuelles Miterleben, Miturteilen, Mithandeln zu gewinnen ist. (1972: 66)

Die Mobilisierung der "Dritten" ist erklärtes Ziel der Massenmedien. In "Die Gesellschaft der Gesellschaft" beschreibt LUHMANN das Publikum als "unbeteiligt-beteiligten Zuschauer":

Aber auf der Ebene dessen, was kommuniziert wird und dessen, was kommunikativ anschlussfähig ist, erscheint die Gesellschaft als eine sich über sich aufregende, sich selbst alarmierende Gesellschaft. Sie reproduziert daher in sich selbst die Schizophrenie des doppelten Wunsches: an Änderungen teilnehmen zu können und gegen ihre Folgen abgesichert zu werden. Und sie schafft für diese Schizophrenie die Position des unbeteiligt-beteiligten Zuschauers. (1997: 1100)

GOFFMAN (1969: 152) hebt hervor, dass "die Mitglieder während einer Vorstellung keinen persönlichen Kontakt miteinander haben". Sie "aber schließlich doch ihre Reaktionen auf die Vorstellung, die sie

unabhängig voneinander gesehen haben, vergleichen". Dieser Vergleich besteht überwiegend in Erwartungen. Im Vordergrund steht die Frage, was erwartet wird und ob ich mich gegebenenfalls ausschließe oder den Erwartungen gerecht werden kann (vgl. 3.2.2 Öffentliche Meinung...).

Allerdings ist die Begeisterungsfähigkeit des Publikums beschränkt. Nach dem Motto, "wenn die Mäuse satt sind, ist das Mehl bitter", entwickelt das Publikum ein ökonomisches Verhältnis zu den Ereignissen, die von den Massenmedien auf die Agenda gesetzt werden.

Eine interessante kulturhistorische Interpretation für die Rezeption des Zuschauens bietet ELIAS im Rahmen seiner Arbeit über die Zivilisierung:

Schon in der Erziehung, in den Konditionierungsvorschriften für den jungen Menschen wird diese Verwandlung dessen, was ursprünglich als aktive, oft aggressive Lustäußerung auftritt, in die passive, gesittete Lust am Zusehen, also in eine bloße Augenlust, in Angriff genommen. (1997a: 373)

(6) Der Mediator

Der Mediator ist als Medienvertreter zwar unparteiisch, dafür aber umso mehr der Stimme des Volkes verpflichtet. Sabine CHRISTIANSEN verkörpert die Rolle des derzeit bekanntesten TV-Mediators.

(7) Das hohe Gericht (als Entscheider)

Die Rechtsprechung ist ein Versuch, den Kommunikationsverlauf durch eine verbindliche Entscheidung im Rahmen eines legitimierenden Verfahrens zu beenden. Voraussetzung ist die Akzeptanz des Urteils.

(8) Die Neutrale Instanz

Die neutrale Instanz hat die Aufgabe, eine Konfliktlösung zu moderieren. Im Gegensatz zum Retter und Mediator bleibt die neutrale Instanz eher im Hintergrund. Allerdings ist die neutrale Instanz in der Regel auch eine Rolle mit hohem gesellschaftlichen Ansehen, begründet durch moralische oder fachliche Kompetenzen. Mit ihr verbinden sich eine Reihe von Hoffnungen und Erwartungen hinsichtlich einer Lösung der Probleme, z.B. als Schlichter in einer Tarifauseinandersetzung.

(9) Der Retter

Der Retter ist der eigentliche Held. Er betritt die Bühne in der Regel unerwartet. Die Irritation dieses plötzlichen Auftritts trägt in vielen Fällen mit dazu bei, das Problem zu lösen. Der Retter ist im Gegensatz zur *Neutralen Instanz* nicht an Neutralität gebunden. Seine Persönlichkeit und seine Reputation sollte jedoch allgemein akzeptiert sein.

Häufig tritt der Retter dort auf, wo Personen ausgewechselt werden – auf der Trainerbank ebenso wie auf der politischen Bühne oder in Wirtschaftsunternehmen als Sanierer.

(10) Der Wartungsspezialist

Der Wartungsspezialist geht auf GOFFMAN zurück:

Wartungsspezialisten sind insoweit Mitglieder des Ensembles, als sie die Geheimnisse des Schauspiels kennenlernen und es von der Hinterbühne aus sehen. Im Gegensatz zu richtigen Ensemblemitgliedern erfahren die anderen, obgleich er ihre Geheimnisse erfährt, keine entsprechenden Geheimnisse über ihn. (1969: 140)

Als bekanntester Wartungsspezialist trat im CDU-Parteispandensandal der ehemalige Hauptabteilungsleiter und KOHL-Getreue Hans TERLINDEN auf. In der Regel verbergen sich hinter einer starken Figur wie KOHL meist viele größere und kleiner Wartungsspezialisten, die unter Umständen selbst gewartet werden müssen.

In einfachen Sozialsystemen pflegt der "Darsteller" gegenüber einem bestimmten Publikum stets die selbe Rolle zu spielen. Jedenfalls erwartet das Publikum dies von ihm. Gleichzeitig kann der "Darsteller" verschiedene publikumsspezifische Teilrollen in sich vereinen.

Wenn wir soziale Rolle als die Ausübung von Rechten und Pflichten definieren, die mit einem Status verknüpft sind, dann können wir sagen, dass eine soziale Rolle eine oder mehrere Teilrollen umfaßt und dass jede dieser verschiedenen Rollen von dem Darsteller bei einer Reihe von Gelegenheiten vor gleichartigem Publikum oder vor dem gleichen Publikum dargestellt werden kann. GOFFMAN (1969: 18)

Im öffentlichen Raum erleben wir dagegen, dass die Rollen durch die Medien mitbestimmt werden. Gleichzeitig versucht auch der "Darsteller" eine möglichst kongruente Rollenvorstellung abzugeben.

Mit der Veränderung der Erkenntnislage im CDU-Parteispendenskandal wechselten bekanntermaßen auch die Rollen der CDU-Politiker. Wolfgang SCHÄUBLE positionierte sich zunächst als *Aufklärer*, geriet dann in die Rolle des *Verursachers/Defendentes*, um schließlich in einer tragischen *Opferrolle* seine politische Karriere zu beenden. Der hessische Ministerpräsident KOCH war mehrmals *Opfer*, geriet zwischenzeitlich ebenfalls in die *Verursacher-/Defendentesrolle* und startete schließlich einen Anlauf als *brutalst möglicher Aufklärer*.

4.4 Die Massenmedien als Vermittler des Schauspiels

Süß, wenn auf hohem Meer die Stürme die Weiten erregen,
ist es, des anderen mächtige Not vom Lande zu sehen,
nicht weil wohlige Wonne das ist, dass ein anderer sich abquält,
sondern zu merken, weil süß es ist, welcher Leiden du ledig.
LUKREZ "De reruum natura", Buch II, Vers 1-4

Die Massenmedien nehmen insofern eine besondere Rolle ein, weil sie gleichzeitig Vermittler und Akteur sind. Das Schauspiel entsteht durch die Vermittlung der Massenmedien. Bereits MEAD vergleicht die Funktionen von Journalismus und Drama:

Die große Wichtigkeit von Kommunikationsmitteln wie dem des Journalismus ist ohne weiteres offenkundig, da sie über Situationen berichten, die uns helfen, in die Haltungen und Erfahrungen anderer Personen einzudringen. Das Drama erfüllte einst diese Funktion, indem es als wichtig erachtete Situationen aufzeigte. Es wählte Charaktere aus, die im Denken der Menschen traditionell verankert sind, so wie es die Griechen in ihren Tragödien taten, und drückte dann durch diese Charaktere Situationen aus, die der eigenen Zeit angehörten, aber die Einzelnen über die Schranken hinausführten, die zwischen ihnen als Mitglieder verschiedener Klassen und Gemeinschaften bestanden. (1934: 303f)

Der Vergleich mit dem Theater ist insofern angemessen, weil Risiko und Krise das Publikum unterhalten. Für die Öffentlichkeit ist das Scheitern einer Fusion bekannter Großunternehmen ebenso ein Ereignis, bei dem sich Schadenfreude einstellt. Mit einer Tragödie hat das nicht immer etwas zu tun, weil in diesen Fällen die soziale Spannung durch die Preisgabe der Lächerlichkeit gelöst wird. Doch auch Humor ist ein Ventil, um zwischenmenschliche und gesellschaftliche Spannungen zu verarbeiten. Drama, Tragödie und Komödie sind daher nicht grundlos die strukturbildenden Rahmen von Risiko- und Krisenverläufen. Je nach politischer Einstellung und Perspektive gewinnt somit auch die Figur des Altkanzlers Helmut KOHL eher etwas Tragisches oder Lustspielhaftes.

Der Unterhaltungswert, den die Medienberichterstattung über Risiken und Krisen für das Publikum hat, wurde bereits von KATZ et al. (1974) mit dem *uses and gratifications*-approach plausibel modelliert. Kategorien wie *Eskapismus*, *Prominenz* und *Projektion* bestimmen auch die Attraktivität des Medienangebots und zweifelsohne besitzen Risiko und Krise das Potential, um die Bedürfnisse der Öffentlichkeit in diesem Punkt zu befriedigen.

Was wir erleben, ist selbstverständlich "die Realität der Massenmedien" (vgl. LUHMANN 1996a), die aber nach MERTEN (1999: 253) eine Verbindung von "fiktionaler" und "realer Wirklichkeit" ist. Personalisierung und Dramatisierung sind dabei wichtige Gestaltungsmittel (vgl. KÄSLER 1991: 25).

Der Eindruck wächst, dass die unterhaltungserfahrene Mediengesellschaft sich mehr zu Skandalen und Spektakeln prominenter Persönlichkeiten hingezogen fühlt. Unternehmen sind hierbei ebenso als Persönlichkeit zu verstehen. "Boulevardthemen wie auch die Aspektualisierung von Teilsystem-spezifischen Themen unter Boulevard-Gesichtspunkten haben eine erhebliche gesellschaftsintegrierende Funktion", lautet entsprechend die These von HUTH (1999: 3/35).

Mit der BILD-Zeitung verfügen wir über ein viel geschmähtes und doch gelesenes Medium, das dieses Bedürfnis seit Jahrzehnten erfolgreich befriedigt. Und der SPIEGEL bietet seinen Lesern Risiken, Krisen und Skandale in wöchentlicher Regelmäßigkeit. Beides sind Integrationsmedien für ein breites Publikum.

Die Ausführungen haben deutlich gemacht, dass Risiko und Krise ein besonderes Rezeptionsangebot darstellen. In vielen Fällen können Strukturmerkmale des Theaters oder andere Unterhaltungsangebote vermittelt werden, die beim Publikum auf Resonanz treffen.

Risiko- und Krisenkommunikation bietet aufgrund der vielfältigen Rollenstruktur variable Kommunikationsanschlüsse. Auch das erhöht den Reiz für die Massenmedien, da sie als Vermittler und Akteur aktiv in die Handlung eingreifen können.

Für das Management der Risiko- und Krisenkommunikation ist die Story, d.h. der Komplex anschlussfähiger Kommunikation entscheidend. Themenwechsel modifizieren die Entscheidungsprämissen und d.h. unter Umständen, dass man vom Akteur zum Statisten degradiert wird. Die Folgen sind dann nicht mehr kalkulierbar, wie z.B. SHELL im Fall BRENT SPAR erleben musste.

5 Management der Risiko- und Krisenkommunikation

5.1 Bedeutung der Kommunikation für das Management von Risiko und Krise

Welche Bedeutung hat die Kommunikation im Risiko- und Krisenmanagement? Diese Frage muss an dieser Stelle gestellt werden, da in vielen Organisationen die Möglichkeiten der Kommunikation immer noch unterschätzt werden. Statt von Krisenkommunikation wird hier in erster Linie von Krisenmanagement gesprochen.

TÖPFER (1999b: 17-20) unterscheidet zwischen "Krisenmanagement im engeren und weiteren Sinn". Krisenmanagement im *engeren Sinn* meint die akute Krisenphase, während sich Krisenmanagement im *weiteren Sinn* auf die Phase der Vor- und Nachsorge bezieht. Die Bedeutung der Public Relations im Krisenmanagement beschreibt LERBINGER:

During every major crisis, an organization must endure a trial by media. The news media are society's watchdog and, whether liked or not, judge the behavior of organizations. Because they serve as society's unofficial designators of a crisis, their judgment of a particular event affect how an organization and its management are perceived by the public. A major part of damagecontrol, therefore, is to temper the media's criticism of management so that the organization's reputation is kept intact. Because this is the task of public relations, it plays a major role in crisis management. (1997: 31)

Die gewünschte Einflußnahme auf den Krisenverlauf zeigt die Grafik. Die Kommunikation – in diesem Fall Krisen-PR – reduziert die Medienpräsenz. Denn Medienpräsenz bedeutet nach dem Motto "only bad news is good news" im Krisenfall in der Regel schlechte Nachrichten.

Kommunikation betrifft aber nicht nur die Beziehung zu den Massenmedien. Die Krise entsteht, indem eine Person oder Organisation handelt. Entweder mangelt es an erwartbaren Handlungen oder man verhält sich nicht adäquat zur Situation und verpaßt damit wichtige Anschlüsse. Die Kommunikation spielt eine entscheidende Rolle. Es müssen Anschließbarkeiten für das Ereignis bestehen. Nach einem Chemieunfall sind zum Beispiel das Warnsystem, die Sicherheitsstandards, das Umweltministerium, die technischen Standards der Produktion und Logistik Ausgangspunkte für Krisen.

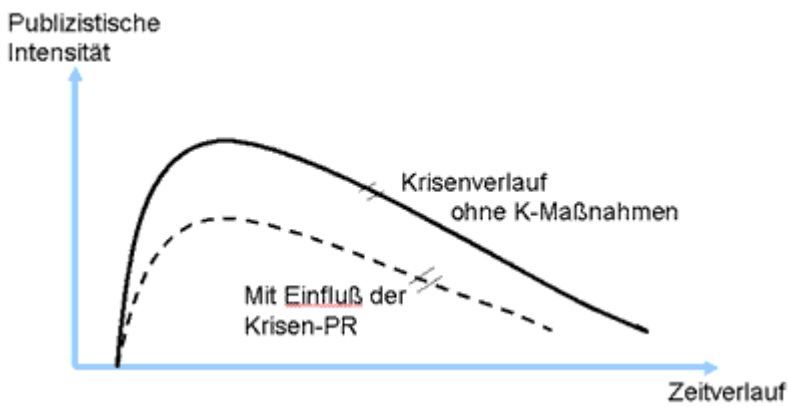


Abbildung 26: Wirkungsannahme der Krisen-PR

Nach Flugzeugabstürzen müssen die Flugzeugbauer, die Fluggesellschaft oder der Reiseveranstalter befürchten, in eine Krise zu geraten.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang das Interview in einer ZDF-Sondersendung anlässlich des Absturzes einer CONCORDE im Juli 2000. Der Fernsehjournalist fragte den deutschen Reiseveranstalter, der die CONCORDE gechartert hatte, ob das Unglück nicht schon vor Reiseantritt begonnen habe.

In Erinnerung geblieben sind die Reinigungskräfte nach dem Störfall bei HOECHST. Vermummte Gestalten in Schutzanzügen, die man eher im havarierten Atomkraftwerk von Tschernobyl vermutet hätte, als zwischen den irritierten, alltäglich gekleideten Bewohnern der vom Fallout betroffenen Siedlung. Besonders pikant war an dieser Situation, dass die Gefährlichkeit des ausgetretenen Stoffes lange bestritten worden war.

Kommunikation beginnt nicht erst mit den Verlautbarungen einer PR-Abteilung. Man erinnere sich an WATZLAWICK und sein pragmatisches Axiom "man kann nicht nicht kommunizieren" (1967: 53). Hier gilt es, im Einzelfall genügend Flexibilität und Einfühlungsvermögen aufzubringen, um zu erkennen, ob die Ziele von Krisenplänen unter Umständen in einem konfliktären Zusammenhang zueinander stehen. Gerade die Kasuistik von ausgefeilten Krisenplänen erhöht häufig nur das Risiko der Kommunikation.

Viele Unternehmen lernen aus Krisen und stellen dann fest, dass die Lösung von Sachproblemen nur eine Seite der Medaille ist. TÖPFER (1999a: 173) dokumentiert anhand der A-Klassen Krise von DAIMLER-BENZ genau diesen Erkenntniswandel bei den beteiligten Krisenmanagern. Als die Task Force zusammengestellt wurde, ging man von 90% Technik und 10% Öffentlichkeitsarbeit aus. Hinterher stellte der Leiter der Task Force fest, dass sich 70% der Aufgaben mit der Öffentlichkeitsarbeit befaßt hatten.

In der Risikokommunikation geht es vorwiegend um Konflikte der Technikakzeptanz (vgl. KRÜGER/RUß-MOHL 1991). Ausgangspunkt sind unterschiedliche Einschätzungen über die Zukunft – eine Umweltbewegung sagt *nein* zu Gensoja oder eine Regierung sagt *nein* zur Kernenergie. Dass solche Konflikte auf der Basis von Widersprüchen ein Kommunikationssystem konstituieren können, hat LUHMANN ausführlich dargestellt (1984: 488-550). Die Aufgabe der Kommunikation besteht in erster Linie darin, die Situation zu definieren. Genmanipuliertes Saatgut kann zum Beispiel als umweltverachtende Strategie der Lebensmittelkonzerne und ebenso als Lösung des weltweiten Ernährungsproblems definiert werden.

Nachdem die Wichtigkeit der Kommunikation deutlich geworden ist, wollen wir nun in einem Exkurs auf das Verständnis von Kommunikation eingehen.

5.1.1 Exkurs: Zum Verständnis von Kommunikation

Viele Autoren fordern einen offenen Kommunikationsprozeß für die Krisenkommunikation. SCHERLER zählt sogar die "Totale Kommunikation" zu den "generellen Erfolgsfaktoren" der Krisenkommunikation (vgl. 1996: 185). Die Vorstellungen darüber, was *Kommunikation* ist und wie *Information* erreicht werden kann, sind hingegen sehr verschieden und bisweilen sogar trügerisch. Es fällt zum Beispiel auf, dass sich nahezu alle Fachbeiträge zur Kommunikationspolitik von Unternehmen (vgl. stellvertretend für viele: BRUHN 1997: 1 und KOTLER et al. 1995) auf die Übertragungsmetapher stützen. So sind wir gewohnt, von Information als Objekt (zum Beispiel eine Pressemitteilung) zu sprechen, die einer Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden kann. Ähnlich argumentiert HERBST:

PR sorgen für einen Austausch von Informationen. Wo der Austausch fehlt, füllen Gerüchte und Mutmaßungen die Lücke aus – besonders in Krisen. HERBST (1999: 21f)

Besonders unglücklich ist die Vorstellung vom "Austausch von Informationen". Im Gegensatz zu Tauschprozessen besitzen Kommunikationsprozesse keine Materialität. Ein Kommunikator gibt nichts ab und es ist mehr als fraglich, ob eine Rezipient durch den Kommunikationsprozeß etwas hinzugewinnt. Wahrscheinlich meint HERBST mit "Austausch von Informationen" Dialogprozesse. Doch auch diese Auffassung irreführend, wie wir noch zeigen werden.

Auch APITZ zählt die Information zu den Elementen eines "Kommunikationsrasters".

Ein von der Krise betroffenes Unternehmen muss Informationen kontinuierlich und konsequent zur Verfügung stellen. (1987: 77)

Dabei haben bereits viele Wissenschaftler unterschiedlicher Disziplinen das Bild der Kommunikationsübertragung ad acta gelegt. Dass mit diesem Vorgehen nach Checklisten beträchtliche Kommunikationsrisiken verbunden sind, verdeutlicht noch einmal das Störfall-Beispiel HOECHST. Dazu werden Kommunikationshandlungen aus Kommunikator- und Rezipientensicht gegenübergestellt.

Kommunikationshandlung	Hintergrund / Intention des Kommunikators	Interpretation der Rezipienten
Ortho-Nitroanisol ist "mindergiftig"	"Es besteht keine direkte Gefahr für die Bevölkerung."	"Mindergiftig" ist auch giftig. HOECHST spielt den Vorfall herunter."
Arbeiter in Schutzanzügen mit Atemmaske beseitigen die ausgetretene Chemikalie.	"Wir kümmern uns um die Reinigung und beachten alle Sicherheitsvorkehrungen, damit niemand gefährdet wird."	"doch ganz schön giftig dieses ortho-Nitroanisol."
Die HOECHST AG informiert	"Wir hatten auch keine Ahnung"	"HOECHST informiert nicht"

relativ spät die betroffene Bevölkerung.	von dem Ausmaß."	ausreichend und verheimlicht etwas."
Die Führungsspitze des Unternehmens ist nicht präsent.	"Vorstand hat dringende anderweitige Verpflichtungen und/oder ist im Ausland."	"Wir sind nicht wichtig für HOECHST."
Die Medien berichten über Krebsverdacht bezüglich ortho-Nitroanisol.	"Krisenstab und Öffentlichkeitsarbeit waren über Krebsverdacht nicht informiert, obwohl dieser im Unternehmen bekannt war."	"HOECHST informiert nicht ausreichend und verheimlicht Informationen."

Als prominente Kritiker widersprechen MATURENA/VARELA (1984: 212) einer Übertragungsmetapher – wie z.B. der "Kommunikation durch eine Röhre".

Das Phänomen der Kommunikation hängt nicht von dem ab, was übermittelt wird, sondern von dem, was im Empfänger geschieht. Und dies hat wenig zu tun mit "übertragener Information". (ebd.)

MERTEN (2000: 6) hat die trügerische Vorstellung eines "Kontainermodells" in seiner Kritik an der Dialogkommunikation noch einmal in Erinnerung gerufen.

Vor allem Niklas LUHMANNs (1984 u. 1997) Kommunikationstheorie der Gesellschaft hat trotz stetig steigender Popularität bisher wenig Einfluß gehabt auf die theoretische Diskussion der Unternehmenskommunikation. Völlig vorübergegangen sind sie scheinbar am Management der Risiko- und Krisenkommunikation.

LUHMANN Kommunikationstheorie definiert Kommunikation als dreifache Selektion aus Mitteilung, Information und Verstehen. Ein alltägliches Beispiel, soll diese wichtige Unterscheidung veranschaulichen:

Während des Abendessens fragt Herr Meier seine Frau, wo sie denn das Fleisch gekauft habe. Die Frau könnte den Namen verraten und gleichzeitig erzählen, dass sie beim Einkaufen eine alte Bekannte getroffen habe, deren Sohn [...]. Es könnte sich daraus also eine stabile anschlussfähige Kommunikation im Rahmen eines einfachen Sozialsystems entwickeln. Die Kommunikation könnte aber nach der Unterscheidung von Mitteilung, Information und Verstehen auch anders ablaufen, indem zum Beispiel die Frau antwortet: "Wieso, schmeckt es Dir nicht?." Auch daran ließe sich ein Kommunikationsprozeß anschließen, allerdings mit anderen Vorzeichen und anderen Ergebnissen. In beiden Fällen ergibt sich die Anschlussfähigkeit also durch Verstehen und in beiden Fällen wird etwas anders verstanden. Allein mathematisch wird leicht deutlich, wie beliebig Kommunikation ist, die auf Selektionen von drei kontingenten Variablen basiert.

Nach diesem Beispiel wird zumindest LUHMANNs Pessimismus über die "Unwahrscheinlichkeit von Kommunikation" verständlich.

Die Mitteilung einer Information ist nicht per se Information und schon gar keine Kommunikation. Diese Unterscheidung scheint auf den ersten Blick Haarspalterei zu sein. Sie erklärt jedoch die immer noch vorherrschende Verwunderung darüber, dass die Medien gelegentlich etwas falsch oder gar nicht darstellen. Information ist immer eine Differenz zu dem, was erwartet wird. Informationen müssen immer neu sein. Was schon bekannt ist oder sowieso erwartet wird, hat keinen Informationswert mehr.

Die Vorstellung, Kommunikation als Informationsübertragung zu definieren, übersieht die Situation des Empfängers. Information kann zwangsläufig nur zielgruppenbezogen sein, da wir von unterschiedlicher Informiertheit und unterschiedlichen Erwartungen ausgehen müssen. Insofern können LUHMANNs systemtheoretische Überlegungen in Tradition zu GOFFMANNs (1977) Rahmenanalyse gesehen werden, die ebenfalls von Konstruktion der Wirklichkeit durch die Gesellschaft ausgeht.

Die Mitteilung "Bau eines Atomkraftwerkes" erzeugt bei verschiedenen Gruppen unterschiedliche Selektionen. Entsprechend unterscheiden sich die Informationen eines Energiekonzerns, einer politischen Partei oder einer Umweltschutzorganisation.

Die Einheit der kommunikativen Ereignisse ist weder objektiv, noch subjektiv, noch sozial ableitbar, und eben deshalb schafft die Kommunikation sich das Medium Sinn, in dem sie dann laufend darüber disponieren kann, ob die weitere Kommunikation ihr Problem in der Information, in der Mitteilung oder im Verstehen sucht. LUHMANN (1997: 72)

Die Bewusstseinsinhalte der Beteiligten mögen zwar entscheidend sein. Sie sind allerdings nicht zugänglich

und deshalb bedeutet *Verstehen* nicht, dass man auch die ursprünglichen Motive verstehen muss. Auch Mißverständnisse sind damit möglich, wie das folgende Beispiel am Beginn der A-Klassen-Krise von DAIMLER-BENZ verdeutlicht:

Der Pressesprecher PKW, Wolfgang Inhester, sagte eine halbe Stunde nach Erhalt der ersten Information zu den nach einem Gespräch mit den Vorstandsmitgliedern fragenden Journalisten in Tokio: "Wir wissen leider noch keine Einzelheiten. Ein Vorstand kann nicht ein Statement geben, nur weil irgendwo auf der Welt ein Auto umgefallen ist. Dann müßten wir täglich zig Kommentare dazu geben. Sobald wir mehr wissen, werden wir den Vorfall gerne kommentieren." Diese Aussage wurde in der Presse später folgendermaßen wiedergegeben: "Der Vorstand hält es nicht für nötig, ein offizielles Statement abzugeben, nur weil irgendwo ein Auto umgekippt ist." TÖPFER (1999a: 5)

Entscheidend ist der systemspezifische Selektionsprozeß. Information ist nicht gleich Information, sondern hängt ab von den jeweiligen Erwartungen:

Information ist eine überraschende Selektion aus mehreren Möglichkeiten. Sie kann als Überraschung weder Bestand haben noch transportiert werden; und sie muss system-intern erzeugt werden, da sie einen Vergleich mit Erwartungen voraussetzt. Außerdem sind Informationen nicht rein passiv zu gewinnen als logische Konsequenz von Signalen, die aus der Umwelt empfangen werden. [...] Bevor es zur Erzeugung von Informationen kommen kann, muss also ein Interesse an ihnen vorliegen. (1997: 71f)

Viele Organisationen übersehen diese *systeminterne* Erzeugung von Information. In den Darstellungen von Public Relations wird kaum berücksichtigt, dass Kommunikation je nach Anspruchsgruppe unterschiedlich rezipiert werden kann. Entscheidend ist nicht, welche Inhalte und Absichten das Unternehmen zu kommunizieren versucht, sondern welches Bild in den Köpfen der Anspruchsgruppen entsteht. Es ist also nicht damit getan, Information zu verbreiten. Diese Vorstellung von Kommunikation ist sowieso ein Trugschluß, wie LUHMANN weiter ausführt.

Wenn man Kommunikation als Einheit begreift, die aus den drei Komponenten Information, Mitteilung und Verstehen besteht, die durch die Kommunikation erst erzeugt werden, schließt das die Möglichkeit aus, einer dieser Komponenten einen ontologischen Primat zuzusprechen. Weder kann man davon ausgehen, dass es zunächst eine Sachwelt gibt, über die dann auch gesprochen werden kann; noch liegt der Ursprung der Kommunikation in der sinnstiftenden Handlung des Mitteilens; noch existiert zunächst eine Gesellschaft, die über kulturelle Institutionen vorschreibt, wie etwas als Kommunikation zu verstehen sei. (1997: 72)

Für die weiteren Überlegungen hat die systemtheoretische Auffassung von Kommunikation deshalb großen Wert, weil wir dadurch Risiko- und Krisenkommunikation als Kommunikationssystem verstehen können. Dieses System wird durch anschlussfähige Kommunikation aufrechterhalten und kann sogar durch "Pressionselemente" LUHMANN (1984: 204f) gesteuert werden. Diese Überlegungen wollen wir im Auge behalten, statt auf anschlusslose Tricks und Tipps der PR-Kunde zu vertrauen. LUHMANNs Fazit, dass nicht die Menschen kommunizieren, sondern die Kommunikation kommuniziert, weist uns noch mal darauf hin, dass ein verstärktes Risiko der Kommunikation besteht.

5.2 Unternehmenskommunikation – Kommunikation von Organisationen

Mit Risiken und Krisen sind vielfältige Aufgaben der Kommunikation verbunden. In welchem Rahmen diese Aufgaben institutionell gelöst werden können, ist nun zu klären. Als Systematik bietet sich zunächst der aus der Betriebswirtschaftslehre stammende Begriff der Unternehmenskommunikation an.

Unternehmenskommunikation ist Auftragskommunikation und damit kein Selbstzweck, sondern sie soll "letztendlich dazu beitragen, dass übergeordnete Unternehmensziele, wie z.B. Absatz-, Umsatz-, Deckungsbeitrags- und Gewinnveränderungen, erreicht werden" (1997: 2). BRUHN meint dabei in erster Linie Wirtschaftsunternehmen.

Unternehmenskommunikation bezeichnet die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen. (ebd.)

Der Begriff Unternehmen blieb bislang wirtschaftlich orientierten Organisationseinheiten vorbehalten (vgl. LUHMANN 2000: 256f). Dies liegt vermutlich an der ausdrücklichen Unterordnung gegenüber einem meist

materiellen Betriebszweck. Die Deutsche Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft (DGPUK) betreibt daher seit 1991 eine Arbeitsgruppe "Public Relations und Organisationskommunikation". Der Begriff *Organisationskommunikation* ist dabei ein Synonym für Unternehmenskommunikation. Der Vorteil ist, dass Organisationskommunikation auf alle Teilsysteme übertragen werden kann. Allerdings drängt sich hier gelegentlich das Mißverständnis auf, es handele sich bei Organisationskommunikation um das Gebiet der internen Kommunikation (vgl. ZERFAß (1996: 290).

Es lassen sich jedoch für jedes Teilsystem übergeordnete Leitdifferenzen finden, für die eine Organisations- oder Unternehmenskommunikation einen Beitrag leisten kann. So soll die Kommunikation von wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen letztendlich dem Erkenntnisdrang der Wissenschaft dienen, also zum Beispiel durch Lobbyarbeit Fördergelder beschaffen oder dem Protest entflammter Gegner entgegenzutreten. Und in der Politik sollen Wahlwerbung und PR für die Gunst der Wähler und möglichst viele Stimmen sorgen.

ZERFAß geht es bei seiner "Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation" vor allem "um die Formen und Ansatzpunkte der sozialen Integration, die im Organisationsfeld, im Markt und im gesellschaftspolitischen Umfeld zur Geltung kommen, und um den jeweiligen Beitrag der Kommunikation zur sozialen Integration"(1996: 287). Er vermischt damit Ansätze der Unternehmenskommunikation mit gesellschaftlich orientierten Ansätzen der PR-Theorie (vgl. RONNEBERGER 1991).

ZERFAß gesteht der Führung von Wirtschaftsunternehmen "partikulares Gewinnstreben" zu und betont gleichzeitig die Pflicht, für einen "subsidiären Beitrag zum Gemeinwohl" zu sorgen.

Die Unternehmensführung bleibt in unserer Kultur grundsätzlich dem partikularen Gewinnstreben verpflichtet (Wettbewerbsorientierung). Darüber hinaus muss sie aber auch immer wieder bemüht sein, einen subsidiären Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten, indem sie die ihr eingeräumten Handlungsspielräume verantwortlich nutzt (Unternehmensethik). (ebd.: 20)

Wir halten dagegen, dass gerade Gewinn- und Wettbewerbsorientierung Ziele darstellen, auf die Verlaß ist. Monetäre Ziele sind außerdem besser zu operationalisieren; denn was ist Gemeinwohl und wieviel ist ein "subsidiärer Beitrag"? Moral und Ethik sind hingegen, wie bereits ausführlich dargestellt (vgl. 3.3), häufig nur der letzte Ausweg, um partikulare Interessen unter eine gesellschaftliche Maxime zu stellen. Unter dem Deckmantel von Vernunft und Moral verbirgt sich allzu oft eine unehrliche Strategie wie das Beispiel von KUNCZIK verdeutlicht:

Nicht Wahrheit ist die Handlungsmaxime, sondern das Handeln wird durch die Interessen der Auftraggeber geleitet. Dies lässt sich besonders in den Lebenserinnerungen von Bernays ablesen, der u.a. PR für United Fruit betrieb und sich dabei als an der vordersten Front des Kalten Krieges befindlich verstand. Aktive Hilfe beim Sturz der guatemaltekischen Regierung durch die CIA rationalisierte Bernays als Kampf gegen die Kommunisten. Wahr war, was United Fruit nutzte. KUNCZIK (1993: 83)

Was lernen wir daraus? Wer mit Ethik und Moral argumentiert, führt meistens etwas ganz anderes im Schilde. Die Absurdität der Einforderung von Ethik macht LUHMANN noch einmal deutlich (vgl. a. 3.3):

Aber der Versuch, alle moralischen Schwachstellen der Gesellschaft mit Ethik (also mit einer Reflexion der Moral) zu kurieren, grenzt ans Lächerliche. Jedenfalls steht der Eignungsbeweis aus, und überdies denkt man dann typisch nicht an ein moralisch codiertes, also gutes und schlechtes Verhalten, sondern nur an das Gute, das natürlich gern gesehen ist, aber leider allein nicht vorkommt. (1997: 359)

Dass sich soziale Orientierung nicht in "Ethikzirkeln" (ebd.: 295) bemißt, übersieht ZERFAß allzu leicht. So freut sich die Gemeinde Ludwigshafen am Rhein auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr der BASF und anderer Unternehmen vor Ort, so wie sich bundesweit Kommunen und Länder über die wirtschaftlichen Erfolge der ansässigen Unternehmen freuen. Diese Freude ist selbstverständlich nicht selbstlos; denn die Öffentlichkeit profitiert von diesem Erfolg. Das muss nicht weiter ausgeführt werden und wird doch allzu oft vergessen in der Debatte um soziale Orientierung. Wir werden uns diesem Mißverständnis daher noch ausführlich widmen müssen. Bemerkenswert ist jedoch die Paradoxie, dass Mitarbeiter durch das *shareholder value*-Interesse über Belegschaftsaktien an der Wegrationalisierung des eigenen Arbeitsplatzes mitwirken können.

Die Aufgabe der Kommunikation besteht gerade darin, die Wirtschaft resonanzfähig zu machen für nicht-monetäre Ziele. Hierin bemißt sich auch die gesellschaftliche Legitimation. Unternehmen müssen also nichts zum Gemeinwohl beitragen, sondern Sie werden dies tun, weil sie sonst ihre klassischen Ziele gefährdet sehen oder davon einen Beitrag für diese Ziele erwarten. Auf dieser Logik basiert letztlich auch die Entdeckung des Mitarbeiters als wichtigsten Produktionsfaktor (vgl. SPRENGER 1991).

Die Geschichte hält genügend Beispiele bereit von guten Taten, die durch alles begründet waren, nur nicht durch eine gute Gesinnung! Die Kinderarbeit wurde in Preußen abgeschafft, weil die körperlich Ausgebeuteten nicht mehr als gesunde Soldaten einzusetzen waren. Die sozialen Leistungen vieler Großunternehmer gegenüber ihren Arbeitern um die Jahrhundertwende lag vermutlich in der Plausibilität der Theorie von Karl Marx begründet und weniger in der Sorge um die Situation der Arbeiter. Entsprechend deutet es der Spieltheoretiker HOWARD (1971).

Unsere Kritik an der überbetonten und häufig mißverstandenen sozialen Integration dürfte inzwischen deutlich geworden sein. Die Bezeichnung Unternehmenskommunikation wendet ZERFAß darüber hinaus ausschließlich auf "gewinnorientierte Wirtschaftseinheiten" an. Wir wollen an dieser definitorischen Konzentration auf den Bereich der Wirtschaftskommunikation nicht festhalten. Dafür gibt es zwei Hauptgründe. Zum einen haben die Erfahrungen im Marketing gezeigt, dass eine Adaption in Richtung *social marketing* durchaus fruchtbar ist. Die Wirtschaft bietet in der Regel nur einen höheren Professionalisierungsgrad als nichtkommerzielle Bereiche. Insofern konnte die Gesellschaftskommunikation von der Wirtschaftskommunikation bisher profitieren.

Das Beispiel GREENPEACE zeigt uns darüber hinaus, wie auch *non-profit*-Unternehmen Unternehmenskommunikation erfolgreich einsetzen (vgl. BOLTZ 1994).

Als zweiten Grund gegen eine rein wirtschaftliche Orientierung müssen wir feststellen, dass Unternehmenskommunikation ein eingeführter Begriff ist, für den es bislang noch keinen Ersatz gibt. Und dieser Begriff ist mit geringem Abstraktionsvermögen durchaus auf andere Bereiche zu übertragen. Im Bereich der Politik erleben wir noch immer eine gewisse Scheu, originär aus der Wirtschaft stammende Begriffe zu übernehmen. Hier taucht dann als Allheilmittel die "Politische Kommunikation" auf. Doch "Politische Kommunikation" ist zu diffus und lässt uns im Unklaren über die genauen Absichten. Geht es nun um den Appell an die Adresse der Wähler, um das Ausfechten einer Kontroverse mit politischen Gegnern oder um innerparteiliche Kommunikation. Wir sehen, auch hier bietet sich die Nomenklatur der Unternehmenskommunikation mit ausdifferenzierten Funktionen an. Auf diese unterschiedlichen Aufgabenbereiche der Unternehmenskommunikation wollen wir speziell eingehen und dabei eine Zuordnung der Risiko- und Krisenkommunikation erreichen. Doch zunächst sind wir noch eine generalisierbare Definition von Unternehmenskommunikation schuldig.

Wir schlagen daher vor, alle kommunikativen Maßnahmen von Organisationen, die Ziele im Sinne ihrer jeweiligen Leitdifferenz verfolgen und zu ihrer Bestandserhaltung beitragen, als Unternehmenskommunikation zu bezeichnen.

Damit ist ausdrücklich interne wie externe Kommunikation gemeint. Die Frage ist nur, wie es einem Unternehmen gelingen kann, alle Kommunikationsaufgaben an die Leitdifferenz zu koppeln. Wir orientieren uns mit dieser Definition an den Überlegungen der Systemtheorie, nach denen Teilsysteme ihr Handeln nach binären Codes ausrichten. Für alle Teilsysteme geht es dabei in erster Linie um Bestandswahrung und für Organisationen der Wirtschaft dazu um den Code *Haben/nicht Haben* beziehungsweise um Gewinn oder Verlust. *Risiko und Krise* gefährden den Bestand. Die Risiko- und Krisenkommunikation hält dagegen.

Ebenso muss sich die Unternehmenskommunikation politischer Parteien an der Leitdifferenz *Regierung oder Opposition* messen.

5.2.1 Institutionalisation der Unternehmenskommunikation und Public Relations

Zunächst wollen wir auf Aspekte und Probleme der Institutionalisierung von Kommunikation in Organisationen eingehen. Im Mittelpunkt steht die Frage, welche Existenzberechtigung und welche Existenzprobleme Kommunikationsabteilungen in Organisationen haben. Unter Institutionalisierung begreifen wir den "Prozeß der Verfestigung (Habitualisierung) von bestimmten Mustern regelmäßig wiederkehrenden Verhaltens" (PABST 1984: 258).

Wir wollen hierbei vor allem auf folgende Aspekte eingehen:

- 1) Legitimation der Kommunikation
- 2) Ausbildung und theoretischer Rahmen
- 3) Organisatorische Gestaltung

(1) Legitimation der Kommunikation: Die Industrie hat seit den 80er Jahren die stigmatisierende Wirkung des Faktors *Image* erlebt, als vor allem Unternehmen in umweltsensiblen Bereichen immer öfter in die Schlagzeilen gerieten. *Bophal*, *EXXON*, *Seveso* und *Tschernobyl* sind seitdem Schlagwörter für riskante Technologien und die darin verwickelten Industriezweige. Denn obwohl man in den 80er Jahren meßbare Verbesserungen in der Luft- und Gewässerreinigung vorweisen konnte, hielt die Öffentlichkeit fest am Bild vom umweltverschmutzenden Moloch. Ein realitätsfernes "Festhalten an lieb gewonnenen Feindbildern" gestand sogar die TAZ (s. GEILER 1990), ein bekanntlich eher industriekritisches Blatt, anlässlich der Nordseeschutzkonferenz 1990. Die von Technikern und Naturwissenschaftlern dominierten Unternehmen mussten erkennen, dass es neben der meßbaren Realität der Wissenschaft auch noch eine durch Kommunikation vermittelte Realität in der Öffentlichkeit gibt.

Mittlerweile ist das *Image* zu einem harten Faktor geworden, der leichter in die Systemlogik der Wirtschaft (Politik etc.) übersetzt werden kann. Trotzdem haben Kommunikationsabteilungen weiterhin Legitimationsprobleme, was mit der "Präferenz für das Kurzfristige" (vgl. BAECKER 1994: 15f) vor allem mit schnellen Erfolgsfaktoren wie Umsatz und Gewinn zu tun hat.

Selbst in Großunternehmen müssen entscheidende Bereiche der Krisenprävention wie Issue-Management und Knowledge Management laufend gegenüber den operativen Geschäftseinheiten legitimiert werden (vgl. 5.5).

(2) Ausbildung und theoretischer Rahmen: Das Thema *Public Relations* wird von verschiedenen Seiten behandelt. In der Betriebswirtschaftslehre taucht der Begriff im Zusammenhang mit dem Marketing auf. Hier geht es einerseits um persuasive Aspekte der Kommunikation in Zielrichtung des Absatzmarktes. Public Relations sind hier ein Bestandteil im Mix verschiedener Kommunikationsinstrumente wie Werbung, Verkaufsförderung, Sponsoring, Events, etc.. Man muss feststellen, dass die Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftswissenschaften im allgemeinen das Thema Kommunikation sehr lange und teilweise immer noch stiefmütterlich behandelt haben (vgl. ZERFAß 1996: 16). Das hat sicherlich mit den Legitimationsproblemen der Wirtschaftswissenschaften, vor allem der Absatzmarktpolitik, in der deutschen Industrie nach dem Kriege zu tun. So galten bei der BASF AG bis in die 70er Jahre Diplomkaufleute nicht als Akademiker. Durch den zunehmenden Wandel vom Verkäufer – zum Käufermarkt hielt dann die Marketinglehre Einzug und mit ihr gewann das Thema Kommunikation erstmalig eine größere Bedeutung. Allerdings konzentrierten sich Überlegungen in erster Linie auf Marktkommunikation. Die Werbung als Leitinstrument stand im Vordergrund, da Werbung neben der Verkaufsförderung vor allem (kauf)verhaltensorientiert ist. Mit anderen Worten, Werbung lässt sich leichter in die Leitdifferenz der Wirtschaft (Gewinn/Verlust) übersetzen.

Kommunikationsabteilungen mit dem Aufgabengebiet der Öffentlichkeitsarbeit übten mehr die Rolle eines Sprachrohres aus. An eine strategische Einbindung im Management war noch nicht zu denken. Erst langsam wandelte sich das Verständnis von Kommunikation. Doch die Enttäuschung über das Niveau der traditionellen *PR-Theorie* beschreibt KUNCZIK am Beispiel von Albert OECKL:

Aufgrund des Tatbestandes, dass Oeckl der am häufigsten zitierte und damit sicherlich einer der einflussreichsten deutschen PR-Autoren ist, spiegeln diese nicht weiter kommentierten Thesen zweifellos das Niveau wider, auf dem sich die Diskussion vollzogen hat. (1993: 113)

"Öffentlichkeitsarbeiter" betonen den handwerklichen Charakter ihrer Tätigkeit. Dieses Handwerk erschöpft sich dann meist in der Fähigkeit Pressemitteilungen zu formulieren und Pressekonferenzen zu organisieren. Der Hang zur "PR-Kunde" (KUNCZIK 1993) und der damit verbundene Mangel an strategischer Ausrichtung sind offenkundig.

Journalistische Fähigkeiten sind gefragt, weshalb viele Stellen im PR-Bereich häufig mit Journalisten besetzt sind. Diesem Ursprung der Professionalisierung im PR-Bereich ist es zu verdanken, dass man sich in den universitären Fachbereichen der Kommunikationswissenschaften und Publizistik vermehrt um eine Theoriebildung der Public Relations sorgt (vgl. KUNCZIK 1993; BENTELE 1995).

Untersuchungen belegen, dass Unternehmenskommunikation sich in einer Phase der Professionalisierung befindet (siehe u.a. die Studie von HAEDRICH et al. 1995). Das verdeutlichen nicht zuletzt die steigende Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt und die steigende Bewerberzahl für entsprechende Ausbildungsmöglichkeiten. In Zukunft wird der Anteil von Mitarbeitern mit kommunikationsaffiner Ausbildung zunehmen. Das zeigen auch die Ergebnisse der Befragung in dieser Arbeit (vgl. 6.3.1.4 Personenbezogene Daten). Darüber hinaus sind Kommunikationsfähigkeiten für Top-Manager mittlerweile unentbehrlich (vgl. MERX 2000).

(3) Organisatorische Gestaltung: Public Relations hat aus Sicht des Marketings das Ziel, Publicity für

Produkte zu erzeugen. Das Hauptziel von Public Relations ist jedoch die Gestaltung und Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit. Viele Großunternehmen trennen organisatorisch strikt zwischen Marketing-Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit bzw. Public Relations. Eine Unterscheidung, die aufgrund der unterschiedlichen Funktionen sicherlich gerechtfertigt ist, andererseits aber den Integrationsprozeß der Gesamtkommunikation behindert. Denn wir sollten dabei nicht übersehen, dass ein gelungenes Zusammenspiel von Werbung und Public Relations z. B. letztlich auch zur kommunikativ erfolgreichen Krisenbewältigung im Fall der A-Klasse von DAIMLER-BENZ geführt hat.

Gerade in der Risiko- und Krisenkommunikation mangelt es aber an integrierter Kommunikation, wie einige Beispiele belegen:

- SHELL/ BRENT SPAR: Mangelnde internationale Integration. Der deutsche Tochterkonzern wurde von der Krise überrascht.
- HOECHST / Störfälle von Griesheim: Widersprüchliche Äußerungen von Mitarbeitern vor der Presse.
- Diverse Flugzeugunglücke: Taktlose Kommunikation gegenüber betroffenen Angehörigen.

BRUHN (vgl. ausführlich 1995: 173) weist hin auf "strukturelle Barrieren" als Integrationsproblem bei der Organisation der Kommunikation. Solche Barrieren führen in der Regel zu Anschlußproblemen und Unterbrechungen der Kommunikationsbeziehungen – mit nachhaltigen Folgen vor allem für unseren Zusammenhang. Folgende hierarchische Organisationsformen werden unterschieden (vgl. ebd.: 181-189):

- Einliniensystem
- Mehrliniensystem
- Stab-Liniensysteme
- Matrixorganisation

Allerdings sind die Anforderungen der Risiko- und Krisenkommunikation mit den normalen Organisationsformen nicht zu bewältigen. Höhere Integrationsleistungen sind von projektorientierten Organisationsformen zu erwarten. In *Krisenteams* oder *Task Forces* (vgl. TÖPFER 1999b: 254) arbeiten meist Personen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zusammen. Dadurch kann gegebenenfalls eine Anschlußfähigkeit über die Kommunikationsabteilung hinaus gewährleistet werden. Entscheidend ist in jedem Fall eine starke Weisungsbefugnis, um im Ausnahmefall schnell agieren zu können.

Erhöhte Anforderungen werden auch an die Koordination international agierender Unternehmen gestellt. Viele Anliegen entwickeln eine internationale Dimension und werden von weltweit präsenten Anspruchsgruppen verfolgt. Andererseits gibt es aber auch Themen, deren Bedeutung auf einen Länder- oder Kulturkreis begrenzt bleibt. Eher schädlich erscheint eine uneinheitliche Argumentation wie im Fall BRENT SPAR zwischen SHELL U.K. und der deutschen Tochtergesellschaft DEUTSCHE SHELL AG.

5.2.2 Aufgabenfelder der Unternehmenskommunikation

Zwei Tendenzen der Unternehmenskommunikation sind in den letzten Jahren verstärkt festzustellen:

(1) Die zunehmende **funktionale Ausdifferenzierung**, um speziellen Aufgaben gerecht zu werden. Beispiele sind das Issue-Management, Investor Relations aber auch Themen wie Nachbarschaftskommunikation oder der Dauerbrenner Mitarbeiterkommunikation.

(2) Die anhaltende Diskussion über **Möglichkeiten der Integration** aller kommunikativen Maßnahmen vor allem durch die Konzepte der Corporate Identity und Integrierten Kommunikation (vgl. BRUHN 1995).

Das Ziel einer Theorie der Unternehmenskommunikation sollte zunächst sein, die Praxis zu systematisieren. Allein diese Aufgabe ist nicht leicht zu erfüllen, da wir uns in einem Erkenntnisbereich mittlerer Reichweite befinden. So ist auch ZERFAß Dreifaltigkeit aus Marktkommunikation, Public Relations und Organisationskommunikation (1996: 289) in dieser strikten Trennung nicht mehr zeitgemäß. Als Trend ist unverkennbar, dass sich mittlerweile Unternehmen als Marke auf dem Kapitalmarkt etablieren. Themen wie Investors Relations und Corporate Branding sind nicht im klassischen Aufgabenbereich der Public Relations vorgesehen und sie richten sich daher auch nicht an die Bezugsgruppen einer politisch-administrativen und

sozio-kulturellen Öffentlichkeit. Wir sehen an diesem Beispiel, dass sich Unternehmenskommunikation notgedrungen weiter funktional ausdifferenziert, um die Eigenkomplexität zu erhöhen.



Abbildung 27: Aspekte der

Unternehmenskommunikation

Das Schaubild vermittelt einen Überblick über verschiedene Instrumente der Unternehmenskommunikation. Damit wird nicht das Ziel verfolgt, eine neue Systematik aufzustellen. Es ist vielmehr ein Versuch, die Fülle unterschiedlicher Aufgaben zu erfassen.

Unternehmenskommunikation ist aufgrund der zahlreichen Facetten bisher ein sehr unsystematisch definierter Komplex geblieben. Die allgemein geläufigen Bezeichnungen orientieren sich nicht an einheitlichen Kategorien:

- **Kategorie nach Zielgruppe:** Interne- und Mitarbeiterkommunikation, Nachbarschaftskommunikation, Investor Relations, Marktkommunikation etc.
- **Kategorie nach Kommunikationsinstrument:** Werbung, Public Relations, Verkaufsförderung, Event, Sponsoring etc.
- **Kategorie nach Medium der Kommunikation:** Online Kommunikation, Direct Marketing etc.
- **Kategorie nach Objekt der Kommunikation:** Marketingkommunikation, Unternehmenskommunikation, Wissensmanagement etc.

Wir legen daher die Zielgruppen der Kommunikation als übergeordnetes Kriterium einer Kategorisierung der Unternehmenskommunikation fest.

Die verschiedenen Kommunikationsinstrumente werden eingesetzt, um diese Gruppen zielgerichtet zu erreichen. Werbung, Public Relations etc. können als Instrumente ebenso in der Marktkommunikation, in den Investor Relations oder für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter eingesetzt werden.

Das Gleiche gilt für die Medien der Online Kommunikation. Obwohl den digitalen Medien derzeit sehr große Aufmerksamkeit geschenkt wird, sind sie keine Selbstzweck, sondern versprechen in erster Linie Vorteil gegenüber klassischen Kommunikationsmedien.

Einige mögen nun einwenden, dass Kommunikationskampagnen, in denen Unternehmen anstatt Produkte im Vordergrund stehen (Corporate-Kampagnen), mit einer Systematik nach Zielgruppen schwer zu erfassen sind.

Doch auch Unternehmenswerbung sollte fest definierte Ziele verfolgen und damit bestimmte Zielgruppen ansprechen. Eine Systematik nach Zielgruppen zwingt uns also zu einer zielgerichteten Kommunikationsstrategie und damit zu einer schärferen Differenzierung von Imagefaktoren. Viele Corporate-Kampagnen kranken gerade an einem diffusen Imagebegriff, der einzig in einer Unterscheidung gut/schlecht mündet.

Es ist zu beachten, dass die Zielgruppen nicht isoliert stehen, sondern auch Vernetzungen zwischen verschiedenen Zielgruppen bestehen. Die Ansprüche der Kunden nach mehr Verbraucherschutz beeinflussen Regierung und politische Parteien. Die Streikbereitschaft der Gewerkschaft beeinflusst Kapitalgeber, die um ihre Rendite fürchten.

Ein Unternehmen bestimmt sich weitestgehend durch die Beziehungen zu den Zielgruppen (vgl. hierzu LUHMANNs Begriff der *Interpenetration von Systemen* 1984: 286-345). Das Beziehungsmodell kalkuliert diese Möglichkeit mit ein, da es auch interne Anspruchsgruppen (Mitarbeiter) primär als Zielgruppen versteht.

Für unseren Zusammenhang ist es wichtig, dass Risiko- und Krisenkommunikation gleich mehrere Instrumente und Aufgabenbereiche der Unternehmenskommunikation berührt. Von einem isolierten Instrument *Risiko- und Krisenkommunikation* kann man also nicht ausgehen und in diesem Zusammenhang führt auch der Ausdruck Krisen-PR zu Mißverständnissen, denn Risiko- und Krisenkommunikation ist zuallererst *Integrierte Kommunikation* für verschiedene Zielgruppen mit verschiedenen Instrumenten über verschiedene Medien.

5.2.3 Exkurs: Zur strategischen Planung der Unternehmenskommunikation

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass die Unternehmenskommunikation in die gesamte Unternehmensführung integriert sein muss. Trotzdem wird der Ruf nach Kommunikation meist erst dann laut, wenn Risiken und Krisen die Reputation der Organisation akut gefährden. Viele Unternehmen sind dieser Erkenntnis gefolgt und haben den Funktionsbereich der Unternehmenskommunikation inzwischen hierarchisch aufgewertet. Besonders bilanzrelevante Kommunikationsbereiche wie Marketing-Kommunikation und häufig noch stärker Investor Relations sind hier zu nennen. Damit ist eine stärkere Beteiligung am Prozeß der Unternehmensführung insgesamt verbunden. Andererseits kreist die Diskussion der strategischen Unternehmensplanung häufig noch zu sehr um betriebswirtschaftliche Fragestellungen. KREIKEBAUMS Standardwerk, das sich bereits mit dem "Unternehmen als Träger unterschiedlicher Interessen" (1991: 163-176) auseinandersetzt, kommt beispielsweise ohne einen Hinweis auf die Rolle der Kommunikation aus. Es würde den Rahmen sprengen, in dieser Arbeit dezidiert auf die Unternehmensführung einzugehen. Wir verweisen an dieser Stelle nur auf BECKER (1998), der mit seiner Zielsystematik ein vorbildliches System für die strategische Planung von Wirtschaftsunternehmen vorgelegt hat. Die Systematik ist auch auf Non-Profit-Organisationen übertragbar. Sie sieht als übergeordnete Aspekte zum Beispiel die Formulierung allgemeiner Wertvorstellungen und die Festlegung des Zweckes der Organisation vor. Leitlinien und Verhaltensgrundsätzen wird inzwischen in allen Organisationen eine existenzielle Bedeutung beigemessen. Wir haben es dabei mit Aufgaben zu tun, die häufig nur unter Beteiligung von Kommunikationsexperten gelingen können. Denn letztendlich kommt es auf die interne Vermittlung der Grundsätze an. Und dies ist bekanntlich kein Sachproblem, sondern in erster Linie ein Kommunikationsproblem.

Exzellente Unternehmenskommunikation zeichnet sich vor allem durch einen strategischen Planungsprozeß aus. Sie unterscheidet sich damit grundlegend von einem kurzfristigen, in erster Linie auf Einzelmaßnahmen gerichteten Aktionismus. Maßnahmen ohne strategisches Gesamtkonzept und ohne Rücksicht auf den Status Quo greifen zu kurz. Auch in Zukunft wird die Mehrzahl der Unternehmen erst aus dem eingetretenen Schaden klug. Ein durchlebter Risiko- oder Krisenfall ist dann meist erst der Startschuß, um über Mängel der Kommunikation zu reflektieren (vgl. zur ausführlichen Bestandsaufnahme und Kritik KUNCZIK 1993 und KUNCZIK et al. 1995).

Ebenso stellen wir in Theorie und Praxis unterschiedliche Auffassungen darüber fest, wie Kommunikationsaufgaben strategisch zu bewältigen sind (vgl. aus Sicht der PR-Praxis DÖRRBECKER et al. 1997).

Bei aller Uneinigkeit kann man grundsätzlich von vier Phasen der strategischen Planung ausgehen, die auch grundlegende Bedeutung für den Managementprozeß haben.

Phasen der strategischen Planung



Abbildung 28: Phasen der strategischen Planung

5.3 Klassische Instrumente in der Risiko- und Krisenkommunikation

Zunächst geht darum, die Potentiale der klassischen Kommunikationsinstrumente für die Aufgaben der Risiko- und Krisenkommunikation zu erörtern.

5.3.1 Public Relations

Dem Thema Public Relations stößt mittlerweile in vielen Wissenschaftsgebieten auf großes Interesse. Neben der Betriebswirtschaftslehre suchen verstärkt Sozial, Kommunikations- und Politikwissenschaften nach eigenen Perspektiven. Aufgrund des unterschiedlichen Selbstverständnisses dieser Wissenschaftsgebiete und den damit zusammenhängenden unterschiedlichen Erwartungen variieren die dabei gewonnenen Erkenntnisse.

Dabei bietet das Thema Public Relations in der Tat verschiedene Blickwinkel auch oder gerade für das Thema Risiko- und Krisenkommunikation. SIGNITZER (1995: 135) unterscheidet zum Beispiel drei Sichtweisen:

1. die organisatorische Sichtweise (Fragen des Kommunikationsprozesses von Institutionen)
2. die gesellschaftliche Sichtweise (Bedeutung für die Gesellschaft)
3. die marketingtheoretische Sichtweise (Beitrag zum Marketing von Produkten und Dienstleistungen)

Wir fassen den Begriff weiter und definieren Public Relations als Instrument der Unternehmenskommunikation. Dabei trennen wir bewusst nicht zwischen Markt- und Unternehmenskommunikation wie SCHERLER dies stellvertretend für viele tut.

Diese Stellen, welche den Aufbau und die Pflege des Unternehmensimages in der Öffentlichkeit zum Ziel haben, müssen, um ihre Aufgabe richtig erfüllen zu können, von der produkt- und verkaufsorientierten Sichtweise der Marketingkommunikation losgekoppelt sein. (1996: 81)

Diese Sichtweise überrascht, wenn wir uns an die Krisenfälle vergifteter oder belasteter Lebensmittel erinnern und selbst im viel zitierten Fall BRENT SPAR war die Marktkommunikation mit Krisenkommunikation befaßt. Der amerikanische Pharma-Konzern JOHNSON & JOHNSON erlitt 1982 durch Giftanschläge bei einem Medikament massive Umsatzeinbußen. Mittlerweile gilt dessen Reaktion auf die Krise, eine integrierte Strategie aus Marketing und Unternehmenskommunikation, als vorbildlich (HRIBAL 1999: 455; THOMMEN 1996: 120).

Gerade Kunden sind eine entscheidende Anspruchsgruppe, weil ihre Sanktionen das Unternehmen an der empfindlichsten Stelle treffen. Eine Ausgrenzung ist auch im Sinne der integrierten Kommunikation nicht sinnvoll.

Als Bezeichnung für ein Kommunikationsinstrument fällt auf, dass Public Relations (ähnlich wie übrigens Corporate Identity) wörtlich übersetzt eher einen Zustand als einen Managementcharakter beschreiben. Das deutsche Synonym Öffentlichkeitsarbeit deutet hingegen direkt auf einen Managementprozeß. Dies ist aber auch schon der einzige Vorteil dieser nicht sehr segensreich klingenden Übersetzung.

RONNEBERGER/RÜHL (1992) verweisen auf die anscheinend berechnete Unterscheidung von PR-Theorie und PR-Kunde. Besonders in Deutschland trifft der Ausdruck 'systematisierte Praxis' am besten das Niveau dessen, was als PR-Theorie lange Zeit zu finden war und immer wieder neu zu finden ist. Die massenhafte Anzahl an PR-Ratgebern sind Ausdruck einer allgemein grassierenden Ablehnung gegenüber fundiertem theoretischen Grundlagenwissen. Gesucht wird stattdessen eine wirksame Medikation – die Pille davor oder danach.

KUNCZIK verdeutlicht den eklatanten Mangel an *wissenschaftlicher* Reflexion. Ein Problem, das von vielen Wissenschaftlern gerügt wird.

Viele Publikationen zur PR lassen wissenschaftlich-kritische Reflexion bzw. distanzierte Haltung gegenüber dem eigenen Tun vermissen. Vielmehr geht es um Ratschläge für die Praxis. (1993:1)

In einem Punkt sind sich Theorie und Praxis inzwischen weitgehend einig. Es gibt keinen Königsweg der Problemlösung. Situative Ansätze wie das Modell von GRUNIG/HUNT (s.u.) verdeutlichen die Kontingenz, mit der PR-Manager rechnen müssen.

Die Ursachen für die Trivialität der "PR-Wissenschaft" lässt sich historisch begründen. Ein kurzer Rückblick ist daher notwendig.

Zu den bis heute einflussreichsten PR-Theoretikern gehört Edward L. BERNAY, der bereits in den 20er Jahren an der New Yorker Universität PR lehrte. Eine ausführliche Darstellung von BERNAYS Überlegungen zu PR und Massenpsychologie findet sich bei KUNCZIK (1993: 90ff). Allerdings entspricht BERNAYS Vorstellung vom Manipulationsmittel PR heute höchstens noch dem Weltbild von Gemeinschaftskundelehrern. Ansonsten wurden BERNAYS Vorstellungen durch die Erkenntnisse der Medienwirkungsforschung weitgehend widerlegt. Das ist für *Theorien mittlerer Reichweite* durchaus normal, besonders in einer Zeit rasanter technologischer und sozialer Entwicklungen.

Auch Albert OECKL geht zunächst noch von einer "Massengesellschaft" aus. Dabei unterstellt er identische Interessenlagen. Für ihn ist Public Relations ...

...das bewusst geplante und dauerhafte Bemühen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen. Das Wort Öffentlichkeitsarbeit als die geeignetste deutsche Wortverbindung für Public Relations drückt ein Dreifaches aus: Arbeit in der Öffentlichkeit, Arbeit für die Öffentlichkeit, Arbeit mit der Öffentlichkeit. (1964: 43)

Das Ziel der Kommunikation soll es sein, *Verständnis und Vertrauen* zu schaffen. Diese Überlegungen fußen noch ganz eindeutig auf alteuropäischen Vorstellungen, "dass die Stabilität des Gesellschaftssystems auf Konsens beruhe" (LUHMANN 1996a: 177). OECKL übersieht, dass es keine einheitliche Öffentlichkeit mit einem Gesamtinteresse gibt, sondern ausdifferenzierte Teilsysteme, die unterschiedliche Interessen verfolgen. Nur der Managementaspekt ist bei OECKL als *bewusst geplantes und dauerhaftes Bemühen* interpretierbar. Wobei auch dies sicher keine gelungene Formulierung ist.

Als Vertreter der Marketinglehre hebt BRUHN am deutlichsten den strategischen Prozeß von Public Relations hervor:

Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) als Kommunikationsinstrument beinhaltet die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle aller Aktivitäten eines Unternehmens, um bei ausgewählten Zielgruppen (extern und intern) um Verständnis sowie Vertrauen zu werben und damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen. (1997: 545)

Im Gegensatz zu OECKL unterscheidet BRUHN zwischen verschiedenen internen und externen Zielgruppen. Für einen Marketingspezialisten wie BRUHN ist es ganz natürlich, von unterschiedlichen Teilsystemen bzw. Rollen und ihren unterschiedlichen Kommunikationserwartungen auszugehen. Schließlich ist die Segmentierung ein Schlüsselfaktor und die Voraussetzung für strategische Kommunikation ad hominem.

Wir wählen die Definition für Public Relations von GRUNIG/HUNT, weil sie die genauen Ziele dieses Kommunikationsinstruments offen lassen; denn Verständnis und Vertrauen sind nicht die einzigen Ziele der Public Relations.

Public Relations is the management of communication between an organisation and its publics. (1984: 6)

Diese Definition beinhaltet:

- den Aspekt der strategischen Kommunikationsplanung (management)
- verschiedene Öffentlichkeiten, Teilsysteme bzw. Rollen mit denen ein Unternehmen kommuniziert (publics)
- Kommunikation (communication)

GRUNIG/HUNT stellen in ihrem Modell vier Entwicklungsstufen der Public Relations gegenüber. Mit jeder Stufe verbinden sich spezielle Wirkungen:

Vier Modelle der Public Relations nach GRUNIG/HUNT (1984)

Charakteristik	Publicity	Informations-tätigkeit	Asymmetrische Kommunikation	Symmetrische Kommunikation
Zweck	Propaganda	Verbreiten von Infos	Überzeugen auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse	Wechselseitiges Verständnis
Art der Kommunikation	Einweg	Einweg	Zweiweg: unausgewogene Wirkung	Zweiweg; ausgewogene Wirkung
Kommunikationsmodell	Sender (Empfänger)	Sender (Empfänger)	Sender(Empfänger (Feedback))	Gruppe (Gruppe)

Vgl. SIGNITZER (1995:139)

(1) Publicity ist in erster Linie ein Instrument der Marketing-Kommunikation mit dem Ziel die Aufmerksamkeit für Produkte oder ein Unternehmen zu gewinnen. Publicity ist in der Regel persuasive Kommunikation. Maßnahmen der Publicity sind häufig taktischer Natur und unterstützen das Leitinstrument Werbung und die Verkaufsförderung.

(2) Informationstätigkeit beschreibt die klassische Rolle der Public Relations. Es geht in erster Linie um die Information der Teilöffentlichkeiten. Pressekonferenzen und Pressemitteilungen sind die bekanntesten Maßnahmen der Informationstätigkeit.

(3) Asymmetrische Kommunikation ist im Gegensatz zu den ersten beiden Stufen keine einseitige bzw. monologische Kommunikation. Die Kommunikationsmaßnahmen zielen ab auf ein Feedback der Empfänger. Dieses Feedback dient dazu, die Kommunikation zielgruppengerecht zu gestalten. Grundlagen der asymmetrischen Kommunikation sind vor allem die Markt- und Meinungsforschung. Auch das Issue-Management kann als asymmetrische Kommunikation verstanden werden.

(4) Symmetrische Kommunikation sieht zwei gleichberechtigte Kommunikationspartner, die besonders in Konfliktfällen einen Konsens aushandeln, der beiderseitige Zufriedenheit garantiert.

Die *symmetrische Kommunikation* schätzen GRUNIG et al. als das überlegene Modell ihrer Typologie ein. In umfangreichen Untersuchungen haben sie versucht diese Hypothese zu verifizieren.

Mit anderen Worten: Hervorragende PR-Abteilungen scheinen sich in der Praxis auf symmetrische und asymmetrische Vorgehensweisen zu konzentrieren; sie verfügen aber auch über das notwendige Wissen, um die zwei einseitigen Modelle zu praktizieren. (1996/ 209)

Besonders die Modelle der asymmetrischen und symmetrischen Kommunikation haben viele Wissenschaftler zu Beiträgen über die Möglichkeiten der Unternehmenskommunikation motiviert. Vielfach wird dabei HABERMAS (1981) *Theorie des kommunikativen Handelns* bemüht. Mit dem Ergebnis einer Unternehmenskommunikation, die unter der Last formaler Bedingungen des Konsenses und Dialogs ihre wirkliche Aufgabe übersieht. GRUNIG et al. relativieren deshalb auch die praktische Bedeutung ihrer

zweiseitigen Kommunikationsmodelle.

Sie sprechen von einem *situativen PR-Modell*, das je nach Rahmenbedingungen eingesetzt wird oder sich ideal ergänzt. Entsprechend beschreiben sie das Zusammenspiel von Asymmetrischer Kommunikation, Publicity und Informationstätigkeit je nach zeitlicher Situation.

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass exzellente PR-Abteilungen möglicherweise in irgendeiner Weise die zweiseitige Kommunikation mit Bezugsgruppen suchen – höchstwahrscheinlich, indem sie Forschung betreiben -, bevor sie auf mediengestützte Informationsmaßnahmen zurückgreifen, die ein Merkmal des Publicity- und des Informationstätigkeits-Modells sind. (1996: 209)

Doch mit diesem Ergebnis der Untersuchung mögen sich die Autoren nicht zufrieden geben. So müssen wieder Ethik und Moral erhalten, um PR sozial zu legitimieren.

Das zweiseitige symmetrische Modell stellt eine ethische Grundlage für die Öffentlichkeitsarbeit bereit. [...] In einer Zeit, in der Public Relations in den meisten Kulturkreisen oft als unmoralisch betrachtet wird, stellt das zweiseitige symmetrische Modell einen kohärenten Bezugsrahmen für sozial verantwortliches Handeln dar. (1996: 216)

Hervorzuheben ist, dass GRUNIG/HUNT verschiedene Situationen von Public Relations unterscheiden. Je nach Kommunikationsziel, Kommunikationsobjekt und Status der Beziehung zwischen System und Anspruchsgruppen können unterschiedliche Modelle zum Einsatz kommen, um die Unternehmensinteressen und -ziele zu verfolgen. Das erscheint richtig und sinnvoll; denn die Vorstellung eines neuen Produktes ist mehr mit Publicity und Informationstätigkeit zu bewältigen als mit Symmetrischer Kommunikation. Weit weniger angebracht sind die Modelle hingegen für die Risiko- und Krisenkommunikation. Darauf werden wir nun eingehen.

5.3.1.1 Krisen-PR (?)

Aufgrund der zunehmenden Kommunikationsprobleme von Unternehmen in umweltsensiblen Bereichen hat sich *Krisen-PR* als neuer Aufgabenbereich innerhalb der Public Relations etabliert (vergl. KUNCZIK 1995). Hierbei geht es in erster Linie um Ratschläge im Vorfeld, während und nach einer Krise (vgl. HERBST 1999).

Parallel sind besonders im Zusammenhang mit der allgemein empfundenen ökologischen Bedrohung weitere unscharfe Wortschöpfungen entstanden, die inhaltlich den Public Relations zuzuordnen sind. Beispiele:

- Ökologische Unternehmenskommunikation (ROLKE / ROSEMA / AVENARIUS 1994)
- Umwelt-PR (ROLKE / ROSEMA / AVENARIUS 1994)
- Öko-PR (ROLKE / ROSEMA / AVENARIUS 1994)
- Umweltkommunikation (ROLKE / ROSEMA / AVENARIUS 1994)
- Öko-Kommunikation (HOPFENBECK / ROTH 1994)

Als vertrauensbildende Maßnahmen fallen die genannten Themen ausnahmslos in den klassischen Aufgabenbereich der Public Relations. Sie werten nur die Bedeutung der Public Relations innerhalb der Unternehmenskommunikation auf und verdeutlichen die Problemlage.

Die Vorsilbe *Öko-* soll aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass es auch hierbei um Unternehmensziele geht. Ökologieorientierung ist in der Regel kein Selbstzweck, sondern dient der Bestandserhaltung des Unternehmens. Ganz egal, ob es sich hierbei um die Vermarktung "umweltfreundlicher" Produkte oder die Beziehung zu Anspruchsgruppen des Unternehmens handelt. Wer als Unternehmer dies leugnet, betreibt damit automatisch schon wieder Öffentlichkeitsarbeit, die dem Image seines Unternehmens zuträglich sein soll.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit PR in Krisen- und Risikosituationen muss mehr bieten als Pauschalrezepte. Es geht um ein Grundverständnis für Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren, um daraus situationsspezifische Handlungsmöglichkeiten abzuleiten. Doch mehr noch als bei den Publikationen zur PR stoßen wir beim Spezialfall Krisen-PR auf eine unüberschaubare Anzahl von Rezeptbüchern. In erster Linie sind dies die Visitenkarten mehr oder weniger anerkannter PR-Berater. Fast mag man an eine bekannte Reihe von Reparaturanleitungen für Autobastler denken; denn auch die Literatur zur Krisen-PR beginnt erst mit der Panne; von Prävention oder Rehabilitation keine Spur.

Zu einem nüchternen Ergebnis kommen KUNCZIK et al. nach einer ausführlichen Literaturanalyse:

Die hier angeführten Autoren haben eines gemein: greifbare, in der Praxis umsetzbare, Konzepte können oder wollen sie nicht anbieten. (1995: 21)

Wenn von Rezepten die Rede ist, dann drängt sich der Vergleich auf zu Wolfram SIEBECK, Deutschlands bekannten Berater für die Küche:

Tatsächlich bestehen meine Rezepte oft mehr aus Vorschlägen als aus Vorschriften. Letztere sind nützlich, aber Spontaneität ist wichtiger. So wichtig wie das Fingerspitzengefühl. In unserer Gesellschaft können mehr Menschen Auto fahren als kochen. Ihnen muss auch nicht gesagt werden, wie heftig sie auf die Bremse treten sollen, wenn sie anhalten wollen, oder dass man einen Motor nicht überdrehen darf. Das hat man im Ohr beziehungsweise im Gefühl. Genauso ist es mit den Mengen beim Kochen. Wer nicht weiß, wie viele Kartoffeln er für drei Menschen kochen soll, wer nicht abschmecken kann, ob eine Sauce noch Salz braucht oder Pfeffer – der lässt das Auto besser in der Garage und fährt mit dem Taxi. (1998: 3)

Das Fazit der PR-Literatur zur Krisenkommunikation ist daher ganz pragmatisch. Am besten an einen Krisenberater wenden und ja nichts selber anfassen.

GLASL nennt für Führungskräfte die folgenden notwendige Kernkompetenzen zum Umgang mit Konflikten:

- Sensibilität für Konfliktphänomene
- Kennen und Verstehen der in Konflikten wirksamen Mechanismen, die zu einer wesentlichen Beeinträchtigung der Erkenntnis-, Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit der Akteure führen.
- Früherkennung von Signalen für eine drohende Eskalation.
- Kenntnis der Eskalationsmechanismen und ihrer Gefahren wie auch Chancen.
- Urteilsfähigkeit, um die Möglichkeiten eigenen Handelns oder die Beteiligung externer Hilfe abzuschätzen.
- Fertigkeiten, einen rollenden Konflikt zu stabilisieren bzw. wieder unter Kontrolle zu bekommen.
- Das Vermögen, erste Schritte zur Klärung und Entspannung der Situation einzuleiten. (1992: 19)

Im Grunde sind dies Kernkompetenzen, die man von jedem Manager sowieso erwarten sollte, auf das Thema Konfliktkommunikation getrimmt – von Fähigkeiten auf dem Gebiet der Kommunikation keine Spur.

Spätestens hier fällt auf, dass im englischen Sprachraum, Krisenkommunikation nicht als ausschließliche Aufgabe der Public Relations verstanden wird. Einen Begriff wie crisis-PR sucht man vergeblich. Dafür taucht der Begriff *management* stets im Zusammenhang mit Risiko und Krise auf (vgl. MITROFF et al. 1996; LERBINGER 1997; REGESTER et al. 1997; WINTER/STEGER 1998).

Zu den Klassikern der Krisenkommunikation gehört hierzulande APITZ (1987). Die Zielgruppenorientierung ist ein Kernbestandteil seiner Überlegungen und daher unterscheidet er ausdrücklich zwischen unterschiedlichen Gruppen der Gesellschaft mit unterschiedlichen Interessenlagen. Einen Hauptgrund für die Zunahme von Krisensituationen erkennt er in der Angst der Menschen vor unabsehbaren technischen, aber auch wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungen. Glaubwürdigkeit kann nach seiner Ansicht dieses Problem lösen. Wie viele Autoren unterscheidet er zwischen Überraschungskrisen und latenten Krisen, die sich noch entwickeln. Als Reaktion auf eine Krise muss sich das Unternehmen zwischen den Strategien der Passivität und Aktivität entscheiden. Eher esoterisch wirken seine Vorstellungen von der Krisenkommunikation:

[...], dass es das Ziel jeglicher Krisenkommunikation sein muss, das Wohlbefinden von Menschen zu erhalten oder zu verbessern oder die Meinung dieser Personen über ihr Wohlbefinden zu verbessern. "Wer liebt mich?" Ist die dominierende Frage. (49 f)

Allerdings lässt sich die Sorge um das "Wohlbefinden" auch als einfühlsame Zielgruppenorientierung interpretieren. Und dieser Hinweis ist von herausragender Wichtigkeit, denn offenkundig beschäftigen sich die Unternehmen viel zu sehr mit ihren Problemen als mit der Gefühlslage ihrer Anspruchsgruppen. Wir erleben dies auch in anderen Zusammenhängen. Im Marketing entscheidet Kundenorientierung versus Produktorientierung über die Exzellenz des Vorgehens – bekanntlich sollte der Köder ja dem Fisch und nicht dem Angler schmecken. Wer aber wie im Fall HOECHST sachlich und korrekt von "mindergiftigen" Stoffen spricht, hat sicher nicht das "Wohlbefinden" von Menschen im Sinn gehabt. Insofern lernen wir von APITZ, dass zur Krisenkommunikation mehr gehört als das Befolgen von Checklisten – nämlich ein Gefühl für die

betroffenen Anspruchsgruppen. Weil man für dieses Kommunikationsmodell höheren Beistand benötigt, widmet er der Zunft der Krisenberater ein eigenes Kapitel. Und das ist durchaus berechtigt, wie uns die tagtäglichen Erfahrungen mit Krisenkommunikatoren auf verlorenen Posten deutlich machen.

Hervorzuheben ist bei APITZ eine Sammlung von 20 Krisenfällen, deren spezielle Situation in einem Polaritätenprofil dargestellt wird.

Eine umfangreiche Checkliste zur Krisenkommunikation hilft dem unbedarften Unternehmen, sich auf Krisenfälle besser vorzubereiten. Wissenschaftlichen Ansprüchen genügt dies aber nicht. Dies macht APITZ deutlich, wenn er zu dem Ergebnis kommt, dass Präventivpläne die Krisensituation schneller beurteilen lassen und die Entscheidungsfindung beschleunigen. Dass dies nur selten der Fall ist, wissen wir aus den Erfahrungen mit Bürokratien. Fazit: Ein gutes Kochbuch macht noch lange keinen guten Koch.

SCHERER (1995: 79) spricht von Überzeugungsarbeit und schon der Begriff klingt wenig überzeugend.

Dieses Entschärfen von Konflikten kann durch Überzeugungsarbeit geleistet werden. Das Unternehmen kann also Legitimität durch Zustimmung erreichen. Dieser Prozeß kann aber keine Einbahnstraße bleiben, auch das Unternehmen muss in Streiffällen Lernfähigkeit zeigen, es darf nicht nur versuchen zu überzeugen, sondern es muss auch die Bereitschaft haben, sich überzeugen zu lassen.

Auch nach diesen Empfehlungen bleibt unklar, was SCHERER genau meint mit "Unternehmenskommunikation und unternehmerisches Handeln als dynamischer Legitimierungsprozeß" (1995: 79). Kann ein Prozeß überhaupt undynamisch, d.h. statisch sein?

An dieser Stelle können wir neben dem mangelnden Verständnis von Information und Kommunikation vor allem zwei Problembereiche in der Auffassung von Krisenkommunikation festhalten:

- 1) Undifferenzierte Zielgruppenbetrachtung
- 2) Keine situationsspezifische Kommunikationsstrategie

(1) Differenzierte Betrachtung von Zielgruppen und Anspruchsgruppen

Die Identifikation von Zielgruppen gehört zu den Schwerpunkten der strategischen Kommunikationsplanung. Doch im Gegensatz zur Marketingkommunikation, wo Zielgruppen ausgewählt werden, sind Institutionen in der Risiko- und Krisenkommunikation ohne eigene Wahlmöglichkeit mit Anspruchsgruppen konfrontiert. Ebensovienig wie man eine Zielgruppe ohne Produkt definieren kann, erschwert die Ungewißheit der Risiko- und Krisenantizipation die Bestimmung von relevanten Anspruchsgruppen ex ante.

Auch die Forderung nach gesellschaftlichem Konsens und Moral ist keine Hilfe, denn sie verkennt die soziale Wirklichkeit. Viele Autoren übersehen, dass in einer funktional ausdifferenzierten Gesellschaft die Teilsysteme grundsätzlich amoralisch sind. Die Frage ist doch, von welcher Moral und Ethik GRUNIG et al. bei ihrem symmetrischen Kommunikationsmodell ausgehen – sicher nicht von der des Zentralverbandes der deutschen Werbewirtschaft oder der eines Chemiekonzerns. Dafür aber immer noch von einer totalitären Moralvorstellung, die in der stratifizierten Gesellschaft des Mittelalters sinnvoll war, um eine soziale Ordnung anstelle von Chaos und Willkür zu garantieren.

(2) Situationsspezifische Kommunikation

Public Relations sind keine Maßnahmen ad hoc, sondern bedürfen einer langfristig angelegten Kommunikationspolitik. Die meisten Krisen- und PR-Berater verschreiben jedoch Maßnahmen, die nur für den begrenzten Zeithorizont der Krise gelten. Dieses Einschätzung bestätigt KUNCZIK:

Ein weiteres Problem dieser Publikationen ist, dass sie fast durchweg erst in der Krise einsetzen, d.h. die Public Relations im "Normalzustand" ausklammern. So gesehen wirkt z.B. die Empfehlung, eine offene Informationsstrategie zu verfolgen, befremdend, denn wie kann man einem Unternehmen, dessen generelle Kommunikationsstrategie man nicht kennt, eine symmetrische PR für den Krisenfall empfehlen, ohne darauf hinzuweisen, dass ein solches Vorgehen nur langfristig angelegt und präventiv wirkend auch im Falle einer Krise Erfolg verspricht. (1995: 15)

Insofern harmonieren die Empfehlungen der Krisen-PR Publikationen in der Regel nicht mit einer

strategischen Kommunikationsplanung. Denn es ist Aufgabe der strategischen Kommunikationsplanung, auch Vorkehrungen für die Krisen- und Risikosituation zu treffen.

Ein Beispiel mag die Diskrepanz zwischen generalisierten Erfolgsfaktoren und realer Situationsgebundenheit verdeutlichen.

SCHERER zählt die "totale Kommunikation" zu den "generellen Erfolgsfaktoren in der Krisenkommunikation".

Totaler Kommunikation: Die ganzheitliche Unternehmenskommunikation muss offen, transparent und vorbehaltlos sein. (1996: 185)

In seiner Analyse der DAIMLER-BENZ A-Klassen-Krise äußert TÖPFER Bedenken gegenüber einer generell offenen Kommunikationsstrategie.

Die DAIMLER-BENZ-Verantwortlichen glaubten damals, proaktives, auf eine breite Adressatengruppe von Journalisten ausgerichtetes Handeln gegenüber den Medien sei positiv. Dies erwies sich im nachhinein als nicht zielführend. Es hätte zu diesem Zeitpunkt statt dessen ein enger ausgesuchter Kreis von Journalisten eingeladen werden müssen im Gegensatz zu der durchgeführten offenen Pressekonferenz. In jedem Falle bedarf eine offene Kommunikation einer intensiven und vor allem auch strategischen Vorbereitung, die aber in einer Krisensituation zeitlich nicht erreichbar ist, zumindest zu einem so frühen Zeitpunkt noch nicht gegeben ist. (1999a: 184)

Offenheit kann durchaus kontraproduktiv sein. Das unterstreichen vor allem Kommunikationsfachleute mit Risiko- und Krisenerfahrung wie der PR-Chef von NESTLÉ Jean- Xavier Perroud:

"Bei einer wirklichen Gefahr würden wir die Öffentlichkeit via Presse informieren, weil wir Risiken vermeiden wollen. Wenn aber kein Grund dazu besteht, dann habe ich das moralische Recht, auf Kommentare zu verzichten." HRIBAL (1999: 389)

5.3.1.2 Verständigungsorientierte Unternehmenskommunikation

Gesellschaftlich ambitionierten PR-Theorien kümmern sich nicht um die Interessen einzelner Organisationen, sondern suchen nach einer gesellschaftlichen Legitimation. Für ihre Vertreter sind Konsens und Dialog auf dem Weg zur Verständigung unerlässlich. Als Reaktion auf die funktionale Ausdifferenzierung der Gesellschaft fragt sich daher RONNEBERGER, was die Gesellschaft (durch Public Relations) noch zusammenhält.

Wie kommt Konsens über die entscheidenden Probleme des gesellschaftlichen Daseins zustande, wenn sich die Interessen in einem unaufhaltsamen Prozeß der partiellen Organisierung und Formalisierung immer mehr parzellieren? (1991: 10)

Zweifellos wird in RONNEBERGERs Sichtweise das unternehmerische Ziel *Public Relations* vermischt mit einer alteuropäischen Gesellschafts- und Gemeinschaftssemantik.

Das offenkundige, also für jeden erkennbare und angebbare Ziel von PR ist es, möglichst große und stabile Teilöffentlichkeiten zu schaffen, oder anders gesagt: in aller Öffentlichkeit durch Auseinandersetzung mit anderen Interessen für die Interessen der eigenen Organisation möglichst umfassende und dauerhafte Zustimmung zu erreichen. Das setzt voraus, der Öffentlichkeit möglichst viele und zwar einigermaßen überprüfbare Informationen zur Verfügung zu stellen. (1991: 16)

Mit anderen Worten versteht RONNEBERGER Public Relations als Möglichkeit, um durch Informationen und das gute Argument zu einvernehmlichen Lösungen zu gelangen. Für das politische System sind Public Relations nach seiner Ansicht sogar die Voraussetzung für das Funktionieren von Demokratien.

Dies aber bedeutet, dass PR ein konstitutives Element der Gesellschaftsordnung in einer Demokratie ist. (ebd.: 17)

RONNEBERGER grenzt sich bewusst ab vom Kommunikationsinstrument Werbung. Dabei übersieht er, dass Werbung und PR in der Verfolgung individueller Unternehmensinteressen sehr viel miteinander zu tun haben. Für hehre gesellschaftliche Ziele taugt Werbung aber nicht. In der vehementen Einforderung von gesellschaftlichen Interessen und Gemeinwohl stoßen wir schnell auf Bewertungsprobleme. Die unentwegte Suche nach Verständigung, Win-Win-Zonen und Dialog kann auch negativ bewertet werden. Der Konsens im Kohlebergbau und die damit zusammenhängenden Subventionen verhindern den dringend nötigen Strukturwandel. Der Vorstandsvorsitzende der Porsche AG, Wendelin WIEDEKING gehört zu den wenigen, die sich öffentlich gegen einen Konsens um jeden Preis wendet. Er weist hin auf die Gefahren:

Eine Gesellschaft, die auf Ausgleich bedacht ist, muss auf Dauer mit zweit- und drittbesten Lösungen vorlieb nehmen, die die Probleme nicht wirklich lösen, sondern auf einen späteren Zeitpunkt verschieben. Solche Kompromißformeln haben in den vergangenen Jahren eine sich immer rascher beschleunigende Verfallszeit, so dass ständig nachgebessert werden muss. Und gerade auch deshalb sinkt das Vertrauen der Menschen in die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen.

Wendelin WIEDEKING in AGENDA: Das Magazin von RWE, Nr. 2 1999, S. 10

Der Soziologe und Unternehmensberater Chris ARGYRIS (1990) kommt zu der selben Quintessenz, dass man sich gelegentlich entscheiden müsse, ob man die Harmonie befördern möchte oder wesentliche Entscheidungen treffen will. Seine Meinung steht im Widerspruch zur allgemeinen Ansicht, dass Kommunikation und Verständigung zusammen gehören. So bezieht der Vorsitzende der IG Metall, Klaus ZWICKEL eine andere, konsensorientierte Position:

Wer heute von "Konsenssosse" faselt und öffentlich dafür eintritt, einen scharfen Konfliktkurs zu steuern, hat nicht begriffen, welche schöpferischen Produktivkräfte sich in einem ausgewogenen gesellschaftlichen Klima entfalten können. Ich bin fest davon überzeugt, dass es unserem Gemeinwesen am besten bekommt, wenn es uns gelingt, jenseits aller Gegensätze immer dann die Kraft und Stärke zur Zusammenarbeit aufzubringen, wenn es darum geht, grundlegende Entscheidungen für unser Land zu treffen. Klaus ZWICKEL in AGENDA: Das Magazin von RWE, Nr. 2 1999, S. 10

Im Konsensstrom schwimmt auch die *Dialogkommunikation* mit. *Dialogkommunikation* oder "Dialogorientierte Unternehmenskommunikation" gelten als Leitbilder eines gesellschaftlich verträglichen Handelns (s. BENTELE et al. 1996). Die Definitionen von Dialogkommunikation sind vielfältig. Das weite Feld reicht von Online-Kommunikation, dem Kundendialog im 1-to-1 Marketing bis zu einer stärkeren Beteiligung der Mitarbeiter im Management. Doch welche Bedeutung hat der Dialog für die Unternehmenskommunikation und speziell für die Lösung von Konflikten in der Krisenkommunikation? Dieser Frage soll hier nachgegangen werden.

BRAUER 1996 versteht unter Dialogkommunikation in erster Linie qualitative Methoden der Meinungsanalyse. Dabei versucht ein Unternehmen die Stimmung der Öffentlichkeit durch Gespräche mit Meinungsführern einzufangen. Die Informationen aus diesen Focus-Gruppen bilden die Grundlage für eine vorausschauende PR-Strategie. BRAUER spricht hier sogar von einem "virtuellen Dialog".

Er setzt Organisationen in die Lage, die Korridore zu kennen, in denen Handlungsfreiheit besteht, und ggf. mit Teilöffentlichkeiten Koalitionen zu schmieden, in denen es um die Neutralisierung eines solchen Korridors geht. (1996: 284)

Und...

Symmetrische Kommunikation hingegen ändert nicht nur den Zuhörer, sondern auch den Absender; denn beide sprechen miteinander, um voneinander zu lernen. BRAUER (1996:284)

Danach würde zwischenmenschliche Kommunikation stets rationale Beweggründe haben. Von diesem Grundnutzen der Kommunikation kann allenfalls beim Modell des *homo oeconomicus* ausgegangen werden.

Hier können wir an die herrschende PR-Theoriedebatte anschließen, in der Dialogkommunikation als generelle Lösung für Kommunikationsprobleme betrachtet wird. Seit Mitte der 80er Jahre werden vielfach Beteiligungsmodelle der Öffentlichkeit diskutiert. Häufig geht es dabei um Großprojekte der Abfallbeseitigung, die zu vehementen Bürgerprotesten geführt hatten. Als Konfliktlösungsstrategie stellen BURKART/PELINKA ein Konzept der "Verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit" vor.

Dies ist ein Kommunikationskonzept, das den Verständigungsprozeß zwischen Projektplanern und Betroffenen in den Mittelpunkt rückt, weil es in erfolgreich zustandegekommener Verständigung eine elementare Voraussetzung zur einvernehmlichen Lösung von Interessenkonflikten sieht. Die daraus abgeleitete Public Relations-Strategie stellt daher auch nicht die einseitige Durchsetzung der Interessen des Deponieplaners in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen, sondern das zu erzielende Einverständnis mit den betroffenen Bevölkerungsgruppen. Das Modell macht die Bereiche erkennbar, über die Einverständnis anzustreben ist und benennt auch konkrete Schritte zu ihrer Realisierung. (1993: 11f)

Die Tabelle verdeutlicht die einzelnen Phasen des Modells. Die Autoren stellen den Dialog als zentrales Element der Konfliktbewältigung in den Mittelpunkt.

Phasen des Modells der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit

Kommunikation über	Themen/ Sachverhalte	Organisation/ Institution/Personen	Legitimität des Interesses
PR-Phasen	objektive Welt	Subjektive Welt	soziale Welt
1. Infor- mation	Festlegung/Definition Relevanter Sachverhalte und Begriffe und Erläuterung der Konsequenzen	Erläuterung des Selbstbildes, der Absichten Bekanntgabe von Ansprechpartnern	Rechtfertigung des Interesses durch Angabe von Gründen
2. Diskussion	Auseinandersetzung mit den relevanten Sachverhalten bzw. Begriffen	Kann nicht diskutiert werden	Auseinandersetzung über die Angemessenheit der Begründung
3. Diskurs	Einigung über Richtlinien zur Einschätzung von Sachurteilen	Kann nicht diskursiv eingelöst werden	Einigung über Richtlinien zur Einschätzung von moralischen Urteilen
4. Situations- definition	Einigung über Sachurteile	Einigung über die Vertrauenswürdigkeit der Handlungsträger	Einigung über moralische Urteile

Quelle: BURKART/PELINKA (1993: 34)

Eine offensichtliche Kritik wird bereits von den Autoren vorweggenommen:

Vielleicht mag manchem Leser das hier entwickelte VÖA-Konzept praxisfern und utopisch erscheinen. Einer solchen Einschätzung ist zu widersprechen. Zunächst unter Verweis auf den aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungsprozeß, demzufolge diverse Formen der Mitbestimmung und Bürgerbeteiligung in Zukunft wohl eher zu- als abnehmen werden. (ebd.: 36)

Der Hang zur öffentlichen Beteiligung ist angesichts ständig sinkender Wahlbeteiligung kaum nachzuvollziehen. Und auch KUNCZIK (1995: 105) resümiert, dass "nur ein begrenzter Kreis von Interessierten eingebunden werden kann", aber zumindest "keine relevante Teilöffentlichkeit per se von der Mitwirkung ausgeschlossen" ist.

Fraglich ist auch, ob die Themen Kommunikation und Information nicht übermäßig strapaziert werden.

Ist es nicht eine Illusion von mehr Kommunikation (oder in Abwandlungen: von mehr Information, mehr Wissen, mehr Beteiligung, mehr Reflexion) Abhilfe zu erwarten? Wird nicht im Gegenteil, mehr von all dem die Kluft zwischen Entscheidern und Betroffenen erst recht aufreißen? (LUHMANN 1991: 121)

Es besteht offensichtlich ein Vertrauensproblem für die Kommunikation vor allem naturwissenschaftlicher Erkenntnisse. Die Zeiten allgemein anerkannter Wahrheiten ist vorbei. Die Frage ist doch, wem diese Erkenntnisse bei seiner Argumentation nützen.

LUHMANN (1991) hat dies an den unterschiedlichen Befindlichkeiten von Entscheidern und Betroffenen sehr treffend charakterisiert.

Es kommt zu Kampagnen mit einer wechselseitigen Verunstaltung der Standpunkte. Zu den vorgeschlagenen Abhilfen gehört die Hoffnung auf Kommunikation, auf Dialog, auf Verständigung und Kompromißbereitschaft. (...) Aber kann Kommunikation helfen, wo Mißtrauen herrscht und wo die Beteiligten einander, wie oben ausgeführt, mit unterschiedlichen Unterscheidungen beobachten? (LUHMANN 1991: 24)

BURKART/PELINKA berufen sich bei ihrem Modell vor allem auf zwei Grundlagen, dem bereits diskutierten "Symmetrischen Modell der Public Relations" von GRUNIG/HUNT (1984) und der "Theorie des kommunikativen Handelns" von Jürgen HABERMAS (1981). Der Konsens spielt in den Arbeiten von HABERMAS (1981a u. b) zum *Kommunikativen Handeln* und in *Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz* (HABERMAS/LUHMANN 1971: 101-141) eine zentrale Rolle.

Gleichzeitig hebt HABERMAS unter den Bedingungen der "idealen Sprechsituation" die wahrheitsstiftende Funktion des Diskurses hervor:

Die symmetrische Verteilung der Chancen bei der Wahl und der Ausübung von Sprechakten, die sich a) auf Aussagen als Aussagen, b) auf das Verhältnis des Sprechers zu seinen Äußerungen, und c) auf die Befolgung von Regeln beziehen, sind sprachtheoretische Bestimmungen für das, was wir herkömmlicherweise mit den Ideen der Wahrheit, der Freiheit und der Gerechtigkeit zu fassen suchen. Diese Bestimmungen interpretieren sich wechselseitig und definieren zusammengenommen eine Lebensform, die in der Absicht, einen Diskurs zu führen, eine Kommunikation aufnehmen und nur lange genug fortsetzen würden, ein Konsensus ergeben müßte, der per se wahrer Konsensus wäre. (Ebd.139)

Im Mittelpunkt steht dabei der Zusammenhang von Kommunikation und Verständigung im Sinne von Einigung im Gespräch. Wir wollen an dieser Stelle nicht in eine Kritik einlenken, die Norbert BOLZ als *Entzauberung des Mythos des Kommunikativen Handelns* zunächst historisch herleitet.

Ihr Schlüsselmotiv eines wahrheitsstiftenden Konsenses geht ausdrücklich auf die jüdische Bundesidee zurück; die Bundesgenossenschaft Jahwes mit seinem Volk ist die Urzelle der Kommunikationsgemeinschaft. Der Zweifel am Vernunftzweifel, der Habermas das Projekt der Moderne fortschreiben heißt, hat also einen theologischen Kern. [...] Die Autorität des Heiligen wird durch die Autorität des Konsenses umbesetzt. (1993: 60f)

Verständigungsorientierte versus Strategische Kommunikation

Typ	Grundlage	Art der Übereinstimmung
Verständigungsorientierte Kommunikation	Gemeinsame Überzeugung	Rational motiviertes Einverständnis
Strategische Kommunikation (1) offen strategisch	Drohungen Lockungen	Erzwungene Übereinstimmung Erkaufte Übereinstimmung
(2) verdeckt strategisch	Bewusste/unbewusste Täuschung (Manipulation)	Erschlichene/ täuschende Übereinstimmung

Nach BURKART/LANG (1995: 44)

Das Problem löst sich von allein; denn mit dem Idealbild der verständigungsorientierten Kommunikation sind Voraussetzungen verbunden, die im Fall der strategischen Kommunikation, wie zum Beispiel Unternehmenskommunikation, nicht gegeben sind.

HABERMAS unterscheidet explizit zwischen strategischer und verständigungsorientierter Kommunikation. Diskurse schließen strategische Kommunikation prinzipiell aus. Die Ereignisse um die Bohrinself BRENT SPAR warnen aber stellvertretend für viele andere Konflikte vor dem übertriebenen Vertrauen in die guten Argumente. Die in den Medien verbreiteten Deutungsmuster waren stärker, als die offenen und ehrlichen Bekundungen von SHELL, obwohl sich diese nachträglich als korrekt herausstellten. Die mediengerechte Inszenierung siegte über das gute Argument. Hier scheitern jene, die Public Relations in erster Linie als Informationsübermittlung verstehen.

Die Wirtschaft und die Politik lernen zunehmend die Regeln des Spiels und kehren sie gegen die Massenmedien. Dies schlägt sich in einer immer größeren Professionalisierung der öffentlichen Kommunikation nieder. Strategische Planung tritt an die Stelle spontaner Reaktionen, der öffentliche Diskurs wird zum Kommunikationsmanagement.

KEPPLINGER (1992: 45)

Verständigungsorientierte Kommunikation im Sinne von HABERMAS weicht damit der strategischen Kommunikation. Es geht um geeignete Strategien der Inszenierung und Aktualisierung. Wie dies erfolgreich gelingt, machen die Kommunikationsstrategen von GREENPEACE et al. der Industrie weiterhin vor.

Viele Autoren übersehen diese Unterscheidung und übertragen HABERMAS normativen Ansatz auf den Bereich der Public Relations und Unternehmenskommunikation. Dadurch besteht allgemeine Verwirrung

darüber, was mit Verständigung und Konsens überhaupt gemeint ist.

Bei der angesprochenen Konsenserzielung handelt es sich wohl eher um eine Art des Redens, unter der man viel verstehen, aber wenig begreifen kann, um eine Redensart. RÖGLIN (1996: 233)

In der Literatur zur Public Relations entdecken wir besonders bei Publizisten und Kommunikationswissenschaftlern den auf HABERMAS abgeleiteten Hang zu Konsens und Dialog als Maxime. Für Wirtschaftsunternehmen stellt daher RÖGLIN (1996) eindeutig klar:

Jede Öffentlichkeitsarbeit verfolgt ein Interesse, und dieses Interesse muss im Interesse des Unternehmens liegen, das diese Öffentlichkeitsarbeit betreibt. Das ist systembedingt und gut so. Ein Unternehmen ist weder ein Öko-, noch ein Wohltätigkeitsinstitut und schon gar nicht eine pädagogische Anstalt, die dafür zu sorgen hat, dass die bürgerliche Gesellschaft gut gerät. Ein Unternehmen hat in erster Linie Gewinne zu machen, und deshalb will es die Bedingungen dafür, sofern sie nicht schon gegeben sind, schaffen und durchsetzen. (231)

Im Vordergrund steht hier die Zielorientierung des Unternehmens. Dadurch werden Handlungen und Abläufe operationalisierbar, d.h. steuerbar. Das Unternehmen kann letztendlich feststellen, ob die Ziele erreicht worden sind. Beim Diskurs lässt man sich auf etwas ein, ohne ein Ziel im Auge zu haben. Das Ende ist ungewiß. Oder wie sieht das Ende eines Diskurses aus, könnte es ein besseres oder schlechteres Ende geben? Ein Diskurs nach den von HABERMAS festgelegten Spielregeln ist im Prinzip nicht operationalisierbar. WEINRICH (1973) bringt die Erfahrungen mit endlosen, kontroversen Verhandlungen auf den Punkt. Letztendlich regiert das Durchhaltevermögen – "die Diktatur des Sitzfleisches".

So erzeugen die Spielregeln des Diskurses mit Notwendigkeit ein Dauer-Räsonnement, das im "Ausdiskutieren" der Probleme bis zur psychischen oder biologischen Erschöpfung der Komplexität weiterläuft. Denn die Komplexität ist immer größer, als ein Diskurs lang sein kann: das ist die moderne Variante der alten Maxime *Ars longa, vita brevis*. Es ist daher zu befürchten, dass der Diskurs nicht zu einem Konsens in der Wahrheit (was immer das sein mag) führt, sondern einzig und allein zu einem Konsens im Weiterreden: Diktatur des Sitzfleisches. (156)

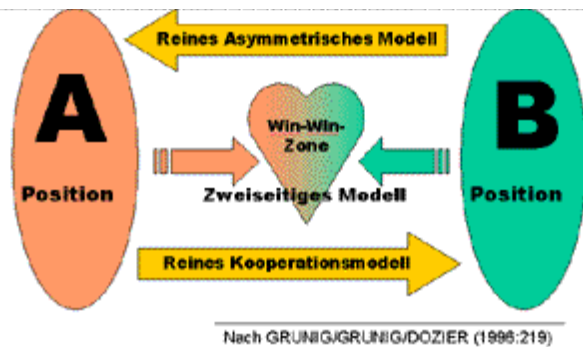
Soviel zur Physis der Diskursethik.

Die von GRUNIG/HUNT für exzellent befundene Symmetrischen Kommunikation ist nur für bestimmte Situationen sinnvoll einsetzbar.

Als Krönung entwickeln GRUNIG et al. sogar ein *zweiseitiges Modell exzellenter Public Relations*. Die PR-Abteilung nimmt hierbei eine Mittlerrolle ein zwischen den Interessen der Bezugsgruppen und den Interessen der Unternehmung. Ziel soll es sein, beide Positionen in einer "Win-Win-Zone gemischter Interessenlage" zusammenzuführen.

Das würde bedeuten, dass die PR-Abteilung nicht mehr Bestandteil der Unternehmensorganisation ist. Zumindest könnte sie dann nicht glaubwürdig vermitteln. Die Arbeitgeberseite würde wohl kaum einen Gewerkschafter als Schlichter in einem Tarifkonflikt akzeptieren. Man sollte sich auch fragen, ob die Bürgerinitiative bereit wäre, die PR-Abteilung eines Industriekonzerns zu entlohnen. Denn "Win-Win" bedeutet auch, dass die Kosten auf die Konfliktparteien verteilt sind.

Derartige Ansätze beschäftigen sich zu sehr damit, wie eine Entscheidung (möglichst im beiderseitigen Einvernehmen) getroffen werden kann. Frei nach dem Motto: "Hauptsache, wir haben darüber gesprochen". Dabei wird übersehen, dass ein Unternehmen Ziele zu verfolgen hat und an einer Einigung mit Anspruchsgruppen nur interessiert ist, wenn das Zielsystem gefährdet ist. Erst in diesem Fall wird der Konsens mit diesen Bezugsgruppen selbst zum Unternehmensziel. Selbstverständlich geht es auch den übrigen Konfliktparteien um mehr als um Konsens.



Ein Beispiel für Symmetrische Kommunikation ist die Mediation. Ein Verfahren, das aktuell sehr viel diskutiert wird und Lösungschancen für verschiedene Bereiche verspricht. So erhofft man sich eine Entlastung bei Zivilprozessen durch den Einsatz von Mediatoren mit juristischer Ausbildung. Wir kennen die Rolle des Mediators als Schlichter in der Tarifverhandlung. Allgemein geschätzt ist der erfolgreiche Einsatz von Mediatoren bei Mergers & Acquisitions von Unternehmen. Der PR-Berater oder die eigene PR-Abteilung wird zur neutralen Instanz. Die Aufgabe ist, Parteien mit gegensätzlichen Ansichten gemeinsam zu einem Konsens zu führen (vergl. GRUNIG/HUNT 1984: 23). KUNCZIK et al. (1995: 67) beschreiben die Mediation als "Alternative Dispute Resolution-Verfahren" und zeigen Anwendungsfelder bei Konflikten zwischen kommunalen Verwaltungen und Öffentlichkeit. Sie unterscheiden vier verschiedene Formen:

- **Negotiation** (Verhandlungen ohne Unterstützung eines unparteiischen Dritten).
- **Facilitation** (Verhandlungen mit Unterstützung eines neutralen, verfahrenstechnisch eingreifenden Vermittlers).
- **Mediation** (Verhandlungen mit Unterstützung eines Moderators, der sowohl verfahrens- als auch ergebnisorientiert vorgeht).
- **Nonbinding Arbitration** (Verhandlungen mit Unterstützung eines neutralen Schiedsrichters, dessen Urteile für die Konfliktparteien jedoch nicht zwingend sind).

Die Grundbedingungen sehen unter anderem die "dezidierte Information aller beteiligten Gruppen" vor und dass ein "grundsätzlicher Wille aller Teilnehmer zum Konsens" besteht (1995: 69). Von diesen Bedingungen kann man jedoch nicht immer ausgehen. Den Akteuren geht es weniger um Konsens, als vielmehr um eigene Ziele. Ausnahmen wie Tarifverhandlungen und Fusionen bestätigen diese Regel. In beiden Fällen geht es um Konsens in Form von Verträgen, denen man sich nicht entziehen kann. Dialogkommunikation ist massenmedial nicht zu erreichen. Darauf hat auch MERTEN (2000) in seiner Kritik am Dialog hingewiesen und zu diesem Resümee gelangen auch KUNCZIK et al.:

Es scheint sich als Gesetzmäßigkeit herauszukristallisieren, dass auch mit einer transparenten, kommunikativen Public Relations in der modernen Informationsgesellschaft nur ein begrenzter Kreis von Interessierten eingebunden werden kann. Bestenfalls ist, wie in den Fallbeispielen aufgezeigt, keine relevante Teilöffentlichkeit per se von der Mitwirkung ausgeschlossen. (1995: 105)

Die Mediation lässt sich aber als legitimierendes Verfahren begreifen. Wir werden auf diesen Aspekt noch eingehen. Häufig geht es gar nicht um die Kommunikation zwischen den Konfliktparteien (z.B. GREENPEACE und SHELL), sondern vielmehr um eine für die Öffentlichkeit akzeptable Definition des Themas.

Das Modell der Verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit geht von einer isolierten Situation aus. Die Probleme öffentlich ausgetragener Konflikte tauchen in diesem Modell gar nicht auf. Was ist, wenn das Unternehmen zum Diskurs bittet und niemand nimmt die Einladung an?

"Wir haben die kritischen Medien mehrere Male aufgefordert, mit uns zu sprechen. Wir wollen, dass sie sich mit den Bereichen auseinandersetzen, in denen sie uns Fehler zuschreiben. Aber sie nehmen diese Chance gar nicht wahr." (Interview mit Jean-Xavier PERROUD Leiter Public Relations NESTLÉ. In: HRIBAL 1999: 429)

Insofern sind sich die Konfliktparteien gar nicht so unähnlich. Die Industrie beharrt auf ihren strategischen Unternehmenszielen und die Öffentlichkeit fühlt sich durch die Berichterstattung der Medien gerne in ihren liebgewonnenen Feindbildern bestätigt. Wer braucht da noch einen Dialog oder eine Diskursethik? Gibt es überhaupt das viel zitierte Akzeptanzproblem? Es tritt erst dann auf, wenn ein Industrieunternehmen Akzeptanz für Leistungen erwartet, die gar nicht zur Systemleistung gehören. Um es deutlich zu sagen. BASF & Co sind keine Bio-Läden und von GREENPEACE erwartet man nicht eine Unterstützung für die Genforschung. Beide müssen erfolgreich sein in ihrem System, aber sie müssen deshalb nicht auf Konsens aus sein. Wer das Thema Akzeptanz überstrapaziert, schneidet sich damit ins eigene Fleisch und macht sich erst recht unglaubwürdig. Beim Fleischer erwartet man ja auch keine Grünkernlinge. Also ist es nicht verwunderlich, wenn Krisen, Konflikte und Skandale an der Tagesordnung sind. Die Wirklichkeit nagt an der Utopie eines grenzenlos gemeinschaftlichen Konsenses über das, was man zu tun oder zu lassen habe.

Zu den Grundlagen der Systemtheorie gehört die These, dass Systeme sich durch die Unterscheidung von Innen und Außen konstituieren und sich durch Stabilisierung dieser Grenze erhalten. LUHMANN (1968: 101)

LUHMANN weist auf den springenden Punkt hin. Systeme sind auf Erhaltung aus. Sie erhalten sich aber nicht aus sich heraus, sondern vor allem durch Abgrenzung und d.h. unter Umständen auch oder vor allem durch Reibung und Konflikt. Verschiedene gesellschaftliche Interessengruppen sind als Teilsysteme daher keinesfalls auf Konsens aus. Der Leiter Medien- und Öffentlichkeitsarbeit von GREENPEACE in Deutschland, Fouad HAMDAN, verdeutlicht, dass sein Unternehmen mit Verständigung wenig im Sinn hat:

Die Planung einer GREENPEACE-Kampagne ist die Planung einer öffentlichen Konfrontation. GREENPEACE bringt ein Thema in die Öffentlichkeit mit dem Ziel, ein Umweltproblem öffentlich bekannt zu machen und Umwelt-Sünder unter Druck zu setzen, zur Stellungnahme und zur Änderung ihres Verhaltens zu bewegen. Es ist eine Methode, Argumente so zu vertreten, dass sie nicht mehr ignoriert werden können, und Informationen so zu präsentieren, dass sie wahrgenommen werden. (GREENPEACE 2000: 1)

Wirtschaftsunternehmen, die hier auf Dialog und Konsens setzen, laufen einem sozialen Wunschbild hinterher. Denn wer sich hier auf die Ethikkonzeption eines Diskurses nach HABERMAS beruft, hat HABERMAS nicht verstanden. Dieser hat sich übrigens nie vor den Karren der Public Relations-Theorie spannen lassen. Und auch das Problem der Faktizität hat er selber erkannt und die faktische Kraft des Kontrafaktischen entgegengesetzt.

Auf jeden Fall verkennen viele, dass die moderne Gesellschaft nicht durch Konsens zusammengehalten wird und schon gar nicht von Natur aus auf Konsens aus ist (vgl. zur Entlarvung alteuropäischer Gesellschafts- und Gemeinschaftsvorstellungen SANDER 1998). Insofern handelt es sich eher um die Diktatur des Dialogs, wenn die "ideale Sprechsituation" überall aufoktroziert wird.

Die "ideale Sprechsituation" von Dialog und Diskussion fordert eine von Macht und Begehren "gereinigte Rede, die dann zum Schauplatz von Einverständnis, Konsensus und solidarischer Wahrheitssuche nach dem sanften Zwang des besseren Arguments wird. Habermas verleiht ihr den Status eine transzendentalen Nötigung: Man kann sie nicht erreichen, muss sie aber unterstellen. Aufklärung ist also die Arbeit der "gereinigten Rede" in der "verunreinigten". BOLZ (1993: 69)

Alltagserfahrungen sind voll von Konflikten, die übrigens häufig auch ganz fruchtbar für beide Seiten enden können. Ebenso utopisch wie der Hang zum Guten sind die Vorstellungen, es gehe vor Gericht um Gerechtigkeit und bei politischen Wahlen um die beste Politik.

Hier setzt dann in der moralkritischen Diskussion der Neuzeit der Vorwurf der Heuchelei (hypocrisy) ein, der natürlich berechtigt ist, aber gerade nicht in Frage stellt, dass mit Bezug auf das Medium Moral kommuniziert wird. Im Grunde geht es hier nur um die utopische Vorstellung, dass die Leute tatsächlich meinen müssten, was sie sagen. LUHMANN (1997: 397)

Es bestehen damit berechtigte Zweifel, ob Dialogkommunikation ein sinnvolles Konzept für die Risiko- und Krisenkommunikation sein kann. Eher ist zu vermuten, dass uns dieses traditionelle, auf Konsens ausgerichtete Denken in die Irre führt.

5.3.2 Werbung

Krisenkommunikation wird immer noch von vielen Autoren ausnahmslos als Aufgabe der Public Relations angesehen (vgl. HERBST):

Werbung in der Krise kann nicht nur sinnlos, sondern auch teuer sein – das Geld ist oft besser in andere Maßnahmen des Krisenmanagement investiert. (1999: 75)

Wer im Krisenfall zunächst nur aus Kostengründen auf Werbung verzichten will, dem sei vorgerechnet, dass GREENPEACE bei seiner Aktion gegen SHELL/BRENT SPAR in zwei Monaten eine Million Dollar ausgegeben hat.

DAIMLER-BENZ setzte im Krisenfall A-Klasse erfolgreich von der ersten Minute auf eine Integration von Werbung und Public Relations. Die betreuende Werbeagentur wurde frühzeitig in das Krisenmanagement involviert. Besonders bei Produktfehlern und Rückrufaktionen ist Werbung eine ideale Ergänzung. Ein relativ neuer Bereich betrifft die Kommunikationskampagnen im Fall von merger und acquisition. Der Kampf zwischen MANNESMANN und VODAFONE um die Übernahme wurde von aufwendigen Werbekampagnen beider Unternehmen begleitet. Allgemeines Lob fanden die positiven Bilderwelten, die VODAFONE in seiner Kampagne einsetzte. Während MANNESMANN eher mit Angstmotiven argumentierte. Folgende Aspekte der Werbekommunikation sind zu berücksichtigen:

- **By passing:** Werbung bietet im Gegensatz zu Public Relations die Möglichkeit, Botschaften direkt, ohne Umweg über den *gate keeper* Massenmedien zu adressieren. Da die Amerikaner ein ungetrübtes Verhältnis zur Werbung haben, gilt sie auch im Wahlkampf als probates Mittel, um Botschaften möglichst risikofrei an den Journalisten vorbeizumanövrieren. "By passing" heißt diese Strategie, die mit einer Herzoperation gemein hat, dass sie nicht ganz billig ist. Ca. 85 Millionen Dollar soll die erste "fully advertised presidency" von Präsident CLINTON gekostet haben, verrät der Politstrategie Dick MORRIS (1999: 151).
- **Chancen der Werbewirkung:** Werbung steht im Gegensatz zu PR über die Bildkommunikation ein vielfältiges Instrumentarium zur Verfügung, um verschiedene Kommunikationsziele zu erreichen (vgl. KROEBER-RIEL 1988 u. 1993 und BOLTZ (1994). Damit besteht auch die Möglichkeiten auf kritische Bildkommunikation zu reagieren. Eigene Bilder können darüber hinaus die Definition des Themas und damit die Deutungsmuster beeinflussen.
- **Beeinflussung der journalistischen Darstellung:** Man darf sich nichts vormachen. Auch kritische Berichte der Journalisten stoßen an ihre Grenzen, wenn es um einen guten Werbekunden geht. Werbung finanziert weitestgehend das Mediensystem. Insofern verfügt besonders die Wirtschaft mit dem Instrument Werbung über ein strategisches Druckmittel.

Im Gegensatz zu klassischen PR bietet sich über die Werbung ein spielerischer Umgang mit dem Konflikt an. Das zeigt sich besonders in der langjährigen Zusammenarbeit von MERCEDES und der Agentur SPRINGER & JACOBY. Witz und Humor können in erster Linie über Werbung vermittelt werden und dokumentieren einen selbstkritischen Umgang mit dem Problem. Wer über sich schmunzeln kann, hat es leichter, die Sympathien der Öffentlichkeit zu gewinnen und ist auf dem besten Wege aus der Reputationskrise. Das entsprechende Wirkungsprinzip heißt likeability. Das Gefallen der Kommunikation verbessert die Sympathiewerte für das Unternehmen und seine Produkte. Doch auch die übrigen Instrumente der Marketingkommunikation können wirksam im Risiko- und Krisenfall eingesetzt werden. Der amerikanische Pharma-Konzern JOHNSON & JOHNSON begleitete die Rückrufaktion des Medikaments Tylenol und vor allem die Wiedereinführung mit einer integrierten Kommunikationskampagne. Neben klassischer PR und Werbung wurden vor allem Verkaufsförderung und *direct marketing*-Maßnahmen eingesetzt. Als Fazit halten wir fest, dass Risiko- und Krisenkommunikation sicher keine alleinige Aufgabe der Public Relations sein sollte. Integrierte Kommunikationskonzepte sind in jedem Fall vorzuziehen. Auch unorthodoxe Maßnahmen können zum Erfolg führen, wie das Beispiel PERRIER verdeutlicht:

One of the things that helped Perrier relaunch their product after many weeks of being out of the market in the USA was an effort that they made to get back to each of the self-described marketing experts who, at the time of the recall, said their BRANDT was dead. They carefully recorded the names of all those people, and before they announced their recall intentions, they sent the press kit on the repackaging to all those individuals, with a note that said, "thought you would like to see this." They knew that reporters are creatures of habit. The reporters got good quotes from these people before, so when Perrier announced their relaunch plan, the reporters went right back to those sources

and the universally negative opinion they received before, turned around to neutral, and in some cases actually positive. O'ROURKE (2000)

Voraussetzung ist allerdings eine strategische Planung. Die Kommunikationsinstrumente müssen zielorientiert eingesetzt werden und in sich wie in Kombination detailliert zeitlich abgestimmt sein. Das bedeutet auch, dass eine Kampagne im Krisenfall unter Umständen sofort zurückgezogen werden muss, um sich nicht zusätzlich lächerlich zu machen. Im Falle des Unglücks der Raumfähre CHALLENGER 1986 war dies besonders problematisch, weil mit diesem Projekt umfangreiche Licensing-Verträge bestanden und die CHALLENGER dadurch ein beliebtes Werbemotiv war. Es fragt sich, welche Eingriffsmöglichkeiten auf Werbespots während der Formel-1 Übertragung möglich sind, wenn es zu einem schweren Unfall des Sympathieträgers kommt.



Abbildung 29: Mercedes A-Klasse 1



Abbildung 30: Mercedes A-Klasse 2



Klasse Boris

Abbildung 31: Mercedes A-



Abbildung 32: Mercedes A-Klasse 3

Die Motive der Werbekampagne erhalten das Kommunikationssystem der Krise. Während sich die Öffentlichkeit nach einer Krise sonst schnell wieder anderen Themen zuwendet, erhält MERCEDES mit Hilfe der Werbung die Kommunikationsbeziehung aufrecht. In der Regel haben Unternehmen sonst nicht den Mut, so offensiv zu kommunizieren, weil sie auf ein schnelles Ende der Krise aus sind. Unverkennbar ist der Spannungsbogen und das happy end.

Der Kampagne gelingt es, das eigene Image zu revitalisieren. Gleichzeitig schmeichelt die Selbstkritik, das Eingestehen von Fehlern, dem Rezipienten und trägt so zur Imagepflege der Anspruchsgruppen bei. Allerdings muss man auch einräumen, dass Entschuldigungskampagnen sich leicht abnutzen und nach dem Motto, einmal ist keinmal, zweimal ist immer, eher Joker-Qualität besitzen.

Noch ein Aspekt ist wichtig und darf in diesem Zusammenhang nicht übersehen werden. Kaum ein Kommunikationsinstrument ist besser für Konkurrenzsituationen geeignet als Werbung. So ist es nicht verwunderlich, wenn politische Werbung in Amerika mit "negative campaigning" auf die gleiche Art und Weise das Publikum unterhält, wie der Werbekonkurrenzkampf zwischen COCA COLA und PEPSI. Die Botschaften dieser Werbespots beschäftigen sich vorwiegend damit, den Gegner möglichst negativ darzustellen. Für die politischen Berater warten neue Herausforderungen in der Risiko- und Krisenkommunikation. Dies zeigt ein Rückblick auf zwei Werbespots aus dem US-Wahlkampf von 1988:

Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang der "Willie Horton"-Spot, der am Beispiel eines farbigen Mörders, der zu einer lebenslangen Haftstrafe verurteilt war und einen Hafturlaub für eine

weitere Gewalttat ausnutzte, Gouverneur Michael Dukakis verdächtigte, Kriminalität und Verbrechen zu nachsichtig gegenüber zu stehen. (...)

Unter politischen Medientechnokraten legendären Ruf genießt mittlerweile auch der "Boston-Harbour"-Spot der Republikaner, der den Bostoner Gouverneur Dukakis des absoluten Versagens auf dem Gebiet des Umweltschutzes bezichtigte. Dass ein Höhepunkt der 30-Sekunden-Sequenz – die Großaufnahme eines Warnschildes vor radio-aktiver Verseuchung – nicht im Bostoner Hafen, sondern in einem Atom-U-Boot Stützpunkt in Florida gedreht wurde, tat der emotionalen Wirkung dieses Fernsehspots keinen Abbruch. PLASSER/SOMMER (1991: 98)

5.4 Bisherige Managementmodelle für Risiko und Krise

Wie wir gesehen haben, sind Risiko- und Krisenkommunikation seit den 90er Jahren ein beliebtes Thema für Medienanalysen (vgl. stellvertretend DONSBACH et al. 1998; KEPPLINGER et al. 1995; SCHULZ et al. 1998). Hingegen ist das Management von Risiko- und Krise und besonders die Risiko- und Krisenkommunikation von deutschen Autoren bisher kaum behandelt worden. "Management der Krisenkommunikation" lautet der Titel einer 1996 an der Universität St. Gallen zugelassene Dissertation (SCHERLER 1996). Doch genau das sucht man dort vergeblich. Dafür wartet das bereits zitierte Konvolut mit allerlei Plattitüden auf. Seinen abschließenden "Appell an Theorie und Praxis" wollen wir zur Untermauerung der Kritik zitieren:

Die Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen kann nur dann als Erfolgsfaktor im Krisenmanagement eines Konzerns seine volle Wirksamkeit entfalten, wenn die Umweltinformation konzeptionell erfolgt. Die Synthese von analytischem und pragmatischem Vorgehen in einem strukturierten Krisen-Kommunikations-Konzept sollte deshalb den integrierten Bestandteil des Denkens und des Handelns in der Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen im Rahmen des Krisenmanagement eines Konzerns darstellen. (1996: 356)

SCHERLER fordert damit nicht mehr, als man ohnehin von einem strategischem Vorgehen erwarten sollte (vgl. 5.2.3).

Ein weiteres Beispiel für solche Plattitüden sind die von PETERS zitierten "Seven Cardinal Rules of Risk Communication" der Environmental Protection Agency von 1988:

- (1) Akzeptiere und beteilige die Öffentlichkeit als legitimen Partner!
- (2) Plane sorgfältig und Sorge für eine Erfolgskontrolle Deiner Bemühungen!
- (3) Nimm die speziellen Anliegen der Öffentlichkeit zur Kenntnis!
- (4) Sei ehrlich freimütig und offen!
- (5) Kooperiere und koordiniere Deine Aktivitäten mit anderen glaubwürdigen Quellen!
- (6) Erfülle die Bedürfnisse der Medien!
- (7) Sprich klar und mit Anteilnahme! (1994: 349)

Leitfäden und Checklisten à la HERBST (1999) sind ebenfalls wenig ergiebig:

"Krisenmanagement bedeutet die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle von Vorbeugung, Bewältigung und Nachbereitung einer Krise" (37)

Sie übersehen den Gesamtzusammenhang, verkennen die Systemrealität und zeichnen ein Bild von Unternehmen, die scheinbar ihre einzige Mission im Krisenmanagement sehen. Man sollte einmal das Wörtchen "sollte" in diesen Publikationen zählen. Erheblich mehr zu bieten hat teilweise die angelsächsische Managementliteratur, obwohl der Hang zum guten Ratschlag hier gelegentlich sehr platt und unreflektiert wirkt (vgl. REGESTER/LARKIN 1997). Im Zentrum von LERBINGERS (1997) *The Crisis Manager* stehen die speziellen Anforderungen für das Management von sieben unterschiedlichen Krisentypen. Die theoretischen Überlegungen werden durch unzählige Beispiele inspiriert, ohne dass dabei allerdings ein Gesamtkonzept herauskommt.

OBERMEIER bietet unter dem Titel "Die Kunst der Risikokommunikation" keine Patentrezepte, dafür aber sieben wichtige und interessante Perspektiven – *Botschaften* nennt er sie einleitend – abseits des Dialogmainstreams. Seinen Ansatz zur Systematisierung der Stakeholder (1999: 140-169) werden wir noch

aufgreifen. Einen umfassenden Handlungsrahmen für das Management der Risiko- und Krisenkommunikation finden wir hier allerdings nicht.

Wir werden nun auf die nach unserer Ansicht einzigen derzeit vorliegenden Ansätze eingehen, die mit einem komplexes Modell bzw. Analyseschema aufwarten:

1) Leitfaden zum Krisenmanagement von MITROFF/PEARSON/HARRINGTON (1996)

2) Grundlagen des Krisenmanagement von TÖPFER (1999b)

5.4.1 Leitfaden zum Krisenmanagement von MITROFF et al. (1996)

MITROFF et al. (1996) heben in ihrer Einleitung die Mängel vorliegender Handbücher zum Krisenmanagement hervor:

- (1) Die meisten Handbücher bieten eine unsystematische, unzusammenhängende Aufzählung von Einzelthemen ohne Gesamtüberblick.
- (2) Die meisten Handbücher werden dadurch zu jenem Problem, für deren Lösung sie sich halten.
- (3) Die meisten Handbücher verlieren sich in Einzelmaßnahmen, sind nicht akzentuiert nach Wichtigkeit und Dringlichkeit.
- (4) Viele Handbücher richten sich an die Adresse der Unternehmensleitung und sind daher oberflächlich und wenig hilfreich für konkrete Managementaufgaben.
- (5) Die meisten Handbücher beschäftigen sich nur mit der akuten Krise und sparen die Zeit davor und danach aus.
- (6) Die wenigsten Handbücher bieten Messmöglichkeiten an, um den Status Quo und die Fähigkeiten der Organisation für das Krisenmanagement zu ermitteln.

Der Essential Guide To Managing Corporate Crisis von MITROFF et al. (1996) soll diese Probleme beheben. Um dieses Vorhaben zu bekräftigen, haben sie zusätzlich eine eigene Software entwickelt, die das konkrete Krisenmanagement unterstützt. Zu den Kernfaktoren des Krisenmanagement zählen die folgenden vier Punkte:

1) Krisentyp (2) Phasen (3) System-Ursachen (4) Stakeholder

(1) Krisentyp: Das Schaubild ist aus dem Softwarepaket entnommen und zeigt potentielle Krisenursachen:

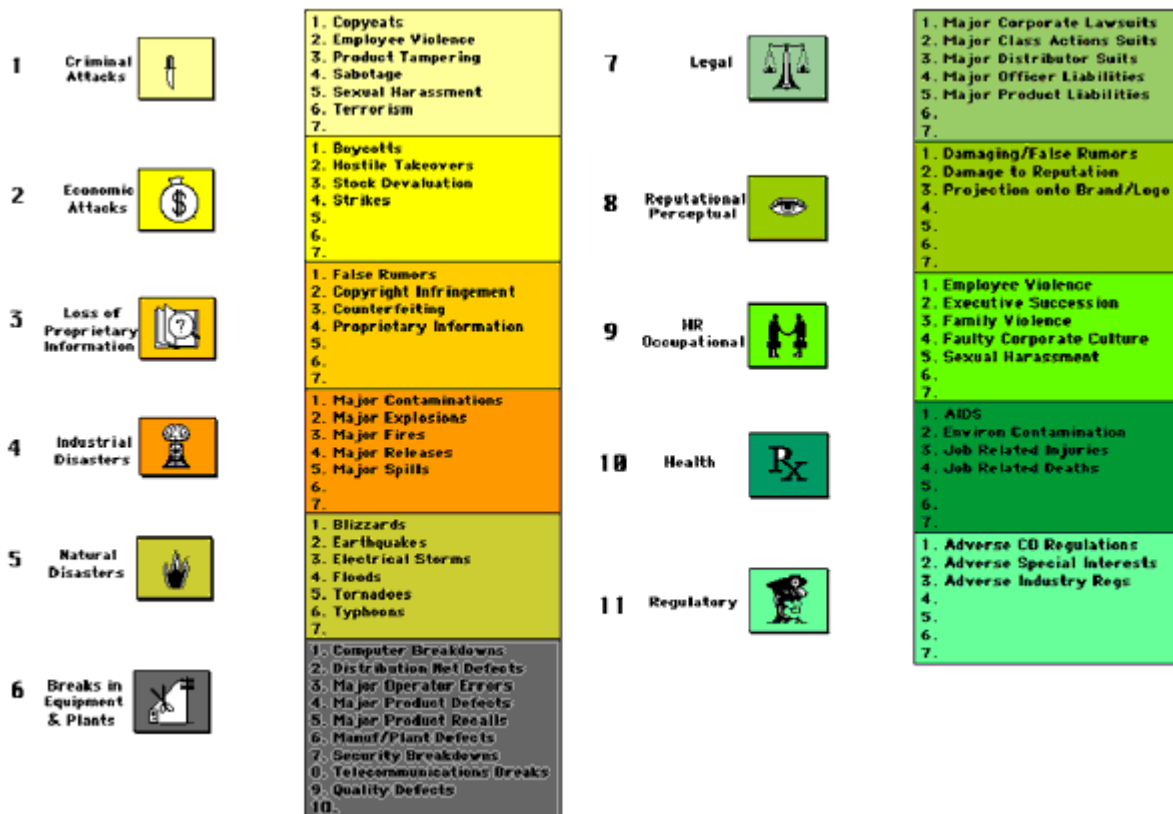


Abbildung 33: Krisentypen Quelle: MITROFF (1996: 73f)

(2) Phasen: MITROFF et al. unterscheiden fünf Phasen des Krisenverlaufs. Wir werden auf diese Systematik anhand des Modells von TÖPFER (1999b) noch näher eingehen, da die Phasen von ihm weitgehend identisch übernommen wurden.

1. signal detection (Früherkennung)
2. prevention (Prävention)
3. damage containment (Eindämmung)
4. business recovery (Erholung)
5. learning (Lernen aus der Krise) (ebd. 76)

(3) System-Ursachen: Hierbei geht um die Zusammenhänge von Mensch, Technologie und Organisation.

Unless an organization analyzes how (1) individual human operators and Managers interact with technological systems, (2) people's limitations affect their reactions under stressful conditions, and (3) organizational factors (such as reward systems and communications Channels) affect individual human responses, risk assessments will be incomplete at best. (ebd. 82)

Dabei handelt es sich vor allem um Fehlerquellen, die die Entstehung und den Verlauf von Krisen maßgeblich beeinflussen. Fünf System-Faktoren zählen MITROFF et al. auf. Wir haben diese auf vier Bereiche zusammengefaßt:

- 1) Organisation/ Infrastruktur
- 2) Arbeitswelt
- 3) Technologie
- 4) Unternehmenskultur/Einstellung Top Management

(4) Stakeholder (Anspruchsgruppen): Die Autoren unterscheiden vor allem interne und externe Anspruchsgruppen. Interne Stakeholder sind ebenso Akteure des Krisenmanagement.

MITROFF et al. bieten eine Art Baukasten für das Krisenmanagement. Zwar basiert das Werk ebenfalls in erster Linie auf Checklisten, allerdings sind die einzelnen Aufgabenbereiche durch Ablaufpläne verknüpft. Im Mittelpunkt steht die Vorbereitung auf den konkreten Krisenfall. Risiken werden nicht eigens thematisch behandelt, sondern als potentielle Krisen am Rande erwähnt.

Der Tenor liegt auf dem Krisenmanagement von Katastrophen und Unglücken mit Sach- und Personenschäden. Dabei geht es darum, Organisationen bestmöglich auf den Krisenfall vorzubereiten. "Outthinking the unthinkable" (ebd.: 188) lautet daher auch eine Kernbotschaft des Buches und damit werden Wahrnehmungsprobleme von Organisationen und die daraus resultierenden Folgen für das Management thematisiert.

Risiko- und Krisenkommunikation ist dabei nur ein Thema am Rande. Issue-Management und die Einflüsse des *agenda settings* fehlen gänzlich. Ein Verständnis für Kommunikationsbeziehungen im Risiko- und Krisenfall kann nur am Rande vermittelt werden – z.B. in der Notwendigkeit, den Auftritt vor Mikrofon und Kamera vorher zu proben oder in der notwendigen Sensibilität im Umgang mit den Medien.

5.4.2 Grundlagen des Krisenmanagement von TÖPFER (1999b)

TÖPFER (1999b) hat ganz offensichtlich sein Phasenmodell von MITROFF et al. (vgl. 1996:76) übernommen. Der einzige Unterschied ist, dass die Phasen *Prävention* und *Früherkennung* in der Reihenfolge vertauscht sind. Immerhin ist sein Buch, "Plötzliche Unternehmenskrisen Gefahr oder Chance", die einzige Publikation in Deutschland, die ein umfassendes Modell zum Krisenmanagement vorlegt. Im Gegensatz zu MITROFF et al. (1996) wird hier auch der Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen mehr Beachtung geschenkt.

TÖPFERs Überlegungen beziehen sich auf den von ihm selbst eingeführten Begriff "plötzliche Krise" (1999b: 16). Diese Begriffsbildung ist insofern ein Pleonasmus, da Krisen nach unserer Definition grundsätzlich unerwartete Bedrohungen darstellen (vgl. 2.2). Auch die Unterscheidung von "vorhersehbaren" und "nicht vorhersehbaren" Krisen ist überflüssig, wie das dazugehörige Zitat trefflich darstellt.

Bei vorhersehbaren Krisen muss der Schwerpunkt darauf gelegt werden, dies vorherzusehen. (ebd.: 20)

Dem muss entgegengehalten werden, dass die Vorhersehbarkeit ein Zeitproblem und eine Frage des beobachtenden Systems ist. Ob etwas vorhersehbar ist, entscheidet sich erst hinterher. Der Wetterbericht ist das beste Beispiel dafür. Doch wenden wir uns zunächst der Krisenverlaufs-Matrix zu, bevor abschließend eine kritische Auseinandersetzung folgt.

Es handelt sich hierbei um ein Analyseschema (siehe Schaubild) in dem zwei Dimensionen, nämlich die zeitlichen Phasen von Risiko/Krise und Kriterien ("Ebenen") des Krisenmanagement, in einer Matrix zusammengeführt werden.

Zusammen umfassen das Fünf-Ebenen-Schema und das Fünf-Phasen-Schema alle Analyse- und Gestaltungsanforderungen, die vor, bei und nach dem Eintreten einer plötzlichen Unternehmenskrise tangiert werden und deshalb in den aktiven Krisenvorsorge- und Krisenmanagementprozeß einbezogen werden müssen. (33)

Zunächst gehen wir noch einmal ein auf die Systematik des Fünf-Phasen-Schemas.

Krisenverlaufs-Matrix

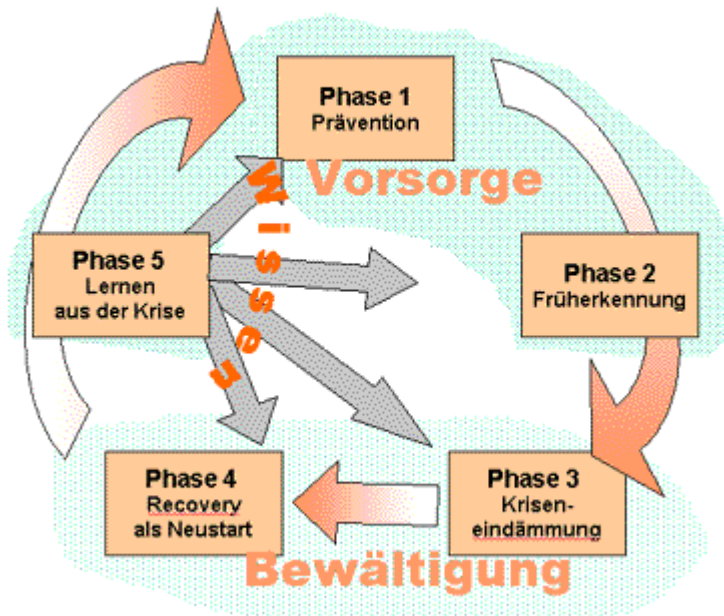
Phase Ebene	P1 Prävention	P2 Früherkennung	P3 Krisen-eindämmung	P4 Recovery als Neustart	P5 Lernen aus der Krise
E1 Inhalte Prozesse			Schadensbegrenzung	Vorfall / Auslöser?	Nutzenableitung
E2 Information	Vorbereiten	Erkennen		Kommunikator?	
E3 Organisation	MA-	NAGE-	MENT	Rückkehr	
E4 Kommunik-ation				Rezipienten?	
E5 Psychologie				Wirkung?	

Darstellung nach TÖPFER (1999: 34)

Abbildung 34: Krisenverlaufs-Matrix

nach Töpfer

Fünf-Phasen-Modell des Krisenverlaufs



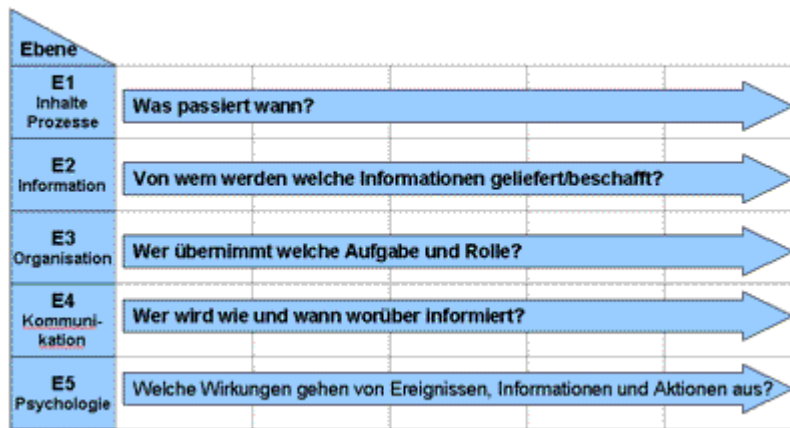
Eigene Darstellung. Basis: TÖPFER (1999b: 59)

Abbildung 35: 5-Phasen-Modell des

Krisenverlaufs nach Töpfer

Die einzelnen Ebenen beziehen sich auf das Krisenmanagement der Organisation, die von einer Krise betroffen ist.

Fünf Ebenen der Krisenverlaufs-Matrix



Darstellung nach TÖPFER (1999b: 34)

Abbildung 36: 5-Ebenen des

Krisenverlaufs nach Töpfer

Zusammengefaßt sind in den Phasen folgende Aktivitäten vorgesehen:

PHASE	AKTIVITÄTEN / KRISENMANAGEMENT
I. Prävention	<p>Sensibilisierung aller wichtigen Akteure; Training; Szenario Planung</p> <p>Issue-Management</p> <p>Institutionalisierung der Krisenvorsorge</p> <p>Krisenplan: Alarm-, Organisations, Personalplan Kommunikationsmaßnahmenplan...</p>
II. Früherkennung	<p>Suchfeldanalyse zur Frühaufklärung potentieller Krisenbereiche</p> <p>Früherkennung anhand zuvor bestimmter Indikatoren (Monitoring, Scanning,)</p> <p>Barrieren der Früherkennung erkennen und beheben</p> <p>Frühwarnung bei Überschreiten der Toleranzschwellen</p>
III. Krisenein-dämmung	<p>Umsetzung der in der Prävention vorbereiteten Verfahren</p> <p>Personell: "Task Force" und "Presseverantwortliche" bestimmen.</p> <p>Krisenplan aktivieren und gegebenenfalls anpassen dadurch "Lähmungszustand" vermeiden</p> <p>Handlungsbereitschaft bekunden: "We Care"</p> <p>Timing der Kommunikation (evtl. Flexible Response Strategie)</p>
IV. Recovery als Neustart	Recovery als Neustart

	Ziel: "Normalzustand wieder erreichen" Wiederaufnahme der Werbung i. d. früheren Ausrichtung Beschleunigung "krisenüberwindender Maßnahmen"
V. Lernen aus der Krise	Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß d. Krisenmanagement Erfahrungen dokumentieren Lernen aus der Krise durch Analyse von: Prozessen, Strukturen, Verfahren Qualifikationen der Mitarbeiter und Führungskräfte Auftritt (Figur) der gesamten Unternehmung Präventivprogramme: Audits, Self-Assessments, etc.

Vergl. TÖPFER (1999a: 145-150 und 1999b: 60-81)

Zuerst: MITROFF et al. (1996: 77) mit eigenen Ergänzungen

Die Ebenen behandeln neben dem eigentlichen Krisenereignis (E1 Inhalte/Prozesse) gleichermaßen Management- und Kommunikationsaspekte.

- WHO? (Kommunikator) E3 Organisation
- says WHAT? (Botschaft) **E4 Kommunikation (als Quelle E2)**
- to WHOM? (Rezipient) **E4 Kommunikation**
- with WHAT EFFECT? (Wirkung) **E5 Psychologie**

In Ebene 2 (Information) geht es um "das Beschaffen interner/externer Informationen". Wie das Beispiel HOECHST zeigt, betrifft dies nicht nur die Phasen der Früherkennung und Prävention. Gerade im Krisenfall geht es darum, den eifrig recherchierenden Journalisten mit Informationen zuvorzukommen, um nicht in die Rolle des Beschuldigten gedrängt zu werden. Im genannten Fall waren Informationen über eine möglich Krebsgefahr der ausgetreten Chemikalien intern nicht an die Stellen der Krisenkommunikation weitergeleitet worden.

Auf einige Kritikpunkte in TÖPFERS Fünf-Ebenen-Schema wollen wir nun eingehen.

- **Zu: E2 Information:** Information wird in erster Linie als Ware gesehen, die beliebig innerhalb der Organisation gehandelt werden kann.

Bei einer funktionierenden Krisenvorsorge liegt der Schwerpunkt der Informations-ebene auf der frühzeitigen Beschaffung von Informationen zur Vermeidung einer Krise. Nach dem Eintritt der Krise ist diese Informationsebene besonders wichtig, um umfassend und kurzfristig alle wesentlichen Daten und Fakten für eine gezielte Reaktion im Rahmen des Krisenmanagement zur Verfügung zu haben. (1999b 37)

Außerdem kommt es hier zu einer Vermischung verschiedener Aufgabenbereiche:

- (1) Die Erhebung von **Daten** durch entsprechende Beobachtungsinstrumente.
- (2) Die Generierung von **Informationen** aus diesen Daten.
- (3) Die **Information (Prozeß)** relevanter interner Zielgruppen.

Diese differenzierte Sichtweise ist wichtig; denn sie schützt uns vor der trügerischen Metapher, Informationen als verfügbares Gut zu sehen, das darauf wartet, eingefangen und weitergeleitet zu werden (vgl. 5.1.1).

Erheblich weiter führt hier der Ansatz des "Systemischen Wissensmanagement". Die Überlegungen hierzu basieren auf der Systemtheorie und berücksichtigen damit überhaupt erst die besondere Realität von Organisationen (vgl. WILLKE 1998: 19-38).

- **Zu: E3 Organisation:** Sehr schematisch sind die Überlegungen zu Organisations- und Informationsbeziehungen im Krisenmanagement. TÖPFER unterscheidet "progressive" und "retrograde" Netzwerke der unternehmensinternen Kommunikationsbeziehungen (1999b: 41-44). Er will mit dieser Unterscheidung den unterschiedlichen Situationen von Krisenprävention und Krisenbewältigung gerecht werden. In der Prävention geht es um bottom-up-Kommunikationsströme von den vielfältigen "Sensoren" des Unternehmens nach oben zu den Entscheidern. Dabei übersieht TÖPFER nicht einmal ein generelles Kommunikationsproblem. Unschöne Nachrichten werden ungern *nach oben* weitergegeben.

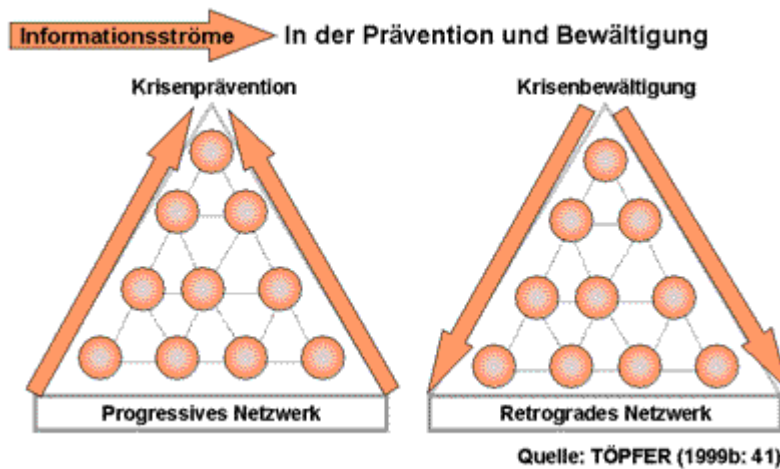


Abbildung 37:

In der Krisenbewältigung geht es hingegen um top-down-Kommunikation, die möglichst aus einem Guß sein sollte. Denn ein aufgeschreckter Hühnerhaufen mit unterschiedlichen Meinungen und Darstellungen verstärkt in der Öffentlichkeit nur den Eindruck, die Sache sei außer Kontrolle geraten. Eine solche Struktur steht und fällt mit den Entscheidungsträgern. Auch das hebt TÖPFER hervor.

Dafür wird Information wiederum als Ware verstanden, die innerhalb eines Organisationsnetzwerkes beliebig transportiert werden kann.

- **Zu: E4 Kommunikation:** Unsere Hauptkritik betrifft die Kommunikation. TÖPFER übernimmt vorbehaltlos das Modell der verständigungsorientierten Unternehmenskommunikation.

Die vierte und höchste Stufe zielt darauf ab, dass sich das Unternehmen und Öffentlichkeit "Besser gegenseitig verstehen". Dies soll durch eine dialogische Kommunikation mit Hilfe von Medien, wie z.B. Internet, Telefon, öffentliche Meetings, erreicht werden, die eine wichtige Mittlerfunktion einnehmen. (...) Es liegt auf der Hand, dass eine Vertrauensbasis zwischen dem Unternehmen und den Medien nur in dem Maße geschaffen werden kann, indem Überzeugung und gegenseitiges Verstehen Platz greifen. (1999b: 49)

Er begründet diese Überlegungen mit "abgesicherten Kommunikationsmodellen", die er offensichtlich aus anderen Wissenschaftsbereichen vorbehaltlos übernommen hat. Unsere ausführliche Kritik an dieser Ansicht muss hier nicht noch einmal wiederholt werden (vgl. 5.3.1.2). TÖPFER fügt sogar die "Dialogische Information" (1999b: 85) als neue Begriffsschöpfung hinzu und meint damit nur das Handlung und Botschaft sich nicht widersprechen dürfen. Diese Binsenweisheit steht schon in jedem Buch über Corporate Identity. Und jedes Handbuch des guten Benehmens verrät uns, dass es mit guten Worten nicht getan ist, wenn das Verhalten dahergaloppiert kommt.

All dies verhärtet nur unsere Ansicht, dass "Dialog" ein fabelhaftes Wort ist, und hinter der Fassade nicht viel zu bieten hat außer Vertrauen in ein Kommunikationsmodell, mit dem Gemeinschaftskundelehrer sogar

heute noch ihr Brot verdienen. MERTEN (2000) hat mit der "Lüge vom Dialog" erst neuerlich einen wichtigen Beitrag zur Entzauberung dieser Theorie geleistet.

- **Zu: E5 Psychologische Ebene:** In TÖPFER "psychologische Ebene" (1999b: 50-53) geht es vorwiegend Aspekte der Kommunikationswirkung. Allerdings werden hier mit dem Drei-Komponenten-Modell der Einstellung und des Verhaltens und dem Involvement überwiegender Modelle der Theorie des Kaufverhaltens aus dem Marketing übernommen. So geht es in der Psychologischen Ebene vorwiegend um Einstellungen mit verhaltensbeeinflussender Wirkung. Auch wenn Unternehmenskrisen mit Boykotten einhergehen können, so liegen hier doch offensichtlich andere Mechanismen vor. Nur wenige werden heute noch an ihrem Boykott gegenüber SHELL-Tankstellen festhalten. Insofern greifen bei Konflikten andere Wirkungsmechanismen als beim Konsumverhalten.

Außerdem vermissen wir gänzlich den Einfluß der Massenmedien auf die Wahrnehmung der Öffentlichkeit. Damit fehlen auch grundlegende Überlegungen zu sozialen Systemen und ihren Einflüssen. Wir müssen uns zudem über TÖPFERs Ansichten zur "Realität" wundern.

Nicht selten ist die Situation gegeben, dass die wahrgenommenen Sachverhalte dabei nicht in vollem Maße der Realität entsprechen. Dies bedeutet mit anderen Worten, dass eine Wahrnehmungsverzerrung vorliegt. (ebd. 53)

TÖPFERs Ansatz bietet zahlreiche Matrizen für das Management von Krisen.

Sein Handlungs- und Analysegerüst für das Management von Risiken und Krisen ist ihm als Pionierleistung hoch anzurechnen. Besonders hervorzuheben ist auch, dass hier verschiedene Managementinstrumente integriert wurden (Der "Kontinuierliche Verbesserungsprozeß", das Modell des "Vernetzten Denkens" (PROBST/GOMEZ 1989), Ansätze des "Total Quality Management" etc..

Enttäuschend sind hingegen seine Darstellungen zur Kommunikation – insbesondere die zitierten Wirkungsmodelle. Genau dies weckt unser Mißtrauen, ob nicht auch in den übrigen Ebenen zu sehr mit einer Orientierungsperspektive des täglichen Lebens gearbeitet wird. Wir werden daher später noch darauf einzugehen haben, wie sich normativer Anspruch und Faktizität im Management von Risiko und Krise vertragen. Denn offensichtlich gibt es für das Management von Krisen Übertragungsprobleme in die Praxis. Die Ergebnisse unserer Befragung bestätigen diese Erkenntnis.

Zunächst muss aber noch auf eine gefährliche Überlegung hingewiesen werden.

TÖPFER leitet folgende Prioritäten und Ziele für das Krisenmanagement ab:

1. Die Kernaktivität ist darauf auszurichten, potentielle Krisenfelder aufzudecken und auszuschließen.
2. Ist dies nicht möglich, dann sind die Kräfte darauf zu konzentrieren, sich anbahnende Krisen im Vorfeld noch abzuwenden.
3. Ist dies ebenfalls nicht möglich, dann sind Vorbereitungen auf den Kriseneintritt einzuleiten und damit die Aktivitäten auf das Vermeiden von negativen Krisenfolgen auszurichten.

Weitergehend kann man hieraus die Schlußfolgerung ziehen: Wenn im Rahmen der Krisenvorsorge erkannt wird, dass eine Krise nicht abwendbar und damit nicht vermeidbar ist, dann sind alle Kräfte auf die Krisenbewältigung zu konzentrieren. (ebd.: 22)

Diese pauschale Zielsetzung, für die im weiteren Verlauf seiner Argumentation noch eine militärische Rückzugsmetapher gewählt wird, hätte z.B. für das Krisenmanagement nach einem Flugzeugunglück fatale Folgen. Krisenvermeidung und Krisenbewältigung enden in diesen Fällen in der Regel mit einer negativen Presse über das taktlose Verhalten der Fluggesellschaft, die ihrer Sorgfaltspflicht nicht ausreichend nachgekommen ist.

TÖPFERs Pauschalstrategie klingt wie der Krisenfahrplan für den Untergang russischer Atom-U-Boote in der Barentssee. Es ist ein weiteres Indiz dafür, dass die vorliegenden Modelle des Krisenmanagement aus Sicht der Kommunikation deutliche Defizite aufweisen. Übersehen wird ebenfalls, dass Krisen auch ohne konkrete Ereignisse und Schadensfälle durch *agenda setting* der Medien eintreten können.

Diese Thematik behandelt das Issue-Management, auf das wir nun eingehen wollen. Wir wollen jedoch dieses Kapitel nicht beenden, ohne die "Quintessenz" von TÖPFERs Überlegungen vorzustellen. Es handelt sich dabei um 12 Grundsätze des Krisenmanagement, die in ihrer Trivialität selbstredend und beispielhaft das "Niveau" der wissenschaftlichen Diskussion zum Thema Krisenmanagement offenbaren:

Zwölf [triviale] Grundsätze des Krisenmanagement nach TÖPFER (1999b: 309

1. Jede Krise ist anders.
2. Krisenvorsorge ist eine Investition in die Zukunft des Unternehmens.
3. Den Krisenplan vorbereiten bedeutet eine Gratwanderung zwischen standardisierten Inhalten und Prozessen sowie vollständiger Flexibilität.
4. Worst-case-Denken verhindert böse Überraschungen.
5. Eine Krise erfordert das Top-Management als Kapitän, ein Krisenteam als Task Force und einen Unternehmenssprecher als Kommunikator.
6. Medientraining mit einem Sparringspartner gibt mehr Souveränität.
7. Sparring mit einem Review-Team hilft Krisengefahren zu lokalisieren, zu präzisieren und zu vermeiden.
8. Der Wille zur Aufklärung muss kommuniziert werden. Das Ziel ist eine schnelle Transparenz über die Krisenursachen.
9. Die Interessen der Kunden und der Öffentlichkeit kommen zuerst.
10. Aufgebaute Kommunikationsnetzwerke in der Krise nutzen.
11. Eindeutige Botschaften in der Krisenkommunikation verstärken die Glaubwürdigkeit.
12. Vertrauen ist das höchste Gut in einer Krise.

5.4.3 Issue-Management

5.4.3.1 Frühwarnung und Frühaufklärung

"Mene mene tekel u-parsin" – auf der Waage gewogen und zu leicht befunden

Das Problem ist nicht neu, denn bereits in den Erzählungen Daniels taucht das Bild vom "Koloß auf tönernen Füßen" auf – eine aus heutiger Sicht aktuelle Metapher für "kolossale" Wirtschaftsunternehmen, Politiker, Parteien oder ganzen Staaten.

Eine Überraschungskrise erlebten die amerikanischen Streitkräfte 1941 auf ihrem Stützpunkt Pearl Harbor durch einen Angriff der japanischen Luftwaffe. Wie spätere Untersuchungen zeigten, hätten eine Fülle von Indikatoren den Angriff vorhersagen können. Allein es fehlte ein Management der Informationsverarbeitung für die schwachen Signale. ANSOFF (1976) bezeichnete diese für Organisationen typische Situation als "ignorance". Das von ihm definierte "weak signal problem" entsteht immer dann, wenn Handlungsbedarf unter Zeitdruck auf unzureichenden Informationen abgeleitet werden muss.

Seit den 80er Jahren hat sich die strategische Frühaufklärung bzw. Issue-Management in der wissenschaftlichen Diskussion etabliert. Allerdings divergieren die Ansichten international über das, was sich dahinter verbirgt. Ebenso vielfältig sind die Anwendungsmöglichkeiten. Ein fusionierendes Kreditinstitut kann Issue-Management einsetzen, um sich frühzeitig auf brisante Themen der internen und externen Unternehmenskommunikation vorzubereiten. Ein Chemiekonzern versucht zukünftige kritische Umweltthemen zu orten. Ein Technologiekonzern kann zukünftige Kundenprozesse sondieren, um sein Portfolio darauf abzustimmen, damit er nicht am Markt vorbeiproduziert. Es fällt auf, dass sich vermehrt Publikationen mit dem Thema Issue-Management im Rahmen des Risiko- und Krisenmanagement auseinandersetzen (vgl. vor allem WINTER/STEGGER 1998). Doch zunächst ist eine kurze Begriffsklärung nötig:

Die Mißverständnisse beginnen bei dem Begriff "Issue". REGESTER/LARKIN betonen den konfliktären Charakter im angelsächsischen Sprachgebrauch.

(...) an issue can be defined as a point of conflict between an organization and one or more of its audiences. A simple definition that we like to use is that an issue represents a gap between corporate practice and stakeholder expectations. (1997: 42)

Die im Deutschen häufig anzutreffende Übersetzung als "Thema" greift hingegen zu kurz. In der Regel erleben wir, dass die Konfliktparteien stetig ihre Position verfestigen. Der Begriff "Thema" übersieht jedoch, dass mit Issues eine vielfältige Vorgeschichte, ein Prozeß der Konstruktion verbunden ist. In der Regel sind die Ansichten unvereinbar, weil unterschiedliche Bedeutungskontexte bestehen. Der abweichende Standpunkt muss sogar als Bezugspunkt des eigenen Sinnsystems interpretiert werden. Die Kontroverse erhält das System durch die Abgrenzung. GREENPEACE ist GREENPEACE, weil es nicht BASF ist.

Die theoretische Diskussion von Issue-Management übersieht weitgehend, dass Niklas LUHMANN mit seinem Beitrag – "Widerspruch und Konflikt" (1984: 488-550) – grundlegende Überlegungen zum Issue-Management geliefert hat.

Als Wesensmerkmale von Issues im Zusammenhang mit Risiko und Krise können wir festhalten:

- ein Issue konstituiert einen Konflikt zwischen mindestens zwei Gruppen,
- ein Issue ist kein punktuell Ereignis, sondern birgt eine Themenkarriere, auf die Bezug genommen werden kann,
- in der Regel konstituiert sich eine gegnerische Anspruchsgruppe ausschließlich aufgrund eines Issue.

Das Issue-Management ist eine Abwehrreaktion der Unternehmen, um auf Konflikte vorbereitet zu sein und damit die eigene Position zu stärken. Neben der Früherkennung und Frühaufklärung geht es also gerade um Maßnahmen der Unternehmenskommunikation.

Der Lebenszyklus von Issues beinhaltet neben dem Issue-Management auch das akute Krisenmanagement. Allerdings sind beide Bereiche nach Ansicht von REGESTER/ LARKIN zu unterscheiden.

Having worked across both areas for many years, our experience tells us that issues management is not crisis management and the two terms should not be used interchangeably. (1997: 41)

Durch den antizipatorischen Charakter rückt das Issue-Management erheblich stärker in den Bereich der Risikokommunikation, während es bei der Krisenkommunikation erheblich mehr um akute Maßnahmenplanung geht. Allerdings sind die Übergänge fließend. Auch während einer Krise – z.B. nach einem Unfall – könne sich Issues herauskristalisieren, die die Krise unter Umständen zusätzlich anheizen. In jedem Fall ist eine Krise ein willkommener Anlass, um Konfliktthemen in das Licht der Öffentlichkeit zu katapultieren (z.B. Kernenergie nach Tschernobyl) oder ein Grund für die Entstehung neuer Issues (z.B. Fragen der Sicherheit nach einem Flugzeugabsturz).

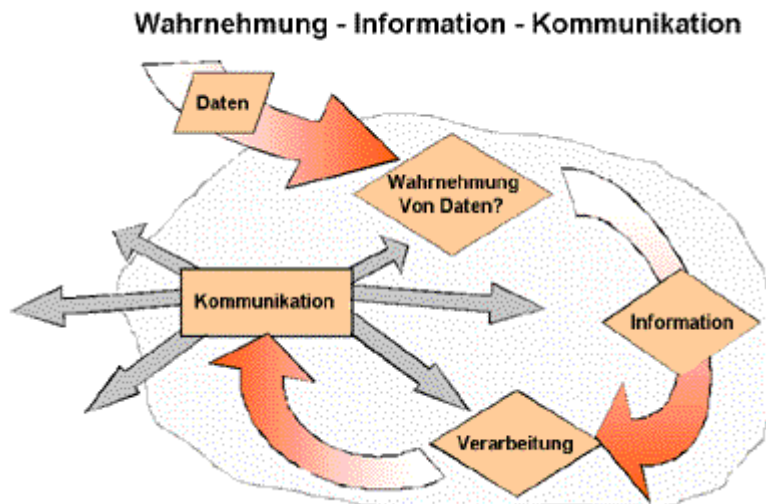
Ein wesentlicher Aufgabenbereich des Issue-Management ist wie bereits erwähnt die Suche nach potentiellen, latenten und bereits existierenden Konfliktthemen. LIEBL definiert "strategische Frühaufklärung als Managementprozeß" (1996: 11-19). Dieser Anspruch ist aufgrund der Komplexität und Kontingenz sicher berechtigt. Die Frage ist nur, ob die Realität in den Organisationen diesem Anspruch überhaupt gerecht werden kann. Die empirischen Ergebnisse von MINTZBERG (1991: 24-28) über "Folklore und Tatsachen über die Arbeit des Managers" bestätigen die Überlegungen von LUHMANN (1964a u. b) und geben Anlass zur Skepsis.

Wir verstehen die Frühaufklärung als iterativen Prozeß aus Wahrnehmung von Daten, Information und Kommunikation. Als gebräuchlichste Instrumente der Wahrnehmung gelten Scanning und Monitoring. Die Vorreiterrolle der Medien beim Entstehen von Konflikten und Risiken erleichtert die Suche. Über individuelle Medienauswertungen können Krisentrends erkannt werden, ohne umfangreiche Befragungen durchführen zu müssen. Große Unternehmen erstellen eigene Pressespiegel. Kleinere Unternehmen beauftragen spezielle Agenturen mit der Medienanalyse. Im Rahmen der Trendforschung haben sich hier Begriffe wie Monitoring (Beobachtung der Umwelt) und Issues-Scanning (Identifikation von Issues) etabliert.

Der Terminus Management drückt das intendierte Ziel aus, nämlich frühzeitig, im Stadium der Entwicklung, Einfluß zu nehmen. Beim Scanning geht es vornehmlich um die Suche nach relevanten Daten. Diese Suche kann sich sehr überraschend gestalten und sollte daher auch eine gewissen unsystematischen Vorgehensweise nicht entbehren, sonst stößt man nur auf das, was man sowieso schon weiß, also nicht auf Informationen. Der Suchende hat aber in der Regel nur eine vage Vorstellung davon, was er finden könnte. Dieses Problem verstärkt sich durch die Bedingungen der neuen elektronischen Medien. Längst schon ist nicht mehr die Information Mangelware, sondern geeignete Suchstrategien, d.h. die Selektion. Auch das

Hauptproblem der STASI (ein Beispiel für kriminelles Issue-Management?) war die Daten- und Informationsüberflutung, denn bekanntlich ist die größte Leistung des Gehirns die Selektion und damit die Fähigkeit, vergessen zu können.

Das Monitoring widmet sich verstärkt den Aspekten, die bereits (durch das Scanning) identifiziert wurden. Scanning und Monitoring sind aber nur Instrumente der Datenerhebung. Die viel entscheidendere Frage betrifft die Generierung von Information aus "dummen Daten" (vgl. WILLKE 1998: 34) und die Informationsverarbeitung. Hier erkennen wir die Bedeutung von Gregory Batesons bekannter Formulierung von Information als "difference which makes a difference" (vgl. 5.1.1).



Information-Kommunikation

Abbildung 38: Wahrnehmung-

Die Information löst ihrerseits Kommunikation aus, die systemintern die Prozesse der Frühaufklärung beeinflusst und die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen (extern und intern) definiert. Weitere Überlegungen zum Wissensmanagement und zu lernenden Organisationen schließen sich hieran an, würden jedoch das Thema dieser Arbeit sprengen.

Detaillierte Anleitungen, Checklisten und Planungsmodelle für die Frühaufklärung sind in der best practice Literatur (vgl. REGISTER/LARKIN 1997) praxisorientiert dargestellt. Den umfangreichsten und detailliertesten Überblick vermittelt LIEBL (1996). Anwendungsorientierte Ansätze und vielfältige Perspektiven finden wir bei HENCKEL v. DONNERSMARCK/SCHATZ (1999). Die Maßnahmen der Frühaufklärung müssen sich nicht auf Scanning und Monitoring beschränken. Das verdeutlicht der Politikberater der Bundesregierung Klaus-Peter SCHMIDT-DEGUELLE:

Er (der Minister) muss darüber hinaus davon ausgehen können, dass man auch absolut loyal die Informationen weitergibt, die man selber von außen bekommt. Dazu gehört durchaus auch, dass ich laufend Gespräche und Diskussionen mit Fraktionsmitgliedern, mit befreundeten Mitgliedern der Grünen, von denen ich einige sehr gut kenne, geführt habe, und ich sowohl versucht habe, Einfluß zu nehmen wie auch Einschätzungen zu bekommen, die dann ein Puzzle ergaben, von dem man sehen konnte, wie weit es gelingen würde, beispielsweise das Sparpaket wirklich durchzubringen, von dem ja selbst keiner geglaubt hätte, das es klappt. (2000: 42)

Aus dem Marketing sind uns zwei Strategien einer marktorientierten Unternehmensführung bekannt. Die eine Möglichkeit ist, sich an den Bedürfnissen des Marktes zu orientieren, um danach entsprechende Leistungen zu generieren. Die andere Möglichkeit besteht darin, Leistungen markt- und zielgruppengerecht zu positionieren. Eine ähnliche Systematik finden wir in der strategischen Frühaufklärung.

- Die inside-out Perspektive geht von einem spezifischen Unternehmensinteressen aus, um die dafür notwendigen Analysen durchzuführen. Ein Beispiel wäre eine unternehmensinterne Frühaufklärung im Rahmen einer Fusion.
- Die outside-in Perspektive schafft sich zunächst ein Verständnis für relevante Teilsysteme bzw. Anspruchsgruppen (Stakeholder), um danach die Bedeutung für das unternehmerische Handeln

abzuklären. Ein Beispiel ist die Umfeldbeobachtung durch Scanning und Monitoring, um Konfliktthemen frühzeitig zu orten.

Perspektiven der Frühaufklärung

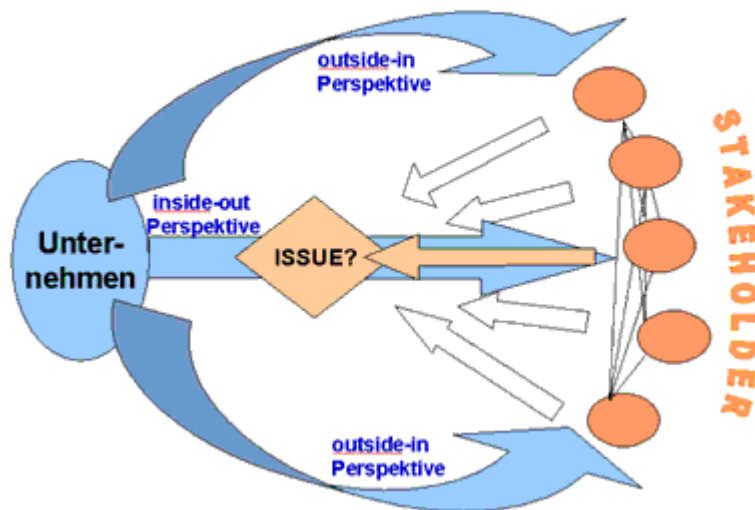


Abbildung 39: Perspektiven der

Frühaufklärung

In der Befragung haben wir folgende Optionen der Frühaufklärung und Prävention untersucht:

(1) Allgemeine Datenquellen (outside-in-Perspektive)

- Das Unternehmen informiert sich ständig über aktuelle Themen der öffentlichen Meinung
- Es gibt fest definierte Krisenindikatoren
- Krisen vergleichbarer Institutionen werden beobachtet
- Krisen vergleichbarer Institutionen werden analysiert
- Als Informationsquellen der Frühaufklärung dienen...

a) Medienbeobachtung (Clipping, Monitoring)

b) Meinungsforschung

c) Datenbanken

d) Professionelle Forschungseinrichtung

e) Rechtsprechung/ juristische Trendanalyse

f) Regierung / öffentliche Anfragen

(2) Schwachstellenanalyse (inside-out-Perspektive)

- Eine Schwachstellenanalyse deckt potentielle Krisenbereiche auf ...

a)...in den Leistungen des Unternehmens

b)...in der Beziehung zu internen Zielgruppen

c)...in der Beziehung zu externen Zielgruppen

d) ..in der Beziehung zu den Medien

(3) Management und Personal

- Krisenmanagement wird strategisch geplant.
- Innerhalb des Unternehmens existiert ein Krisenstab
- Der Krisenstab wird regelmäßig trainiert
- Medientraining dient als Vorbereitung für den Auftritt vor Mikrofon und Kamera
- Es werden Szenario-Techniken eingesetzt, um Krisen zu simulieren
- Ein Krisenplan liegt fest vor

Fachtagungen und Kongresse sind ebenfalls ein Anlass für die Thematisierung von Risiken und Gefahren. Dies wird häufig übersehen. So war das Weltwirtschaftsforum in Davos im Januar 2000 Anlass für Proteste der Globalisierungsgegner. Die anwesenden Topmanager global operierender Wirtschaftsunternehmen und US-Präsident CLINTON bescherten den Medien den nötigen Nachrichtenwert. Ein weiteres Beispiel ist das "World Uranium Hearing Salzburg 1992" mit dem Thema Uranbergbau.

Der bereits in dieser Arbeit behandelte Krisenfall der HOECHST AG zeigt deutliche Mängel beim Issue-Management.

Die Deutsche Presse-Agentur (dpa) versuchte, bei dem Würzburger Toxikologie-Professor Dietrich Henschler mehr über ortho-Nitroanisol zu erfahren. Dieser erklärte, der Stoff stünde in Verdacht, Krebs zu erregen. Um 15.55 Uhr ging eine entsprechende Agenturmeldung über die Fernschreiber. HOECHST konnte diese Meldung erst am nächsten Tag nach Überprüfung im eigenen Haus bestätigen, hat also nicht aktiv als erster informiert. Diese Kommunikationspanne hat natürlich das Vertrauen in die Hoechst-Kommunikationspolitik schwer erschüttert. Die Panne ist aus der Innensicht plausibel. Für Außenstehende liegt der Verdacht einer bewussten Unterdrückung einer unangenehmen, aber notwendigen Information nahe. HOLOUBEK (1994: 73)

Dem Eindruck, die Panne sei intern plausibel, muss heftig widersprochen werden. Denn die Qualität des Issue-Management zeigt sich hier gerade im Vorsprung gegenüber der journalistischen Recherche. Beim Störfall von Griesheim erklärte die HOECHST AG den ausgetretenen Stoff für "mindergiftig". Diese Aussage gewann an Brisanz als der Verdacht aufkam, der ausgetretene Stoff sei krebserregend.

Der Griesheimer Krisenstab hat am Tage des Unfalls keine Kenntnis von dem Krebsverdacht gegen ortho-Nitroanisol, weil – in Worten von Winterfeldts (damalige Leiter der Öffentlichkeitsarbeit) – "die internen Informationswege in diesem Punkt nicht aufeinander abgestimmt waren". KEPLINGER/HARTUNG (1995: 72)

Ein funktionierendes Issue-Management hätte die Problematik vor den leidenschaftlich recherchierenden Journalisten aufklären müssen.

In der wissenschaftlichen Diskussion tauchen ebenfalls zwei Perspektiven auf (vgl. LIEBL 1996: 8-10).

1) Public Issue-Management

2) Strategic Issue-Management

(1) Die von Publizisten und Kommunikationswissenschaftlern geprägte Lesart sieht Issue-Management als Möglichkeit des Ausgleichs durch vornehmlich dialogorientierte Maßnahmen der Unternehmenskommunikation. Besonders esoterisch angehaucht, spricht BOEHNKE (1998: 92) von einem "Fließgleichgewicht zwischen Unternehmen und Umfeld". Das diese Ansicht den PR-Mainstream darstellt, verdeutlicht DERIETH:

Statt künstlicher Inszenierung, wie es Imageentwicklung verlangt, steht die behutsame Partizipation an öffentlicher Kommunikation im Mittelpunkt. Die ethische Dimension des Issue-Management tritt hier deutlich zutage. (1995: 205)

Und:

Issue-Management bezeichnet eine Kommunikations- und Interaktionstechnik, die auf der bewussten Partizipation eines Unternehmens am öffentlichen Meinungsbildungsprozeß basiert. (1995: 202)

"Behutsame Partizipation" und "bewusste Partizipation" sind wunderbare Worthülsen. Doch mit Management haben sie mangels Operationalisierbarkeit nichts aber auch gar nichts zu tun.

Vor der behutsamen Partizipation an öffentlicher Kommunikation kann nur gewarnt werden. Wer so argumentiert, verkennt die Interessenlagen der beteiligten Teilsysteme und setzt die eigenen Ziele aufs Spiel.

(2) Die zweite Lesart begreift das Issue-Management im Sinne der strategischen Unternehmensführung. Entscheidungskriterium ist der Beitrag für die Leistungen des jeweiligen Teilsystems. Unter dieser Prämisse kann Issue-Management sogar zusätzliche Leistungen erbringen. Issues stellen dann nicht nur Gefahren für die Organisation dar. Ebenso bieten Issues Chancen und Potentiale für die Entwicklung des gesamten Unternehmens.

However, academic research and practical case study examples do demonstrate that effective use of Issue-Management techniques can: increase market share, enhance corporate reputation, save money and build important relationships. REGISTER/LARKIN (1997: 41)

Das Schaubild verdeutlicht den möglichen Ablauf des Issue-Management. aus der inside-out Perspektive.

Ablaufplan Issues-Management

Nach GRUNIG / TUNT (1984: 297)

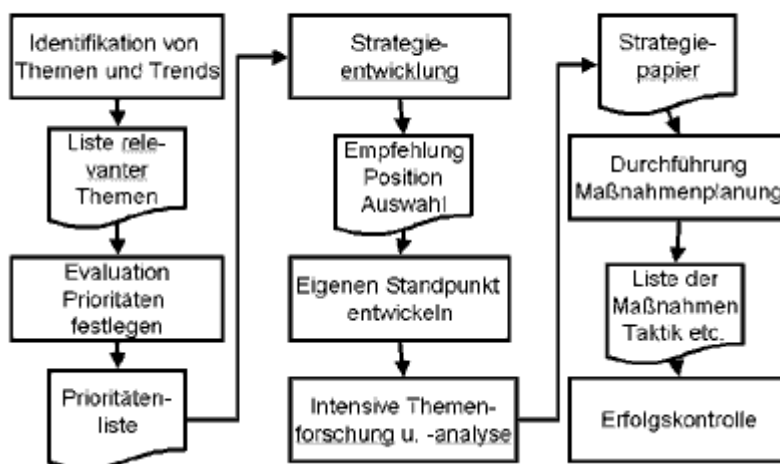


Abbildung 40: Ablaufplan Issue-

Management

Die Identifikation von Themen und Trends ist der Schalter (Trigger-Funktion) für weitere Maßnahmen, die wiederum von einer ständigen Themenforschung begleitet werden. Die abgeleiteten Kommunikationsmaßnahmen sollen in unserem Zusammenhang ein Aufschaukeln der Themen und damit nachhaltige Kommunikationskrisen vermeiden.

So entwickelte die DEUTSCHE BANK AG im Rahmen der Fusion mit Bankers Trust ein CIRM – Communication Issue Risk Management. Die Hauptaufgabe bestand darin, Kommunikationsrisiken durch die Identifikation von Top-Issues (z.B. Verwicklung in den Holocaust) zu vorzuzukommen.

Ebenso können sich Versicherungskonzerne schon darauf vorbereiten, anlässlich des wiederkehrenden Gedenktags der Reichskristallnacht Journalisten Rede und Antwort zu stehen, warum jüdischen Bürgern trotz gültiger Versicherungspolice 1938 die Glasbruchschäden nicht ersetzt wurden.

Wie aus einem unterschätzten Issue eine Krise wird, zeigt das Beispiel INTEL-Pentium chip. Dabei geht es nicht nur um Versäumnisse der outside-in Perspektive. Wir wollen den chronologischen Ablauf dieses Krisenfalls anhand eines typischen Lebenszyklusmodells skizzieren:

(1) Entstehung: In den Jahren 1993 und 1994 betreibt der Marktführer INTEL Corporation eine massive Kommunikationskampagne zur Einführung und Verbreitung eines neuen Prozessortyps. Der Aufkleber "INTEL inside" wird zu einem weltweiten Qualitätssiegel für Computer unterschiedlichster Hersteller. Im Sommer 1994 entdeckt der Mathematikprofessor Thomes NICELY vom Lynchburg College, Virginia einen

Rundungsfehler bei einfachen Rechenoperationen. Er wendet sich mit seinem Problem an die INTEL Corporation.

(2) Entwicklung: Im August '94 wird Nicely's Hinweis von INTEL verworfen. Der abgewiesene Professor verbreitet seine Erkenntnisse danach im Internet und sehr schnell finden sich kollektiv Betroffene zusammen. Es entstehen über 20 Newsgroups, die über das Problem diskutieren. Der Frust artikuliert sich schon bald in Håme und Spott über den Computergiganten.

Die enorme Resonanz im Internet macht im Oktober '94 die klassischen Medien aufmerksam. INTEL entschuldigt sich zwar bei seinen high involvement Kunden im Internet, spielt aber gleichzeitig das Problem herunter. Nur Kunden, die nachweisen können, dass das Rechenproblem für sie überhaupt relevant ist, erhalten einen Austauschprozessor.

Hier begeht INTEL den Kardinalfehler, der zur weiteren krisenhaften Entwicklung führte. INTEL beschådigt das Image seiner high involvement Kunden. Die Botschaft, die ankommt lautet: "Wir sind INTEL und ihr seid dumme kleine Computernarren, die uns mit ihren klein karierten Problemen nerven."

Entscheidend für diese Phase ist die Aufmerksamkeit der Medien. Wir haben damit zunächst eine Verflechtung von mehreren Bezugsgruppen – Wissenschaft, Protestgruppe und Massenmedien. Es folgen die Anspruchsgruppen mit dem schårfsten Sanktionspotential – B2B-Kunden und Shareholder.

(3) Krise: Die Krise nimmt ihren Lauf. *Key Account*-Kunden (IBM, Fujitsu, etc.) bestücken ihre Computer nicht mehr mit Pentium-Prozessoren. Die Endverbraucher achten beim PC-Kauf nicht mehr auf "INTEL inside". Die Aktionåre reagieren. Es kommt zu einem starken Kursverlust. Der Handel mit der Aktie wird sogar für kurze Zeit ausgesetzt. All dies sorgt wieder für neuerliche Medienresonanz. In der Krise sieht sich das Unternehmen mit einer vernetzten Anspruchsmacht der Stakeholder konfrontiert, der schließlich zum Eingeståndnis des Fehlers führt. INTEL erklårte sich zudem bereit, auf Wunsch die Kosten für den Austausch aller chips zu übernehmen. (Dez. '94)

(4) **Lösung:** Die Krise ist im Januar '95 beendet. Die Folgen:

- ein nicht zu beziffernder Imageschaden (intern und extern)
- mehrere 100 Millionen Dollar Verluste durch Austausch von Prozessoren

Das Schaubild verdeutlicht den Zusammenhang von Issue-Management und Krisenmanagement. Vor allem wird deutlich, wie der Handlungsspielraum zunehmend geringer wird. Und auch bei diesem Krisenfall stellen wir ein immer wieder zu beobachtendes Problem fest. Das Unternehmen geht zunächst überaus taktlos mit seinen Anspruchsgruppen um. Genau dies ist der eigentliche Ursprung der Krise. INTEL ist darauf bedacht, das eigene Image zu wahren und fühlt sich durch die Reputation und die bisherigen Leistung auch dazu ermuntert. Damit beschådigt es aber gleichzeitig das Image sehr sensibler Anspruchsgruppen, die ihrerseits Maßnahmen der Imagewahrung ergreifen. HOECHST, BRENT SPAR, NESTLÉ etc. zeigen die selben Strukturmerkmale. Wir werden diesen Aspekt im Auge behalten.

Typischer Issue- Lebenszyklus

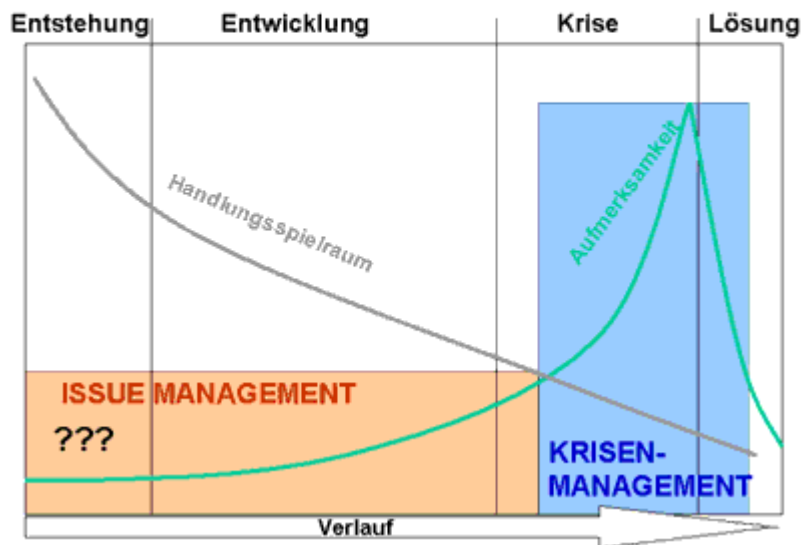


Abbildung 41: Typischer Issue-

Lebenszyklus

Trotz der allgemein beschworenen Notwendigkeit, Frühaufklärung zu betreiben, halten sich die Organisationen stark zurück. REGESTER/LARKIN (1997: 40) berichten von einer eigenen Studie nach der nur 10% des Topmanagement Issues proaktiv in der strategischen Planung berücksichtigen, also nicht warten, bis das Kind in den Brunnen gefallen ist. Allerdings betreiben nach eigenen Aussagen nur 5% der befragten Unternehmen ein integriertes Issue-Management. In der Integration liegt vermutlich auch die größte Skepsis. Issue-Management bleibt häufig eine isolierte Disziplin in Abgrenzung zu anderen Bereichen wie "research, corporate planning, change management and other media and communication activities"(ebd.).

Winter/Steger empfehlen, ein Issue anhand der unten aufgeführten Kriterien in einer 5-stufigen Ratingskala (keine Gefahr – große Gefahr) zu bewerten. Dazu ist es notwendig, auch das Erfolgspotential des Konfliktgegners zu eruieren. Die Ergebnisse dienen als Entscheidungsgrundlage für das Risiko- und Krisenmanagement.

Bewertungskriterien für Issues aus Sicht des betroffenen Unternehmens

(vgl. WINTER/STEGER 1998: 34)

1. Plausibilität der Vorwürfe
2. Attraktivität für Rezipienten (Klischees)
3. Attraktivität für Medien
4. Anschlussfähigkeit
5. Dominanz und Einfluss der Protestgruppe
6. Isolation der eigenen Organisation
7. Verlauf der Entwicklung
8. Zurechenbare, einfache Lösungsmöglichkeiten

Bewertungskriterien für Issues aus Sicht der Protestgruppe

(vgl. WINTER/STEGER 1998: 83)

1. Klares Ziel der Protestkampagne
2. Issue ist für die Öffentlichkeit verständlich
3. Issue bedient Klischees / symbolische Werte
4. Issue hat imageschädigendes Potential
5. Goliath-Effekt des Gegners (kein Underdog)
6. Kampagnen-/Anschlussfähigkeit des Issue
7. Einfache fundamentale Lösung möglich
8. Dramaturgische Relevanz für die Medien

Nach der Frühaufklärung und Frühwarnung geht es im nächsten Abschnitt um das konkrete Issue- bzw. Themen-Management.

5.4.3.2 Issue- und Themen-Management

Issue-Management aus Sicht der Unternehmenskommunikation basiert auf den Erkenntnissen der *agenda setting*-Theorie (siehe 3.2.2). Issues sind Themen mit besonderem öffentlichen Interesse. Diese Issues werden nach dem *agenda setting*-Ansatz erst durch die Medienberichterstattung thematisiert. Die ursprüngliche Überlegung ist, dass Medien durch Art und Umfang der Berichterstattung die Wichtigkeit von Themen herausstellen.

Eine entscheidende Frage des Issue-Management ist, wie man nach der frühzeitigen Erkennung von Gefahrenpotentialen in den Thematisierungsprozeß eingreifen kann. Das Schaubild verdeutlicht den schematischen Ablauf von der erstmaligen Thematisierung bis zur Verabschiedung eines festen Deutungsmusters.

Definition von Deutungsmustern als erweiterter *agenda setting*-Prozess

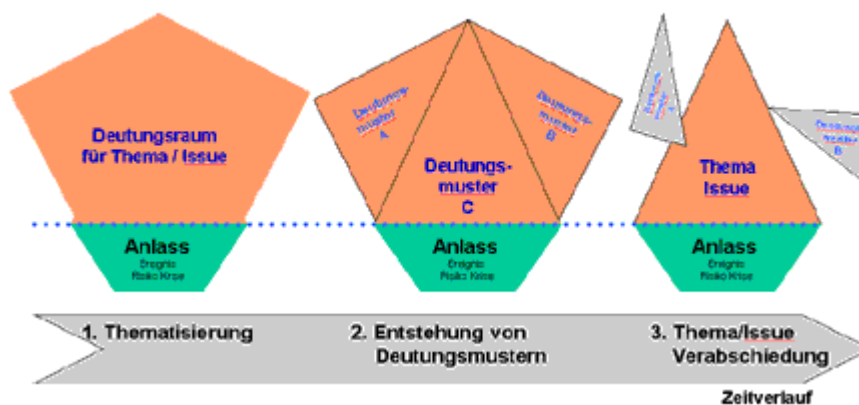


Abbildung 42:

Damit ist die Ausgangsfunktion des *agenda settings* als reine Thematisierung erweitert. Es geht nicht mehr nur um Themenwichtigkeit, sondern auch um Interpretationen der öffentlichen Meinung. Die Entscheidung, welches Deutungsmuster von den Massenmedien bevorzugt wird, wird in Stufe 2 vorbereitet. In dieser Phase ist es für eine Organisation einfach, eigene Interpretationen in den Medien zu platzieren, da für das Thema ja bereits eine grundsätzliche Aufmerksamkeit besteht. Schweigen bedeutet an dieser Stelle, das Feld anderen zu überlassen. Nach der dritten Phase sind die Würfel gefallen, die Medien haben sich auf ein Deutungsmuster geeinigt, das kaum noch zu verändern ist.

Ein interessantes Beispiel für solche Themenstrukturierungen ist der Reaktorunfall von Tschernobyl, bei dem sich die Frage stellt, ob es sich dabei um eine russische Reaktorkatastrophe oder eine deutsche Umweltkatastrophe gehandelt hat. An diesem Beispiel wird auch der Unterschied von Anlass und kommunikativer Vermittlung deutlich. Die Folgen von Tschernobyl sind zweifellos meßbar und quantifizierbar. Mit dem entstandenen Issue ist das aber nicht gleichzusetzen. Vor diesem Hintergrund gewinnt das Issue-Management eine entscheidende Bedeutung für die Risiko- und Krisenkommunikation. Wie die beiden folgenden Beispiele zeigen, lassen sich die Überlegungen beliebig auf alle Bereiche der Risiko- und Krisenkommunikation übertragen.

- **das Issue als Elementarkonflikt** und Ausgangspunkt für Krisen (z.B. in der Risiko-Kommunikation SHELL, BRENT SPAR)
- **das Issue als Folge eines Krisenereignisses** (z.B. in der Krisenkommunikation nach Naturkatastrophen, Produktmängeln, Unglücken etc.)

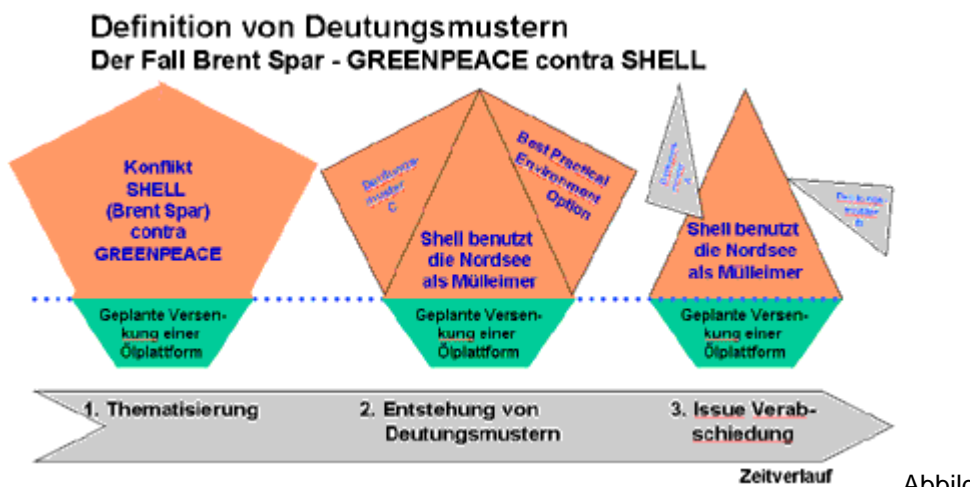


Abbildung 43:

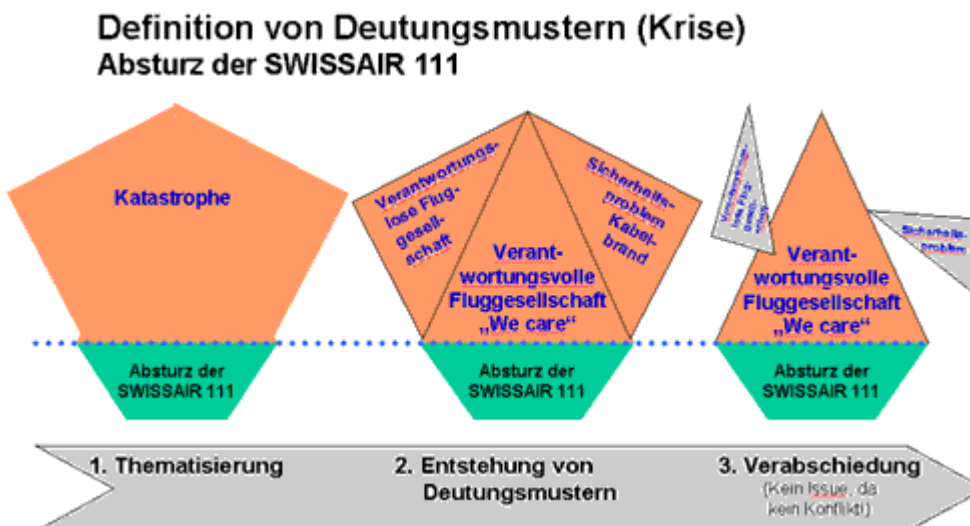


Abbildung 44:

Besonders Unglücke mit katastrophalem Ausgang, das zeigen die Erfahrungen, sind häufig Anlass für die Entstehung von Issues.

- ICE-Unglück => Sicherheitsmängel der ICE-Züge; defekte Radreifen etc. von Eschede
- Flugzeugunglücke => Sicherheitsmängel, Vernachlässigung der betroffenen Angehörigen
- Fährunglücke => Technisches und vor allem menschliches Versagen
- Naturkatastrophe => Schuldige für das Ausmaß der Katastrophe

Solche Issues können auch das gesamte Teilsystem betreffen. So wurden nach dem Absturz der CONCORDE im Juli 2000 die Grenzen der zivilen Luftfahrt in Frage gestellt (vgl. SPIEGEL 2000,31: 112-129).

Jedenfalls drängen die Massenmedien auf ein einheitliches Deutungsmuster, auch um das Thema zu verabschieden und als Referenz für anschließfähige Themen bereitzuhalten.

Das Beispiel SWISSAIR ist einer der wenigen Fälle, in denen nach einem Flugzeugunglück ein positives Bild definiert wurde. Großes Lob erhielt deshalb auch die Krisenkommunikation als wichtiger Bestandteil des Krisenmanagement von SWISSAIR (vgl. BEVEREN/HUBACHER 1999: 89-100).

Die Auswirkungen der *agenda setting*-Theorie für die strategische Kommunikationsplanung von politischen Organisationen hat RADUNSKI (1980) erkannt. Demnach ist es erfolgversprechender eine attraktive Positionierung zu thematisieren und damit als wichtig darzustellen, als in der Öffentlichkeit um Zustimmung für politische Programme zu werben. Das Gespür für Themen, die den Nerv der Zielgruppe treffen, ist entscheidend. Nebenbei gesagt, ist dies auch die Philosophie des Marketings. Nicht das Produkt ist entscheidend, sondern die Harmonie mit den Einstellungen und Verhaltensweisen der Zielgruppe.



Abbildung 45: der Spiegel Nr.

38/18.9.2000, S.25

Beispiel Öko-Steuer-Konflikt

Die CDU und die FDP buhlen als Oppositionsparteien um die Gunst der Öffentlichkeit mit einer schmeichelhaften Position ("Wir sind die Guten und senken die Preise").

Dabei bestünden für die Regierungsparteien, besonders für die GRÜNEN, mehr oder weniger günstige Alternativpositionen und Deutungschancen:

- Solidarisches Energiesparen (Ölkrise 1973 und 1979)
- Gesundheitsgefahr durch Rußpartikel
- Chance zum Struktur- und Energiewandel

Alternative Schuldzuweisungen (Ölkonzern) Ähnlich wie RADUNSKI argumentiert KEPPLINGER und unterscheidet zwischen der "Instrumentellen Gegebenheit" und der "Instrumentellen Aktualisierung".

Themen oder Ereignisse, die die Sichtweise des einen oder anderen Kontrahenten in einem publizistischen Konflikt stützen oder schwächen, nennen wir instrumentelle Gegebenheiten.[...] Das Hochspielen von Gegebenheiten, die die Sichtweise des einen oder anderen Kontrahenten stützen oder schwächen, nennen wir instrumentelle Aktualisierung.(1992: 32)

Dabei versucht man über die *instrumentelle* Aktualisierung Argumente zu präsentieren, die die eigene Situation stärken, beziehungsweise die Situation des Gegners schwächen. Hier geht es vor allem darum, die Öffentlichkeit als Bündnispartner auf seine Seite zu ziehen. Dies geschieht mit Hilfe der Massenmedien, die als zwischengeschaltete Kommunikationsinstanz die Öffentlichkeit erreichen.

Mit den Wahrheiten und Erkenntnissen ist es dabei wie mit Waffen. Die Existenz allein erschießt noch keinen. In der Auseinandersetzung mit GREENPEACE um die Ölplattform BRENT SPAR mißachtete der SHELL Konzern die drohende instrumentelle Aktualisierung durch starke Deutungsmuster. Um in den Worten der Metapher zu bleiben, übersah SHELL die Munition, die GREENPEACE über die Thematisierung des Issue "Ökoskandal – Abfalleimer Nordsee" in den Medien zur Verfügung stand. Nachdem sich dieses prägnante Deutungsmuster festgesetzt hatte, war für die Kommunikationsexperten von SHELL nichts mehr auszurichten.

Neben der *instrumentellen Aktualisierung* besteht auch die Möglichkeit der *Umbewertung* von Issues oder Themen (vgl. a. KEPPLINGER 1992: 37). Wie der Name verrät, konzentriert sich die Strategie der *Umbewertung* auf die Interpretation der Konfliktursachen. Doch dies ist ein schwieriges Unterfangen. Besonders vor dem Hintergrund, dass Individuen gerne an ihren Meinungen festhalten und kaum für Umbewertungen empfänglich sind.

Der Ursprung konfliktärer Ansichten liegt in unterschiedlichen sinnstiftenden Wirklichkeitsauffassungen. Auch die Konflikte, die in der Psychologie behandelt werden, basieren bekanntlich auf abweichenden Wirklichkeitskonstruktionen, die nicht mehr gemeinschafts- oder gesellschaftsfähig sind und nun therapiert werden müssen (vgl. WATZLAWICK et al. 1967 und 1977). Dass der Therapieversuch nicht selten zu neuen Konflikten führt, wissen wir spätestens seit Karl KRAUS.

Psychoanalyse ist jene Geisteskrankheit, für deren Therapie sie sich hält. (1924: 351)

Was auf der Couch gelegentlich gelingt, führt gegenüber einer breiten Öffentlichkeit in der Regel nicht zum gewünschten Erfolg. Der Witz des Humoristen Otto Walkes – "die Wissenschaft hat festgestellt, dass Rauchen doch nicht schädlich ist – gezeichnet Dr. Marlboro" – bringt die Skepsis an solchen Verfahren auf den Punkt.

Mitte der 80er Jahre wurden trotzdem von der chemischen Industrie renommierte amerikanische Wissenschaftler aufgeboten, um plausibel darzustellen, dass Pflanzen von sich aus Giftstoffe in unkontrollierten Dosen produzieren, um sich in der Natur durchzusetzen. Das Fazit der Argumentation lautete: Durch Züchtungen verbunden mit dem kontrollierten Einsatz von Pflanzenschutzmitteln ist der Mensch weniger Giftstoffen ausgesetzt. Dieses Reframing oder "proaktive Issue-Management" führte verständlicherweise nicht zum gewünschten Erfolg. Pestizide blieben ein Makel der chemischen Industrie.

Das Beispiel macht deutlich, mit welchen Windmühlen man es zu tun hat, wenn Kommunikationswissenschaftler in guter Gesinnung leichtfertig Möglichkeiten des Aushandelns und der Vermittlung von Issues empfehlen. Trotzdem bleibt Organisationen in vielen Fällen kein anderer Ausweg, insbesondere wenn man handeln muss und keine Zeit hat, auf eine aktuell günstige Gelegenheit der erfolgreichen Positionierung zu hoffen. Hier stehen übrigens Institutionen der Wirtschaft und Politik vor den gleichen Herausforderungen. Die Krise der SPD im Jahr 1999 basierte gerade auf diesem Mangel an Vermittlungsvermögen gegenüber den Wählern und verschiedenen Interessenverbänden. Eine Situation, die mit der Kontroverse um die Öko-Steuer wieder entflamte. Den Entscheidern in Politik und Wirtschaft ist scheinbar nicht klar, dass Themen zunächst einmal als öffentlich akzeptables Deutungsmuster definiert werden müssen. Gerade der nachträgliche Versuch diskursiver Nachbesserung am runden Tisch vermittelte keinen souveränen Eindruck und bieten vielmehr dem Gegner vielfältige Positionierungsmöglichkeiten.

Auch in der Kommunikation fusionierender Wirtschaftsunternehmen entstehen gegenüber unterschiedlichen Anspruchsgruppen Vermittlungsprobleme. Die DEUTSCHE BANK bekam dies nach der Ankündigung des Zusammenschlusses mit der DRESDNER BANK sehr deutlich zu spüren. Auch hier gibt es verschiedene Deutungsmuster, die durch den Rahmen der Betrachtung bestimmt werden. Folgende drei Facetten einer Fusion sind denkbar:

- + Verstärkung aller Geschäftsbereiche, langfristige Bestandssicherheit
- Rationalisierung und damit Entlassungen als Folge
- 2-Klassen Gesellschaft für Kunden und Mitarbeiter

Deutungsangebote können auch zur Pflege der Kundenbeziehung im Umgang mit Antiraucherkampagnen dienen. Diese Problematik beschreibt SCHULEMANN.

Trotz der eindeutigen Trends gegen die Zigarettenindustrie und die Raucher reagierten die Zigarettenhersteller in Deutschland überwiegend für die Zigarettenindustrie defensiv auf diese negative Entwicklung. Sie konzentrierten sich auf die sachliche Aufklärung gegenüber unrichtigen Behauptungen wie z.B. über die vermeintliche Schädlichkeit des Passivrauchens, taten aber zu wenig, um der gefährlichen sozialen Diskriminierung der Raucher entgegenzuwirken. [...] Nach einer gründlichen Bestandsaufnahme der für die Zigarettenindustrie, aber auch für unser Haus äußerst kritischen Situation entschied sich Reemtsma, unabhängig von seinen Wettbewerbern Mitte der achtziger Jahre für eine offensive Strategie, die in drei einfachen Grundsätzen zusammengefaßt ist:

- (1) Ohne Vorbehalte zur Zigarette bekennen.
- (2) Offensive Problemlösungen anbieten.
- (3) Dem Raucher den Rücken stärken. (1992: 52f.)

Hierbei geht es vor allem darum, Zielgruppen Interpretationsmöglichkeiten anzubieten, um sie in ihrem Handeln zu bestätigen. Die Überlegungen basieren dabei vor allem auf der Theorie der Kognitiven Dissonanz (vgl. FESTINGER 1957).

5.4.4 Zielgruppen-Management

"Wer Macht über die inneren Bilder der Menschen hat, der hat auch Macht über ihre Gefühle." QUINTILIAN

Der Fokus des Issue-Management ist in erster Linie auf Themen gerichtet. Dabei geht es um die Kontrolle über die Kristallisation von Konfliktthemen. In diese Betrachtung sind automatisch verschiedene Gruppen mit unterschiedlichen Interessen einbezogen. Für diese Gruppen haben sich unterschiedliche Terminologien in der wissenschaftlichen Diskussion eingebürgert. Da wir Risiko- und Krisenkommunikation aus der Managementperspektive als Auftragskommunikation grundsätzlich zielgerichtet begreifen, empfiehlt es sich, von *Zielgruppen* zu sprechen. Da *Stakeholder* bzw. *Anspruchsgruppen* mittlerweile für den Themenkomplex üblich sind, werden wir beide Begriffe synonym verwenden. Zunächst sollen folgende Terminologien abgegrenzt werden:

1) Bezugsgruppen

2) Stakeholder/Anspruchsgruppen

3) (Teil-)Systeme

(1) Bezugsgruppen: Wie in allen Beziehungen haben auch Bezugsgruppen bestimmte Erwartungen. Zum Beispiel an ein Unternehmen, dass die Arbeitsplätze sicher sind und dass es keine Abfälle in die Nordsee einleitet. Bezugsgruppen können Sanktionen ausüben. Die Macht der Bezugsgruppen zeigt sich aber weniger durch Ausübung von direkten Sanktionen. Viel entscheidender ist, dass die Verletzung der Erwartung zu Sanktionen echter Anspruchsgruppen wie den Massenmedien führen kann. Beispiele für Bezugsgruppen sind Kirchenorganisationen, Nachbarn oder einfach die Öffentlichkeit als Publikum (Vgl. JANISCH 1993: 126)

(2) Anspruchsgruppen/Stakeholder: Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder sind Bezugsgruppen, die ihre Interessen in Form von konkreten Ansprüchen formulieren und durch direkte Sanktionsmöglichkeiten maßgeblich auf die Unternehmensziele Einfluß nehmen können. Beispiele sind Aktionäre, Banken, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, aber auch die Teilsysteme Recht (z. B. Kartellrecht) und Politik (z.B. Rücknahme von Altautos) können als Anspruchsgruppe auftreten. (Vgl. Strategisches Anspruchsgruppen, JANISCH 1993)

(3) (Teil-)Systeme: Die systemtheoretische Perspektive unterscheidet Teilsysteme, die sich von anderen Teilsystemen abgrenzen. Diese Abgrenzung basiert nicht auf materiellen Grenzen, sondern darauf, dass jedes Teilsystem der Gesellschaft seine Handlungen an einem systemspezifischen Sinn ausrichtet (vgl. ausführlich 3.1).

"Hier nur im Sinne von komplexem System verwendet, bezeichnet System einen ganzheitlichen Zusammenhang von Teilen, deren Beziehungen untereinander quantitativ intensiver und qualitativ produktiver sind als ihre Beziehungen zu anderen Elementen. Diese Unterschiedlichkeit der Beziehungen konstituiert eine Systemgrenze, die System und Umwelt des Systems trennt. Komplexe Systeme sind durch die Merkmale Selbstorganisation, Grenzerhaltung, Selbstreferenz und Generativität charakterisiert. Die Besonderheit der Klasse der psychischen und sozialen Systeme liegt darin, dass ihre Grenzen nicht physikalisch-räumlich bestimmt sind, sondern symbolisch-sinnhaft." WILLKE (1982: 266)

Dadurch ist gewährleistet, dass sich die verschiedenen Teilsysteme auf essentielle gesellschaftliche Funktionsbereiche konzentrieren und spezialisieren.

Daneben bietet sich die Unterscheidung verschiedener Rollen der Risiko- und Krisenkommunikation an (vgl. 4.2 u. 4.3).

Issue-Management und Zielgruppen-Management sind komplementäre Möglichkeiten die Beziehung zur Umwelt zu gestalten. In radikaler Form würde sich ein Unternehmen nur durch die Beziehungen zu den Zielgruppen definieren (vgl. hierzu LUHMANNs Begriff der *Interpenetration von Systemen 1984: 286-345*). Das Beziehungsmodell kalkuliert diese Möglichkeit mit ein, da es auch interne Anspruchsgruppen (Mitarbeiter) primär als Zielgruppen versteht. Das Schaubild zeigt mögliche Stakeholder im Umfeld eines Unternehmens.

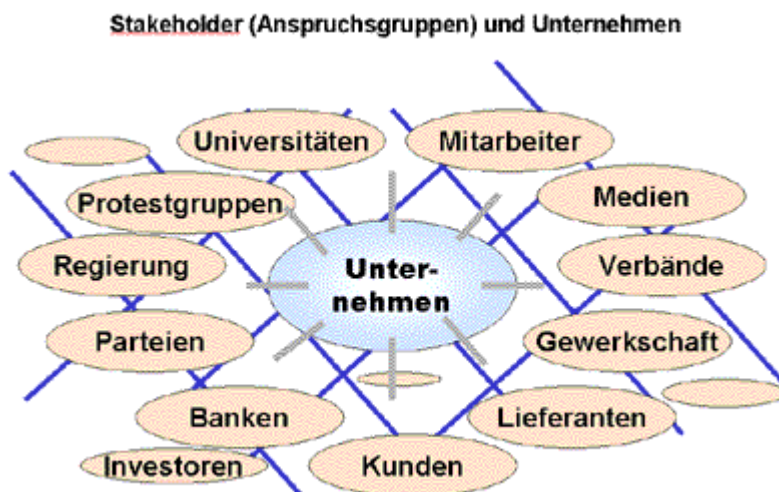


Abbildung 46: Beziehungsgeflecht

Unternehmen/Stakeholder

In den meisten Fällen kommt man nicht umhin, Issue- und Zielgruppenanalyse durchzuführen. Denn unter Umständen haben sich verschiedene Stakeholder des Themas angenommen. Im Fall Genforschung stößt man sofort auf eine Vielzahl von Protestbewegungen. Ein Unternehmen ist in diesem Fall gezwungen, nach Macht- und Sanktionspotential zu segmentieren, um seine Ressourcen optimal zu organisieren.

In der Marketingkommunikation werden Zielgruppen differenziert betrachtet. Segmentierung und Targeting gehören zum wichtigsten Handwerkszeug der differenzierten Marktbearbeitung.

Strategische Kommunikationsplanung setzt voraus, sich zu allererst mit dem Rezipienten auseinanderzusetzen, um sie dann dort abzuholen, wo sie gerade stehen. Das ist die Grundvoraussetzung für erfolgreiche Kommunikation mit den Mitarbeitern, den Medien und selbstverständlich den Kunden. SCHULZ (1999: 170f)

Im Verhältnis zur Marketingkommunikation ergibt sich jedoch im Risiko-/Krisenfall eine komplexe Situation. Wichtig ist, dass zwischen den Stakeholdern weitere Beziehungen bestehen, es also je nach Situation zu vielfältigen Vernetzungen kommt. Darauf weisen auch WINTER/STEGGER hin:

Unfortunately, different stakeholder demands pull companies in different directions, making the manager's job even more difficult, as in the obvious example of employees wanting higher wages and customers wanting lowest-cost products. (1998: 9)

Zudem stehen häufig Sachfragen (z.B. Issues) im Vordergrund. Viel entscheidender ist allerdings die Frage, welche Zielgruppen hinter den Issues stehen. Eine zentrale Rolle, unter anderem als *gate keeper*, übernehmen dabei die Massenmedien (vgl. 3.2).

Für ein Zielgruppen-Management reicht dies allerdings nicht. Auch Gefühlsduselei und Empathie sollten eher einfachen Sozialsystemen vorbehalten bleiben. Was in der Regel fehlt, sind grundsätzliche Überlegungen zur Segmentierung von Anspruchsgruppen für die Risiko- und Krisenkommunikation. Die folgende Tabelle gibt einen umfassenden Überblick über Erwartungen und mögliche Sanktionsmittel von Anspruchsgruppen.

Segmentierung von Zielgruppen für die Risiko- und Krisenkommunikation

Anspruchsgruppe	Erwartungen	Direkte Sanktionsmittel
Unternehmen	Faire Rahmenbedingungen, wirtschaftsfördernde Politik	Entlassung, Verlagerung ins Ausland, Betriebsschließung
Kunden	Qualität, Vertrauen, Service, Sicherheit etc. des Angebots	Kaufablehnung, Boykott
Shareholder (Investoren, Aktionäre etc.)	Dividende, Sicherheit der Investition, Wachstum etc.	Verkauf der Anteile, Kreditsperre, Mitsprache, etc.
Mitarbeiter	Sichere Arbeitsplätze, faire Leistungen	(innere) Kündigung, geringe Leistungsbereitschaft, Streik
Betroffene, Angehörige, Nachbarn, Familienmitglieder etc.	Sicherheit der Lebensbedingungen, Betreuung, Unterstützung (materiell und seelisch), Hilfe	Protestgruppen, Entschädigungsforderungen etc.
Rechtsprechung	Einhaltung der Gesetze etc.	Verklagen, Verurteilung etc.
Regierung, Politik	Arbeitsplätze schaffen und erhalten, Steuern einnehmen, Spenden etc.	Gesetze, Strafen, Unterstützung (Fürsprache, Subventionen, etc.) etc.
Medien	Information, Unterstützung etc.	Negative Presse, Veröffentlichung etc.
Protestgruppen	Soziale Gerechtigkeit, Umweltschutz, Gleichbehandlung etc.	Mobilisierung der Medien, der Öffentlichkeit und aller übrigen Anspruchsgruppen etc.
Verbraucher-verbände	Produktqualität, Verbraucherschutz, Umweltschutz etc.	Mobilisierung der Medien, der Öffentlichkeit und vor allem der Verbraucher etc.

Aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive unterscheiden WINTER/STEGE (1998: 11) zwischen

- transactional environment und
- contextual environment

Das *transactional environment* umfaßt Beziehungen auf Basis des symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums Geld und das *contextual environment* umfaßt Beziehungen über alle übrigen (nicht-monetären) symbolisch generalisierten Kommunikationsmedium (z.B. Macht, Recht, Wahrheit etc.). Für Wirtschaftsunternehmen sind transactional environments am leichtesten wahrnehmbar, da die

Sanktionsmöglichkeiten direkt in die Systemlogik der Wirtschaft übertragbar sind. Erheblich schwerer haben es hingegen die *soft factors*. Im Personalbereich gilt dies gleichermaßen für bestehende Beschäftigungsverhältnisse und für potentielle Mitarbeiter. Der Vorstandsvorsitzende von DAIMLER-BENZ, Jürgen SCHREMPP, sieht die Gefahr für den Zusammenschluß von DAIMLER-BENZ und CHRYSLER daher vor allem im "Faktor Mensch" (Spiegel 1998,35: 85). Mitarbeiter repräsentieren das betroffene Unternehmen in unterschiedlichen Kommunikationsbeziehungen – vor der Familie, den Freunden und Bekannten oder im Kundenkontakt.

Nach den positiven wirtschaftlichen Prognosen scheinen vor allem die weichen Faktoren den Zusammenschluß mit CHRYSLER zu erschweren.

Die "soft facts", so der DAIMLER-Vorsitzende, könnten "schnell zu hard facts werden". Aus der Hochzeit im Himmel" würde dann ein höllisches Desaster.(ebd.)

Für den Erfolg der Fusion spielen daher die Erwartungen und Befürchtungen der Mitarbeiter eine maßgebliche Rolle. Es besteht die Gefahr, dass sich verdeckte oder offene Konflikte ausbreiten. Und das hat wiederum Einfluß auf die *hard facts*. Die mangelnde Motivation der Mitarbeiter während und nach einer Krise wirkt sich auf das Ergebnis aus. Meldungen über Identitätsprobleme bleiben den *shareholdern* nicht verborgen und führen zu Entscheidungen, die spätestens auf dem Börsenparkett als harte Fakten deutlich werden. Aus diesem Grund ist Transparenz über Netzwerkbeziehungen der Anspruchsgruppen unerlässlich. Bestimmend für die Überlegungen ist, wie stark einzelne Gruppen andere beeinflussen und wie stark sie von anderen beeinflusst werden. Folgende Typen sind denkbar:

- **Aktive Zielgruppen** beeinflussen andere Anspruchsgruppen stark und sind selbst nur schwach oder überhaupt nicht beeinflussbar. (z.B. Protestgruppen)
- **Reaktive Zielgruppen** üben selbst kaum Einfluß aus auf andere Anspruchsgruppen. Sie sind aber leicht von anderen beeinflussbar. (z.B. Shareholder – Aktionäre etc.)
- **Träge Zielgruppen** beeinflussen kaum andere Anspruchsgruppen und werden kaum beeinflusst. (z.B. Rechtsprechung)
- **Kritische Zielgruppen** beeinflussen andere sehr stark und werden sehr stark beeinflusst. (z.B. Massenmedien)

Die Typologie ist nicht pauschal auf alle Gruppen anwendbar, sondern abhängig von dem jeweiligen Wirtschaftszweig und der aktuellen Situation. Das Schaubild zeigt denkbare Wechselwirkungen zwischen Anspruchsgruppen im Spannungsfeld eines Konflikts. Eine geschickt operierende Protestorganisation wie GREENPEACE kann über indirekte Einflußnahme nachhaltige Trefferwirkungen erzielen, die, wie im Falle BRENT SPAR, einen multinationalen Konzern zur Aufgabe seiner Position zwingt.

Direkte und indirekte Einflußnahme durch Anspruchsgruppen



Abbildung 47: Einfluss von

Protesten

Das Schaubild zeigt auch die wesentlichen Strategieoptionen, die Anspruchsgruppen zur Durchsetzung ihrer Anliegen auswählen können. Folgende Strategien sind denkbar:

- Direkte Einflußnahme über Events (Protestkundgebungen, Demonstrationen, etc.) oder Verhandlungen. Diese können auch als Thema der *Indirekten Einflußnahme* genutzt werden.
- Indirekte Einflußnahme über die Berichterstattung in den Massenmedien (GREENPEACE inszeniert spektakuläre Aktionen in der Regel für die Massenmedien.)
- Mobilisierung der Kunden zu einem Boykott (durch Werbemaßnahmen).
- Indirekte Einflußnahme auf *shareholder*. (z.B. über die Berichterstattung in den Medien durch sogenannte Analystenzitate)
- Indirekter Einfluß als Teilhaber (Eine Strategie, die auf die Öffentlichkeit der Aktionärsversammlung abzielt.)
- Indirekte Einflußnahme über die Mobilisierung der Exekutive, Legislative und Jurisdiktion.

Nicht nur im Zusammenhang mit Protestbewegungen sind große Zweifel angebracht, ob das Ende einer Krise erklärtes Ziel der Kontrahenten ist. Häufig wird übersehen, dass für einige der beteiligten Konfliktparteien nicht die Lösung des Konfliktes, sondern die Forcierung ein erklärtes Ziel ist. Das Teilsystem Wirtschaft und noch viel mehr die Politik sind auf Wettbewerb ausgerichtet. Die Krisen der Konkurrenz werden damit zum Ziel der Kommunikation, um Kontrahenten zu verdrängen. Wo es Verlierer gibt, gibt es meistens auch Gewinner.

Gelegentlich werden die Massenmedien zum kalkulierbaren Instrument eigener Partikularinteressen. Die BARSCHHEL-ENGHOLM-Affäre ist ein gutes Beispiel für den strategischen Umgang mit *der Leidenschaft Recherche*. Die Krise eines Unternehmens erleichtert einem anderen Unternehmen den Übernahmepoker. Die Krise einer Partei ist der Nährstoff für die Zugewinne anderer Parteien.

Eine weitere Gefahr besteht immer dann, wenn Bezugsgruppen die Krise für eigene Ziele instrumentalisieren und damit als Positionierungsangebot nutzen. So wurde zum Beispiel der Skandal um den Bauunternehmer SCHNEIDER als Wahlkampfthema von Politikern besetzt. Dadurch erlangte das Thema und damit die DEUTSCHE BANK eine zusätzliche Medienpräsenz. Für jede Partei war es ein gefundenes Fressen, eine Position nach dem Geschmack des Mittelstands und der kleinen Sparer zu besetzen. Bundeswirtschaftsminister REXRODT monierte die strikten Auflagen der Bank bei der Vergabe von Krediten für den Mittelstand, während die "Großen" Narrenfreiheit genießen (vgl. HALLER 1998: 90). Auch beim Konflikt um *Brents Spar* war die Position von GREENPEACE dem Image aller Parteien förderlicher als die von SHELL.

Wichtige Erkenntnisse für das Zielgruppen-Management lassen sich auch aus GOFFMANS Rahmen-Analyse (1974) ableiten. Das folgende Beispiel veranschaulicht dies:

Nach einem großen Erdbeben Anfang der achtziger Jahre in der Ost-Türkei hatten wir Hilfsgüter gesammelt. Ich organisierte den Transport und musste den Wagen zum Flughafen Schönefeld fahren. Turkish Airlines durfte nur dort landen, Tegel war den "alliierten Fluglinien" vorbehalten. Ich war bis dahin noch nie in Ost-Berlin. Also nahm ich nächstgelegenen Grenzübergang. Es war die Invalidenstraße. Der Grenzbeamte war sehr wütend. Wie konnte ich es wagen, mit einem LKW dort vorzufahren? Das sei kein Übergang für solch einen Transport! Ob Erdbeben oder nicht, ich müsse zurückfahren. Plötzlich erinnerte ich mich an die Schlüsselwörter aus dem Ost-Fernsehen und sagte, es seien "Solidaritätsgüter der Arbeiterklasse" für die armen Opfer in der Ost-Türkei. Sesam öffnete sich sofort. ich musste nicht mal die Ladung zeigen, lediglich der Unterboden wurde mit Spiegeln durchsucht. BAKIR (2000: 37)

Ein extremes Beispiel ist ROBERTO BENIGNI's Film *Das Leben ist Schön*, in dem ein jüdischer Buchhändler seinem Sohn ein akzeptables Deutungsmuster für die Erlebnisse im KZ vermittelt und die Szenerie als Spiel auf einem besonders harten Abenteuerspielplatz definiert.

In Kommunikationsbeziehungen spielen Deutungsmuster eine zentrale Rolle. Mißverständnisse und Konflikte entstehen gerade durch abweichende Interpretationen. Genau davon muss man im Fall von Risiko und Krise ausgehen. WILLEMS weist hin auf GOFFMANS Unterscheidung zwischen dem, was gesagt werden kann, und dem, was tatsächlich gesagt wird.

Das Begriffspaar "Rahmen" (frame) und "Rahmung" (framing) steht für Goffmans Annahme und Verständnis der Differenz von sozialem Sinn und sinnaktualisierender Praxis. Während Rahmen als Erzeugungsstrukturen definiert sind, die sich durch relative Stabilität, Autonomie und Immunität gegenüber der faktischen (Inter-)Aktion auszeichnen, erscheint die Rahmung, die Umsetzung von

Sinn und der Sinn für Sinn, als kontingent, subjektiv anforderungsreich und (weil) offen und anfällig.(1997: 46)

Die Angehörigen der verunglückten russischen U-Boot-Besatzung bilden den Rahmen eines eigenen Bezugssystems mit bestimmten Erwartungshaltungen. Sie sind die zentrale Anspruchsgruppe der Krisenkommunikation. Wir haben die Rahmenverletzung sehr intensiv in den Medien erleben können. Unglückliche Witwen und Mütter, die durch das Verhalten der Militärs und Politiker zusätzlich gedemütigt wurden. Diese Rahmenverletzungen werden von den Massenmedien in der Regel geahndet. Und so war das Unglück der KURSK auch eine Katastrophe der Kommunikation. Rahmen-Analysen sind besonders für die Analyse von Zielgruppen in der Risiko- und Krisenkommunikation hilfreich. Wer sich nicht mit den Rahmen der Anspruchsgruppen auseinandersetzt, sich nicht in ihre Systemlogik hineinversetzen kann, stößt unweigerlich auf Kommunikationsrisiken.

OBERMEIER argumentiert in dieser Richtung und segmentiert nach Gesinnungstypen beziehungsweise nach "Logiken, die unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen zu ihren Urteilen – Akzeptanz oder Ablehnung von risikoträchtigen Technologien – führen" (1994: 33). Das Modell vermittelt zunächst ein Grundverständnis für die Situation der vier nach OBERMEIERs Ansicht wichtigsten Anspruchsgruppen.

Stakeholder-Segmentierung nach OBERMEIER

Kriterien	Unternehmen	Behörde Bürokratie	Betroffenheitsaktivisten	Fundamen- talisten
Sprache	sach- und management- orientiert	Beamtendeutsch	aufgeklärte Umgangssprache	In-group-Terminologie (Slang)
Systemlogik	kalkulatorisch- technokratisch	Verwaltungs- technisch	privatisch	Partiellfanatisch
Weltsicht	Wagnis u. Grenz- überschrei- tungskultur	Welt als formales und kasuistisches Regelwerk	Ich-zentrierte Kultur	Gesinnungskultur
Organ.-Form	hierarchisch	hierarchisch	lockere Interessenten- gruppierung	Egalitär selten hierarchisch
Machtmittel	Werbe-, PR- Kampagnen Verfahren, Lobbyisten	Gesetzte, Gebote, Verbote, Strafe	pers. Beziehung Bürgerinitiative Verwaltungs-gericht	Moralkampagnen Boycott Demonstration
Risikostil	Kalkulatorisch objektivierend	regel- und ge- setzesorientiert	nahsphären-orientiert	emotiv-moralisierend

(1999: 159)

Allerdings spart dieses Modell einige wichtige Anspruchsgruppen aus, z.B. die Massenmedien: Auch Journalisten nutzen Rahmen. Das drückt sich bereits in den Stilformen journalistischer Arbeit aus. Bei den Anlässen der Berichterstattung treten die Strategien der Rahmung noch deutlicher auf. Wie DUNWOODY/PETERS (1993: 331) feststellen, fehlen aber bislang entsprechende Untersuchungen und, was für unseren Zusammenhang besonders wichtig ist, es scheint keinen journalistischen Rahmen "Risikobericht" zu geben. Wenn es keinen solchen Rahmen gibt, muss das Thema in anderen Rahmen behandelt werden. Die Folge ist, dass die gesamte Risikothematik in der Regel nicht behandelt wird, sondern Risiken in der Schublade Politik, Wissenschaft, Protestbewegung etc. auftauchen.

5.4.4.1 Exkurs: Protest und Protestbewegung

EINE LEBENSREGEL

"Wenn Sie mal den Wunsch haben, ihrem Gegner gehörig mitzuspielen und ihn womöglich zu kränken", sagte mir einst ein alter Schlaukopf, "dann werfen Sie ihm nur denselben Fehler oder dasselbe Laster vor, dessen Sie sich selber bewusst sind.

Spielen Sie den Entrüsteten und tadeln Sie ihn! "

Denn erstens bringt dies dem anderen die Meinung bei, dass Sie von diesem Laster frei wären.

Zweitens darf Ihre Entrüstung sogar eine aufrichtige sein. Sie können aus den Vorwürfen Ihres eigenen Gewissens Nutzen ziehen.

Sind Sie beispielsweise ein Renegat, dann werfen Sie Ihrem Gegner vor, er sei ohne jede Überzeugung! Sind Sie selber eine Lakaienseele, dann sagen Sie ihm in vorwurfsvollem Tone, er sei ein Lakai . . . ein Lakai der Zivilisation, der Aufklärung, des Sozialismus!"

"Man könnte vielleicht sogar sagen: ein Lakai des Lakaienhasses!" bemerkte ich.

"Selbst dies!" erwiderte prompt der Schlaukopf.

Iwan TURGENJEW (1882: 23)

Obwohl sich die Kommunikationswissenschaft ausführlich mit Konsens- und Dialogmöglichkeiten beschäftigt, blieben die besonderen Implikationen von Protestbewegungen bisher ausgespart. Gelegentlich werden in diesem Zusammenhang Megatrends und Wertewandel hervorgehoben, um zumindest ein wenig an die Logik aktueller Bezugsgruppen zu erinnern (vgl. KUNCZIK et al. 1995). Keine Spur von Protestbewegungen und keine Spur von den Rahmen (frames), durch die Protest-bewegte ihre Umwelt wahrnehmen.

Eine Arbeit über Risiko- und Krisenkommunikation muss sich zwangsläufig mit dem gesellschaftlichen Phänomen *Protest* auseinandersetzen. Überlegungen zur Protestbewegung können leicht mißverstanden werden. Wir wollen die Leistungen der Protestbewegung als notwendiges Irritations- und Immunsystem nicht herabwürdigen, sondern vielmehr exemplarisch auf die Logik einer wichtigen Anspruchsgruppe für die Risiko- und Krisenkommunikation eingehen.

Risiken fordern Entscheidungen, und diese Entscheidungen führen zum "Widerstand von Kommunikation gegen Kommunikation" (LUHMANN 1995b: 63). So knapp lässt sich das gesellschaftliche Phänomen skizzieren. Doch nicht nur Risikotechnologien fordern Proteste heraus. Im Prinzip lässt sich gegen alles protestieren und der modernen Freizeitgesellschaft steht ein unbegrenztes Protestpotential zur Verfügung, um sich zu formieren.

Proteste gegen Genmanipulation und Steuerpolitik, Siemens und McDONALD'S sind alltäglich. Um diese Formen des Protests soll es hier gehen.

In den Sommerferien fahren wir mit den Kindern an die Nordsee. Unterwegs werden wir einen Abstecher nach Stade machen. Dort steht eines der ältesten Atomkraftwerke Deutschlands. Und dann werden wir den Kindern sagen: "Schaut, das ist ein Atomkraftwerk, das ist sehr gefährlich. Wenn es kaputtgeht, dann sind wir alle tot. Aber bald wird es abgeschaltet, weil euer Papa und eure Mama jahrelang dagegen protestiert haben. Wir haben uns wegtragen lassen in Gorleben, wir haben uns nass spritzen lassen in Brokdorf, im Winter. Später, als wir zum Demonstrieren nicht mehr soviel Zeit hatten, da haben wir stattdessen mit der Zweitstimme immer mal wieder die Grünen gewählt. Und seht, der Kampf hat sich gelohnt." Dann werden unsere Kinder zu uns aufschauen und sagen: "Häh?"
ULRICH (2000: 3)

Die moderne Form der Protestbewegungen muss sich keine nassen Füße mehr holen, sondern kann grenzenlos im Internet operieren.



Abbildung 48: Eigene Collage

Fast schon inflationär operieren im Internet sogenannte Attack- oder Hate-sites auch Rogue-sites genannt.

Meist handelt es sich bei den Urhebern dieser Internetseiten um enttäuschte Konsumenten oder engagierte Bürger, die Fehlritte eines Unternehmens publik machen wollen. Nur gelegentlich bilden sie Kristallisationspunkte für weitere Medienkarrieren. In der Regel schmoren Protestgruppen im Internet im eigenen Saft. Es sei denn, sie werden von den in ihrer Eitelkeit verletzten Organisationen ernst genommen. Entsprechend der Protestlogik geht es in der Regel um große Organisationen. Beispiele für solche Websites sind: Anti-MERCEDES.com, FuckMicrosoft.com, BreakupMicrosoft.org, FuckMcDonalds.com, PEPSIBloodBath.com und AOLWatch.org.

Ob das Internet die kritische Masse mobilisieren kann, damit der Protest auch in den Massenmedien präsent wird und darüber auch den unbeteiligten Zuschauer erreicht, ist bisher kaum untersucht worden. Es muss allerdings bezweifelt werden, ob das Internet allein die spektakuläre Darstellung protestierender Körper ersetzen kann und den Massenmedien geeignete Alternativangebote liefern wird. Auch hier ist mit einer Konvergenz aus Internet, bewegten Körpern und Massenmedien zu rechnen. Belege für die Kopplung der alten mit der neuen Medienökonomie gibt es bereits.

Der Mathematikprofessor Thomas NICELY löste bereits 1994 mit einer im Internet publizierten Email eine Protestlawine aus, die innerhalb kurzer Zeit die Massenmedien erreichte und nachhaltigen Druck auf die Firma INTEL ausübte.

Die Ursprünge der Protestbewegung liegen in einer ehemals eindeutigen Motivlage – im Kampf gegen eine stratifizierte Gesellschaftsordnung. Der Themenfächer ist mittlerweile überaus vielfältig, so dass eine Klassifizierung der Proteste nützlich erscheint:

- Protest gegen einzelne Aktivitäten (INTEL /Prozessorproblem; NESTLÉ/Milchpulver)
- Protest gegen Wirtschaftsunternehmen (McDONALD´S; Microsoft; Siemens; etc.)
- Protest gegen Umweltsünden (GREENPEACE)
- Protest gegen gesellschaftliche Entwicklungen (Fremdenfeindlichkeit, Diskriminierung, Gewaltbereitschaft Jugendlicher etc.)
- Protest gegen politische Entscheidungen ("Doppelpaß", Energiepolitik, Rentenpolitik etc.)
- Protest gegen Staaten, Nationalitäten, Teilsysteme etc. (Frankreich (wg. Atomtests), Wirtschaft (wg. Globalisierung), 1. gegen 3. Welt, Schwarze gegen Weiße, Iraker gegen Amerikaner, Basken gegen Spanier etc.)

Die Themen können nach LUHMANN (1995a: 207) in zwei Gruppen "besonderer Prominenz" zugeordnet werden:

- Interne Ungleichheiten (Gesellschaftliche Ungleichheiten und Verteilungsprobleme)

- Externe Ungleichgewichte (Ökologische Gefährdung)

Nach diesem Versuch einer Systematisierung wird deutlich, dass in vielen Fällen gar nicht die direkt Betroffenen protestieren (können), sondern Betroffenheit zur gesellschaftlichen Verklärung gerät.

Das Universellwerden des Betroffenseins lässt sich bereits an ethischen, menscheitsbezogenen Postulaten erkennen; sowie daran, dass manche sich schon durch das Betroffensein anderer betroffen fühlen. (LUHMANN 1991: 121)

In Anlehnung an LUHMANN (1991: 135) definieren wir Protest als eine Kommunikation, die Verhalten und Einstellungen einfordert. Handlungen übernimmt die Protestbewegung nicht selber. Das hat vor allem den Vorteil der Unverfänglichkeit. Sonst würde sie Gefahr laufen, selbst zur Zielscheibe von Protesten zu werden.

Es geht vielmehr um Ausdruck von Unzufriedenheit, um Darstellung von Verletzungen und Benachteiligungen, nicht selten auch um wildes Wünschen. Es mag gute bis sehr gute Gründe geben und ebenso deutliche Mängel auf der anderen Seite. Aber die Form des Protests ist eben eine Form, die eine andere Seite voraussetzt, die auf den Protest zu reagieren hat. ebd.: (136)

Fouad HAMDAN, Leiter Medien- und Öffentlichkeitsarbeit von GREENPEACE Deutschland, überträgt dies in die Grundsätze einer institutionalisierten Protestbewegung:

Die direkte Konfrontation mit Umweltsündern dient dazu, auf Mißstände aufmerksam zu machen und Skandale aufzudecken. GREENPEACE Aktivisten setzen sich persönlich für ihre Anliegen ein. Dadurch erzeugen sie öffentlichen Druck auf Verantwortliche in Politik und Industrie. (2000: 69)

Das Wort "Umweltsünder" weist uns übrigens auf ein hochmoralisches Verständnis der Protestbewegung hin. In jedem Fall ist GREENPEACE nicht zuletzt durch diese Strategie als erfolgreicher Kontrahent in Konfliktfällen mittlerweile allseits respektiert und gefürchtet.

Folgende Aspekte von Protest/Protestbewegung wollen wir kurz vorstellen:

- 1) Ökonomie der Aufmerksamkeit**
- 2) Konstruktion der Abgrenzung**
- 3) Moralisches Konfliktpotential**
- 4) Legitimations-/Glaubwürdigkeitsprobleme**
- 5) Erfolgsfaktoren**

(1) Ökonomie der Aufmerksamkeit

Der Erfolgsfaktor von Protestbewegungen ist die gesellschaftliche Resonanz. In diesem Punkt harmonieren Protestbewegungen und Massenmedien miteinander. Denn beide funktionieren nach einer "Ökonomie der Aufmerksamkeit" (LUHMANN 1994: 192). Die Protestbewegung muss, will sie erfolgreich sein, den Selektionskriterien der Massenmedien entsprechen. Dass dies so ist, bestätigt wiederum Fouad HAMDAN von GREENPEACE:

Diese Form der öffentlichen Konfrontation ist ein Mittel, den Medien Berichterstattungsanlässe anzubieten und ein Anliegen so im öffentlichen Raum zu platzieren, dass gesellschaftliche Diskussionen entstehen. (2000: 71)



Abbildung 49: Screenshot

23.08.2000

Doch während die Massenmedien auf den "unbeteiligten Zuschauer" bauen, rechnen die Protestbewegungen mit kollektiver Betroffenheit. Menschen fühlen sich betroffen durch den Krieg auf dem Balkan, die Rentenpolitik der Bundesregierung oder den Bau des Transrapid.

Mehr und mehr wird damit Betroffenheit zur Frage der sozialen Definition, zur Frage der Selbstbestimmung auf individueller und auf organisatorischer Ebene. LUHMANN (1991: 116)

Parallel erleben wir eine Kollektivierung des Protests. Nicht ohne Grund verfügen nach REGISTER/LARKIN die Protestbewegungen in den USA mittlerweile über beträchtliche Ressourcen.

In the United States, the top 12 environmental pressure groups have operating budgets totalling around \$400,000,000 a year, from a donor base of around 13,000,000 contributors. That works out at over 10,000,000 more people an an extra \$250,000,000 than the entire combined Democratic and Republican parties have available to them. (1997: 30f)



http://www.greenpeace.de/GP_SYSTEM/11U1ESCD.NTH

Abbildung 50: Screenshot

23.08.2000

(2) Konstruktion der Abgrenzung

Der Systemcharakter von Protestbewegungen wird besonders dadurch deutlich, dass sie auf Differenzhaltung angewiesen sind LUHMANN (1991: 138). Diese Abgrenzung gelingt durch die Konstruktion von Wirklichkeit. "Liebgewonnene Feindbilder" (GEILER 1990) haben dabei ebenso wie Gerüchte eine realitäts- und identitätsstiftende Funktion. KAPFERER definiert die symbolische Bedeutung von Gerüchten.

Je mehr ein Gerücht tatsächlich einen symbolischen Inhalt hat, desto weniger haben seine Einzelheiten eine eigenständige Bedeutung. Sie werden als das angesehen, was sie sind: austauschbare Zeichen. Wenn irgendein Detail unrealistisch ist, beweist das nicht, dass die ganze Geschichte falsch ist: Es genügt, dieses fehlerhafte Detail durch ein anderes, realistischeres zu ersetzen, das jedoch das gleiche bezeichnet. (1987: 296)

Im Konflikt SHELL/BRENT SPAR ging es in erster Linie um das Bild eines gewissenlosen Ölkonzerns, der seine Abfälle wie selbstverständlich im Meer verklappt. Ein ähnliches Bild wurde im Skandal um die Rolle des Ölkonzerns in Nigeria gezeichnet (vergl. DONSBACH/GATTWINKEL (1998). Nach der Theorie der "Kognitiven Dissonanz" will sich die Öffentlichkeit in ihrem Urteil bestätigt sehen.

Manchmal ist unser Wunsch zu glauben sogar derart groß, dass er sich über unsere üblichen Maßstäbe für Wirklichkeitsnähe und Glaubwürdigkeit hinwegsetzt: Denn Glaubwürdigkeit geht aus dem Glaubensverlangen hervor und nicht umgekehrt. KAPFERER (1987: 103)

Protest unterscheidet sich grundsätzlich von einer Opposition z.B. in der parlamentarischen Demokratie. Das wird häufig vergessen, wenn man meint, man könne den Protest im Konsens beilegen.

Die Protestbewegung ist keine mehr, wenn sie Politik macht. Das haben die grünen Fundamentalisten schmerzlich erfahren müssen. Zum Parlamentarismus braucht es mehr als eine "gute" Gesinnung. Rechtsradikalen Bewegungen gelingt der Weg vom Protest zur Politikfähigkeit bisher nicht, das beweisen die kurzen Auftritte von Abgeordneten der DVU in verschiedenen Landtagen.



Abbildung 51:

Screenshot 23.08.2000

Die Protestbewegung ist nicht auf Dialog aus. Warum soll sie sich mit den Ansichten der anderen Seite auseinandersetzen, um Kompromisse auszuhandeln? Das würde nur den Protest, die Abgrenzung und damit den Systembestand gefährden.

Man versucht nicht zu verstehen. Ansichten auf der anderen Seite werden allenfalls als taktische Momente des eigenen Vorgehens in Rechnung gestellt. Und deshalb ist die Versuchung stark, auf fremden Pferden moralisch zu voltigieren. Man kann von Protestbewegungen also keine Reflexion zweiter Stufe, keine Reflexion der Reflexion der Funktionssysteme erwarten. Sie halten sich statt dessen an die Form des Protests. (LUHMANN 1996b: 206)

Und damit sind wir wieder in der unlösbaren Paradoxie von Protestbewegungen und der selbsternannten Aufgabe, "durch ihre soziale Offenheit für immer neue Anhänger, die Gesellschaft gegen die Gesellschaft zu mobilisieren" LUHMANN (1997: 847).

(3) Moralisches Konfliktpotential

Protestbewegungen berufen sich gewöhnlich auf eine moralische Legitimation. Die Folgen sind unübersehbar; denn damit unterscheiden sie grundsätzlich zwischen Achtung und Mißachtung der ganzen Person bzw. des ganzen Unternehmens (vgl. ausführlich 3.3).



Abbildung 52:

<http://www.comlink.apc.org/actionbabyfood/product.html>

Screenshot 23.08.2000

Dass aus der Mißachtung ein Konflikt entsteht, ist kaum vermeidbar. Durch die Moralisierung versperrt die Protestbewegung allerdings auch jede weitere Kommunikationsmöglichkeit. Ein öffentlich bekanntes Beispiel ist die ehemalige Wortführerin des fundamentalistischen Flügels der Partei DIE GRÜNEN, Jutta DITFURTH.

So wie LUHMANN übergreifend die Paradoxie der Protestbewegung in dem Protest der Gesellschaft gegen die Gesellschaft (vgl. 1997: 849) sieht, kann man DITFURTHs Engagement als Protest der Partei gegen die Partei begreifen. In diesem Sinne ist es auch eine Paradoxie, wenn wie im Fall BRENT SPAR Tankstellen von Autofahrern boykottiert werden.



Abbildung 53: Screenshot

26.08.2000

(4) Legitimations-/Glaubwürdigkeitsprobleme

Eine Lösung ist schon lange nicht mehr durch die wissenschaftlichen Erkenntnisse sogenannter Experten zu erwarten. Risiken werden von Laien und Experten unterschiedlich wahrgenommen. Gutachter sind als Experten mit einer skeptischen Welt konfrontiert, die ihre Legitimationsfunktion durchschaut.

REGESTER/LARKIN(1997:27) zitieren eine Meinungsumfrage zum Vertrauen der Öffentlichkeit und der Medien in die Arbeit der Wissenschaft. Danach sind die Wissenschaftler der Umweltgruppen deutlich glaubwürdiger als ihre Kollegen in Staat und Industrie.

Aber auch die Chancen einer Legitimation durch juristische Verfahren müssen mit Skepsis betrachtet werden. Die Protestbewegung oder Teile können so angelegt sein, dass sie sowieso gegen das Rechtssystem verstoßen oder es zumindest nicht akzeptieren. Gelegentlich kommt es zu endlosen Verfahren, deren Ende die Protestbewegung unter Umständen gar nicht mehr miterlebt.

(5) Erfolgsfaktoren der Protestbewegung

Abschließend soll noch einmal auf eine wichtige Überlegung für das Zielgruppen-Management hingewiesen werden. WINTER/STEGEGER (vgl. 1998: 83) empfehlen die Abgleichung von Issues aus Sicht des Unternehmens (vgl. 5.4.3.1) mit den Prioritäten der Protestbewegung. Folgende Faktoren begünstigen nach ihrer Ansicht den Erfolg von Protestgruppen.

5.5 Management – normativer Anspruch versus Systemrealität

Woran liegt es also, dass die Zahl der Konflikte zwischen Organisationen in der Öffentlichkeit weiter zunimmt, während sich eine zunehmende Anzahl von Wissenschaftlern mit diesem Themenkomplex beschäftigt und für mittlerweile praktikable Managementkonzepte sorgt? Besonders eklatant wird dies, wenn es um das Management von Kommunikationsbeziehungen geht. Dann kommen die Empfehlungen zur Kommunikation meist alteuropäisch daher und orientieren sich an Normen der Alltagserfahrung.

Wir wollen daher in der Folge die Mythen des Management in Frage stellen. Nun ist die Erkenntnis nicht neu, dass Anspruch und Wirklichkeit in der normativ geprägten Managementwissenschaft gelegentlich auseinanderklaffen. LUHMANN (1964a) hat bereits entsprechendes festgestellt:

Die systematische Geschlossenheit dieser normativen Wissenschaftskonzeption musste mit einem Verlust wichtiger und interessanter Themen bezahlt werden. (17)

Dafür nennt er einen einfach nachvollziehbaren Grund: "Das faktische Verhalten in Organisationen blieb außerhalb des erfaßten Themenkreises" (ebd. 18). MINTZBERG (1991) hat diesen Widerspruch zwischen normativem Anspruch und Faktizität empirisch aufgedeckt und ein Umdenken in der Managementausbildung gefordert:

Mein Ideal einer Managementausbildung würde die Prioritäten verändern. Sie würde weniger Analyse und Vorschriften enthalten, und mehr weiche Materialien und Einsichten darin, wie die Welt der Organisationen wirklich funktioniert, im Gegensatz dazu, wie sie funktionieren sollte. (ebd.: 96)

Trotzdem werden weiter logisch gut nachvollziehbare Instrumente entwickelt, ohne die Organisationsrealität zu berücksichtigen.

Ohne die Ergebnisse der Befragung vorwegzunehmen, sei bereits jetzt darauf hingewiesen, dass zwischen den Ansprüchen des Krisenmanagement in der Literatur und in der Praxis Welten liegen. Wir wollen daher auf die Realität von Organisationen eingehen, die das Management von Risiko und Krise behindern; denn vieles bestärkt uns in der Ansicht, dass Anspruch und Wirklichkeit in der normativ geprägten Managementwissenschaft letztlich am Menschen hapern und die weiter zunehmende Selbstgefälligkeit im Management eines der größten Probleme ist.

In the end, therefore, crisis management is not solely a matter of better technical policies, procedures, and manuals. It depends critically on humans and organizations that are dedicated to facing reality. MITROFF et al. (1996: 190)

TURNER/PIDGEON (1978) haben auf der Basis von 84 Katastrophenfällen, die sich in Großbritannien von 1965 bis 1975 ereigneten, den Begriff "Man-made disasters" geprägt und aus der psychologischen Perspektive fünf Fehlerquellen analysiert:

1. Mögliche Risiken werden unterschätzt.
2. Entstehende Gefahren werden nicht registriert.
3. Es gibt unterschiedliche (konfliktäre) Sichtweisen und keine Einigung über ein gemeinsames Vorgehen.
4. Die Betroffenen nehmen eine Verteidigungshaltung ein, die zu überhasteten Maßnahmen
oder sogar zur Distanzierung vom Problem führen.
5. "Failure to call for help" – geringe Bereitschaft in der Notlage, andere um Hilfe zu bitten.

Wir wollen diese psychologische Perspektive ergänzen mit Aspekten, die eher auf der Organisationsebene von Systemen beheimatet sind. Sicher überlappen sich beide Bereiche hinsichtlich Ursache und Wirkung. Allerdings sehen wir in der sozialen Systemebene größere Eingriffsmöglichkeiten. Soziale Systeme sind eher kalkulierbar als psychische. Auf folgende Aspekte wollen wir näher eingehen:

1) Mangelnde Bereitschaft in Prävention und Früherkennung zu investieren

2) Probleme der Informationsverarbeitung

3) Wahrnehmungsprobleme

4) Interne Kommunikationsprobleme

5) Fehleraversion / Kein Management von Fehlern

6) Taktlosigkeit von Routineprogrammen

(1) Mangelnde Bereitschaft in Prävention und Früherkennung zu investieren

Unternehmerische Entscheidungen hängen üblicherweise zusammen mit der Systemlogik. Eine Organisation trifft Entscheidungen danach, ob sie einen Sinn ergeben für die jeweilige Leitdifferenz. Wirtschaftsunternehmen orientieren sich an Rentabilitätsgesichtspunkten. MINTZBERG erläutert, wie das "Schimpfwort Effizienz" (vgl. 1991: 335-339) den Blickwinkel zu sehr auf ökonomische Größen einengt. Gleichermaßen darf man die Vorteile dieses systemspezifischen Handlungsrahmens nicht übersehen, obwohl sich Unternehmen mehr und mehr um die Integration sogenannter weicher Faktoren bemühen (vgl. KAPLAN/NORTON 1996). Trotzdem behindert die Leitdifferenz der Wirtschaft (*profit/no profit*) Unternehmen vielfach noch bei der Entscheidung für Maßnahmen des Risiko- und Krisenmanagement. Das hat vor allem zwei Gründe:

(1) Risiko und Krise gelten als unschöne Ereignisse, während das Hauptaugenmerk auf den profitablen Geschäftsbereichen liegt.

(2) Es geht um kostenintensive Instrumente, denen keine direkte Leistung für das Unternehmen garantiert zuzurechnen ist. Die Leistung bemisst sich wie bei einer Versicherung erst am konkreten Schadensfall. Opportunitätskosten für die Leistung einer "Vermeidung von Krisen" werden hingegen nicht verrechnet.

(2) Probleme der Informationsverarbeitung

Wir erleben häufig, dass Unternehmen zwar über ausreichende Wahrnehmungsmöglichkeiten (Sensoren) verfügen, die erhobenen Daten jedoch nicht in Informationen und Wissen transponiert werden. Das hat vor allem damit zu tun, dass Daten, Information und Wissen in ihrem Wesen nicht unterschieden werden, sondern undifferenziert von Information gesprochen wird. Und selbst wenn Programme zur Informationsverarbeitung installiert sind, können Veränderungen der Umwelt (z.B. neue Medien) oder Veränderungen des Systems (z.B. neue Geschäftsfelder) die Zweck- und Routineprogramme laufend bedrohen. Die Blindheit ist hausgemacht. Darauf weist uns LUHMANN wiederum hin:

Im übrigen drängen sich kritische Tatsachen oft gar nicht auf. Man müßte suchen. Dazu aber fehlt bei der Fülle von Arbeit ein Anlass. Kritische Informationen haben es auch aus anderen Gründen nicht leicht, sich bemerkbar zu machen. Wenn alle Antennen auf Programmausführung eingestellt sind, erscheinen sie zunächst als Störungen (wenn sie von außen kommen) oder als Fehler (wenn sie aus dem System selbst kommen). Damit wird zugleich eine bestimmte Behandlungsweise suggeriert. Sie werden entweder ignoriert oder assimiliert. (1964b: 133)

Wir sind damit bei den Wahrnehmungsproblemen angelangt.

(3) Wahrnehmungsprobleme

ANSOFF hat bereits 1976 darauf hingewiesen, dass sich massive Veränderungen bereits vor ihrem

Eintreten durch schwache Signale ankündigen. Die Wahrnehmung solcher schwachen Signale stellt Organisationen aber vor ein Komplexitätsproblem, das nur durch geeignete Selektionsverfahren lösbar erscheint. Solche Meßgrößen liegen in der Regel nicht vor, da ja jede Veränderung unter Umständen neue Meßkriterien beansprucht. Mit anderen Worten: man weiß häufig gar nicht, wonach man suchen soll, und ist daher auch nicht in der Lage, sich frühzeitig auf schwache Signale einzustellen.

Ein viel gravierenderes Problem beschreibt jedoch wiederum die Systemtheorie mit dem Mechanismus der operativen Geschlossenheit (vgl. WILLKE 1998: 32). Die Operationslogik des Systems übersieht deutliche Signale und manövriert sich in eine gravierende Krise. Der bereits mehrfach Beschriebene Milchpulverskandal von NESTLÉ ist ein Beispiel hierfür. OBERMEIER (1999: 173f) beschreibt in diesem Zusammenhang drei Wege, die dabei behilflich sind, die eingeschränkte Wahrnehmung zu legitimieren.

1. Die Macht der Gewohnheit ("Das haben wir immer so gemacht.")
2. Die Macht des Gesetzes ("Wir sind im Recht.")
3. Die Macht der Autoritäten ("Wir haben Recht.")

(4) Interne Kommunikationsprobleme

Eine beliebte Disziplin der Organisationslehre ist es, uns zu erklären, wie ideale Kommunikationsflüsse zu gestalten sind. Doch nur ein Computer liefert uns Fehlermeldungen und rückhaltlose Mängellisten. In jedem Buch zur Gesprächsführung finden wir ein Kapitel, das sich damit beschäftigt, Unangenehmes mitzuteilen. Meist steht der Bote einer schlechten Nachricht im Ansehen nicht besser da als seine unangenehme Botschaft; das wissen wir seit unserer Kindheit. Jüngstes Beispiel ist vermutlich das Unglück eines russischen U-Bootes in der Barentssee im August 2000. Hier wurden dem russische Präsident PUTIN offensichtlich schlechte Nachrichten vorenthalten. Die Medien präsentierten einen falsch informierten, völlig überraschten Präsidenten im Urlaubsdomizil.

Bestätigt wird mittlerweile, dass beim CHALLENGER-Unglück der NASA (1986) den Entscheidern negative Informationen über unsichere Bauteile vorenthalten wurden.

For instance, one of the biggest contributing factors to the explosion of the CHALLENGER was the fact that messages warning of the potentially unsafe condition of the O-rings were prevented from reaching those at the top of NASA's hierarchy. MITROFF (1996: 47)

Normalerweise unterstellen wir gute Nachrichten und darauf hat sich jeder eingestellt. Wie überhaupt Kommunikationsprozesse vorwiegend auf Unterstellungen und Erwartungen basieren. "Kommunikation hilft sich selbst", nennt Dirk BAECKER (1994: 107-111) dieses Phänomen. Und seine ehrliche Analyse betrifft alle hier genannten Aspekte faktischer Management- und Organisationsrealität:

Eine Bürokratie ist die Unterstellung, letztlich finde sich alles, was von Belang ist, in den Akten. Infrage steht allenfalls, ob man, wenn neue Fragen auftauchen, gleich eine neue Behörde gründet oder es bei einer neuen Verordnung bewenden lässt. (111)

Daneben sind Kommunikationshemmnisse auf individueller Ebene zu berücksichtigen. Die Unternehmensinteressen kollidieren häufig mit individuellen Karriereinteressen der Mitarbeiter. Besonders, wenn es um die Weitergabe von Informationen geht. Denn Information und Wissen sind Machfaktoren, die nicht immer bereitwillig weitergegeben werden.

(5) Fehleraversion / Kein Management von Fehlern

Erfolge werden wahrgenommen, doch was wird aus den großen und kleinen Niederlagen? Der Mensch lernt bekanntermaßen aus Fehlern. Probleme bereitet es allerdings, Fehler und Niederlagen einzugestehen. Die Ursachen liegen systemimmanent wiederum in den bürokratischen Strukturen von Wirtschaft und Verwaltung. Erstens ist keiner daran interessiert, Fehler zuzugeben und zweitens gleicht es der Suche nach einer Stecknadel im Heuhaufen, die Fehlerquelle in einer bürokratischen Organisation ausfindig zu machen. Wo nichts entschieden wird, kann auch nichts falsch gemacht werden. Hierbei steuert das Verhalten – wir machen keine Fehler – die Wahrnehmung – wir können keine Fehler feststellen. Niederlagen werden nicht als Vorteil angesehen, der sich nachträglich durch den Erkenntnisgewinn positiv auszahlt. SENGE (1990: 189) zitiert in diesem Zusammenhang den Gründer und jahrzehntelangen Leiter von POLAROID, Ed LAND,

der ein Schild mit folgendem Text an der Wand hängen hatte:

Ein Fehler ist ein Ereignis, dessen großer Nutzen sich noch nicht zu deinem Vorteil ausgewirkt hat.

Jeder kennt mit Engagement initiierte Projekte, von denen im nachhinein keiner genau sagen kann, ob sie ein Erfolg oder Mißerfolg waren. Die Fehler werden verschwiegen. In einer Kultur, in der man keine Fehler machen darf, nimmt man zwangsläufig keine wahr. In diesen Fällen geht der Unternehmung ein ansehnliches Wissenspotential verloren. Schwerer noch wiegt der ökonomische Schaden; denn Fehler, die nicht dokumentiert und nicht kommuniziert werden, können sich ständig wiederholen.

Offensichtlich bereitet die Operationalisierung von Fehlern Probleme, die bisher nicht mit der Leitdifferenz von Gewinn und Verlust zu vereinbaren sind. Hier wird Erfahrung verschenkt – ebenso wie Human Capital. Während amerikanische Unternehmen eher nach der Methode – einmal ist keinmal, zweimal ist immer – operieren, werden in Deutschland Fehler meist sofort mit personellen Konsequenzen geahndet.

Dabei könnte man von Kampfstieren lernen. Die dürfen kein zweites Mal in die Arena – beim zweiten Mal hat selbst ein Kampfstier das Spiel verstanden.

(6) Taktlosigkeit von Routineprogrammen

Erfolgreiches Krisenmanagement basiert auf Routineprogrammen, die nach dem Motto – "Outthinking the Unthinkable" (MITROFF et al. 1996: 188) – für alle Eventualitäten Handlungsanweisungen bereithalten. LUHMANN hat bereits sehr früh (1964b: 135) auf ein Problem dieser Routineprogramme hingewiesen.

Die Folgeprobleme der Routine erwachsen aus ihrer Systemgebundenheit. Routineprogramme werden rational entworfen im Sinne spezifischer Funktionen für ein einziges System: die organisierte Verwaltung. Sie werden daher den Bedürfnissen anderer Systeme nicht gerecht, den Bedürfnissen der routinemäßig behandelten Umwelt ebensowenig wie den persönlichen Bedürfnissen des Handelns selbst. Routinehandeln ist taktlos und ausdruckschwach. Es führt daher zu Störungen des natürlichen Verhaltens in elementaren Kontakten, (...).

Viele Krisenverläufe bestärken uns in dieser Überlegung. Wenn weitreichende Krisenprogramme existieren, mangelt es häufig an Einfühlungsvermögen für Kommunikationssituationen. Der vielfach zitierte Griesheimer Störfall der HOECHST AG ist nur ein Beispiel für Routinen, die den Bedürfnissen betroffener Teilsysteme nicht gerecht werden.

6 Einschätzung von Kommunikationsexperten in der Praxis – Ergebnisse einer Befragung

6.1 Forschungsmethode und Durchführung

Unternehmensanalysen zum Thema *Risiko* und *Krise* sind schwierig durchzuführen, da sich Unternehmen nur ungern in die Karten schauen lassen. Viele Handlungen bleiben im Verborgenen. Auch die zugegeben sehr aufschlußreiche Fallstudie zur Krise der MERCEDES-BENZ A-Klasse (TÖPFER 1999a) beobachtet nur die Spitze eines Eisbergs.

HRIBAL (1999) befragt in einer explorativen Untersuchung Kommunikationsfachleute schweizer Unternehmen mit Krisenerfahrungen. Die Eindrücke, die wir von den Unternehmen gewinnen, sind geprägt vom Antwortstil der Befragten. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen. Auf der einen Seite erleben wir den Leiter Public Relation von NESTLÉ, der die Presse eher als Störenfried begreift und eine für Unternehmen erwartbare Haltung repräsentiert:

Ist es kritischen Gruppen gelungen, öffentliche Aufmerksamkeit zu erregen, kommt die Percussions-Kiste der Presse dazu. Die ist im allgemeinen nicht ausgerüstet, um ein solches Risiko zu beurteilen. Sie gibt das Thema weiter, ohne dass sie es beurteilen kann. Die Fernsehstationen interessieren sich dann nur noch für den Verkauf ihrer Programme. Es wird viel Lärm gemacht, obwohl grundsätzlich kein Risiko besteht. (Jean-Xavier PERROUD, Public Relations, NESTLÉ, zitiert nach: HRIBAL 1999: 369)

Einen sympathischen Eindruck hinterlässt dagegen der Leiter Unternehmenskommunikation von CIBA GEIGY mit der folgenden Anekdote:

Die Kaminkletterei nahmen wir von der lockeren Seite. Mit der Zeit hatten die beiden Kletterer genug, und als sie herunterkamen empfingen wir sie freundlich. Wir luden sie ein, bei uns die Toiletten zu benutzen und mit uns Bündelfleisch und Suppe zu essen. Der PR-Mann von GREENPEACE forderte die beiden per Funk mehrmals auf, zurückzukehren. Er hatte Medien aufgeboten, die die Kletterei gefilmt hatten. (...) Wir konnten in den Berichten später auch unsere Ansichten einbringen und zuletzt hatten einige von GREENPEACE ein schlechtes Gewissen, weil sie ausgerechnet auf den Kamin jenes Unternehmens geklettert waren, das sich gesprächsbereit gezeigt hatte.

(Hans FANKHAUSER, Corporate Communications, CIBA GEIGY, zitiert nach: HRIBAL 1999: 449)

Es erscheint fraglich, ob diese Aussagen wirklich Erkenntnisse über die Kommunikationskultur der jeweiligen Unternehmen zulassen, oder stattdessen nur ein Bild der zitierten Person zeichnen. Auch wenn Corporate-Identity-Konzepte einheitliche Repräsentanz vorschreiben, sieht die Realität anders aus. Bereits innerhalb einer Abteilung können gewöhnlich deutlich abweichende Einstellungen erhoben werden.

Eine Untersuchung über die Einschätzungen von Kommunikationsfachleuten hat den Vorteil, dass die Meinungen der Befragten zum Thema Risiko- und Krisenkommunikation getrennt von der "Störgröße" Unternehmen betrachtet werden können. Denn als Beobachter von Beobachtung sind wir nicht frei von dem Bild, das uns die Massenmedien über ein Unternehmen vermitteln. Außerdem nimmt in einer funktional ausdifferenzierten Gesellschaft die Bindung an Organisationen ab. Kommunikationsfachleute sind nicht an Unternehmen gebunden, sondern eher an ihre Funktion und damit in jeder Organisation einsetzbar.

Die Untersuchung wurde als standardisierte schriftliche Expertenbefragung vom 30. März 2000 bis zum 25. Juni 2000 durchgeführt (zur methodischen Begründung vgl. ausführlich BORTZ 1984: 180-188). Es wurden an ca. 450 Adressaten in Deutschland, Österreich und der Schweiz Fragebögen versandt. Auffallend ist die hohe Rücklaufquote aus der Schweiz. Hingegen versuchen sich vor allem deutsche Großunternehmen mit standardisierten Ablehnungen der zahlreichen Befragungen zu erwehren. Besonders zurückhaltend war die Bereitschaft der politischen Parteien, an dieser Befragung teilzunehmen. Dabei kann das Thema Risiko und Krise aufgrund der vielen Erfahrungen hier doch eine entsprechende Aktiviertheit erwarten lassen.

Der Rücklauf der Befragung betrug knapp 25 % (111 Fragebögen). Aufgrund der Länge des Fragebogens mit weit über 200 Variablen ist dies überaus positiv zu bewerten.

Die Befragung richtete sich gemäß Anschreiben an "Führungskräfte im Kommunikationsbereich (interne/externe Unternehmenskommunikation).

Mit der Stichprobe Personen statt Unternehmen verband sich auch das ökonomische Interesse, innerhalb

eines Unternehmens mehrere Personen befragen zu können. Diese Hoffnung erfüllte sich aus verschiedenen, teilweise unternehmensspezifischen Gründen nicht. Nur in wenigen Fällen sind zwei der Befragten in dem selben Unternehmen beschäftigt (die Herkunft der Fragebögen konnte anhand der Firmenpoststempel identifiziert werden). Aus Gründen des Datenschutzes wurde diese Zuordnung jedoch nicht dokumentiert. Es zeigten sich aber in den wenigen Fällen starke Abweichungen der Antworten. Hier bestätigt sich wieder das bereits angesprochene methodische Problem bei Unternehmensbefragungen (vgl. KUNCZIK et al. 1995).

Die Unternehmensadressen dienten vor allem der Segmentierung und Auswahl von Befragten, bei denen ein hohes Involvement für die Themen Risiko und Krise zu erwarten ist. Entscheidungskriterien waren die Größe und Bekanntheit des Unternehmens sowie ein krisen- bzw. risikoaffines Tätigkeitsfeld der Organisation. Im Gegensatz zur Befragung von KUNCZIK et al. (1995) lag der Schwerpunkt nicht auf umweltsensiblen Industriezweigen.

Der Fragebogen ist im Anhang abgedruckt. Die Erfassung und Auswertung erfolgte mit dem Statistikprogramm SPSS.

Für die Erhebung der Einstellungen bot sich ein 6-stufiges Ratingverfahren an. Dadurch sind die Befragten zu einer Positionstendenz gezwungen (vgl. zur Methodik der Ratingskalen BORTZ (1984: 118-124). Die Antwortkategorien lassen sich wie folgt zusammenfassen:

	Intervall (1) bis (3)	Intervall (4) bis (6)
"Stimme überhaupt nicht zu" (1) bis "Stimme voll zu" (6)	ablehnend	zustimmend
"Völlig unbedeutend oder Überhaupt keine Bedeutung" (1) bis "Sehr große Bedeutung" (6)	unbedeutend	bedeutend
"Überhaupt nicht umgesetzt" (1) bis "Voll und ganz umgesetzt" (6)	nicht umgesetzt	umgesetzt
"Überhaupt nicht wichtig" (1) bis "Sehr wichtig" (6)	unwichtig	wichtig

6.2 Forschungsfragen – Themen und Bedeutung

1. Auffassungen von Unternehmenskommunikation und Public Relations

Gibt es einheitliche Auffassungen über Wesen und Aufgaben der Unternehmenskommunikation und Public Relations und wie unterscheiden sich diese von der theoretischen Diskussion? Diese Überlegungen stehen bei diesem Fragenkomplex im Mittelpunkt.

Außerdem liegt die Vermutung nahe, dass sich die Ansichten abhängig vom Ausbildungshintergrund unterscheiden.

Eine verbreitete Vorstellung repräsentiert die PR-Definition von GRUNIG/HUNT.

1.2 PR sind das Management der Beziehungen von Organisationen mit deren Bezugsgruppen

Ein weiteres zentrales Thema ist die Dialogkommunikation.

1.5 Institutionen müssen auf den Dialog mit der Öffentlichkeit setzen

Doch was wird genau unter Dialog verstanden? Hat das noch etwas mit dem zu tun, was die geistigen Väter dieser Auffassung mit dem Bezug auf HABERMAS' Diskursethik diktiert haben? Weitere Statements sollen Aufschluß darüber geben, was sich hinter dem *Dialogbegriff* der befragten Praktiker wirklich verbirgt.

1.1 PR soll Entscheidungen und Handlungen legitimieren

1.3 Das Unternehmen muss die Öffentlichkeit von seinem Standpunkt überzeugen.

1.4 PR soll einen respektablen Konsens für zwei Konfliktparteien erzielen

Bemängelt wird häufig, dass sich betroffene Unternehmen im Krisenfall gerne abschotten. Wie stehen die Befragten zu einer Arkanapolitik (Politik der Verheimlichung), die übrigens auch nicht im Sinne der Diskursethik ist?

1.6 Unternehmen sollten nichts verschweigen.

Das letzte Statement betrifft die gegenseitige Imagepflege. Spielen Takt und damit sozial anerkannte Gesten eine Rolle oder dominiert ungefragt das gute Argument?

1.7 Unternehmen müssen sich öffentlich einsichtig zeigen durch sozial anerkannte Gesten.

2. Thema Risiko

Unsere Hypothese ist, dass der alltägliche Sprachgebrauch zu sorglos mit dem Begriff Risiko umgeht. Kommunikationsprobleme hängen in erheblichem Maße damit zusammen.

Eine Ausgangsüberlegung definiert Risiken als Bedrohung.

2.1 Menschen fühlen sich durch Risiken bedroht.

Abweichend von unseren Überlegungen ist die Vorstellung sehr verbreitet, dass der Begriff des Risikos als Gegenbegriff zu Sicherheit zu bestimmen sei.

2.2 Risiko ist der Gegenbegriff zu Sicherheit.

Gehen Befragte unter Umständen sogar davon aus, Risiken ausschließen zu können, oder steckt, wie wir ausführlich dargestellt haben, in jedem Verhalten ein Risiko?

2.8 Es gibt kein risikofreies Verhalten.

Von den Experten (!) erwarten wir die Unterscheidung von Risiko und Gefahr (vgl. LUHMANN 1991: 30) und damit die Ablehnung der Aussage. Obwohl die negative Konnotation auch in der theoretischen Diskussion bekanntlich in Deutschland Tradition hat (vgl. BECK 1986 und BANSE 1996).

2.3 Risiko bedeutet Gefahr.

Risiken als Chancen zu sehen, ist eine populäre Vorstellung. Es bleibt die Frage, wie sich dies mit den

Dimensionen Gefahr und Unsicherheit verträgt.

2.6 Risiken sind Chancen.

Wichtig für das zielgruppengerechte Kommunikationsmanagement ist die Frage, ob die Befragten einen Unterschied machen zwischen den Wahrnehmungsrahmen von Entscheidern und Betroffenen.

2.4 Ein Risiko wird von Entscheidern und Betroffenen (Laien) unterschiedlich wahrgenommen.

Ist den Befragten ein grundlegender Mechanismus der Risiko- und Krisenkommunikation bewusst – nämlich die Zuschreibung von Risiken auf Verantwortliche bzw. Entscheider?

2.7 Für Risiken gibt es immer Verantwortliche.

Wissenschaftliche Erkenntnisse werden immer häufiger in Zweifel gezogen oder ganz einfach durch Gegengutachten widerlegt. Wie schätzen die Befragten also die Legitimationskraft wissenschaftlicher Erkenntnisse ein?

2.5 Für jede Auffassung lässt sich ein Wissenschaftler finden.

2.10 Wissenschaftliche Erkenntnisse erleichtern die öffentliche Akzeptanz von Risiken.

Fraglich ist außerdem, ob den befragten Kommunikationsexperten das Phänomen kollektiver Betroffenheit bewusst ist.

2.9 Auch Unbeteiligte reagieren bei Risiken betroffen.

3. Thema Krise

Unsere Hypothese ist, dass der Begriff *Krise* im alltäglichen Sprachgebrauch unscharf verwendet wird. Kommunikationsmängel hängen in erheblichem Maße damit zusammen.

Die Fragen können vier Themenbereichen zugeordnet werden.

- 1) Erwartungen (Sind Krisen erwartbare Ereignisse?)
- 2) Erleben der Krise (Wie gehen Organisationen mit Krisen um?)
- 3) Gewinner und Verlierer (Gibt es Nutznießer der Krise?)
- 4) Folgen (Welche Folgen entstehen durch Krisen?)

(1) Erwartung: Dieser Statementkomplex soll Erkenntnisse darüber liefern, ob die Befragten eine Krise als kalkulierbares Ereignis einstufen.

3.1 Krisen treffen Institutionen immer plötzlich und unerwartet.

3.7 Auf Krisen kann man sich nicht vorbereiten.

3.8 Trotz Möglichkeiten der Früherkennung werden die meisten Krisen übersehen.

3.12 Krisen laufen immer nach den selben Mustern ab.

- (2) Erleben der Krise: Dieser Statementkomplex soll Erkenntnisse darüber liefern, wie eine Krise aus Sicht der betroffenen Organisation erlebt wird und welche Implikationen sich für das Management im Krisenfall ergeben.

3.3 Krisen sind eine unschöne Irritation.

3.4 In Krisen mangelt es an Strategien und Routinen.

3.6 In einer Krise entstehen Freiräume und ungewohnte Handlungsmöglichkeiten.

- (3) Gewinner und Verlierer:.. Dieser Statementkomplex untersucht, wie die Befragten die Bedeutung dieser Akteure einschätzen. Gewinner und Verlierer sind wichtige Rollen in Spielhandlungen

3.5 In einer Krise gibt es Gewinner und Verlierer.

3.10 Krisen werden von konkurrierenden Institutionen provoziert und unterstützt.

3.9 Krisen werden durch die Berichterstattung in den Medien ausgelöst.

- (4) Folgen: Außerdem soll untersucht werden, wie die Befragten die Folgen einer Krise einschätzen.

3.2 Krisen gefährden den Bestand des Unternehmens.

3.11 Nach einer Krise wird man das negative Image nicht mehr los.

4. Sachprobleme versus Kommunikationsprobleme

Geht es im Krisenmanagement in erster Linie um harte Fakten oder um Aufgaben der Kommunikation? Es soll festgestellt werden, wie die Kommunikationsexperten dieses Verhältnis einschätzen und welche Bedeutung dem eigenen Aufgabenbereich zugeschrieben wird.

4. Wie bewerten Sie die Bedeutung dieser beiden Bereiche für das Krisenmanagement?

5. Aufmerksamkeit der Medien

Mit dieser Frage soll herausgefunden werden, welche Kriterien nach Ansicht der Experten die Aufmerksamkeit der Medien bestimmen. Die Einschätzungen sind entscheidend für die Strategien im Umgang mit den Massenmedien. Es geht also um Nachrichtenfaktoren für die Themen Risiko und Krise.

5. Welche Kriterien bestimmen Ihrer Ansicht nach das Interesse der Medien an Risiken und Krisen?

6. Vorbereitung auf Risiko und Krise

Unternehmen versuchen Risiko- und Krisenpotentiale frühzeitig zu erkennen. Dazu gibt es in der Fachliteratur ausreichend Empfehlungen und Handlungsanweisungen.

Bei der Früherkennung spielt nach Ansicht vieler Kommunikationswissenschaftler gerade das Issue-Management eine entscheidende Rolle:

Effective issues management response is based on two key principles: early identification and organized response to influence the public policy process. Issues management is a proactive, anticipatory and planned process designed to influence the development of an issue before it evolves to a stage which requires crisis management. (REGESTER / LARKIN 1997: 61)

Doch es stellt sich die Frage, wie Kommunikationsexperten in der Praxis die Möglichkeiten der Vorbereitung auf Risiken und Krisen beurteilen. Ziel dieses Fragenkomplexes ist es daher, Diskrepanzen und Mängel der Krisenvorbereitung festzustellen. Dies wird erreicht indem parallel nach der Bedeutung und dem Grad der Umsetzung gefragt wird.

Wie wichtig sind nach Ihrer Ansicht diese Verfahren?

Wie stark sind die Verfahren in ihrer Organisation umgesetzt?

Die Fragen können zu drei Oberthemen zusammengefaßt werden.

- 1) Informationsquellen (outside-in-Perspektive)
- 2) Schwachstellenanalyse (inside-out-Perspektive)
- 3) Management und Personal

(1) Informationsquellen (outside-in-Perspektive)

6.2 Das Unternehmen informiert sich ständig über aktuelle Themen der öffentlichen Meinung.

6.3 Es gibt fest definierte Krisenindikatoren.

6.4 Krisen vergleichbarer Institutionen werden beobachtet.

6.5 Krisen vergleichbarer Institutionen werden analysiert.

6.7 Als Informationsquellen der Frühaufklärung dienen:

- a) Medienbeobachtung (Clipping, Monitoring).
- b) Meinungsforschung.
- c) Datenbanken.
- d) Professionelle Forschungseinrichtung.
- e) Rechtsprechung/ juristische Trendanalyse.
- f) Regierung/öffentliche Anfragen.

(2) Schwachstellenanalyse (inside-out-Perspektive)

6.6 Eine Schwachstellenanalyse deckt potentielle Krisenbereiche auf:

- a)...in den Leistungen des Unternehmens.
- b)...in der Beziehung zu internen Zielgruppen.
- c)...in der Beziehung zu externen Zielgruppen.
- d) ..in der Beziehung zu den Medien.
- e) ..andere, nämlich....

(3) Management und Personal

6.1 Krisenmanagement wird strategisch geplant.

6.8 Innerhalb des Unternehmens existiert ein Krisenstab.

6.9 Der Krisenstab wird regelmäßig trainiert.

6.10 Medientraining dient als Vorbereitung für den Auftritt vor Mikrofon und Kamera.

6.11 Es werden Szenario-Techniken eingesetzt, um Krisen zu simulieren.

6.12 Ein Krisenplan liegt fest vor.

7. Management der Krisenkommunikation – im Krisenfall

Nach der Vorbereitung geht es um die Ansichten der Experten zum Management der Krisenkommunikation. Die Aussagen basieren auf Überlegungen, Empfehlungen der Fachliteratur sowie aus Erfahrungen mit Fallstudien. Die Statements können zu drei Themengebieten geordnet werden:

1) Management/Personal

2) Öffentlichkeit/Zielgruppen

3) Kommunikationsverhalten

(1) Management/Personal

7.1 Im Krisenfall wird ein externer Kommunikationsberater hinzugezogen.

7.4 Krisenkommunikation ist Chefsache. Also muss der Chef vor die Kamera und nicht irgendein x-beliebiger Mitarbeiter.

7.5 Ein externer Medienprofi spricht für das Unternehmen.

7.10 Im Krisenfall tritt grundsätzlich ein Krisenstab in Aktion.

7.11 Mitglieder des Krisenstabs werden von Fall zu Fall bestimmt.

(2) Öffentlichkeit /Zielgruppen

7.2 Krisenkommunikation soll vermeiden, dass man von der Öffentlichkeit den "schwarzen Peter" zugespült bekommt.

7.3 Krisenkommunikation ist das Ringen um die Gunst der Medien und der Öffentlichkeit.

7.6 Krisenkommunikation soll das Wohlbefinden von Menschen erhalten oder verbessern.

7.16 Man wählt die Medien aus, die dem Unternehmen wohl gesonnen sind.

7.17 Man muss alle denkbaren Zielgruppen in der Kommunikation berücksichtigen.

(3) Kommunikationsverhalten

7.7 In der Risiko- und Krisenkommunikation stellt ein Unternehmen alle Informationen zur Verfügung.

7.8 Bevor die Fakten nicht geklärt sind, ist eine defensive Informationspolitik vorzuziehen.

7.9 Die Krise forcieren! Lieber eine kurze heftige als eine lang anhaltende Medienreaktion.

7.12 Im Krisenfall niemals von einem vorbereiteten Verfahren abweichen.

7.13 Umfangreiche Krisenpläne erschweren die Entscheidungsfreiheit.

7.14 Erstmal den worst case darstellen und dann schrittweise Entwarnung geben.

7.15 Im Krisenfall direkt und offensiv informieren.

8. Schwarzweiß malen (Moralisierung)

Moralisierung spielt nach unserer Ansicht im Konflikt der Risiko- und Krisenkommunikation eine wichtige Rolle. Entscheidend ist die Frage, woher "der Wind weht" und welche Gruppen nach Ansicht der Experten die größten "Moralisierer" sind.

8. Häufig ist die öffentliche Diskussion nicht von sachlicher Argumentation bestimmt. Stattdessen wird undifferenziert in gut oder böse unterschieden. Welchen Anteil haben die folgenden Gruppen am schwarzweiß-Malen in der öffentlichen Diskussion?

9. Anspruchsgruppen der Risiko- und Krisenkommunikation

Zielgerichtete Kommunikation muss zunächst Prioritäten schaffen. Das gilt vor allem für die Auswahl der Zielgruppen. Wir fragen daher nach der Bedeutung der Stakeholder in den drei Phasen der Risiko- und Krisenkommunikation – davor, während und danach.

9.1-3 Wie bewerten Sie die Bedeutung verschiedener Zielgruppen in der Risiko- und Krisenkommunikation?

Wo würden Sie Akzente setzen, um Ihre Kräfte in unterschiedlichen Phasen einzusetzen?

10. Rolle der Medien

Die Medien werden allgemein gerne als Buhmann dargestellt. Wir wollten daher von den Befragten wissen, wie sie die Rolle verschiedener Mediengattungen beurteilen. Welche Medien verschärfen durch ihre Berichterstattung den Konflikt und welche Medien verhalten sich neutral, beziehungsweise tragen sogar zur Entschärfung bei? Als Vergleich dienen die Ergebnisse von KEPPLINGER/HARTUNG (1995: 98ff) zur Darstellung des Störfalls von Griesheim (HOECHST AG).

10.1-8 Welche Rolle spielen die einzelnen Medien nach ihrer Ansicht im Krisenfall? (krisenverschärfend bis krisenmindernd)

11. Nutzen der Wissenschaften

Von welchen wissenschaftlichen Disziplinen erhoffen sich die Befragten Erkenntnisse und Hilfen für das Management der Risiko- und Krisenkommunikation? Dabei interessieren auch Zusammenhänge mit dem Ausbildungshintergrund der Befragten.

11.1-6 Von welchen wissenschaftlichen Disziplinen erhoffen Sie sich Hilfen und Erkenntnisse für die Risiko- und Krisenkommunikation?

12. Kommunikationsinstrumente danach

Der DAIMLER-BENZ-KONZERN hat nach der A-Klassen-Krise die Werbung erfolgreich in die Kommunikationsmaßnahmen integriert. Die Ausgangsfrage ist, welche Rolle die Werbung neben weiteren Instrumenten in der Krisenkommunikation spielt. Wir vermuten, dass die Bedeutung der Werbung für die Krisenkommunikation eher gering ist.

12.1-8 Die Krise ist abgeklungen und die Medien wenden sich wieder anderen Themen zu. Welche Bedeutung haben nach Ihrer Ansicht die folgenden Kommunikationsinstrumente für die Phase nach der Krise?

13. Erfahrungen (s. 15. Personenbezogene Daten)

14. Einschätzung der Kompetenz

Obwohl Vergleichswerte fehlen, ist es interessant, wie die Befragten die Kompetenz des Unternehmens, für das sie tätig sind, einschätzen.

14.1-3 Beurteilen Sie bitte die Kompetenz Ihres Unternehmens für das Management der Risiko- und Krisenkommunikation!

15. Personenbezogene Daten

Die personenbezogenen Daten dienen als Vergleichs- und Kontrollmöglichkeit. Dazu werden Vergleichsgruppen gebildet.

Fragen zum Unternehmen, in dem die Befragten beschäftigt sind

15. Branche; 16. Größe der Unternehmung

Fragen zur Person im engeren Sinne

13. Erfahrungen mit Krisen; 17.a) Tätigkeitsbereich; 17.b) Position; 18. Ausbildung; 19. Alter.

Interessant sind vor allem Wechselbeziehungen zwischen Ausbildung und Einstellung der Befragten. Da sich der Kommunikationsbereich in Deutschland erst relativ spät durch entsprechende Ausbildungsmöglichkeiten professionalisiert hat, können wir von einem sehr heterogenen Selbstverständnis der Befragten ausgehen.

6.3 Ergebnisse

6.3.1 Auffassungen von Unternehmenskommunikation und Public Relations

Zm Thema Unternehmenskommunikation gibt es verschiedene Meinungen und Ansichten. Bitte bewerten Sie folgenden Aussagen:

(Frage 1, Mittelwerte; 111 bis 109)



Statement 1.1: PR soll Entscheidungen und Handlungen legitimieren. (Mittelwert=3,15 / Standardabweichung=1,62)

Die Befragten stimmen dieser Aussage eher nicht zu. In der Detailanalyse vergleichen wir die Befragten nach Ausbildungshintergrund. Daraus ergibt sich folgendes Bild:

- 38% der Wirtschaftswissenschaftler lehnen diese Ansicht absolut ab.
- Zustimmung erhielt dieses Statement vor allem von Befragten mit geistes- oder kommunikationswissenschaftlicher Ausbildung und wiederum auch von Wirtschaftswissenschaftlern.
- Wohingegen die Natur- und Ingenieurwissenschaftler diesem Statement eher ablehnend gegenüberstehen.

Statement 1.2: PR sind das Management der Beziehungen von Organisationen mit deren Bezugsgruppen. (Mittelwert=5,06 / Standardabweichung=1,16)

Eindeutig sprachen sich alle Befragten für die PR-Definition von GRUNIG/HUNT aus.

Statement 1.3: Das Unternehmen muss die Öffentlichkeit von seinem Standpunkt überzeugen. (Mittelwert=4,56 / Standardabweichung=1,27).

Auch diesem Statement stimmten die Befragten eher zu. Die Kommunikationsexperten sehen ihre Aufgabe darin, die Öffentlichkeit vom eigenen Standpunkt zu überzeugen. Dies ist ein deutliches Votum für die Interessen des Unternehmens. Es geht den Befragten also weniger um Interessenausgleich und Konsens (vgl. Statement 1.5).

Statement 1.4: PR soll einen respektablen Konsens für zwei Konfliktparteien erzielen. (Mittelwert=3,65 / Standardabweichung=1,60)

Weit weniger Zustimmung erhielt die Auffassung von einem respektablen Konsens zwischen zwei Konfliktparteien. Journalisten, Geistes- und Kommunikationswissenschaftler stimmen diesem Statement mehr zu als Wirtschaftswissenschaftler.

Statement 1.5: Institutionen müssen auf den Dialog mit der Öffentlichkeit setzen. (Mittelwert=5,4 / Standardabweichung=0,77)

Das Ziel "Dialog mit der Öffentlichkeit" trifft auf die deutlichste Zustimmung. Das Thema Dialogkommunikation ist offensichtlich en vogue. Allerdings zeigen spätestens die Einstellungen zum Statement 1.4, dass Dialog für die Befragten kaum etwas mit Konsens zu tun hat.

Statement 1.6: Unternehmen sollten nichts verschweigen. (Mittelwert=4,06 / Standardabweichung=1,39)

Die Grafik zeigt kein eindeutiges Meinungsbild.

Befragte aus großen Organisationen sind eher der Auffassung, Unternehmen sollten nichts verschweigen. Das mag mit der drohenden Gerüchteküche zu tun haben. Denn große Organisationen sind hierfür bekanntlich besonders anfällig. Doch auch die Detailanalyse zeigt insgesamt kein eindeutiges Bild. Wir stellen fest, dass verschiedene Befragte eines Unternehmens in ihren Einstellungen sehr stark voneinander abweichen. Es besteht somit die Gefahr inkonsistenter Kommunikation. Die Praxis bestätigt diese Vermutung.

Offensichtlich ist der Hang zur "Arkanapolitik" (vgl. OBERMAIER 1994: 22) aber noch erheblich größer und damit die Bereitschaft zum Ausfüllen von Fragebögen bei ihren Vertretern eher gering ausgeprägt. Mit anderen Worten: wer dem Statement nicht zustimmt, hält sich auch von Befragungen fern.

Eine Abschottungspolitik wird von vielen Unternehmen durchaus als Ziel der Unternehmenskommunikation aufgefaßt. In diesen Fällen bemißt sich der Erfolg der Public Relations vor allem darin, möglichst keine Medienpräsenz zu erzielen. Und dazu ist Geheimhaltung ein probates Mittel.

Statement 1.7: Unternehmen müssen sich öffentlich einsichtig zeigen durch sozial anerkannte Gesten. (Mittelwert=3,48 / Standardabweichung=1,38)

Die Einstellungen zu diesem Statement fallen wiederum sehr unterschiedlich aus. Auch dies ist ein Indiz für abweichende Einstellungen der Kommunikationsexperten. Das Verständnis für sozial anerkannte Gesten werten wir als Indiz für Taktempfinden. Eine zentrale Überlegung besagt, dass sich Unternehmen sehr unsensibel gegenüber ihren Anspruchsgruppen verhalten. Das Fehlen von solchen "sozial anerkannten Gesten" führt häufig erst zu Kommunikationskrisen. NESTLÉ, INTEL, DEUTSCHE BANK etc. sind Beispiele für diese These, die durch das Ergebnis der Befragung untermauert wird: Die Hälfte der Befragten hält nichts von solchen sozial anerkannten Gesten. Das Problem hat bereits TUCHOLSKY für die Deutschen erkannt:

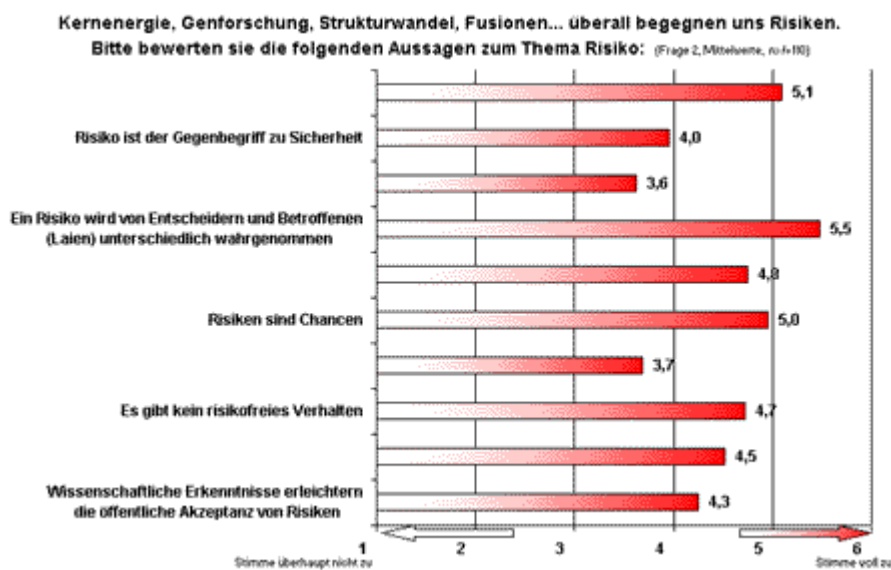
Der Deutsche ist ein <Bruder Innerlich> und entschuldigt gern einen ungepflegten Stil mit der Tiefe des Gemüts, aus der es dumpf heraufkocht...Gott sieht aufs Herz, sagt er dann. Der Künstler sieht auch auf den Stil. (1929: 49)

Wir fragten abschließend, welches Statement die Befragten am meisten befürworten würden. Das Ergebnis fiel eindeutig zu Gunsten von zwei Aussagen aus: der Dialog mit der Öffentlichkeit (38%) und PR als das Management der Beziehungen von Organisationen mit deren Bezugsgruppen (37%).

Fazit: Es existiert keine einheitliche Einstellung über Wesen und Aufgaben der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Tendenziell stimmen Befragte mit einer journalistischen, geistes- oder kommunikationswissenschaftlichen Ausbildung eher für eine *Konsensorientierung* in der Unternehmenskommunikation als Wirtschafts- und Naturwissenschaftler.

Einig sind sich alle Befragten im Hang zum Dialog. Dass die Ansichten nicht mit HABERMAS' Überlegungen zur Diskursethik korrespondieren, wird spätestens beim Thema Verschwiegenheit deutlich. Fast ein Drittel der Befragten entschied sich gegen die Aussage "Unternehmen sollten nichts verschweigen".

6.3.2 Thema Risiko



Statement 2.1: Menschen fühlen sich durch Risiken bedroht.

(Mittelwert=5,09 / Standardabweichung=1,07)

Risiken werden entsprechend unserer Überlegung als Bedrohung erkannt. Fast alle Befragten stimmen diesem Statement zu. 42% entscheiden sich für den höchsten Skalenwert, 38% für den zweithöchsten.

Statement 2.2: Risiko ist der Gegenbegriff zu Sicherheit.

(Mittelwert=3,95 / Standardabweichung=1,46)

Die Mehrheit der Befragten (63%) stimmten diesem Statement zu. Damit finden wir zunächst LUHMANNs Befund bestätigt.

Sehr verbreitet findet man die Vorstellung, dass der Begriff des Risikos als Gegenbegriff zu Sicherheit zu bestimmen sei. (1991: 28)

Statement 2.3: Risiko bedeutet Gefahr. (Mittelwert=3,62 / Standardabweichung=1,32)

55% der Befragten setzen Risiko mehr oder weniger mit Gefahr gleich.

Wir wollen dies als weitere Negativinterpretation werten. Erwartet hatten wir hingegen von den Experten (!) die Unterscheidung von Risiko und Gefahr (vgl. LUHMANN 1991: 30). Die negative Konnotation beeinflusst maßgeblich den Umgang mit dem Thema Risiko. Die theoretische Diskussion hat bekanntlich in Deutschland schon Tradition (vgl. BECK 1986 und BANSE 1996).

Statement 2.4: Ein Risiko wird von Entscheidern und Betroffenen (Laien) unterschiedlich wahrgenommen. (Mittelwert=5,48 / Standardabweichung=0,78)

Dieses Statement erfährt eindeutig die größte Zustimmung (97%). Es wird also sehr wohl beim Thema Risiko unterschieden zwischen den Sichtweisen von Entscheidern und Betroffenen.

Statement 2.5: Für jede Auffassung lässt sich ein Wissenschaftler finden.

(Mittelwert=4,75/ Standardabweichung=1,18)

85% der Befragten stimmen mehr oder weniger mit diesem Statement überein. Damit sollten eigentlich die Glaubwürdigkeitsprobleme wissenschaftlicher Argumentation deutlich werden. Doch die Befragten übersehen die Konsequenzen daraus, dass nämlich wissenschaftliche Auffassungen aufgrund ihrer Beliebigkeit keine Legitimation mehr haben. Diese Einschätzung gewinnt man spätestens nach den Ergebnissen zu Statement 2.10, "Wissenschaftliche Erkenntnisse erleichtern die öffentliche Akzeptanz von Risiken" (siehe unten).

Statement 2.6: Risiken sind Chancen. (Mittelwert=4,95 / Standardabweichung=1,07)

92% der Befragten stimmen dieser zugegeben recht modischen Ansicht zu. Es bleibt die Frage, wie sich dieses Ergebnis mit den Dimensionen Gefahr und Unsicherheit verträgt.

Statement 2.7: Für Risiken gibt es immer Verantwortliche.

(Mittelwert=3,69/ Standardabweichung=1,52)

Die Ansichten zu diesem Statement sind sehr unterschiedlich. Das Ergebnis relativiert die Ergebnisse zu Statement 2.4. Auch hier stellen wir verbreitete Unkenntnis fest über einen grundlegenden Mechanismus der Risiko- und Krisenkommunikation – der Zuschreibung von Risiken auf Verantwortliche bzw. Entscheider.

Statement 2.8: Es gibt kein risikofreies Verhalten.

(Mittelwert=4,72/ Standardabweichung=1,35)

Eigentlich eine modische Frage, die noch mehr Zustimmung erwarten ließ. 80% der Befragten stimmen unserem Statement auch zu – davon aber nur 35% voll. Interessant ist, dass die übrigen 20% mehr oder weniger von der Möglichkeit risikofreien Verhaltens ausgehen.

Statement 2.9: Auch Unbeteiligte reagieren bei Risiken betroffen.

(Mittelwert=4,52 / Standardabweichung=1,01)

Uns interessierte vor allem, ob den Befragten Kommunikationsexperten das Phänomen kollektiver Betroffenheit bewusst ist. Wir haben bereits ausführlich dargestellt, dass Betroffenheit mittlerweile viel mehr mit sozialer Definition zu tun hat.

86% der Befragten stimmten diesem Statement mehr oder weniger zu.

Statement 2.10: Wissenschaftliche Erkenntnisse erleichtern die öffentliche Akzeptanz von Risiken.

(Mittelwert=4,25 / Standardabweichung=1,17)

Der Vergleich mit den Ergebnissen zu Statement 2.4 wirft Fragen auf. Hier stimmt die überwiegende Mehrzahl der Befragten zu, für jede Auffassung ließe sich ein Wissenschaftler finden.

Dabei wird ganz eindeutig übersehen, dass die Öffentlichkeit den Mangel wissenschaftlicher Legitimationskraft ebenfalls entdeckt hat. Protestbewegungen schicken ihre eigenen Experten ins Rennen und es geht dabei weniger um die Leitdifferenz der Wissenschaft Wahrheit/Unwahrheit, sondern vielmehr um pro und contra für bereits festgelegte Deutungsmuster (vgl. die Diskussionen über die Inhaltsstoffe der BRENT SPAR.).

Auch dies sollte nicht unberücksichtigt bleiben, wenn man auf die Überzeugungskraft wissenschaftlicher Erkenntnisse baut.

Fazit: Wir erleben ein sehr uneinheitliches und teilweise auch sehr widersprüchliches Verständnis des Risikobegriffs. Zunächst fällt eine eher negative Interpretation auf – Risiko als Gegenbegriff zu Sicherheit, Risiko als Gefahr. Gleichzeitig bestehen die Befragten auf die modische Vorstellung, Risiken seien Chancen.

Wir haben in der Begriffsdefinition auf die Defizite der alltagssprachlichen Bedeutung von Risiko hingewiesen. Das Ergebnis der Umfrage zeigt, dass sich diese Mängel in der Einstellung der Kommunikationsexperten widerspiegeln.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die für Praktiker sehr sinnvollen Erkenntnisse der Systemtheorie wenig bekannt sind. Auch wenn die Zustimmung eindeutig zu Gunsten des Statement 2.4 ausfiel, "ein Risiko wird von Entscheidern und Betroffenen unterschiedlich wahrgenommen", lassen die übrigen Ergebnisse keine weitreichende Kenntnis der Implikationen erkennen, ganz zu schweigen von interdisziplinären Reflexionen, wie sie BANSE (1996) fordert.

Überraschend ist auch, dass sich die Kommunikationsexperten immer noch am "luftleeren" Rettungsring mit der Aufschrift "Wissenschaftliche Expertise" festhalten (vgl. Kritik von OBERMEIER 1999: 55-71).

Alle Ergebnisse mit Durchschnittswerten im Überblick:

6.3.3 Thema Krise

Die Statements werden zu den folgenden vier Themenbereichen zusammengefasst.

1) Erwartung

- 3.1 Krisen treffen Institutionen immer plötzlich und unerwartet.
- 3.7 Auf Krisen kann man sich nicht vorbereiten.
- 3.8 Trotz Möglichkeiten der Früherkennung werden die meisten Krisen übersehen.
- 3.12 Krisen laufen immer nach den selben Mustern ab.

2) Erleben der Krise

- 3.3 Krisen sind eine unschöne Irritation.
- 3.4 In Krisen mangelt es an Strategien und Routinen.
- 3.6 In einer Krise entstehen Freiräume und ungewohnte Handlungsmöglichkeiten.

3) Gewinner und Verlierer

- 3.5 In einer Krise gibt es Gewinner und Verlierer.
- 3.10 Krisen werden von konkurrierenden Institutionen provoziert und unterstützt.
- 3.9 Krisen werden durch die Berichterstattung in den Medien ausgelöst.

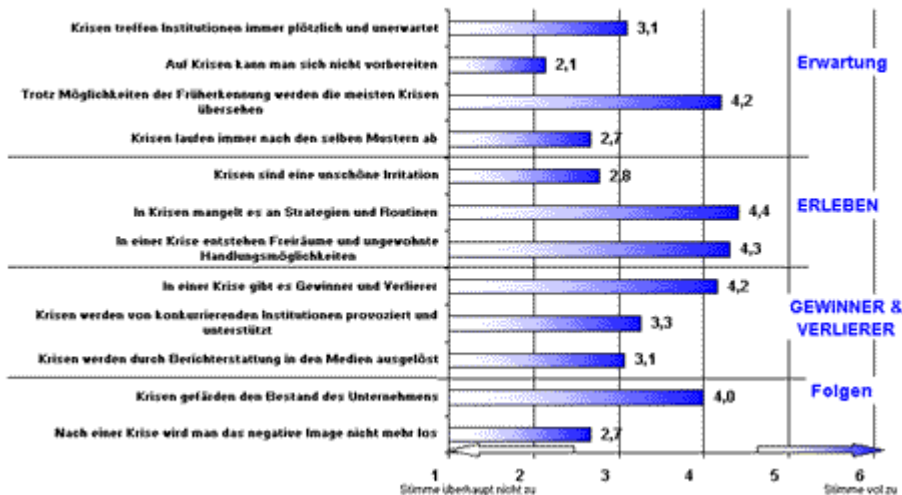
4) Folgen

3.2 Krisen gefährden den Bestand des Unternehmens.

3.11 Nach einer Krise wird man das negative Image nicht mehr los.

Alle Ergebnisse mit Durchschnittswerten im Überblick:

Brent Spar, Seveso, Parteispenden, Eichstest- Krisen mit Außenwirkung sind allgegenwärtig.
Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen? (Frage 3.1 bis 3.12; Mittelwerte; n=116)



(1) Erwartung

Statement 3.1: Krisen treffen Institutionen immer plötzlich und unerwartet.

(Mittelwert=3,1/ Standardabweichung=1,31/ n=111)

40% der Befragten stimmen mehr oder weniger zu. Hierbei sind keine Unterschiede festzustellen zwischen Befragten mit und ohne Krisenerfahrung. Auffallend ist allerdings, dass alle strikten Ablehner dieser Aussage (10%) bereits Erfahrungen gesammelt haben mit rufschädigenden Krisen.

Statement 3.7: Auf Krisen kann man sich nicht vorbereiten.

(Mittelwert=2,14/ Standardabweichung=1,31/ n=111)

39% der Befragten stimmen überhaupt nicht zu und 35% entscheiden sich für die zweithöchste Stufe der Ablehnung. Die Befragten sind also weitgehend einig in der Ansicht, man könne sich auf Krisen vorbereiten.

Statement 3.8: Trotz Möglichkeiten der Früherkennung werden die meisten Krisen übersehen.

(Mittelwert=4,20 / Standardabweichung=1,09 / n=111)

Über drei Viertel der Befragten stimmen dieser Auffassung zu. Damit bestätigen die Befragten ganz offensichtlich, dass Mängel in der strategischen Früherkennung bestehen.

Statement 3.12: Krisen laufen immer nach den selben Mustern ab.

(Mittelwert=2,66 / Standardabweichung=1,50 / n=111)

Immerhin zwei Drittel der Befragten sprechen sich gegen dieses Statement aus. Für uns ein Indiz dafür, dass ein Bewusstsein für Typologien fehlt.

(2) Erleben der Krise

Statement 3.3: Krisen sind eine unschöne Irritation.

(Mittelwert=2,77 / Standardabweichung=1,37 / n=111)

Zwei Drittel der Befragten sprechen sich mehr oder weniger dagegen aus und können Krisen durchaus positive Seiten abgewinnen.

Statement 3.4: In Krisen mangelt es an Strategien und Routinen.

(Mittelwert=4,41 / Standardabweichung=1,34 / n=111)

Drei Viertel der Befragten sind der Ansicht, in Krisen mangle es an Strategien und Routinen. Wir werten dies als Hinweis auf eine unzureichende Vorbereitung für den Krisenfall.

Statement 3.6: In einer Krise entstehen Freiräume und ungewohnte Handlungsmöglichkeiten.

(Mittelwert=4,30 / Standardabweichung=1,19 / n=111)

Fast 80% der Befragten sehen in der Krise Freiräume und ungewohnte Handlungsmöglichkeiten.

(3) Gewinner und Verlierer

Statement 3.5: In einer Krise gibt es Gewinner und Verlierer.

(Mittelwert=4,15 / Standardabweichung=1,39 / n=110)

70% der Befragten stimmen dieser Aussage zu. Damit wird offenbar erkannt, dass durch Krisen durchaus Vorteile für andere entstehen können. Organisationen in Wirtschaft und Politik verfolgen nicht uneigennützig die Krisen der Konkurrenz. Und auch die Massenmedien und Umweltverbände können ggf. als Gewinner angesehen werden.

Statement 3.10: Krisen werden von konkurrierenden Institutionen provoziert und unterstützt.

(Mittelwert=3,25 / Standardabweichung=1,19 / n=111)

Uns interessierte, welchen Einfluß die Befragten der Konkurrenz für die Entstehung von Krise zubilligen. Immerhin 43% bestätigen die Aussage, allerdings überwiegend (30%) sehr zurückhaltend.

Trotz der geringen Fallzahl interessierte uns, ob die Befragten, je nach Branche, in der sie beschäftigt sind, diese Aussage unterschiedlich einschätzen. Befragte aus den Bereichen Auto/Stahl/Maschinenbau, Sport (Fußballbundesliga) und Chemie/ Pharma bewerten den provozierenden Einfluß der Konkurrenz überdurchschnittlich. Ebenso können sich drei von fünf Kommunikationsberatern dies vorstellen. Auffallend ist, dass keiner der fünf Befragten aus der Politik zustimmt. Dabei gibt es in der Politik genügend Beispiele.

Statement 3.9 Krisen werden durch die Berichterstattung in den Medien ausgelöst (Mittelwert=3,06 / Standardabweichung=1,38 / n=111)

56% der Befragten stimmen nicht zu, dass Krisen durch die Berichterstattung in den Medien ausgelöst werden. Dieses Ergebnis überrascht, vor allem weil wir täglich die Wirklichkeit der Massenmedien erleben (vgl. LUHMANN 1996: 9).

(4) Folgen

Statement 3.2: Krisen gefährden den Bestand des Unternehmens.

(Mittelwert=3,99 / Standardabweichung=1,27 / n=111)

68% der Befragten stimmten diesem Statement zu. Die Hälfte davon wählte sogar die Zustimmungskalen 5 und 6. Wir können davon ausgehen, dass Krisen mittlerweile als ernste Herausforderung der Unternehmenspolitik verstanden werden.

Vertreter aus den Bereichen Chemie/Pharma und Rohstoffe/Energie bewerten die Bestandsgefährdung durch Krisen überdurchschnittlich hoch. Hingegen stimmen sechs von acht Befragten, die im Bereich Nahrung/Genußmittel tätig sind, dieser Aussage nicht zu. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in diesen Industriezweigen Krisen besser zu isolieren sind und selten auf das gesamte Unternehmen ausstrahlen, weil Marken mehr kommunikative Bedeutung haben als die dazugehörigen Unternehmen.

Statement 3.11: Nach einer Krise wird man das negative Image nicht mehr los. (Mittelwert=2,66 / Standardabweichung=1,07 / n=111)

Das Ergebnis zeigt ein deutliches Votum gegen die Einschätzung, dass langfristige rufschädigende Wirkungen von Krisen auftreten. 74% der Befragten können dieser Aussage nicht zustimmen und rechnen damit wohl auch nicht mit dauerhaften Reputationsschäden. Befragte aus den Bereichen Handel/ Banken/Versicherungen und Chemie/ Pharma rechnen hingegen eher mit langfristigen Auswirkungen.

6.3.4 Sachprobleme versus Kommunikationsprobleme

TÖPFER (1999a: 173) weist in seiner Untersuchung zum Krisenmanagement der MERCEDES-BENZ A-Klasse darauf hin, dass die Krisenmanager zunächst von einem deutlichen Übergewicht inhaltlicher Aspekte ausgegangen waren. Danach sollten sich 90% der Arbeit des Krisenmanagement mit technischen Fragen und nur 10% mit Öffentlichkeitsarbeit beschäftigen. Im Nachhinein wurde dies von den Verantwortlichen als Fehleinschätzung bewertet und 70% der Aufgabenbereiche in der Kommunikation, das heißt der Öffentlichkeitsarbeit gesehen.

Die Sachdimension wird von den befragten Kommunikationsexperten deutlich geringer eingeschätzt. Allerdings entscheiden sich nur knapp die Hälfte der Befragten für ein Übergewicht der Kommunikation im Zusammenhang mit Risiken und Krisen. Knapp ein Drittel der Befragten geht von einem ausgewogenen Verhältnis aus.

Übrigens wird Krisenmanagement in den USA im Kern als Management von Kommunikation verstanden. Dazu noch einmal das Fazit des Störfalls der HOECHST AG:

Der Störfall von Griesheim war weniger ein Chemie-Unglück als eine Kommunikations-Katastrophe – vor allem, aber nicht nur der HOECHST AG. KEPPLINGER/HARTUNG (1995: 10)

Sozial-/Geistes- und Kommunikationswissenschaftler sowie Journalisten und Juristen beurteilen die Bedeutung der Kommunikation tendenziell höher als Wirtschafts- und Natur-/Ingenieurwissenschaftler.

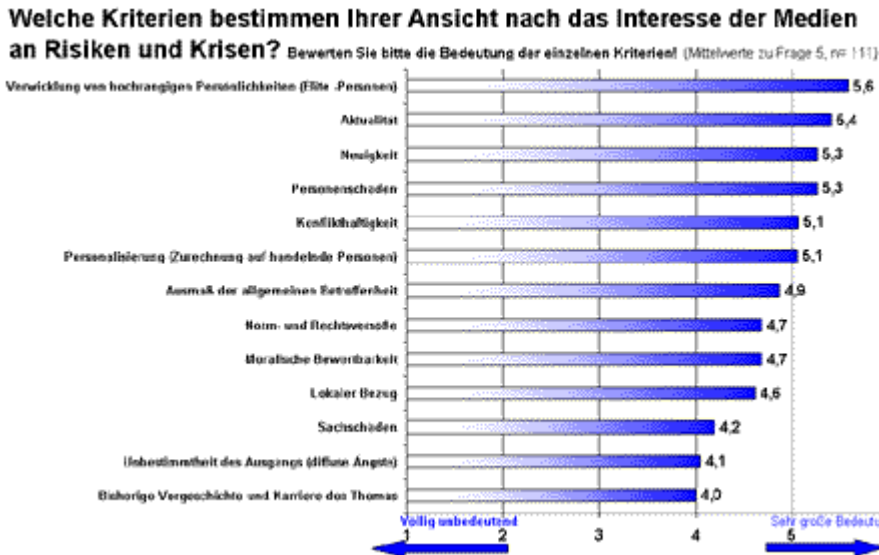
6.3.5 Aufmerksamkeit der Medien

Die Befragten wurden gebeten, klassische Nachrichtenfaktoren im Zusammenhang mit Risiken und Krisen zu bewerten. Dafür wird wiederum eine 6-stufige Skalierung gewählt ("völlig unbedeutend" (1) bis "sehr große Bedeutung" (6)).

Alle vorgegebenen Faktoren werden als wichtig erachtet. Allerdings differieren die Durchschnittswerte zwischen 4,0 und 5,6. Es fällt auf, dass die Experten der Vorgeschichte und bisherigen Karriere des Themas nur wenig Bedeutung beimessen. Der Durchschnittswert 4,0 rangiert als Schlußlicht. Untersuchungen (vgl. KEPPLINGER/ HARTUNG 1995 u. DONSBACH et al. 1998) zeigen aber, dass wir es bei der Berichterstattung über Krisen häufig mit diesem Phänomen zu tun haben. So sah sich HOECHST 1993 mit einer Welle von Medienberichten zu unterschiedlichen Störfällen konfrontiert. Ausgangspunkt war der Störfall im Werk Griesheim. Ebenso galt die BRENT-SPAR-Affäre den Journalisten als passender

Bezugsrahmen für den Skandal um die Rolle der Ölkonzerne in Nigeria. Schlüsselereignisse bestimmen die Thematisierung von Unternehmen in den Massenmedien. Die ständig drohende Bezugnahme haben wir am Beispiel Kernenergie dargestellt. Ebenso können sich aber auch gescheiterte Fusionsvorhaben zur negativen Themenkarriere entwickeln. Diesem Zusammenhang wird wenig Beachtung geschenkt.

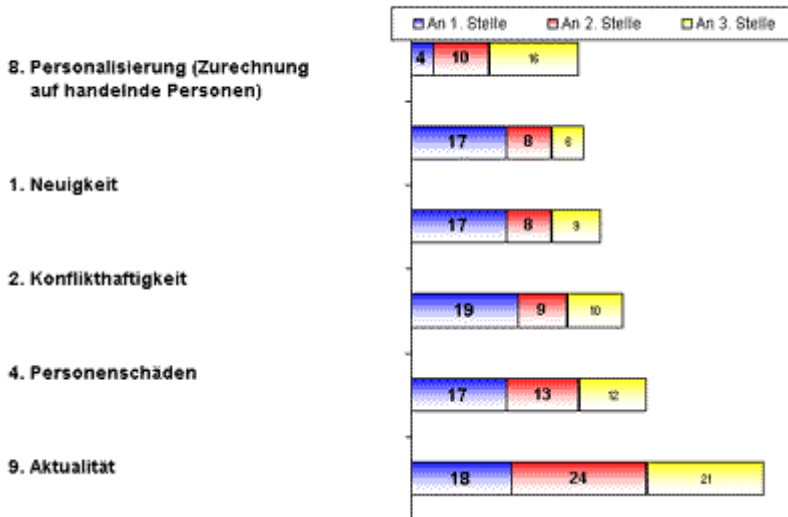
Alle Ergebnisse mit Durchschnittswerten im Überblick:



SCHULZ et al. (1998: 79) heben bei ihrer Untersuchung über die Berichterstattung zu den Castor Transporten ebenfalls die Bedeutung von Politikern hervor. Die Verwicklung hochrangiger Persönlichkeiten galt bisher vor allem für das "Skandal-Business" des Klatschjournalismus (JENNY 2000: 114).

Aufmerksamkeit der Massenmedien - welche Kriterien haben den stärksten Einfluß?

Nennungen zu Frage 5.15, nr 109



Wir teilen allerdings die Ansicht der befragten Experten, dass bekannte Persönlichkeiten in Politik und Wirtschaft zu einem dominierenden Faktor der Nachrichtenauswahl geworden sind. Weniger die Probleme von Unternehmen und Organisationen als ihre tragischen Köpfe stehen im Vordergrund des Medieninteresses. Auch dies ist eine Indiz für eine zunehmende Boulevardisierung, in der für Manager in Wirtschaft und Politik gerne eine tragische Rolle gefunden wird. Bei der Frage nach den Faktoren mit dem stärksten Einfluß fällt auf, dass Personenschäden und *Konflikthaftigkeit* hier höher eingeschätzt werden.

6.3.6 Vorbereitung auf Risiko und Krise

Die Experten beurteilen verschiedene Aspekte der Vorbereitung auf Risiken und Krisen nach Wichtigkeit und Umsetzungsgrad. Für die Auswertung wird die 6-stufige Skala ggf. auf folgende Intervalle zusammengefaßt.

Intervalle

	(1) bis (3)	(4) bis (6)
Überhaupt nicht umgesetzt (1) bis Voll und ganz umgesetzt (6)	Nicht umgesetzt	umgesetzt
Überhaupt nicht wichtig (1) bis Sehr wichtig (6)	unwichtig	wichtig

Für die Aussagen wurden drei Gruppen gebildet:

- 1) Allgemeine Datenquellen (outside-in-Perspektive)**
- 2) Schwachstellenanalyse (inside-out-Perspektive)**
- 3) Management und Personal**

Die einzelnen Fragen sind bereits unter 6.2 (Forschungsfragen/6. Vorbereitung auf Risiko und Krise) vorgestellt worden.

(1) Allgemeine Datenquellen (outside-in-Perspektive)

Die outside-in Perspektive schafft sich zunächst ein Verständnis für relevante Teilsysteme bzw. Anspruchsgruppen (Stakeholder), um danach die Bedeutung für das unternehmerische Handeln abzuklären. Ein Beispiel ist die Umfeldbeobachtung durch Scanning und Monitoring, um Konfliktthemen frühzeitig zu orten.

Medienbeobachtungen gehören zu den klassischen Informationsquellen. Wichtigkeit und Umsetzung werden daher auch gleichermaßen sehr hoch bewertet. Clipping/ Monitoring wird als wichtig eingestuft und in der Regel auch umgesetzt. Dies gilt im deutschsprachigen Raum unabhängig von der Größe des Unternehmens vor allem für die klassischen Medien.

Für Online-Monitoring und -Clipping muss hingegen erst noch das nötige Bewusstsein geschaffen werden. Aus Gründen der Popularität des Themas Internet, gab es im Fragebogen keine vorgegebene Kategorie Onlinemedien. Nur von einem Befragten wurde auf das Internet als Informationsquelle ungestützt hingewiesen.

Zusätzlich werden folgende Aspekte genannt:

Vernetzte Systeme; Diskussionskurse; Gespür; Mitbewerberanalyse; eigenes Expertenteam; Anfragen von Journalisten schon vor der Veröffentlichung; Mitarbeiter 2X; Newsboards im Internet; projektbegleitendes Controlling

Vorbereitung auf Krisen und Risiken 1 (Informationsquellen)

(Frage 6.X; Mittelwerte, n=111)

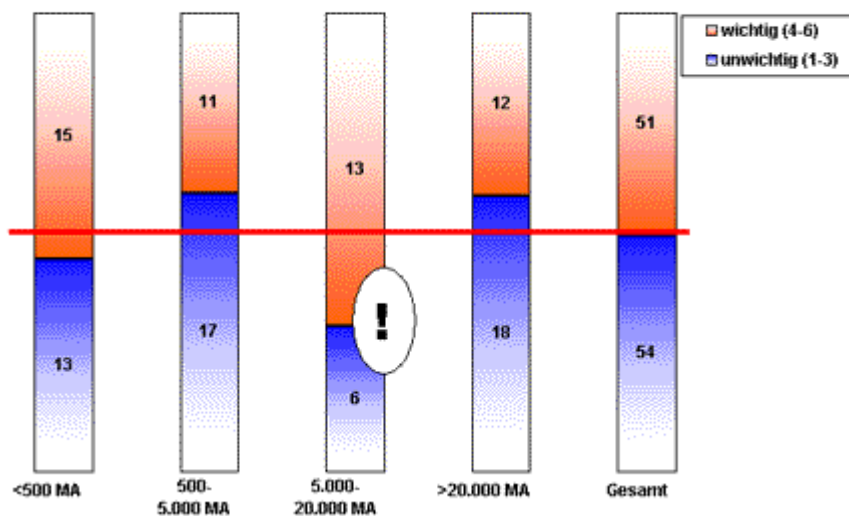


Meinungsforschung hält ca. ein Fünftel der Befragten für unwichtig. Am wenigsten wichtig sind Datenbanken. Mehr als die Hälfte der Befragten stufen sie als unwichtige Informationsquelle ein. Es fällt auf, dass Experten aus Unternehmen mit 5.000-20.000 Beschäftigten Datenbanken am wichtigsten einschätzten.

Vorbereitung auf Krisen und Risiken 1

Wichtigkeit von Datenbanken nach Unternehmensgröße der Befragten

(Frage 6.7c; Nennungen n=105)



Auch professionellen Forschungseinrichtungen wird wenig Bedeutung beigemessen. 46% halten diese für unwichtig. Vertreter größerer Unternehmen (>5.000 Mitarbeiter) bewerten diese Informationsmöglichkeit tendenziell wichtiger als Kollegen aus Unternehmen mit unter 5.000 Mitarbeitern.

Regierung/öffentliche Anfragen werden von Experten aus großen Organisationen eher als wichtige Informationsquelle angesehen. Das Schaubild verdeutlicht diesen Zusammenhang.

Die Rechtsprechung bzw. juristische Trendanalysen gehören nach Ansicht der Experten zu den weniger bedeutsamen Informationsquellen. Sie werden von 40% der Befragten als unwichtig eingeschätzt. Dabei sind keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Unternehmensgröße feststellbar.

Neben der Wichtigkeit verschiedener Informationsmöglichkeiten interessierte uns die Umsetzung dieser Verfahren in den Unternehmen der Befragten.

Die zweithöchste Diskrepanz ergibt sich beim Aspekt "fest definierte Krisenindikatoren". Solche Krisenindikatoren sind als Selektionskriterien für die weitere Verarbeitung der Informationen zweifellos unverzichtbar, um zum Beispiel das "weak signal problem" in den Griff zu bekommen. Immerhin fast ein Viertel der Experten hält solche Indikatoren für unwichtig und nur knapp die Hälfte entscheidet sich für die

höchsten zustimmenden Skalenwerte 5-6. Der Durchschnittswert der Wichtigkeit liegt bei 4,4 und weist hin auf ein Problem: Informationen werden zwar erhoben, weil man sich den Luxus unterschiedlicher Informationsquellen leistet oder auch im Fahrwasser aktueller Disziplinen wie Knowledge Management und Issue Management mitschwimmen will. Doch in den wenigsten Fällen verstehen es Unternehmen, mit den Daten und Informationen etwas anzufangen. Das beginnt beim Clipping und Monitoring und endet bei aufwendigeren Systemen, die in der Regel nicht im Sinne ihrer Erfinder in die Unternehmenspolitik integriert sind. Dafür wären Indikatoren zwingend notwendig, um nicht, wie einer der Befragten notierte, auf sein Gespür angewiesen zu sein.

Die höchste Diskrepanz zwischen Wichtigkeit und Umsetzung fällt beim Benchmarking auf. Benchmarking meint nichts anderes, als sich zu vergleichen, um zu lernen. Bei der Beobachtung von Krisen vergleichbarer Organisationen liegen Wichtigkeit und Umsetzung noch recht nah beieinander (Wichtigkeit zu Umsetzung 5,0 zu 4,3). Deutlich anders sieht es bei der Analyse solcher Krisen aus (4,7 zu 3,3). Auch dies bestärkt uns in der These, dass Unternehmen bei der Frühaufklärung in der Beobachtung verharren und viel zu selten die erhobenen "dummen Daten" (WILLKE 1998: 34) nicht weiter verarbeiten.

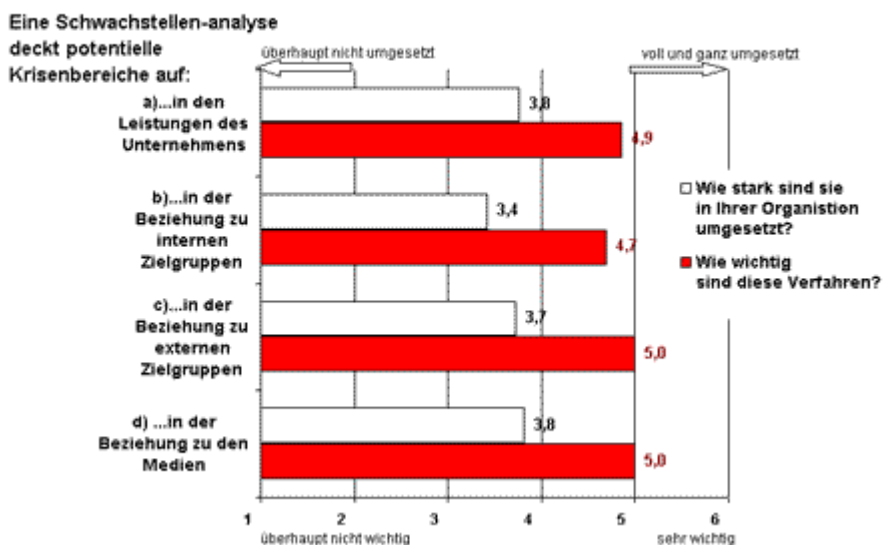
(2) Schwachstellenanalyse (inside-out-Perspektive)

Weiterhin interessierte uns, inwieweit sogenannte Schwachstellenanalysen bei der Vorbereitung und insbesondere Früherkennung bewertet werden. Die inside-out-Perspektive geht von einem spezifischen Unternehmensinteressen aus, um die dafür notwendigen Analysen durchzuführen.

Ein Beispiel wäre eine unternehmensinterne Frühaufklärung im Rahmen einer Fusion.

Vorbereitung auf Krisen und Risiken (Schwachstellenanalyse)

(Frage 6.6; Mittelwerte; n=111)



Alle vorgelegten Themenfelder werden fast gleichermaßen als sehr wichtig erachtet.

Trotzdem fällt auf, dass die Beziehung zu den internen Zielgruppen vergleichsweise als weniger wichtig eingeschätzt wird als die übrigen Aspekte. Immerhin 16% der Experten halten diese sogar für unwichtig.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen deutliche Unterschiede zwischen Wichtigkeit und Umsetzung. Wunsch und Wirklichkeit liegen immer noch deutlich auseinander. Auch hier räumen die Experten ein, dass eine Schwachstellenanalyse, die sich um die Beziehung zu internen Zielgruppen kümmert, am wenigsten umgesetzt ist.

Doch auch die übrigen Ergebnisse lassen deutlichen Handlungsspielraum erkennen.

Die Folgen mangelhafter interner Analysen haben in der jüngsten Vergangenheit vor allem Banken erfahren. Im Verlauf grassierender Fusionsbemühungen mussten einige Häuser die Kündigung ganzer Teams oder gar Abteilungen verschmerzen. Interne Schwachstellenanalysen könnten hier Abhilfe schaffen, zumindest aber Überraschungen vermeiden helfen.

Bei der Gesamtbetrachtung täuschen die hohen Realisierungsgrade.

Überhaupt nicht umgesetzt (1) bis Voll und ganz umgesetzt (6)	Intervall nicht umgesetzt (1-3)	Intervall umgesetzt (4-6)
--	------------------------------------	------------------------------

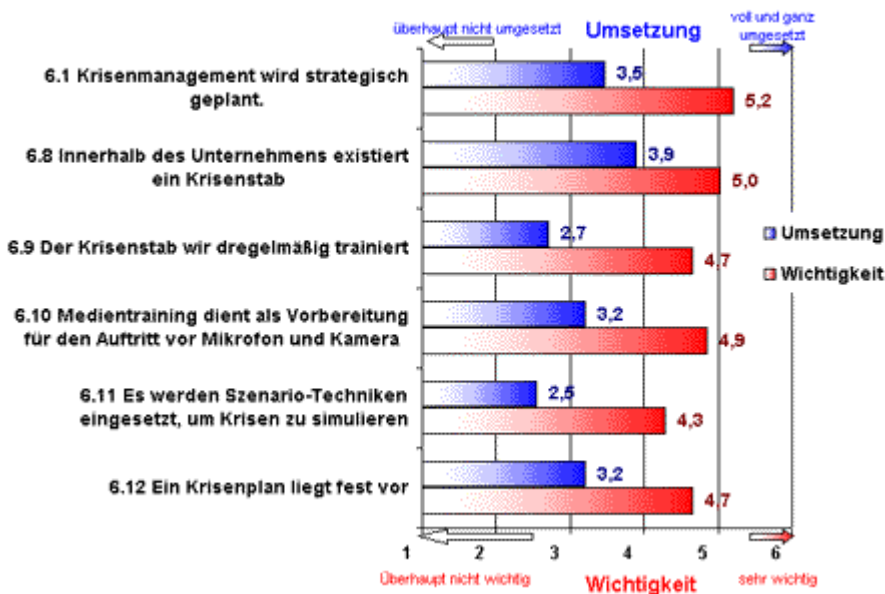
Das Diagramm zeigt daher eine Aufteilung des Intervalls "umgesetzt (4-6)". In diesem Intervall ist der Anteil von Skaleneinheiten 4 stets am höchsten. Das bedeutet, die Schwachstellenanalysen sind wenn überhaupt überwiegend halbherzig umgesetzt.

(3) Management und Personal

Am stärksten kaffen Wunsch und Wirklichkeit beim Thema Management und Personal auseinander. Deutliche Defizite in der Umsetzung offenbaren sich.

Vorbereitung auf Krisen und Risiken (Management/Personal)

(Frage 6.X; Mittelwerte; n=111)



Alle zur Bewertung vorgestellten Aspekte werden von den Experten als wichtig erachtet. Die Mittelwerte der Wichtigkeit liegen zwischen 4,3 und 5,2. Am wichtigsten ist den Experten, dass

- **Krisenmanagement strategisch geplant wird (Mittelwert 5,2)**
- **Innerhalb des Unternehmens ein Krisenstab existiert (5,0)**
- **Medientraining als Vorbereitung für den Auftritt vor Mikrofon und Kamera dient (4,9)**

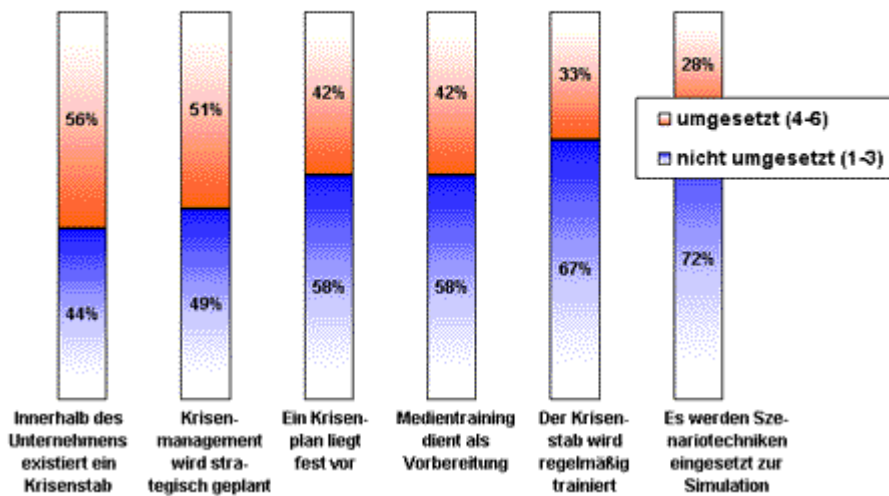
Immerhin 29% der Befragten halten hingegen Szenariotechniken nicht für wichtig (Mittelwert 4,3).

Das folgende Diagramm zeigt eine Zusammenfassung der Ergebnisse. Folgende Intervalle werden dazu aus der 6-stufigen Skala gebildet.

Überhaupt nicht umgesetzt (1) bis Voll und ganz umgesetzt (6)	Intervall nicht umgesetzt (1-3)	Intervall umgesetzt (4-6)
--	------------------------------------	------------------------------

Vorbereitung auf Krisen und Risiken 3 (Management/Personal)

(Frage 6.X; Mittelwerte; n=111)

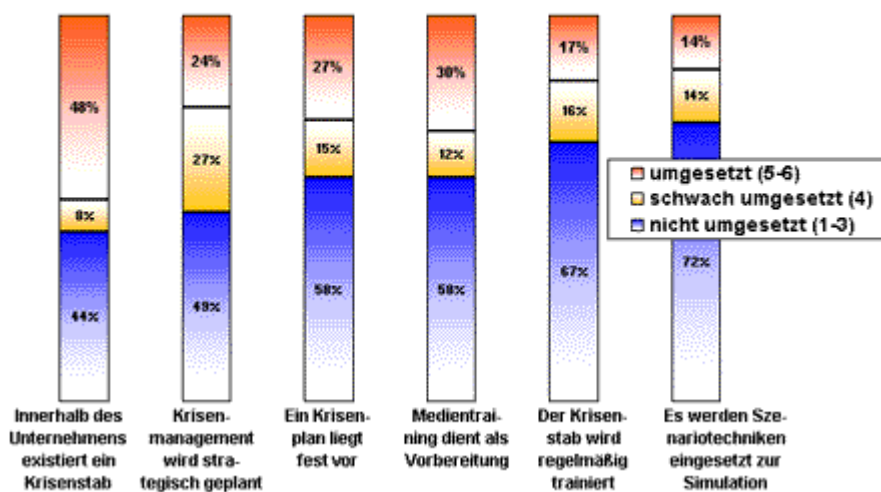


Eine genauere Analyse ergibt, dass sehr viele Befragte den Skalenwert 4 ankreuzen. Das folgende Diagramm berücksichtigt dies.

Vorbereitung auf Krisen und Risiken 3 (Management/Personal)

Differenzierte Betrachtung

(Frage 6.X; Mittelwerte; 111;n=102)

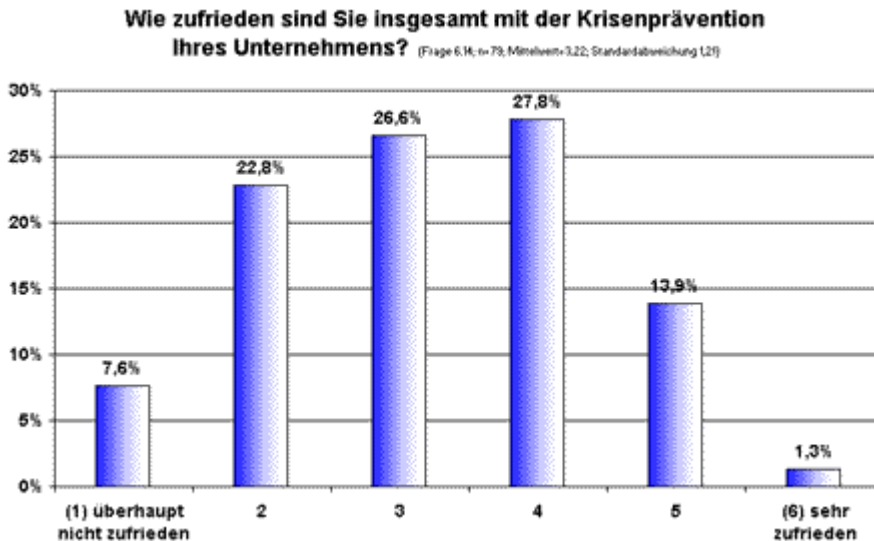


Die Unterteilung offenbart große Defizite in der Umsetzung. Wir gehen auch hier davon aus, dass der Skalenwert 4 für eine halbherzige Umsetzung steht. Berücksichtigt man nur die beiden höchsten Skalenwerte (5-6), gelangt man zu folgenden Ergebnissen:

- In den Unternehmen von 76% der Befragten wird Krisenmanagement nicht oder nur unzureichend strategisch geplant.
- Nur bei nahezu der Hälfte der Befragten existiert in den Unternehmen ein Krisenstab.
- In den Unternehmen von 73% der Befragten liegt ein Krisenplan nicht oder unzureichend fest vor.
- Nur bei 30% der Befragten dient in den Unternehmen ein Medientraining zur Vorbereitung für den Auftritt vor Mikrophon und Kamera.

- Nur in den Unternehmen von 17% der Befragten wird der Krisenstab regelmäßig trainiert.
- Nur in den Unternehmen von 14% der Befragten wird mit Szenariotechniken zur Simulation von Krisen gearbeitet.

Entsprechend unbefriedigend fällt auch die Gesamtbewertung der Krisenprävention aus. Über die Hälfte der Experten (57%) sind mit der Krisenprävention in ihrem Unternehmen nicht zufrieden. Nicht einmal jeder Siebte wählt Skalenpunkte mit der höchsten Zufriedenheit (4 und 5).



6.3.7 Management der Krisenkommunikation – im Krisenfall

Die Experten beurteilen verschiedene Aspekte des Management der Krisenkommunikation im Krisenfall auf einer 6-stufigen Skala. Zur Erinnerung hier noch einmal die Intervalleinteilung:

	(1) bis (3)	(4) bis (6)
Stimme überhaupt nicht zu (1) Bis Stimme voll zu (6)	ablehnend	zustimmend

Ziel ist es, die Ansichten der Experten grundsätzlich zu erheben, um zum Beispiel Abweichungen zu theoretischen Überlegungen oder Varianzen in den Einstellungen der Experten zu erkennen. Die Aussagen zum Management der Krisenkommunikation wurden in drei Gruppen zusammengefaßt:

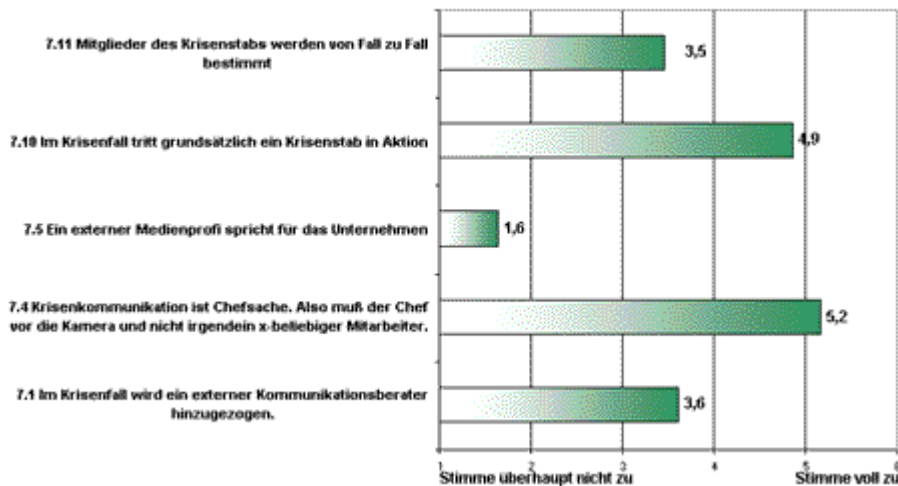
- 1) Management/Personal
- 2) Öffentlichkeit/Zielgruppen
- 3) Kommunikationsverhalten

Die einzelnen Fragen sind bereits unter 6.2 (Forschungsfragen/7. Management der Krisenkommunikation – im Krisenfall) vorgestellt worden.

(1) Management/Personal

Management der Krisenkommunikation 1 (Management und Personal)

(Frage 7; Mittelwerte, in %)



	Mittelwerte	Standardabweichung
7.11 Mitglieder des Krisenstabs werden von Fall zu Fall bestimmt	3,46	1,60
7.10 Im Krisenfall tritt grundsätzlich ein Krisenstab in Aktion	4,86	1,26
7.5 Ein externer Medienprofi spricht für das Unternehmen	1,64	1,10
7.4 Krisenkommunikation ist Chefsache. Also muss der Chef vor die Kamera und nicht irgendein x-beliebiger Mitarbeiter.	5,17	1,18
7.1 Im Krisenfall wird ein externer Kommunikationsberater hinzugezogen.	3,61	1,50

Zu drei Aussagen dieses Themenblocks beziehen die Experten statistisch gesehen eindeutig Stellung und definieren damit folgende Standpunkte:

(1) Krisenkommunikation ist Chefsache und daher muss der Chef vor die Kamera. (90% Zustimmung)

(2) Unternehmensexterne Medienprofis sollten nicht als Sprecher fungieren. (95% Ablehnung des widersprechenden Statement)

(3) Grundsätzlich tritt ein Krisenstab im Krisenfall in Aktion. (86% Zustimmung)

Der Anspruch, dass Krisenkommunikation Chefsache sein müsse, gehört mittlerweile zu den Standards der Empfehlungen des Krisenmanagement. Wunsch und Wirklichkeit klaffen hier allerdings auseinander. Topmanager sind häufig nicht vor Ort. Beim Griesheimer Störfall der HOECHST AG wurde von allen Seiten Kritik an der mangelnden Präsenz der Unternehmensspitze geäußert (vgl. KEPPLINGER/HARTUNG 1995:72).

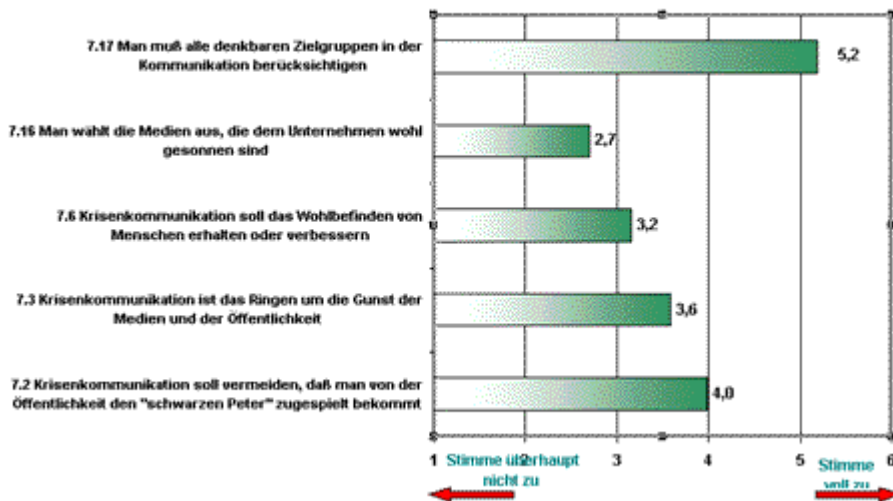
Die Ansichten zu den übrigen beiden Statements sind nicht eindeutig, sondern spiegeln ein uneinheitliches Meinungsbild wider, dass bei näherer Analyse auch keine branchenspezifischen Charakteristika erkennen lässt. Viele deutsche Unternehmen scheuen sich, in kritischen Situationen externe Berater zu beauftragen. Immerhin 50% der Befragten lehnen externe Kommunikationsberater ab. Ein Analyse der Antworten nach Unternehmensgröße zeigt, dass unter diesen Ablehnern Experten aus kleinen Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern besonders stark vertreten sind.

Die meisten strikten Ablehner einer flexiblen Zusammenstellung des Krisenstabs finden wir bei Befragten aus Unternehmen mit weniger als 5.000 Beschäftigten. Vertreter großer Unternehmen tendieren eher dazu, bei der Zusammenstellung des Krisenstabs flexibel zu reagieren und die Mitglieder je nach Krisenfall zu bestimmen. Das würde wiederum ein breit angelegtes Trainingsprogramm für potentielle Krisenmanager nötig machen. Immerhin haben ja 82% der Befragten beim Thema Prävention ein regelmäßiges Training für wichtig erachtet. Die Unterschiede nach Unternehmensgröße sind aber nur Tendenzen. Sie erklären nur zum Teil die in den beiden Diagrammen wiedergegebenen sehr breit gefächerten Ansichten der Experten.

(2) Öffentlichkeit /Zielgruppen

Management der Krisenkommunikation 2 (Öffentlichkeit/Zielgruppen)

(Frage 7; Mittelwerte; n=10)



	Mittelwerte	Standardabweichung
7.17 Man muss alle denkbaren Zielgruppen in der Kommunikation berücksichtigen.	5,18	1,16
7.16 Man wählt die Medien aus, die dem Unternehmen wohl gesonnen sind.	2,7	1,53
7.6 Krisenkommunikation soll das Wohlbefinden von Menschen erhalten oder verbessern.	3,15	1,45
7.3 Krisenkommunikation ist das Ringen um die Gunst der Medien und der Öffentlichkeit.	3,58	1,30
7.2 Krisenkommunikation soll vermeiden, dass man von der Öffentlichkeit den "schwarzen Peter" zugespielt bekommt.	3,99	1,36

Nur zu einer Aussage dieses Abschnitts beziehen die Befragten eindeutig Stellung:

- **Nach Ansicht von 89% der Experten müssen alle denkbaren Zielgruppen in der Kommunikation berücksichtigt werden.**

Über zwei Drittel der Befragten lehnen die Aussage ab, Unternehmen sollten bei der Auswahl der Medien selektiv vorgehen und nur wohl gesonnene Medien in die Kommunikation einbeziehen. Grundlage für dieses Statement war die Analyse des Krisenfalls der A-Klasse von TÖPFER (1999a: 184). Statt einer offenen Pressekonferenz wäre hier in mindestens einem Fall ein eng ausgesuchter Journalistenkreis zielführender gewesen.

Die esoterisch anmutende Aussage zum Wohlbefinden hat ihren Ursprung bei APITZ (1987: 49f). 63% der Experten sprechen sich tendenziell gegen diese Aussage aus. Die größte Gruppe (29%) entscheidet sich allerdings für den Skalenwert (3) mit der geringsten Ablehnung. Das Wort "Wohlbefinden" mag für den

Kommunikationsmanager befremdlich klingen. Für APITZ ist es wohl eher eine Metapher für die notwendige Sensibilität im Umgang mit der Öffentlichkeit. Denn Einfühlungsvermögen ist ohne Zweifel eine wichtige kommunikative Fähigkeit in der direkten wie in der massenmedialen Kommunikation. Gerade in der Krisenkommunikation werden uns immer häufiger negative Beispiele vorgeführt.

Die nach dem Störfall bei HOECHST gegenüber der Öffentlichkeit geäußerte Bezeichnung "mindergiftig" hat zwar einen bürokratischen Informationswert, lässt aber für das Wohlbefinden wenig Hoffnung.

Berücksichtigt man diese Überlegungen, lässt sich die Haltung der Experten auch als mangelnde Zielgruppenorientierung werten. Ein Urteil, dass sich am Beispiel vieler Krisenfällen extern und vor allem unternehmensintern bestätigen lässt. Die Studie von KEPPLINGER/ HARTUNG verdeutlicht dies an einem Beispiel:

Für die Bürger handelte es sich am Anfang des Geschehens vor allem darum, dass die HOECHST AG in ihr Privatleben eingedrungen und ihr Eigentum beschädigt hatte. Zahlreiche Bürger reagierten daher zunächst wie nach einem Einbruch – fassungslos über die Unverschämtheit von Unbekannten, über ihre eigene Hilflosigkeit und über das Unverständnis der Verantwortlichen. Diese Reaktion haben die Mitarbeiter der HOECHST AG weder vorausgesehen noch hinreichend ernst genommen. (1995: 115)

Die Aussage, "Krisenkommunikation ist das Ringen um die Gunst der Medien und der Öffentlichkeit", bezieht sich auf ein Zitat von DERIETH:

Konfliktkommunikation gleicht einem auf zwei Ebenen ablaufenden Kommunikationsprozeß. Neben direkter Kommunikation zwischen zwei kontroversen Parteien initiiert der Verursacher indirekte Kommunikation via Massenmedien, bei der es weniger um eine argumentative Auseinandersetzung mit dem Gegner geht, sondern appellatives Werben um Unterstützung bei der Öffentlichkeit im Vordergrund steht. (1995: 135)

Auch diese Überlegung trifft auf kein einheitliches Votum. Genau die Hälfte der Befragten entscheiden sich für die mittleren Skalenwerte (3) und (4). 41% der Experten stimmen diesem Statement nicht zu. Am häufigsten (35%) entscheiden sich die Experten für Skalenwert (4), und damit eine latente Zustimmung. Es bleibt fraglich, warum die Zustimmung zu diesem Statement nicht deutlicher ausfällt. Schließlich sprechen sich die Experten an anderer Stelle ganz eindeutig für die Definition aus, Public Relations seien das Management der Beziehungen von Organisationen mit deren Bezugsgruppen. Oder anders gefragt, warum ist das Buhlen um die Gunst der Medien kein erklärtes Ziel? Denn schließlich möchte jede Organisation in einem möglichst positiven Bild von den Medien dargestellt werden.

Ähnlich verhält es sich mit der Einstellung zur Aussage, Krisenkommunikation solle vermeiden, dass man von der Öffentlichkeit den schwarzen Peter zugespielt bekommt. Allerdings erntet diese Aussage schon deutlich mehr Zustimmung. Immerhin 67% der Befragten stimmen dieser Aussage zu. Der am häufigsten (30%) gewählte Wert ist Skalenpunkt (5). Nur 12% der Experten stimmen voll zu.

Rufen wir uns die theoretischen Überlegungen in Erinnerung: Die Rolle des schwarzen Peters ist verwandt mit der des Verursachers. Mit der Besetzung dieses Rollentypus findet die Öffentlichkeit ein Ventil zur Reduktion von Komplexität. In Fragen der Umweltbelastung garantiert ein ausgemachter Verursacher sogar die eigene Unschuld (vgl. LUHMANN 1986: 28) – die Industrie ist Schuld an der Klimaveränderung und nicht die privaten Autofahrer. Die Verursacherrolle ist essentiell für die Krisenkommunikation.

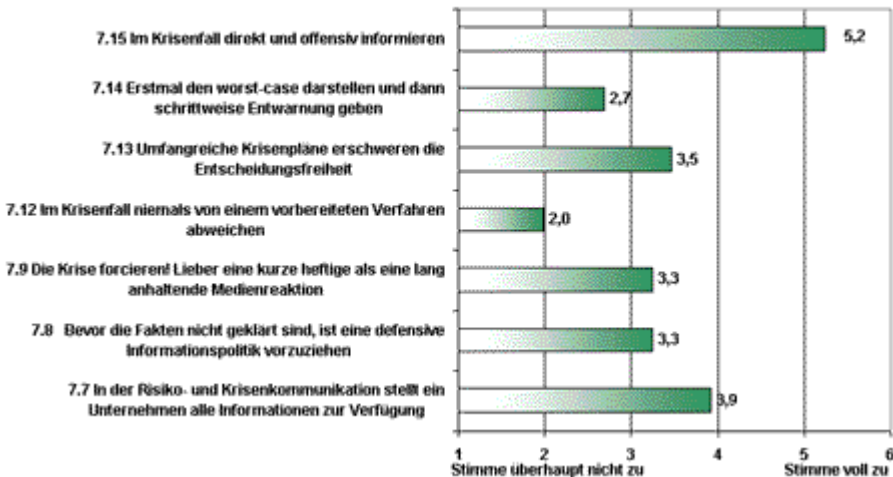
Neben natürlichen Personen – "Fall LÓPEZ", der "Fall SCHNEIDER" – können ebenso juristische Personen als Verursacher generalisiert werden – der "Fall SANDOZ", der "Fall HOECHST" etc.. Die Medien fahnden nach einer Besetzung und allzu leicht bekommt man den schwarzen Peter zugespielt und wird ihn hinterher nicht mehr los. Der Skandal um die Rolle von SHELL in Nigeria zeigt dies ganz deutlich. Andere Ölkonzerne wurden nicht thematisiert.

(3) Kommunikationsverhalten

	Mittelwerte	Standardabweichung
7.15 Im Krisenfall direkt und offensiv informieren	5,24	1,00
7.14 Erstmal den worst case darstellen und dann schrittweise Entwarnung geben.	2,68	1,53
7.13 Umfangreiche Krisenpläne erschweren die Entscheidungsfreiheit.	3,47	1,44
7.12 Im Krisenfall niemals von einem vorbereiteten Verfahren abweichen.	1,98	1,09
7.9 Die Krise forcieren! Lieber eine kurze heftige als eine lang anhaltende Medienreaktion.	3,25	1,53
7.8 Bevor die Fakten nicht geklärt sind, ist eine defensive Informationspolitik vorzuziehen.	3,25	1,68
7.7 In der Risiko- und Krisenkommunikation stellt ein Unternehmen alle Informationen zur Verfügung.	3,92	1,51

Management der Krisenkommunikation 3 (Kommunikationsverhalten)

(Frage 7; Mittelwerte; n=111)



Zu zwei Aussagen dieses Themenblocks beziehen die Experten statistisch gesehen eindeutig Stellung und definieren damit folgende Standpunkte:

(1) Im Krisenfall eine direkte und offensive Informationspolitik anwenden.

(94% Zustimmung/ Häufigster Wert (6) "stimme voll zu" mit 49%)

(2) Im Krisenfall kann durchaus von vorbereiteten Verfahren abgewichen werden. (88% Ablehnung des widersprechenden Statement)

Auf eine Aussage des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der HOECHST AG, Hilger, geht die Überlegung zurück, zunächst im Krisenfall den worst case darzustellen, um dann schrittweise Entwarnung zu geben. 72% der Experten lehnen diese Ansicht jedoch ab. Mit jeweils 28% werden die ablehnenden Skalenwerte (1) und (2) am häufigsten angekreuzt.

Ein wiederum sehr vielfältiges Einstellungsbild ergibt sich bei der Frage, ob umfangreiche Krisenpläne die Entscheidung erschweren und damit den Entscheidungsprozeß bürokratisch hemmen könnten.

Ebenfalls breit gestreut ist die Einstellung zur Aussage 7.9: "Die Krise forcieren! Lieber eine kurze heftige als eine lang anhaltende Medienreaktion."

Jedes Unternehmen verfolgt das Ziel, die Krise möglichst schnell zu beenden, um dann wieder zum normalen Alltagsgeschäft zurückzukehren. Hinter diesem Statement steckt die Vorstellung, dass Krisen nach bestimmten Mechanismen ähnlich einem Krankheitsbild verlaufen. Kennzeichnend für Krisen ist laut Definition ja auch ein Wende- oder Höhepunkt nach dessen Durchschreiten ein Neuanfang steht. Unsere Vermutung ist, dass Organisationen in erster Linie das Ziel verfolgen, die Krise möglichst schnell zu beenden. In vielen Fällen kann aber genau dieses Ziel kontraproduktiv sein.

Information ist ein zentrales Thema der Krisenkommunikation. Einer direkten und offensiven Informationspolitik stimmen die Befragten fast uneingeschränkt zu. Das zeigen die Bewertungen zu Statement 7.15. Doch "direkt" und "offensiv" sind Allgemeinplätze und in der Praxis nicht operationalisiert. Das zeigt der Vergleich mit den konkreteren Fragestellungen.

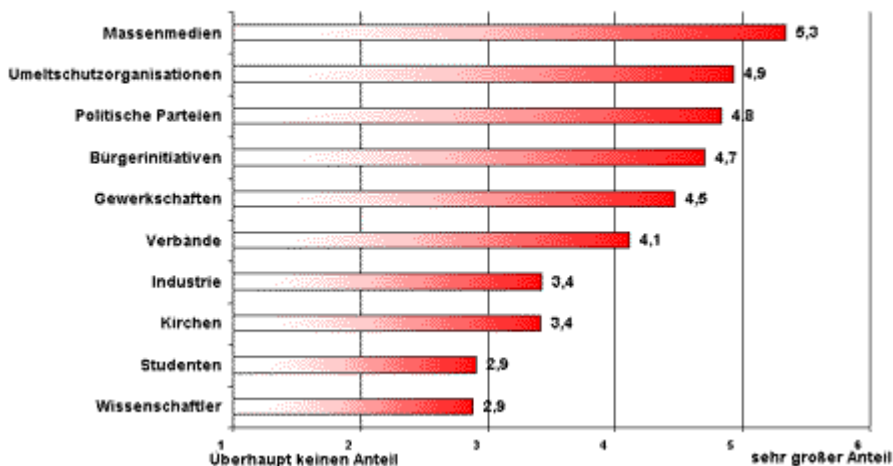
Immerhin stimmen 37% der Befragten nicht der Aussage zu, ein Unternehmen müsse in der Risiko- und Krisenkommunikation alle Informationen zur Verfügung stellen. Und 41% der Befragten spricht sich sogar dafür aus, eine defensive Informationspolitik vorzuziehen, bevor die Fakten nicht geklärt sind.

Es sei auch noch mal an die Bewertung im Themenblock Unternehmenskommunikation und PR hingewiesen (vgl. 6.3.1). Hier stimmen noch 70% der Aussage zu, Unternehmen sollten nichts verschweigen. Risiko- und Krisenkommunikation beansprucht also nach Meinung der Experten ein höheres Maß an Diskretion als alltägliche PR und Unternehmenskommunikation. Dabei wird in der einschlägigen Literatur zur Krisen-PR besonders auf die Verpflichtung zur Offenheit hingewiesen.

6.3.8 Schwarzweiß-Malen (Moralisierung)

Im Verständnis von LUHMANN ist Moral Kommunikation, die nach dem binären Code gut/ schlecht beziehungsweise gut/böse unterscheidet. Mit dieser Leitdifferenz werden andere Kriterien überdeckt. Leistungen in anderen Teilsystemen bleiben unberücksichtigt. Wir haben diesen Zusammenhang im theoretischen Teil ausführlich dargestellt.

Moralisierung: Häufig ist die öffentliche Diskussion von nicht sachlicher Argumentation bestimmt. Stattdessen wird undifferenziert in gut oder böse unterschieden. Welchen Anteil haben die folgenden Gruppen an diesem schwarzweiß Malen in der öffentlichen Diskussion? (Frage 5; Mittelwerte; n=105)



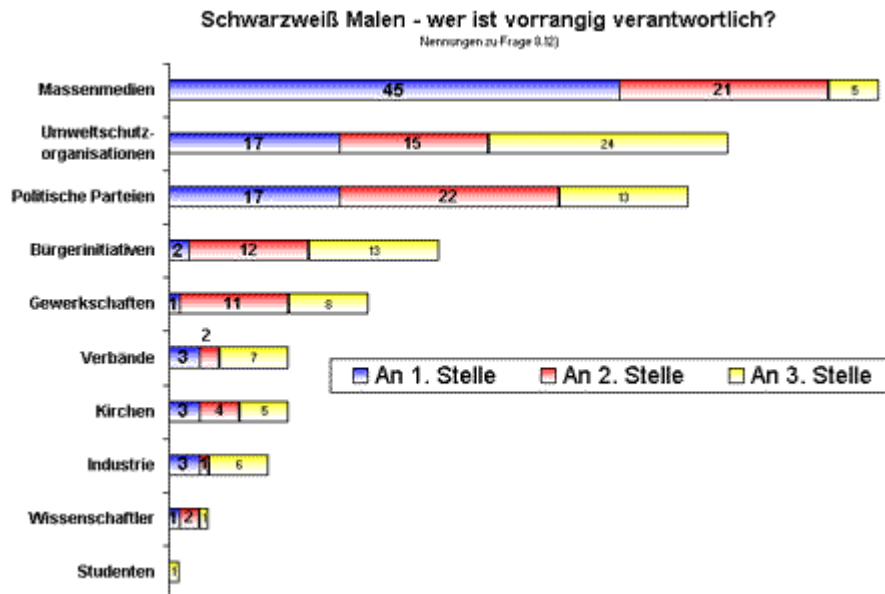
Das Diagramm zeigt, welche gesellschaftlichen Gruppen nach Ansicht der Befragten Anteil an der Moralisierung haben.

Als höchste "moralische Instanz" werden die Massenmedien gewertet. Das Ergebnis überrascht zunächst, denn nicht Moralisierung, sondern Information und einen Beitrag zum Meinungsmarkt erwartet man von den Journalisten. Doch das Rollenselbstbild des Journalisten sieht vielmehr

- den Kritiker und Kontrolleur
- den Hüter kultureller und gesellschaftlicher Normen und Werte

- den Anwalt für bestimmte, zum Beispiel ungenügend artikulationsfähige Gruppen (vgl. WEISCHENBERG (1994: 443)).

Vor allem in Krisensituationen beklagen sich die betroffenen Unternehmen über die Darstellungen von Journalisten und Massenmedien. Die Frage nach der Rangfolge kommt zu dem selben Ergebnis. An erster Stelle stehen die Massenmedien vor Umweltschutzorganisationen, politischen Parteien und Bürgerinitiativen. Die Experten argumentieren damit gemäß LUHMANN: "was wir über unsere Gesellschaft, ja über die Welt, in der wir leben, wissen, wissen wir durch die Massenmedien" (1996: 9).



6.3.9 Anspruchsgruppen der Risiko- und Krisenkommunikation

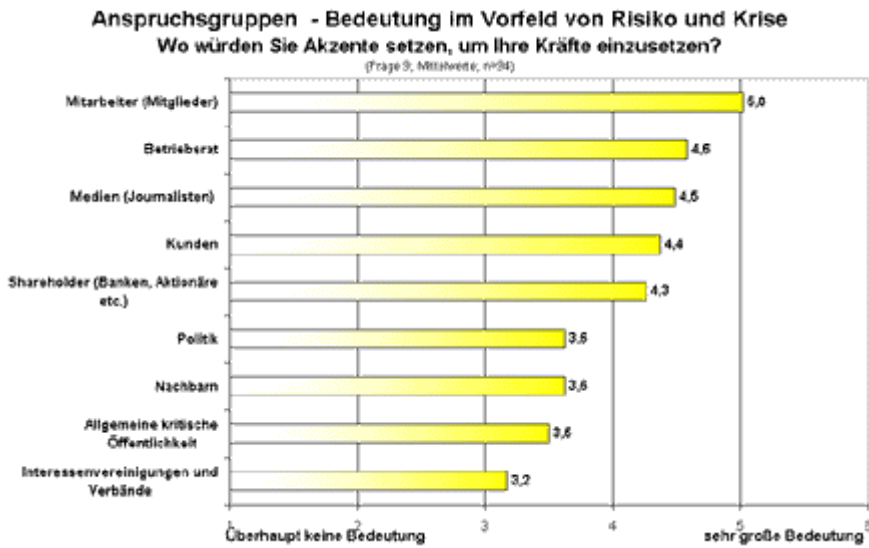
Drei Phasen werden dabei unterschieden:

- 1) Im Vorfeld
- 2) Im Risiko-/Krisenfall
- 3) Danach

Im Vorfeld einer Krise wird den Mitarbeitern ein hoher Stellenwert eingeräumt. Wir erinnern uns, dass beim Thema Schwachstellenanalyse die Bedeutung interner Zielgruppen an letzter Stelle eingestuft wird.

Nachbarn, kritische Öffentlichkeit und Interessenvereinigungen/Verbänden bilden das Schlußlicht und sollten nach Ansicht der Experten im Vorfeld einer Krise verhältnismäßig wenig berücksichtigt werden. Das überrascht insofern, weil diese drei Anspruchsgruppen ein hohes Protestpotential besitzen. Wir stellen bei der Analyse der Antworten überrascht fest, dass auch Experten aus Unternehmen, die in umweltsensiblen Bereichen tätig sind (Chemie,/Pharma, Rohstoffe/Energie, Auto/Stahl/Maschinenbau) im Vorfeld hier ebenfalls keine Akzente setzen. Dabei ist das Thema Nachbarschaftskommunikation spätestens nach den Störfällen bei HOECHST ein viel diskutiertes Thema.

(1) Im Vorfeld:



(2) Im Risiko-/Krisenfall:



In dieser Phase steigt nach Ansicht der Befragten die Bedeutung aller Anspruchsgruppen deutlich an. Die Massenmedien stehen im akuten Fall der Risiko- und Krisenkommunikation an erster Stelle der Prioritätenskala.

Insgesamt überrascht auch hier der hohe Stellenwert der Mitarbeiterkommunikation. Überraschend vor allem deshalb, weil bisher in den Fragen zur Krisenprävention die Zielgruppe Mitarbeiter vergleichsweise wenig Beachtung gefunden hat. Insofern ist das Ergebnis eher als Wunsch denn als Abbild der aktuellen Unternehmensrealität zu interpretieren.

3) Danach

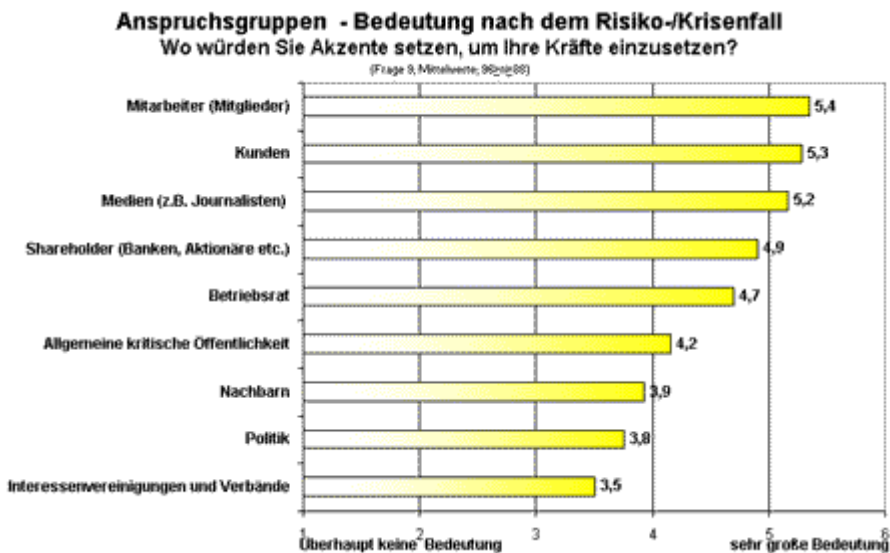
In dieser Phase lässt die Bedeutung aller Anspruchsgruppen wieder nach. Abweichende Prioritäten sind nicht festzustellen. Die Mitarbeiter rücken wieder an die erste Stelle.

Insgesamt betrachtet, sind die Bewertungen, darüber täuschen die Mittelwerte hinweg, nicht immer eindeutig ausgefallen.

Uneinigkeit herrscht bei den befragten Experten hinsichtlich folgender Anspruchsgruppen:

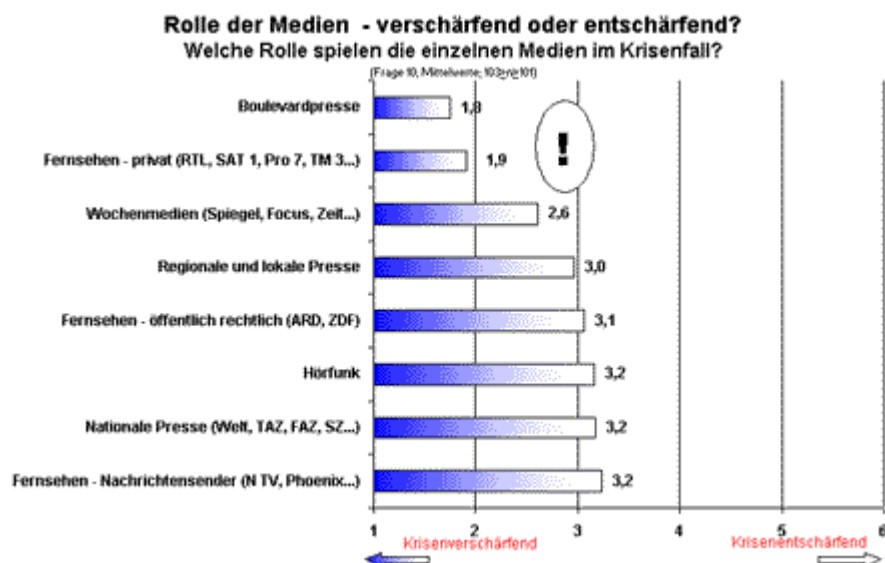
- **Politik** – in allen drei Phasen
- **Shareholder** – im Vorfeld
- **Nachbarn** – Im Vorfeld und Danach
- **Interessenvereinigungen und Verbänden** – In allen drei Phasen
- **Allgemeine kritische Öffentlichkeit** – Im Vorfeld

Ein Befragter ergänzt die Gruppen der Lieferanten.



6.3.10 Rolle der Medien

Die Befragten rechnen kaum mit einer krisenentschärfenden Wirkung durch die Massenmedien. Alle abgefragten Massenmedien werden durchschnittlich als krisenverschärfend eingestuft. Besonders bedrohlich sind die Einflüsse von Boulevardpresse und privaten Fernsehsendern. Auch die Wochenmedien werden von vier Fünftel der Befragten als krisenverschärfend eingeschätzt (Antwort 1-3). Etwa zwei Drittel bewerten jeweils öffentlich rechtliche Fernsehsender und die regionale und lokale Presse als krisenverschärfend.



Den günstigsten Eindruck hinterlassen TV-Nachrichtensender wie N-TV und Phoenix. 38% sehen hier sogar einen tendenziell leicht entschärfenden Einfluß.

Im Vergleich dazu wollen wir die Ergebnisse einer inhaltsanalytischen Untersuchung von KEPLINGER/HARTUNG zur Darstellung des Störfalls von Griesheim (HOECHST AG) in den Medien (1995: 98ff) heranziehen (s. Tabelle unten).

Insgesamt bewerten die Experten in unserer Befragung die Rolle der Medien weniger krisenverschärfend als erwartet. KEPLINGER/HARTUNG kommen zum Beispiel in ihrer Untersuchung zu dem Ergebnis, dass beim Griesheimer Störfall die Anwohner "nicht zuletzt durch maßlos übertriebene Berichte über die Giftigkeit der ausgetretenen Stoffe in panikartige Zustände getrieben worden waren" (1995: 107).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die befragten Experten die Rolle von öffentlich-rechtlichen Sendern nicht zu positiv bewerten.

Gattung	Bewertung
Überregionale Qualitätszeitungen:	Neutral – "Darstellung weder besonders nüchtern, noch dramatisierten sie." (98)
Regionale Abonnementzeitungen:	Neutral – "Darstellung weder besonders nüchtern, noch dramatisierten sie." (98)
Wochenblätter:	Hohe Dramatisierung – "dramatisierten die direkten und indirekten Folgen des Störfalls ebenfalls stark." (99)
Hörfunk:	Hohe Dramatisierung – "dramatisierten die direkten und indirekten Folgen ebenfalls stark." (99)
Fernsehen:	Hohe Dramatisierung – "dies gilt für die Privatsender noch mehr als für die öffentlich-rechtlichen Sender."
Boulevardzeitungen:	Extreme Dramatisierung – "dramatisierte die direkten und indirekten Folgen des Störfalls ganz extrem." (99)

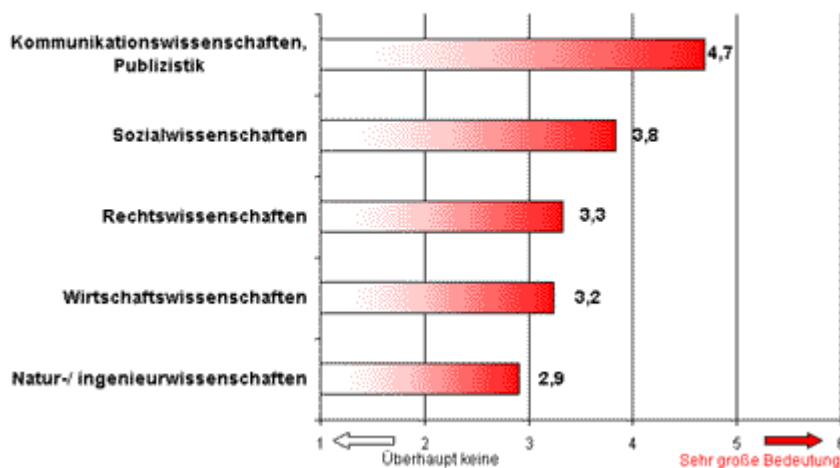
Vgl. KEPLINGER/HARTUNG (1995)

6.3.11 Nutzen der Wissenschaften

Am stärksten erhoffen sich alle Befragten Hilfen und Erkenntnisse von den Kommunikationswissenschaften. 70% der Befragten sehen hier sogar eine große bis sehr große Bedeutung. Eines fällt ganz deutlich auf. Obwohl Wirtschaftswissenschaftler die größte Gruppe bilden, rangieren die Erkenntniserwartungen an die Wirtschaftswissenschaften an vorletzter Stelle.

Nutzen der Wissenschaften - Von welchen wissenschaftlichen Disziplinen erhoffen Sie sich Hilfen und Erkenntnisse für die Risiko- und Krisenkommunikation?

(Frage 11, Mittelwerte, N=52/n=104)



Von welchen Wissenschaften erhoffen Sie sich Hilfen/Erkenntnisse (nach Ausbildung der Befragten)
(Mittelwerte; 1=Überhaupt keine Bedeutung; 6=Sehr große Bedeutung)

Bewertung der Wissenschaften

(Hilfen u. Erkenntnisse f. Risiko-/Krisenkommunikation)

Eigene Ausbild.	Wirtschafts- wissenschaften	Kommunikat.- wissenschaften	Sozial- wissenschaften	Rechts- wissenschaften	Natur-/Ing.- wissenschaften
Soz./-Geistes- Wissenschaftler	3,6	4,6	4,0	3,5	2,4
Natur- Wissenschaftler	2,5	4,8	3,9	3,9	4,1
Kommunikations- Wissenschaftler	3,6	5,1	4,1	3,6	2,9
Wirtschafts- Wissenschaftler	3,1	4,8	3,9	2,7	2,7
Juristen	3,0	4,5	2,8	3,0	4,0
Journalisten	3,1	4,5	3,6	3,1	2,9

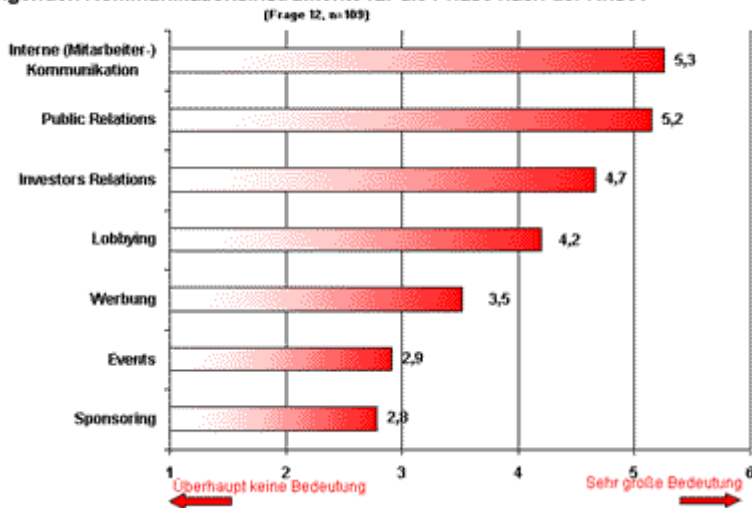
6.3.12 Kommunikationsinstrumente nach der Krise

Wiederum überrascht ein starkes Votum für die Rolle der internen Kommunikation als wichtigstes Kommunikationsinstrument nach einer Krise.

Die größte Bedeutung für die externe Kommunikation sehen die Befragten in den Public Relations. Vor allem wenn man Investors Relations und Lobbying mit dazuzählt.

Werbung folgt mit großem Abstand und wird damit weniger bedeutend eingeschätzt. Auch das häufig zitierte positive Beispiel der A-Klasse von MERCEDES-BENZ scheint an dieser grundsätzlichen Einstellung nichts geändert zu haben.

Kommunikationsinstrumente danach - Welche Bedeutung haben Ihrer Ansicht nach die folgenden Kommunikationsinstrumente für die Phase nach der Krise?



6.3.13 Einschätzung der Kompetenz

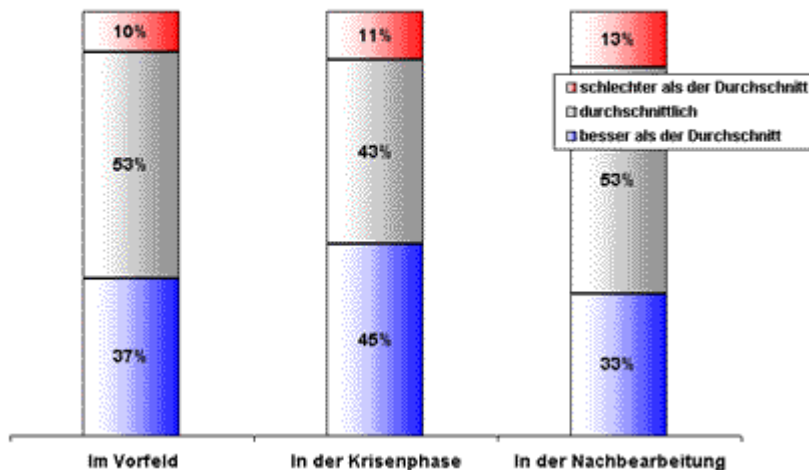
Nur etwas mehr als ein Drittel der Befragten sind der Ansicht, die Kompetenz für das Management der Risiko und Krisenkommunikation in ihrem Unternehmen sei überdurchschnittlich. Für die akute Krisenphase vertreten immerhin knapp die Hälfte diese Einschätzung für die Phase danach nur ein Drittel der Befragten.

Man mag den Wert solcher Selbsteinschätzungen bezweifeln. Aber welches Unternehmen würde dieses Ergebnis für andere Leistungen, zum Beispiel das Marketing, akzeptieren?

Die Vorphase und die Nachbearbeitung werden in dieser Selbstbewertung deutlich schlechter beurteilt als die akute Krisenphase. Wir interpretieren dies als Bestätigung für die These, dass in den Organisationen nicht nur der Wirtschaft vornehmlich Management ad hoc betrieben wird. Die Defizite in der Vorbereitung auf Risiken und Krisen sind ja ausführlich dargestellt worden.

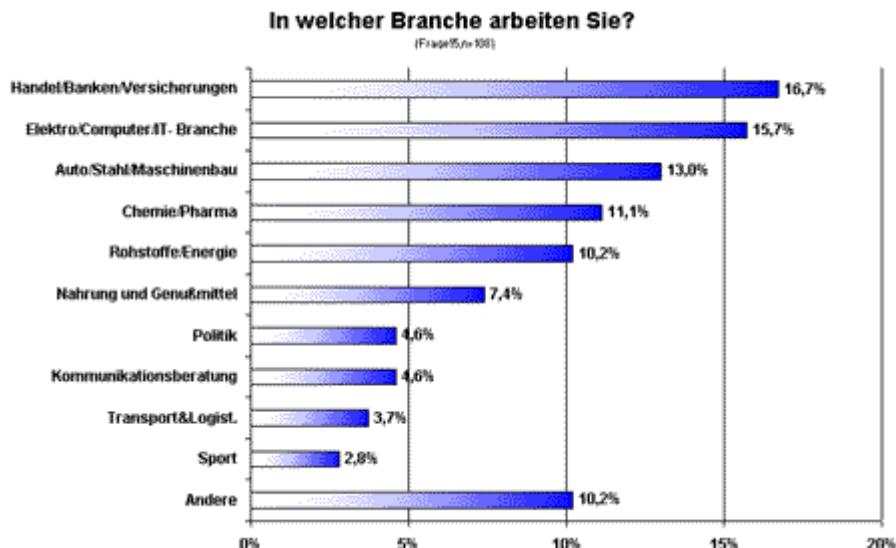
"Was ist Krisenmanagement? Es ist etwas, das man planen muss, und zwar vorher. Ich sage jedem: "plan the worst case" – Plane den schlimmsten Fall. Das kann ich jedem Unternehmen und jeder Organisation nur empfehlen. Wenn sie erst zu planen beginnen, wenn der Krisenfall eintritt, ist es zu spät. Beatrice." Die Leiterin Corporate Communications der Swissair, Beatrice Tschanz in: BEVEREN/HUBACHER (1999: 93)

Kompetenz - Beurteilen Sie bitte die Kompetenz Ihres Unternehmens für das Management der Risiko- und Krisenkommunikation. (Frage 12, n=106)



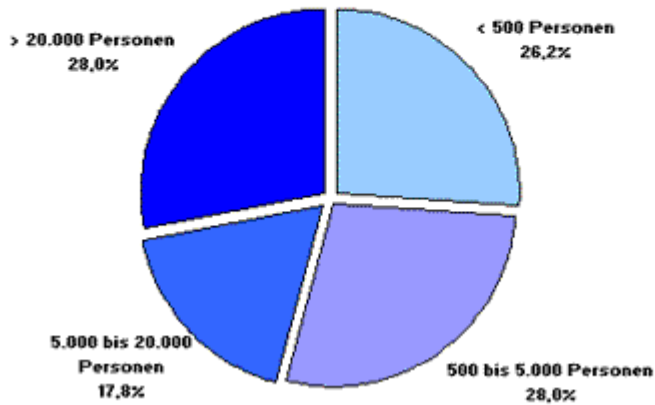
6.3.14 Personenbezogene Daten

Die befragten Personen sind in folgenden Unternehmen und Organisationen tätig.



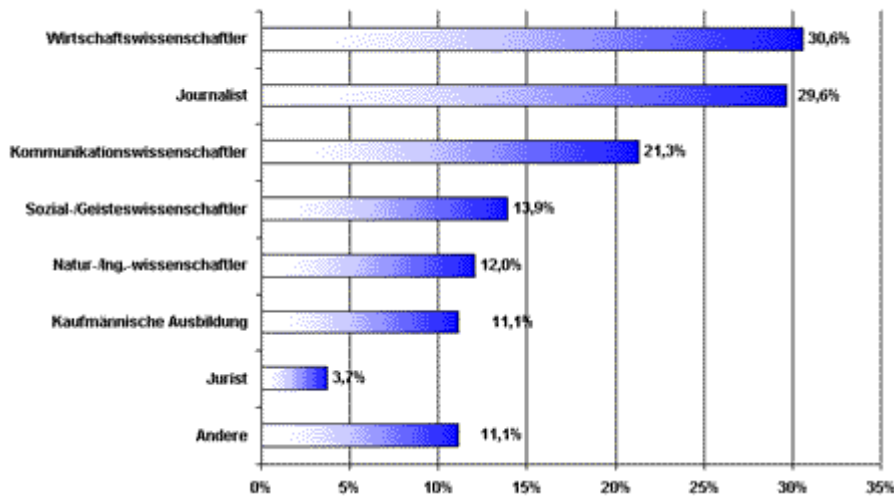
Knapp die Hälfte kommt aus Großunternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern. Nur 26 % sind in Organisationen mit weniger als 500 Mitarbeitern Beschäftigten.

Wie groß ist das Unternehmen, in dem Sie beschäftigt sind?
(Frage 16, n=107)



Die Befragten haben unterschiedliche Ausbildungen absolviert.

Welche Ausbildung haben Sie?
(Frage 18, n=108, Mehrfachnennungen möglich)



Hier interessiert uns kurz der Vergleich mit anderen Befragungen.

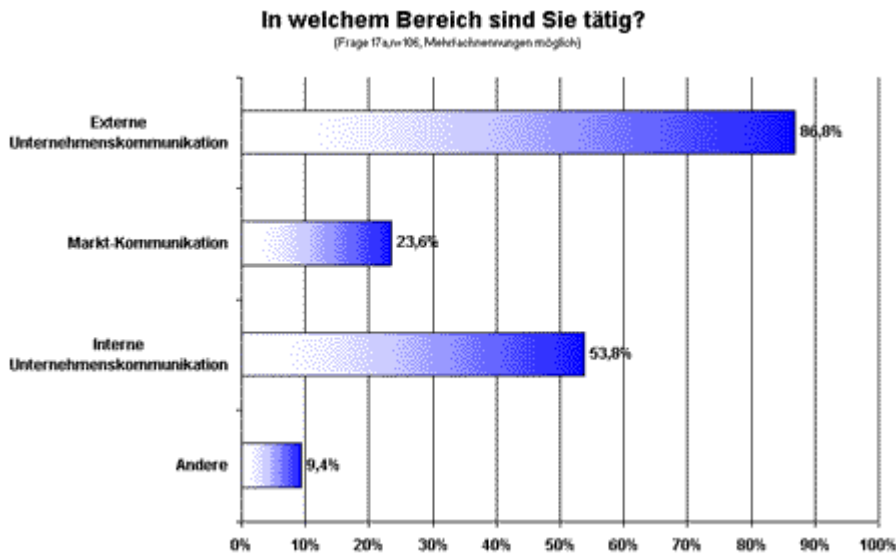
Dabei waren KUNCZIK et al. (1995: 117f) bei ihrer Befragung von Kommunikationsführern in zwei Punkten zu anderen Ergebnissen gelangt. Der Anteil der Journalisten fiel deutlich geringer aus und der Anteil der Naturwissenschaftler deutlich höher. Kommunikationswissenschaftler wurden nicht explizit erhoben. Der höhere Anteil der Naturwissenschaftler resultiert ganz eindeutig aus der naturwissenschaftlich orientierten Branchenstichprobe Auto/Stahl, Energie, Recycling, Chemie/Pharma. Traditionell werden Führungspositionen von den zahlenmäßig am stärksten vertretenen akademischen Berufsgruppen besetzt. Häufig kommt es vor, dass ein Ingenieur ohne ausgewiesene fachliche Qualifikation auf dem Gebiet der Kommunikation mit Leitungsfunktionen in der Unternehmenskommunikation betraut wird. So ist es nicht verwunderlich, dass auch in unserer Befragung zehn von den dreizehn befragten Naturwissenschaftlern Leiter eines Kommunikationsbereichs sind.

Der höhere Anteil von Journalisten in Führungspositionen in unserer Befragung deckt sich hingegen mit dem Befund von SZYSZKA (1990).

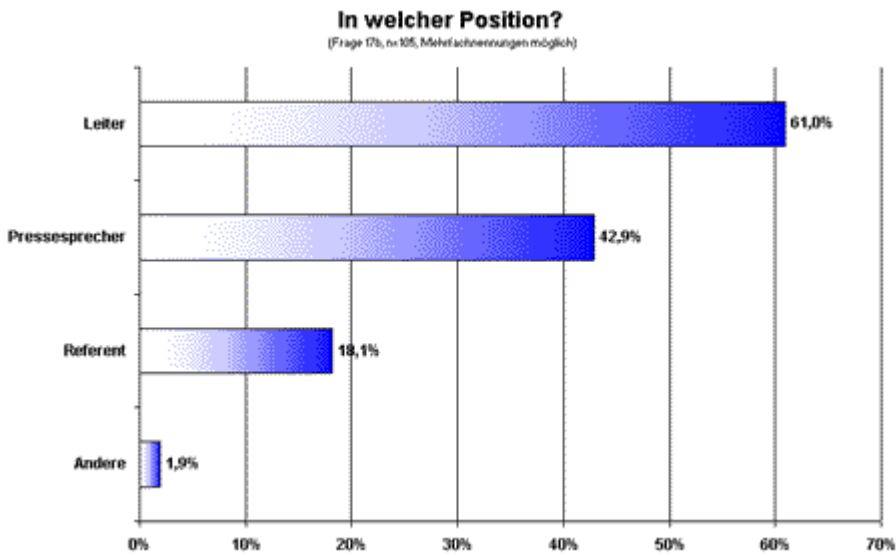
Nur drei Befragte nannten eine spezielle PR-Ausbildung. In Führungspositionen der

Unternehmenskommunikation finden sich damit überwiegend Akademiker.

Fast neun von zehn Befragten sind im Bereich der externen Unternehmenskommunikation tätig. Die Hälfte der Befragten zählt darüber hinaus auch die interne Unternehmenskommunikation zum Aufgabenbereich.

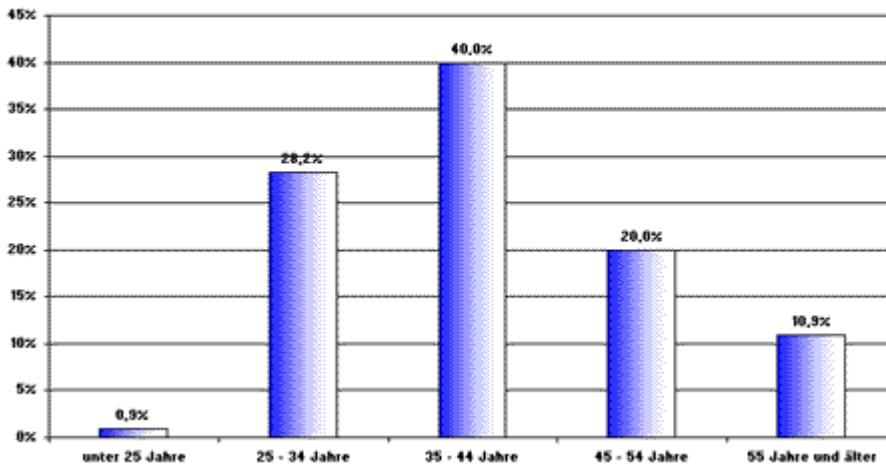


61% der Befragten sind Leiter von Kommunikationsabteilungen. Pressesprecher als wichtige Funktionsträger der Risiko und Krisenkommunikation sind mit 43% vertreten.



Die Altersverteilung der Befragten zeigt die Grafik auf der folgenden Seite:

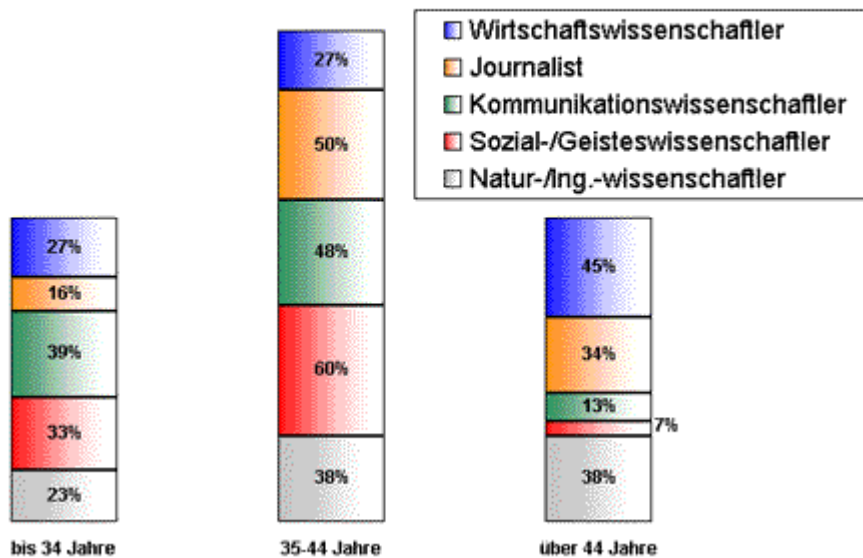
Alter der Befragten
(Frage 19, n=110)



Der Vergleich von Altersgruppen und Ausbildung zeigt, dass in der Altersgruppe ab 45 Jahre noch wirtschaftswissenschaftliche und natur-/ingenieurwissenschaftliche Ausbildungen dominieren. Erheblich stärker ist die Affinität zur Kommunikation in der Ausbildung bei den 35 bis 44-Jährigen. Hier sind auffallend viele Journalisten vertreten, die häufig aus dem Journalismus in den PR-Bereich wechseln. Ebenfalls hoch ist der Anteil von Kommunikationsführungs Kräften mit sozial-/geisteswissenschaftlicher und kommunikationswissenschaftlicher Ausbildung.

Altersgruppen und Ausbildung

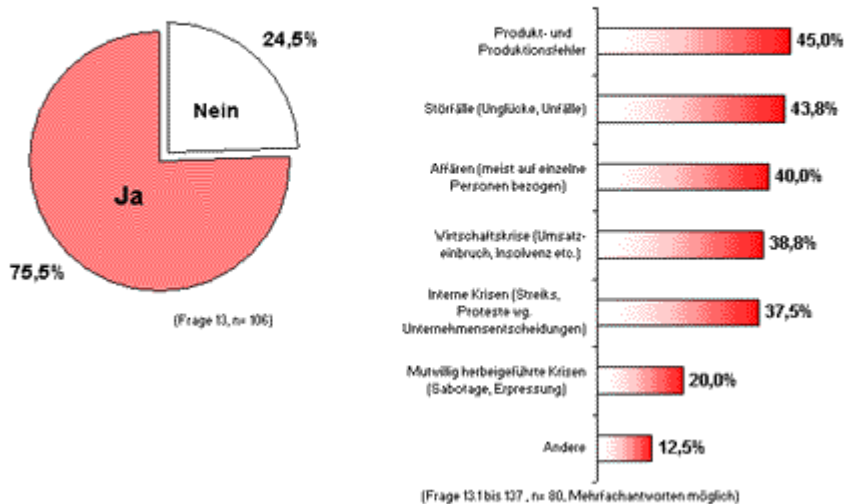
(Frage 18,13, n=108, Mehrfachnennungen möglich)



Drei Viertel der Befragten waren bereits mit rufschädigenden Krisen konfrontiert. Meistens geht es dabei um alltägliche Ereignisse wie Produktfehler und Störfälle. Aber auch personenbezogene Anlässe wie Affären werden häufig genannt.

Erfahrungen mit rufschädigenden Krisen

Waren Sie schon einmal mit rufschädigenden Krisen konfrontiert?



6.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

- **Auffassung von Unternehmenskommunikation und Public Relations (vgl. 6.3.1)**

Die Ansichten über Unternehmenskommunikation und Public Relations fallen sehr unterschiedlich aus. Alle Befragten tendieren zum Dialog. Allerdings wird nicht klar, was genau darunter zu verstehen ist. Die Antworten korrespondieren jedenfalls nicht mit HABERMAS' *Theorie des kommunikativen Handelns*.

- **Thema Risiko (vgl. 6.3.2)**

Die Bedeutung orientiert sich am alltäglichen Sprachgebrauch. So wird zum Beispiel von der Mehrheit der Befragten *Risiko* als Gegenbegriff zu *Sicherheit* verstanden. Ebenso ist den Befragten ein grundlegender Mechanismus der Risiko- und Krisenkommunikation nicht bewusst – nämlich die Zuschreibung von Risiken auf Verantwortliche bzw. Entscheider.

Die Befragten schätzen außerdem die Legitimationskraft wissenschaftlicher Erkenntnisse unerwartet hoch ein.

- **Thema Krise (vgl. 6.3.3)**

Die Mehrheit der Befragten ist der Ansicht, dass Krisen erwartbare Ereignisse sind, auf die man sich durchaus vorbereiten kann.

Trotzdem werden die Handlungsmöglichkeiten der eigenen Organisation im Krisenfall eher pessimistisch eingeschätzt. Krisen werden übersehen und es mangelt an Strategien und Routinen.

Zwar stimmen die Befragten zu, dass es in einer Krise Gewinner und Verlierer gibt, der Einfluß konkurrierender Institutionen und der Massenmedien als Auslöser wird allerdings gering eingeschätzt.

Einerseits erkennen die Befragten eine drohende Bestandsgefährdung, andererseits erwarten sie keine langfristigen Reputationsschäden.

- **Sachprobleme versus Kommunikationsprobleme (vgl. 6.3.4)**

Die Bedeutung der Kommunikation wird selbst von Kommunikationsfachleuten in der Praxis unterschätzt. Nur knapp die Hälfte der Befragten geht davon aus, dass Krisen in erster Linie Kommunikationsprobleme sind. Knapp ein Drittel plädiert für ein ausgewogenes Verhältnis.

- **Aufmerksamkeit der Medien (vgl. 6.3.5)**

An erster Stelle der Nachrichtenfaktoren rangiert *die Verwicklung von hochrangigen (Elite)-Persönlichkeiten*. Das ist besonders für die Wirtschaft bemerkenswert, da hier das Interesse an Persönlichkeiten als Repräsentanten von Unternehmen erst seit kurzem an Bedeutung gewonnen hat.

Das Ergebnis unterstreicht aber auch die Bedeutung von Rollen und Akteuren, die wir in Kapitel 4. dargestellt haben.

- **Vorbereitung auf Risiko und Krise (vgl. 6.3.6)**

Krisenprävention und Früherkennung werden von den meisten Organisationen immer noch sträflich vernachlässigt. Damit wird die Chance verpaßt, Konflikte mit Anspruchsgruppen frühzeitig zu erkennen, um die eigene Position leichter verhandeln zu können.

Anspruch (Wichtigkeit) und Wirklichkeit (Umsetzung) liegen bei der Früherkennung und Prävention weit auseinander. Die befragten Kommunikationsexperten erkennen zwar die Wichtigkeit. Die Umsetzung von dem, was als Issues Management in der Wissenschaft eifrig diskutiert wird, findet hingegen in den Unternehmen in der Regel nicht statt.

Die Chancen (s. HOLTS 1999: 198-223) und Gefahren des Internet durch Online-Pressure-Groups (s. HOLTS 1999: 176-197), Boykottseiten etc. werden noch zu wenig wahrgenommen.

Unternehmen vernachlässigen über das Monitoring hinaus die weitere Verarbeitung der erhobenen "dummen" Daten. Mitarbeiter werden in der Prävention und Früherkennung weniger beachtet als externe Zielgruppen. Besonders deutlich sind die Defizite beim Thema Szenarioplanung.

Die deutlichsten Defizite liegen im Management: Von der strategischen Ausrichtung bis zur Personalentwicklung ist die Umsetzung überwiegend mangelhaft.

All das bestärkt uns in der Ansicht, dass Anspruch und Wirklichkeit in der normativ geprägten Managementwissenschaft letztlich am Menschen scheitern (vgl. MITROFF et al.):

In the end, therefore, crisis management is not solely a matter of better technical policies, procedures, and manuals. It depends critically on humans and organizations that are dedicated to facing reality. (1996: 190)

- **Management der Krisenkommunikation – im Krisenfall (vgl. 6.3.7)**

Die Befragten sind mit großer Mehrheit der Ansicht:

(1) Krisenkommunikation ist Chefsache und daher muss der Chef vor die Kamera.

(2) Unternehmensexterne Medienprofis sollten nicht als Sprecher fungieren.

(3) Grundsätzlich tritt ein Krisenstab im Krisenfall in Aktion.

Uneinigkeit herrscht hingegen über die Konsultation eines externen Kommunikationsberaters und die feste oder fallweise Zusammensetzung des Krisenstabs.

Beim Themenblock Öffentlichkeit/Zielgruppen fällt auf, dass sich zunächst die Befragten mit überwiegender Mehrheit für die Beachtung aller Zielgruppen aussprechen. Allerdings bleibt fraglich, wie diese Beachtung aussehen soll, da die Ziele "Wohlbefinden der Menschen" und "Gunst der Medien" eher auf Ablehnung bzw. nur geringe Zustimmung treffen (vgl. ausführlich hierzu 6.3.7).

Die Befragten sind ausdrücklich für eine "direkte und offensive Informationspolitik". Allerdings ist trotz breiter Zustimmung nicht klar, was mit offen und direkt gemeint ist.

Es fehlt ganz eindeutig ein übergeordnetes Ziel für das Kommunikationssystem, das durch eine Krise konstituiert wird.

- **Schwarzweiß-Malen (Moralisierung) (vgl. 6.3.8)**

Nach Ansicht der Befragten haben die Massenmedien den mit Abstand größten Anteil an der Moralisierung – einer undifferenzierten Unterscheidung von *gut* und *böse*.

- **Anspruchsgruppen der Risiko- und Krisenkommunikation (vgl. 6.3.9)**

Es fällt vor allem auf, dass potentielle Konfliktgruppen nach Ansicht der Kommunikationsexperten in allen Phasen nur geringe Bedeutung haben. Gerade für die Früherkennung spielen diese Gruppen eine wichtige Rolle, da sie als Auslöser einer Krise fungieren können.

Überraschend hoch werden die Mitarbeiter als Anspruchsgruppe eingestuft. Es fragt sich allerdings, ob dies mit der Realität in vielen Organisationen übereinstimmt.

- **Rolle der Medien (vgl. 6.3.10)**

Vor allem der Boulevardpresse und den privaten Fernsehsendern wird eine krisenverschärfende Wirkung zugeschrieben.

- **Nutzen der Wissenschaft (vgl. 6.3.11)**

Unabhängig von der eigenen Qualifikation stehen bei allen Befragten die Kommunikationswissenschaften als Erkenntnisquelle für die Risiko- und Krisenkommunikation an erster Stelle.

- **Kommunikationsinstrumente nach der Krise (vgl. 6.3.12)**

Die größte Bedeutung haben die *Interne Kommunikation* gefolgt von *Public Relations*. Werbung hat dagegen in dieser Phase nach Ansicht der Befragten nur geringe Bedeutung.

Fazit

Die befragten Experten vertreten selten einheitliche Ansichten. Oft sind die Antworten über alle sechs Skalenpunkte verteilt. Es mangelt offensichtlich an eindeutigen Maßstäben und Zielen nicht nur für die Risiko- und Krisenkommunikation. Das zeigen bereits die Antworten zur Unternehmenskommunikation und Public Relations.

Stellenweise ergeben sich Widersprüche, deren Ursache auch mit der begrifflichen Unschärfe zusammenhängen (z.B. "Dialog", "Risiko"). Vor allem beim Thema Risiko mangelt es der Praxis an einer begrifflichen Präzisierung.

Große Defizite werden in den Bereichen der Prävention und Früherkennung von Risiko und Krise deutlich.

An vielen Punkten stellen wir darüber hinaus ein hohes Maß an Selbstbezogenheit der Organisationen fest. Es wird übersehen, dass es in der Risiko- und Krisenkommunikation auch oder gerade um die Bestandserhaltung von Kommunikationsbeziehungen geht.

Wir nehmen die Ergebnisse zum Anlass, um im folgenden Kapitel ein übergeordnetes Ziel der Risiko- und Krisenkommunikation vorzustellen.

7 Anschlußfähigkeit als übergeordnetes Ziel der Risiko- und Krisenkommunikation

Die beiden vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass bisherige Ansätze zum Management der Risiko- und Krisenkommunikation und Einschätzungen der Praxis einem dramaturgischen Anspruch, wie er in Kapitel 4 dargestellt wird, nicht gerecht werden.

Wir wollen daher den Systemgedanken noch einmal aufgreifen. Das Schaubild verdeutlicht, dass über ein kontroverses Thema (Issue) vielfältige Kommunikationsbeziehungen entstehen. Mit einem Issue sind z.B. die Erwartungen verschiedene Anspruchsgruppen verknüpft.



Abbildung 54:

Die Entstehung eines Issue ist abhängig von der Resonanzfähigkeit und dem Sanktionspotential verschiedener Stakeholder.

Das Unternehmen muss sich in der Risiko- und Krisenkommunikation mit mehrdimensionalen Kommunikationsbeziehungen seiner Stakeholder auseinandersetzen (vgl. 5.4.4). Im Gegensatz dazu geht es bei der Marketing-Kommunikation in erster Linie um eindimensionale Beziehungen zwischen Unternehmen und der Anspruchsgruppe Kunden. Ebenso kümmert sich die Mitarbeiterkommunikation ausschließlich um die internen Beziehungen.

Im Fall von Risiko und Krise entsteht ein Kommunikationssystem (vgl. 5.1.1) unter folgenden Bedingungen:

- **Thematisierung** von Risiko und Krise (Issue, vgl. 5.4.3),
- Beteiligung verschiedener **Akteure** (Stakeholder, Rollen etc.)
- Gestaltung anschlussfähiger **Kommunikationseinheiten**.

Für das oben skizzierte Kommunikationssystem sind folgende Aspekte anhand des Schaubildes auf der nächsten Seite nachzuvollziehen:

- **Start:** ein Ausgangsereignis (Krise), der Beginn einer Kontroverse, ein Skandal, ein thematisiertes Risiko, etc.
- ein **Ziel**, das sich aus Sicht der betroffenen Organisation operational definieren lässt (Art, Ausprägung, Zeit). Z.B.: Handlungsziele ("Versenkung der Ölplattform") und Einstellungs-/Imageziele ("Positionierung als verantwortungsvolle Airline").
- **anschlussfähige Kommunikationseinheiten**, um das Ziel zu erreichen.

Anschlussfähigkeit, Anschlusslosigkeit und Erwartbarkeit

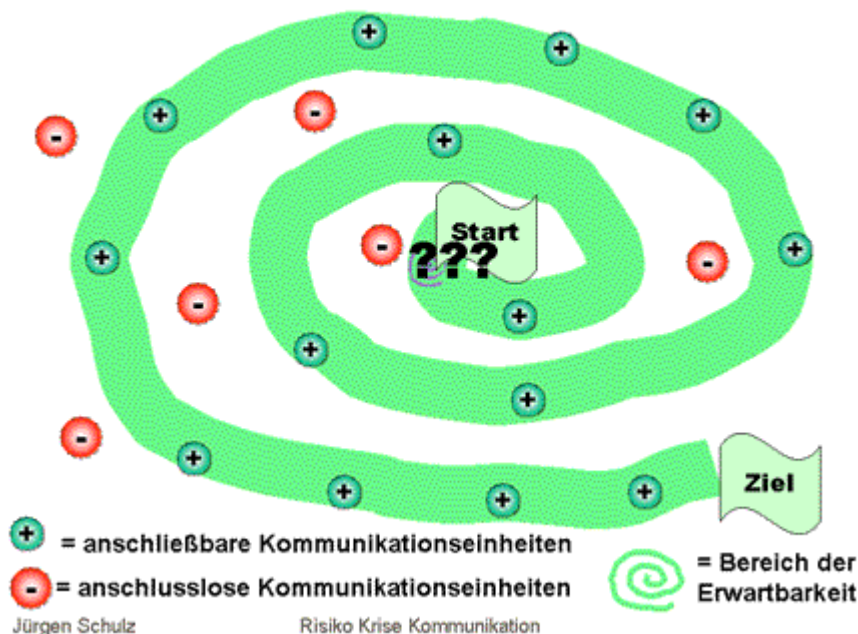


Abbildung 55:

Die Aufgabe des Kommunikationsmanagement besteht in erster Linie darin, das Kommunikationssystem zu erhalten. Anschlußfähigkeit ist die dazu notwendige Einheit der Einzelkommunikation. Wir befinden uns in einem Prozeß mit verschiedenen Beteiligten und unterschiedlichen Erwartungen.

Die roten Punkte kennzeichnen mögliche anschlusslose Kommunikationseinheiten. In diesen Fällen kommt es u.U. zum Themenwechsel und damit entsteht ein Kommunikationssystem mit neuen Entscheidungsprämissen.

Dies geschieht z.B., wenn die Mitteilung keinen Informationswert besitzt. Das Kommunikationssystem versandet. In der Folge müssen die Massenmedien gezwungenermaßen selber Themen generieren. Bekanntlich führt die Aussage des Pressesprechers "kein Kommentar" nicht zu eben diesem in den Massenmedien.

Außerdem besteht die Gefahr, dass Kommunikationserwartungen durch unpassendes Verhalten verletzt werden oder ein Themenwechsel bewusst vorgenommen wird. Dazu ist anzumerken, dass Themenwechsel die Situation auch verbessern können. Allerdings ist das oben skizzierte Problem der doppelten Kontingenz besonders zu Beginn stark ausgeprägt, da sich noch keine Erwartungserwartungen bilden konnten.

Imageverletzung und Taktlosigkeit werden hingegen fast immer geahndet, indem diese selbst zum Thema der Kommunikation werden. Nicht selten ist das der Übergang vom Risiko zur Krise mit deutlich verringerten Kommunikationschancen für die betroffene Organisation. Dies bestätigen Medienanalysen (vgl. KEPPLINGER/HARTUNG 1995: 49; KEPPLINGER 1998: 29; DONSBACH/GATTWINKEL 1998: 111).

Ein Fauxpas am Anfang hat in der Regel nachhaltig negative Folgen für die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und das Vertrauen der Anspruchsgruppen.

Anfängliches Schweigen im Krisenfall wird in fast allen Fallanalysen bemängelt. Vergleiche:

- Reaktorunfall 1979: Harrisburg/"Three Mile Island" – TÖPFER (1999b: 204)
- NASA 1986: Explosion der CHALLENGER nach dem Start – TÖPFER (1999b: 210)
- HOECHST AG 1993: Störfall von Griesheim – KEPPLINGER/HARTUNG (1995: 149)
- DEUTSCHE BANK 1994: Der Fall SCHNEIDER – HALLER (1998: 80)

Die Bedeutung des Kommunikationsverhaltens unmittelbar zu Beginn der Krise hebt auch TÖPFER anhand des Krisenfalls der NASA nach der CHALLENGER Explosion 1986 hervor.

Die Verzögerung hatte eine starke Wirkung auf die Medien und dadurch mittelbar auf die Öffentlichkeit. Was in diesen viereinhalb Stunden zwischen der NASA und den Medien "an Vertrauen verloren ging", konnten weder die NASA noch irgendjemand anderes wieder gutmachen. (1999b: 210)

Kommunikation unmittelbar nach einer Krise muss allerdings nicht "Information um jeden Preis" bedeuten. Die wenigen positiven Fälle zeichnen sich vielmehr dadurch aus, dass im Krisenfall extra vorbereitete Verfahren (Krisenpläne) zum Einsatz kamen.

Wir werden nun ausführlich auf Möglichkeiten der Bestandserhaltung des Risiko- und Krisenkommunikationssystems eingehen. Dazu sind Überlegungen zu Verknüpfungen von Kommunikationseinheiten und zu Interaktionssystemen anzustellen.

7.1 Prozesse, Rituale und Verfahren in der Risiko- und Krisenkommunikation

Das Management von Risiko und Krise beschäftigt sich mit Handlungsmöglichkeiten. In der Regel orientiert man sich am zeitlichen Verlauf und unterscheidet verschiedene Phasen des Krisenmanagement (vgl. REGESTER/LARKIN 1997, TÖPFER 1999b, MITROFF et al. 1996). Die dafür angebotenen Checklisten haben vor allem einen Nachteil. Die Empfehlungen beziehen sich auf Einzelmaßnahmen, die nur bedingt anschlussfähig sind und damit den Bestand eines Risiko- und Krisenkommunikationssystems gefährden. In diesem Abschnitt geht es nun darum, Möglichkeiten der Verknüpfung von Kommunikationseinheiten zu finden. Zur Systematisierung unterscheiden wir Prozesse, Rituale und Verfahren.

- **Prozesse** gliedern sich in verknüpfte Kommunikationseinheiten. Die Anschließbarkeit schafft überhaupt erst die Grundvoraussetzungen um Prozesse entstehen zu lassen. Außerdem kann ein Kommunikationssystem nur durch Anschlussfähigkeit aufrechterhalten werden. Die Problematik mangelnder Anschlussfähigkeit in der Frühaufklärung und im Management von Wissen ist bereits dargestellt worden und wird auch in den Ergebnissen der Befragung bestätigt.
- **Rituale** gliedern sich ebenfalls in anschlussfähige Kommunikationseinheiten. Allerdings geht es hierbei um eine festgelegte Folge von Handlungen, die in der Regel mit den Erwartungen der Kommunikationspartner harmonisieren. Mit anderen Worten: Rituale bieten keine Wahlmöglichkeiten und damit wenig Spielraum, so oder auch anders zu handeln. Der Vorteil von Ritualen ist die Sicherheit in kontingenten Kommunikationsbeziehungen. Rituale erleichtern den Anfang und mindern die Gefahr, dass es gleich zu Beginn zum Abbruch der Kommunikationsbeziehung kommen könnte. In Gerichtsverhandlungen oder bei Staatsempfängen schaffen Rituale z.B. zunächst den Einstieg in die eigentliche Verhandlung.
- **Verfahren** bestehen ebenfalls aus anschlussfähigen Kommunikationseinheiten. Im Unterschied zum Ritual ist bei Verfahren der Ausgang weitgehend unbestimmt.

Im Unterschied zum alternativlosen Ablauf des Rituals ist es für Verfahren gerade kennzeichnend, dass die Ungewißheit des Ausgangs und seiner Folgen und die Offenheit von Verhaltensalternativen in den Handlungszusammenhang und seine Motivationsstruktur hineingenommen und dort abgearbeitet werden. LUHMANN(1969: 40)

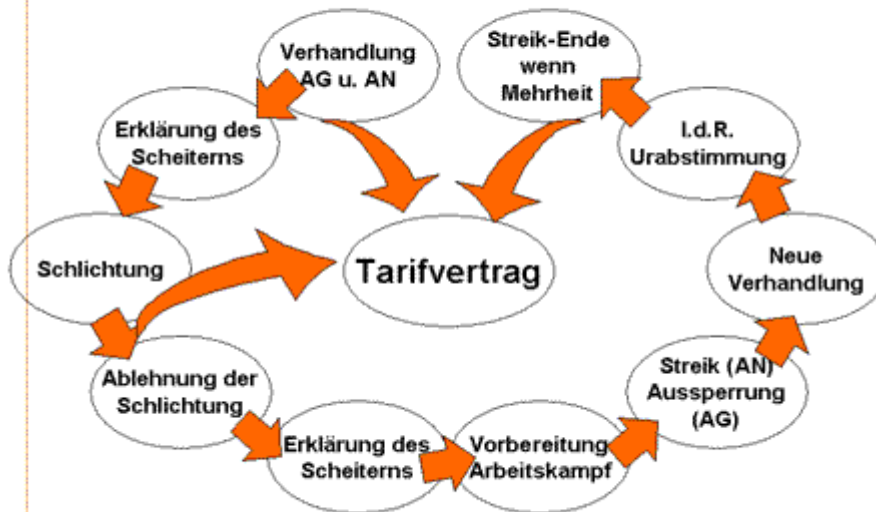
Organisationen versuchen durch ein umfassendes Regelwerk, Ordnung zu erzielen. Manchmal wird dann Kritik laut an bürokratischen Zügen. Dabei übersieht man allzu leicht, dass solch ein Regelwerk die Abläufe erwartbar gestaltet und vor gewaltsamen Auseinandersetzungen schützt. Man unterliegt bei einem Streit nicht stratifizierten Strukturen. Recht bekommen ist keine Frage von Rang und Namen oder abhängig von den Launen eines Despoten, sondern man kann sich auf ein generalisiertes Verfahren verlassen. SCHULZ et al. heben wie LUHMANN (1984:529-550) die Fähigkeit moderner Staaten hervor, Konflikte gewaltlos zu regeln.

Es gehört zu den Errungenschaften eines demokratischen Staates, institutionelle Ordnungen und Verfahren bereitzustellen, die verhindern, dass Interessenkonflikte zu gewaltsamen Auseinandersetzungen eskalieren. Zu den institutionalisierten und tolerierten Konfliktvarianten zählen

beispielsweise Demonstrationen und Streiks. Nur gelegentlich werden die Grenzen des geordneten Konflikts gesprengt und enden in gewalttätigen Auseinandersetzungen. (1998: 10)

Die rumänischen Bergarbeiter aus dem Schiltal haben in der Vergangenheit mehrfach bewiesen, wie der Mangel an geeigneten Verfahren zu einer Staatskrise führen kann. Demokratisch ausdifferenzierte Staaten haben zur Vermeidung solcher Krisen das Verfahren Tarifverhandlung mit einem festgelegten Ablauf vorgesehen.

Legitimation durch Verfahren Beispiel Tarifverhandlung



Jürgen Schulz

Risiko Krise Kommunikation

Abbildung 56:

LUHMANNs Überlegungen zur Funktion des Rechtssystems als Immunsystem lassen sich hier sogar erweitern. Im Prinzip haben alle Verfahren die Funktion, vor Konflikten zu schützen.

Ein generalisiertes Verfahren hat zunächst nichts mit wahr und falsch, gut oder böse zu tun. Vielmehr geht es darum, die Erwartungssicherheit durch Regeln und Verfahren zu erhöhen.

Man wird zum Beispiel typisch die Erwartungen finden, dass das Verfahren selbst kein Wahrheitskriterium ist, aber die Richtigkeit des Entscheidens fördert; dass es Kommunikation ermöglicht und kanalisiert; dass es das Zustandekommen von Entscheidungen garantiert, und zwar unabhängig davon, ob die Logik funktioniert und das Ausrechnen einzig richtiger Lösungen ermöglicht oder nicht; dass es der Ausmerzungen voraussehbarer Störungen der Wahrheitsfindung dient. LUHMANN 1983: 11f

Interessant ist der historische Hintergrund. MÜHL-BENNINGHAUS verweist auf die ursprüngliche göttliche Verfahrensinstantz, dessen Legitimation in der aischyleischen Orestie angezweifelt wird und durch ein neues Verfahren der Rechtsprechung ersetzt wird:

Erstens die Natur, der Kosmos, die Polis unterliegen einem Kreislauf, der unendlich weitergeht. Über diesen Kreislauf wacht in der Natur die Göttin selbst.[...] dass es der Polis an einer Institution fehlt, die den Groll der Erdmutter besänftigen kann. (198)

Und weiter:

Wie ist ein Verfahren zu finden, in dessen Rahmen die Repräsentation unterschiedlicher Rechtsauffassungen eine bindende Vorstellung davon erhalten: Was ist Recht oder im griechischen Verständnis: Welches ist nun die richtige Dike-Auffassung. Es geht um nicht mehr und nicht weniger als um die Geburt eines neuen Rechtsfindungsverfahrens. (206)

Hier hebt MÜHL-BENNINGHAUS den zentralen Aspekt des Verfahrens hervor, den wir auch bei LUHMANN (1969) in anderem Zusammenhang ausführlich diskutiert finden. Mit dem neuen Rechtsfindungsverfahren

verabschieden wir uns von der Vorstellung, es handle sich auch um die einzige, d.h. göttliche und richtige, d.h. wahre Entscheidung.

Der einzige gangbare Weg, der sich daher dem Aischylos bot, um die unheilvolle Verkettung von Rache und Widerrache und dem jeweils damit verbundenen Dike-Verständnis bot, blieb die Darstellung eines für beide Seiten befriedigenden Ausgleichs. Dieser Ausgleich konnte das einzige allgemein gebilligte Verfahren der Konfliktlösung darstellen, allerdings nun ohne die Garantie, dass die getroffene Entscheidung auch völlig gerecht im Sinne überkommener Glaubensvorstellungen und tradierter Bindungen ist. (ebd.: 198)

Wir erkennen hier den Unterschied von "Recht haben" und "Recht bekommen" und stellen fest, dass es hierbei nicht um Wahrheitskriterien für richtiges oder falsches Handeln geht, sondern vielmehr um das Zustandekommen von Entscheidungen.

Die Vermutung, der Mensch sei ein Gewohnheitstier, ist nicht neu. Interessant ist, dass auch hierbei die allgemeine Akzeptiertheit von Verfahren hilft. Allerdings geht es nicht um die individuelle persönliche Akzeptanz, sondern um eine gesellschaftliche Akzeptanz. Deshalb setzt eine Analyse dieses Phänomens voraus, dass wir die Ebene der psychologische Befindlichkeit möglichst außer Acht lassen.

Nur wenn man die Bindung des Legitimitätsbegriffs an die persönlich geglaubte Richtigkeit der Entscheidung aufgibt, kann man die sozialen Bedingungen der Institutionalisierung von Legitimität und Lernfähigkeit in sozialen Systemen angemessen untersuchen. LUHMANN (1969: 34)

In Risiko-/Krisensituationen geht es nicht um die Lösung des Konfliktes an sich, um gut oder böse, wahr oder falsch. Vielmehr müssen geeignete Verfahren und Rituale eingesetzt werden, um verschiedene Funktionen zu erfüllen. Verfahren garantieren, was z.B. wissenschaftliche Expertisen häufig nicht mehr leisten können: Verfahren reduzieren Komplexität, absorbieren Ungewißheit und ebnen den Weg zur Akzeptanz für die Entscheidung.

Es geht also in erster Linie um eine kollektive Anerkennung durch alle von der Entscheidung betroffenen Personen. Das Verfahren wird zur Regel, die gleich einer Spielregel alle Entscheidungsfragen und Unstimmigkeiten beantwortet.

Die zentrale Überlegung dieses Abschnitts galt der Anschlußfähigkeit. Wir wollen diese Überlegung vertiefen und dabei auf folgende Aspekte der Anschlußfähigkeit für das Thema Risiko und Krise eingehen:

- 1) Kontrolle und Bestandssicherung der Kommunikation**
- 2) Zeitlicher Konfliktpuffer**
- 3) Vermeidung von Irritationen – Absorption von Unsicherheit**
- 4) Entscheidungen und Legitimation von Entscheidungen**

(1) Kontrolle und Bestandssicherung der Kommunikation

In der einfachsten Perspektive stehen sich Entscheider und Betroffene in einem Kommunikationssystem mit ihren Interessen gegenüber. Aber auch vielschichtige Rollenkonstellationen sind denkbar (vgl. 4.3). Das folgende Beispiel zeigt zunächst, wie fatal es sein kann, wenn man die Handlungen dieses Kommunikationssystems nicht unter Kontrolle behält.

Die Airline zog den Unmut der Öffentlichkeit und von Politikern auf sich, weil sie im Anschluß an das Unglück mehrere schwerwiegende Fehler zu verantworten hatte. Anrufe besorgter Hinterbliebener auf eigens eingerichteten, gebührenfreien Hotlines blieben allzu oft unbeantwortet, Informationen zum Unglück flossen allgemein nur sehr spärlich, und den Familienangehörigen wurde kaum Hilfe bei der Durchführung von Reisen an die Unglücksstätte angeboten. Nach nur drei Wochen stellte TWA die gesamte Betreuungsarbeit ein und zog alles Personal ab. Ein "post-crash-management" fand einfach nicht statt. Diese Unterlassungen erwiesen sich rasch als folgenschwer. BEVEREN/HUBACHER (1999: 89)

Der Fall TWA 800 wird häufig als Beispiel für schlechtes Krisenmanagement zitiert. Der entscheidende Punkt ist dabei nicht das Unglück an sich. Entscheidend ist, nach dem auslösenden Ereignis nicht die

Kontrolle über das Kommunikationssystem zu verlieren. Genau dies passiert aber in der Regel vor allem nach Unglücken und Störfällen, weil es zu einem Zielkonflikt kommt. Das betroffene Unternehmen möchte so schnell wie möglich die Krise beenden. Dadurch ist die Organisation dazu geneigt, nicht mehr die Erwartungen der Anspruchsgruppen zu erfüllen, sondern setzt das Kommunikationssystem aufs Spiel. Ähnliche Probleme entstehen durch taktlose Routinehandlungen (vgl. LUHMANN 1964b: 135f).

Das neue Kommunikationssystem trägt dann nicht mehr den Titel "Sorge um die Opfer und Angehörigen", sondern "verantwortungslose Fluggesellschaft" oder in anderen Fällen "gewissenloser Umweltverschmutzer".

Verfahren helfen die Anschlußfähigkeit zu sichern um dadurch den Bestand des Kommunikationssystem Risiko/Krise zu erhalten. Auch auf den shareholder value haben die Verfahren des nachträglichen Krisenmanagement entscheidenden Einfluß (vgl. THE ANTIDOTE 1999: 16f und KNIGHT/PRETTY 1996).

Wir können hier auch alle Maßnahmen der Prävention und Früherkennung einordnen. Vor allem die Früherkennung hat die Aufgabe, den Start nicht zu verpassen, um sofort anschußfähige Kommunikationseinheiten für eine höchst kontingente Anfangsphase bereitzuhalten. Im Vergleich zu TWA hat die SWISSAIR nach der Katastrophe von Halifax umfangreiche Maßnahmen (Seelsorge, Betroffenenengruppen etc.) initiiert, die bis heute aufrechterhalten werden.

(2) Zeitlicher Konfliktpuffer

Dieser Aspekt steht in einem engen Zusammenhang mit dem zuvor behandelten. Notfallpläne, Krisenpläne etc. sind Verfahren, die in Krisensituationen die Handlungsfähigkeit garantieren. Denn das Problem des Krisenmanagement ist die schockartige Irritation eines funktionierenden Systems. Eine Situation für die es normalerweise keine Routinen gibt, muss durch bereitgehaltene Verfahren funktionsfähig gehalten werden. Verfahren bieten dem Krisenmanagement diese Knautschzone, um es zu schützen und handlungsfähig zu halten.

(3) Vermeidung von Irritationen – Absorption von Unsicherheit

Besonders totalitäre Regimes sind berüchtigt für ihren Einfallsreichtum in der Perfektionierung von Anschlußfähigkeit. Die Perfektion zeigt sich besonders darin, dass möglichst für alle Ereignisse anschließbare Handlungsmöglichkeiten bestehen. In besonders ausgeprägter Form finden wir dies beim Militär. Selbst für den Tod ist der Soldat mit einer Identifikationsmarke gerüstet und das probeweise Herumlaufen in ABC-Schutzkleidung vermag auch keinen Argwohn zu wecken.

Damit der Mensch überhaupt Mensch sein kann, muss er verschiedene Verrichtungen automatisch ausführen. Diese Verrichtungen sind um so vollkommener und dienen dem Menschen um so besser, je mehr sie automatisiert sind und je weniger sie das Bewusstsein und die Reflexion durchlaufen. KOSIOK (1967: 81)

Dabei kommt es gar nicht auf die Qualität der Verfahren an. Jahrelang wurde den Rekruten bei der Bundeswehr als probates Mittel gegen den atomaren fall out empfohlen: "Kopf in den Sand und Zeitung über sich ausbreiten." Wo es für jedes Ereignis eine Routine gibt, haben Chaos und Unruhe keine Chance. Auch wenn der Primärnutzen fragwürdig bleibt.



Abbildung 57: Lebenszeichen von...

Nicht nur im Rückblick auf die Nazizeit muss man LUHMANN'S Verwunderung über die breite gesellschaftliche Akzeptanz gegenüber Verfahren teilen.

Erst recht muss erstaunen, in welchem Ausmaß die Abnahme bindender Entscheidungen faktisch zur Selbstverständlichkeit und zur Sache vorwurfsloser Routine geworden ist. (1969: 35f)

KOSIKS Einschätzung über die Dominanz des Alltäglichen und die Macht der Gewohnheit helfen uns als Erklärung nur bedingt weiter:

Die Volksweisheit, dass der Mensch sich auch an den Galgen gewöhne, bedeutet: der Mensch schafft sich auch in dem ungewohntesten, unnatürlichsten und unmenschlichsten Milieu einen Lebensrhythmus; selbst Konzentrationslager haben ihre Alltäglichkeit, ja sogar ein zum Tode Verurteilter hat die seine. (1967: 73f)

Es bleibt nur die erneute Erkenntnis, dass Routinehandlungen in der Regel taktlos sind (vgl. LUHMANN 1964b: 135). Die zeigt sich auch deutlich in den Praktiken der Fluggesellschaft PAN AM nach dem Anschlag von Lockerbie.

Die Nachricht auf dem Anrufbeantworter war ein Schock: "Guten Tag, hier PAN AM am Apparat. Ihre Tochter Diana war auf unserem Flug 103. Das Flugzeug ist über Schottland abgestürzt. Es gab keine Überlebenden. Wenn sie irgendwelche Fragen haben, können sie uns anrufen." BEVEREN/HUBACHER (1999: 248)

In diesem Fall erfolgte der Anschluß allerdings über die Massenmedien, die diesen Skandal aufdeckten und damit ein neues Kommunikationssystem konstituierten. Die Taktlosigkeit im Umgang mit Anspruchsgruppen wird uns noch beschäftigen.

(4) Entscheidungen und Legitimation von Entscheidungen

Die Frage ist, wie Entscheidungen in einem Konflikt allgemeine Akzeptanz finden, auch wenn eine Konfliktpartei offensichtlich als Verlierer das Feld verlässt. Häufig macht es sich die Risiko- und Krisenkommunikation zur Aufgabe, nach einer von den Beteiligten akzeptierten Wahrheit zu suchen. Dabei stellt sich die Frage, was denn nun wahr ist, beziehungsweise Wahrheit sein soll.

Unternehmen beklagen sich in der Regel über die Unwahrheiten, die in der Krise verbreitet werden. Dabei geht es nicht um Wahrheit, sondern um "Scientists Disagree", wie DOUGLAS/WILDAVSKY (1982: 49-66) es bezeichnen. Längst schon können die Wissenschaften den Anspruch einer konsolidierten Erkenntnis nicht mehr halten. Der Leitspruch der Postmoderne hat die Wissenschaften durchdrungen. Für jede Interessenlage lässt sich mittlerweile ein Gutachter finden. Doch in der Inflation solcher Gutachten und Gegengutachten ist schon längst das Vertrauen der Laien in die Wissenschaft verlorengegangen. Ganz zu schweigen von der unlösbaren Paradoxie, dass einem durch mehr Wissen gleichzeitig die Unwissenheit immer mehr bewusst wird. LUHMANN weist denn auch darauf hin, dass durch die Entwicklung der Wissenschaften immer mehr Ungewißheit produziert wird.

So gesehen ist es kein Zufall, dass die Risikoperspektive sich im Parallellauf mit der Ausdifferenzierung von Wissenschaft entwickelt hat. Die moderne Risikogesellschaft ist also nicht nur ein Resultat der Wahrnehmung von Folgen technischer Realisationen. Sie ist schon im Ausbau der Forschungsmöglichkeiten und des Wissens selbst angelegt. (1991: 37f)

Risiko und Krise behindern die allgemeine Wahrheitsauffassung, für die das System Wissenschaft keinen Ausweg anbieten kann. Sie erschweren, dass eine allgemein akzeptierte Auffassung darüber, was wahr und unwahr ist, entstehen kann. Betroffene und Entscheider nehmen bekanntlich unterschiedliche Perspektiven ein.

Was Wahrheit im sozialen Verkehr leistet, ist Übertragung reduzierter Komplexität. LUHMANN (1969: 23)

Welchen Ausweg gibt es, wenn Wahrheit und damit Wissenschaft keine befriedigende Legitimation bieten und auf freiwilligen Konsens und Diskurs kein Verlaß ist?

LUHMANN stellt in Bezug auf staatliche Legitimität die Frage nach der Entscheidungskraft.

Wie ist es möglich, wenn nur wenige entscheiden, die faktische Überzeugung von der Richtigkeit oder der verbindlichen Kraft dieses Entscheidens zu verbreiten? (1969: 27)

Diese Frage können wir durchaus auf andere Systeme übertragen. Auch Unternehmensvorstände müssen sich bei ihren Entscheidungen mit großer Tragweite diese Frage gefallen lassen. Und auch hier bleibt fraglich, ob das Richtige entschieden wird und was die Entscheider überhaupt legitimiert. Oder anders gefragt, wie gewinne ich Legitimation für Entscheidungen (nicht für das Konfliktthema). Diese Legitimation ist wichtig, da sich die Führung von Wirtschaftsunternehmen im Gegensatz zu vielen langlebigen mehr oder weniger totalitären Systemen gar nicht auf physische Machterhaltung verlassen kann.

Üblicherweise lautet die Auskunft, dass kein politisches System sich allein auf physische Zwangsgewalt stützen könne, dass vielmehr Konsens hinzukommen müsse, um dauerhafte Herrschaft zu ermöglichen. LUHMANN (1983: 28)

Eine Lösung liegt in der Akzeptanz von legitimierenden Verfahren.

Verfahren finden eine Art generelle Anerkennung, die unabhängig ist vom Befriedigungswert der einzelnen Entscheidung, und diese Anerkennung zieht die Hinnahe und Beachtung verbindlicher Entscheidungen nach sich. LUHMANN (1969: 31)

Eine erhöhte Konfliktfähigkeit der Gesellschaft gelingt nur, wenn die Betroffenen Verfahren respektieren. Wir haben hier an anderer Stelle schon auf den aus der Biologie von LUHMANN übernommenen Begriff des Immunsystems hingewiesen (vgl. 1984: 504f).

Alles Streithandeln wird in eine Form gegossen, welche eine Vorstellung des Gegners vermittelt, die dessen eigener Selbstauffassung und von ihm in seinem eigenen Handeln bestätigt wird. Dadurch wird das Verfahren als System integriert und in Betrieb gehalten. LUHMANN (1969: 104)

Konsens geht von inhaltlicher Einigung aus. Verfahren sorgen hingegen nur für die formale Regelung. Der inhaltliche Dissens bleibt von dem Verfahren unberührt, garantiert aber einen kontrollierten Konfliktablauf bis zum Ende.

LUHMANN unterscheidet hier zwischen

- Akzeptieren von Entscheidungsprämissen
- Akzeptieren von Entscheidungen selbst

Die Schwierigkeiten verlagern sich mit dieser Definition auf den Begriff des Anerkennens oder Akzeptierens. Die vorherrschende Auffassung nimmt diesen Begriff zu eng, wenn sie auf die "Überzeugung" von der Richtigkeit der Werte, Rechtfertigungsprinzipien oder Inhalte der Entscheidungen abstellt. LUHMANN (1969: 32)

Die Legitimität einer Entscheidung kann sich auf die Entscheidung an sich oder auf das Entscheidungsverfahren beziehungsweise Tatsachenbefunde und ihre Auslegung beziehen. Der übergeordnete Bereich ist allerdings die Entscheidung an sich. Die Legitimität hängt letztendlich ab von der Akzeptanz der Entscheidung an sich.

Ohne weiter auf die psychologischen Beweggründe eingehen zu können, konstatieren wir einen Hang zur Reduktion von Komplexität durch wahrheitsähnliches Akzeptieren. Dem Verfahren sind die Inhalte egal.

Durch die neue Promillegrenze von 0,5 ändere ich meine Prämissen und verhalte mich entsprechend. Persönlich würde ich aber 1,0 Promille vorziehen.

LUHMANN nennt verschiedene Möglichkeiten des individuellen Akzeptanzwandels:

Durch Überzeugungswandel, Abstraktion, Isolierung und Abkapselung der problematischen Themen, Bagatellisierung, weltmännische Resignation, Anlehnung an neue Umwelten usw. (1983:33)

SCHERER (1995: 79) spricht von Legitimität durch Zustimmung, und argumentiert im Sinne von Dialog und symmetrischen Kommunikation.

Dieses Entschärfen von Konflikten kann durch Überzeugungsarbeit geleistet werden. Das Unternehmen kann also Legitimität durch Zustimmung erreichen. Dieser Prozeß kann aber keine Einbahnstraße bleiben, auch das Unternehmen muss in Streitfällen Lernfähigkeit zeigen, es darf nicht nur versuchen zu überzeugen, sondern es muss auch die Bereitschaft haben, sich überzeugen zu lassen.

Dabei übersieht SCHERER aber, dass Konfliktparteien eigene Systeminteressen vertreten. Konflikte sind nicht auf Einigung aus. Wir haben oben bereits auf ihren parasitären Charakter hingewiesen (vgl. 5.4.4.1).

OBERMEIER (1999: 173-175) nennt drei Arten der Rechtfertigung (siehe Tabelle). In dieser strikten Trennung übersieht er allerdings, dass sich legale Rechtfertigungen häufig auf autoritative Rechtfertigungen berufen. So beeinflussen wissenschaftliche Gutachter unweigerlich den Entscheidungsprozeß der Gerichte.

Legitimationstypen und ihre Tauglichkeit für die Risikokommunikation

Legitimationstypus	Plausibilitätsanspruch	Einsatz in der Legitimitätskommunikation
traditional	Zauber des Selbstverständlichen Macht der Gewohnheit	nur bedingt, da Tradition in Frage gestellt wird
autoritativ	Charisma, Ideen, Institutionen	am häufigsten, da Kampf der Weltbilder und Ideen
legal	Verfassungen, Gesetze, Vorschriften	nur bedingt, da man sich auf ein überpositives Recht beruft

Quelle: OBERMEIER (1999: 175)

OBERMEIER zweifelt offensichtlich an der legitimierenden Funktion juristische Verfahren.

Dass Legitimation über (juristische) Verfahren erzeugt werden kann, daran glauben höchstens systemtheoretisch ausgerichtete Überflieger. (1994: 20)

Mit dem Verlauf des "Milchpulver-Skandals" von NESTLÉ belegt er diesen Zweifel. Der Sieg im juristischen Verfahren führte keineswegs zum gewünschten Erfolg, sondern katalysierte den Skandal eher noch (vergl. OBERMEIER 1999: 185). Die öffentliche Akzeptanz ist durch den Richterspruch kaum garantiert. Es geht höchstens um ein Hinnehmen der Entscheidung. Im Fall NESTLÉ motivierte der Richterspruch dagegen erst recht zum Protest gegen den Lebensmittel-Goliath. LUHMANN beschreibt die Problematik des Akzeptierens von Verfahrensentscheidungen bereits in seiner Arbeit zur Legitimation von Verfahren.

Daran fehlt es, wenn der Betroffene im Protest gegen die Entscheidung weiterzuleben sucht, Widerstand leistet, sein gekränktes Recht immer wieder hervorholt, immer wieder den Schorf von seinen Wunden kratzt und Hilfe und Zustimmung gegen die Entscheidung zu organisieren sucht, kurz: nicht lernt, sondern bei seinen alten, enttäuschten Erwartungen bleibt. (1969:33f)

Für Protestgruppen muss man OBERMEIERs Einwand gelten lassen. Gerade in umweltsensiblen Bereichen erweisen sich Protestgruppen als trotziges Kind, das sich vehement gegen die Entscheidung des juristischen Verfahrens stellt. Hierbei stoßen wir auf die psychologische Dimension der Annahme oder Ablehnung von Entscheidungen. Häufig ist dies aber die Keimzelle eines Konflikts.

Rechtsverfahren garantieren im Fall von Risiko und Krise keine allgemeine Akzeptanz. Gelegentlich gerät dabei auch Justitia in die Schräglage und Zweifel am juristischen Verfahren werden laut. Das Rechtssystem selbst wird dann zum Ausgangspunkt eines Konflikts – eigentlich eine Paradoxie für die Funktion eines Immunsystems.

Der Versuch der juristischen Legitimation ist häufig erst recht Anlass für die Institutionalisierung des Konflikts. So lässt sich der Erfolg der wohl bekanntesten Protestgruppen im Internet – www.mcspotlight.org – auf ein von der Hamburger-Kette McDONALD'S in London angestrebtes Gerichtsverfahren zurückverfolgen.

McDavid und McGoliathGroßbritannien

Der Fast-food-Konzern McDonald's will zwei mittellosen Kritikern den Mund stopfen – und blamiert sich in einem Marathonprozeß. Im Londoner Theaterdistrikt West End stehen Musical-Dauerhits wie "Jesus Christ Superstar" oder "Sunset Boulevard" auf dem Spielplan. Für das Amüsement zahlt das Publikum hohe Eintrittspreise. Die "beste kostenlose Unterhaltung in ganz London", so der Publizist Auberon Waugh, bietet hingegen gleich um die Ecke Kammer 35 in den ehrwürdigen Royal Courts of Justice, dem Justizpalast der britischen Hauptstadt. In dem holzgetäfelten viktorianischen Gerichtssaal mit seiner kirchenhohen Decke läuft seit dem 28. Juni 1994 ein bizarrer Zivilprozeß, der mittlerweile ins Guinness-Buch der Rekorde als längster Gerichtsstreit in der Justizgeschichte des Vereinten Königreichs eingegangen ist. Im Volksmund heißt der Verhandlungsmarathon "McDavid gegen McGoliath" – ein Lehrstück, wie ein mächtiger Konzern mit allen Mitteln sein Recht erzwingen will und dabei seinem Ruf schweren Schaden zufügt. Kläger ist der amerikanische Fast-food-Gigant McDonald's. Beklagte sind der arbeitslose Postbote und alleinerziehende Vater Dave Morris, 42, sowie Helen Steel, 31, die gelegentlich hinter einem Pub-Tresen kellnert. Die beiden gehören der radikalen Londoner GREENPEACE-Gruppe an, einer Umweltorganisation, die mit GREENPEACE International nichts gemeinsam hat. Sie hatten 1986 erstmals Flugblätter verteilt, in denen McDonald's der Zerstörung von Regenwäldern, des Verkaufs ungesunder und gar krebsfördernder Nahrung, der Verführung von Kindern durch tückische Werbung sowie sklavenartiger Ausbeutung seines Personals bezichtigt wurde. Der weltweit operierende Multi (Gesamtumsatz pro Jahr: etwa 50 Milliarden Mark) engagierte den Londoner Staranwalt Richard Rampton, einen Spezialisten für Verleumdungsfälle, dessen Honorar pro Verhandlungstag in der Branche auf etwa 5000 Mark geschätzt wird. Profi Rampton glaubte, dass der Fall in "drei, vielleicht vier Wochen" vom Tisch sein werde – eine zumindest für ihn profitable Fehleinschätzung. Seinen Auftraggebern bescherte der Rechtsstreit, der jetzt die Marke von 300 Sitzungstagen überschritt, neben happigen Kosten vor allem peinliche Enthüllungen. In packenden Kreuzverhören gelang es den Justizlaien Steel und Morris, die sich mangels Eigenmitteln selbst verteidigen, McDonald's-Vertreter im Zeugenstand immer wieder in Bedrängnis zu bringen. So konnten sie die Behauptung widerlegen, dass McDonald's kein Rindfleisch aus Herden verarbeite, für deren Aufzucht Regenwälder in Lateinamerika gerodet wurden. Geschickt wie gewiefte Advokaten verstanden es die beiden Kritiker, gegnerische Zeugen in Fallen zu locken und den Eindruck zu erwecken, als seien die Kläger die Schuldigen. Den Doktor Sidney Arnott, vom Hackfleisch-Riesen als Krebspezialist aufgeboten, fragten sie, man "mit Recht" behaupten könne, dass "ein hoher Nahrungsmittelanteil an Fett, Zucker, Tierprodukten und Salz sowie geringe Anteile an Faserstoffen, Vitaminen und Mineralien mit Brustkrebs und Darm- und Herzkrankheiten in Verbindung stehen". Arnotts Antwort: "Für die Laienöffentlichkeit gesagt", halte er diese Aussage "für durchaus gerechtfertigt". Die Beklagten triumphierten: Sie hatten dem Gutachter einen Kernsatz aus ihrem Flugblatt vorgelesen, mit dem sie ihren Vorwurf der Gesundheitsgefährdung durch Junk food begründeten. Selbst das unternehmerfreundliche New Yorker Wall Street Journal zollte den Pfiffikussen Respekt und urteilte schadenfroh, der Konzern habe vergebens gehofft, die mittellosen "Vegetarier-Aktivistin zu Hamburgern zu verarbeiten". Der Prozeß dauert auch deswegen so lange, weil Richter Roger Bell die Beklagten geduldig mit Rechtsbelehrungen über ihre Kompetenzen als Verteidiger versorgen muss. Derweil wurde der Kläger immer nervöser. Mehrere Vergleichsangebote eigens aus den USA eingeflogener McDonald's-Manager wiesen die Angeklagten brüsk zurück. Längst sind die mehrmals pro Woche anberaumten Gerichtstermine zu ihrem Lebensinhalt geworden. Morris und Steel, stets mit Jeans und Schlabber-Pullover gekleidet, lernten, sich immer besser im Justizdickicht und in den 40 000 Aktenseiten zurechtzufinden. Morris gewöhnte es sich sogar an, die Hände aus den Taschen zu nehmen, wenn er zu dem Richter mit der weißgepuderten Perücke und der roten Schärpe über dem schwarzen Talar spricht. Auch unterlässt er es inzwischen, Rampton einfach mit dessen Vornamen anzusprechen. Das Kohlhaas-Duo erscheint den Zuschauern zwar gelegentlich etwas versponnen und körperlich ausgelaugt, aber die grimmige Entschlossenheit, "diesen Prozeß bis zum bitteren Ende durchzufechten", ist ungebrochen. Morris, ebenso wie seine Mitstreiterin Steel längst zu einem Helden der internationalen Alternativszene geworden und über Internet (<http://www.mcspotlight.org/>) erreichbar, sieht sich als Avantgarde: "Unser Kampf soll auch andere ermutigen, sich gegen Großkonzerne aufzulehnen. Wir zeigen, dass es sich lohnt." Noch vor Weihnachten, so hoffen Kläger und Richter, sollen die Schlußplädoyers gehalten werden. Frühestens im März nächsten Jahres könnte dann das Urteil ergehen. Aber die beiden McDonald's-Gegner haben es nicht eilig. Morris hat sich ausgerechnet, auf welcher schwindelerregenden Summe sich die Prozeßkosten belaufen, falls er verliert. Er müßte dann, beim derzeitigen Stand seiner Sozialhilfe, die nächsten 750 Jahre abzahlen: "Da kommt es auf ein paar Prozeßmonate mehr oder weniger nicht mehr an."

SPIEGEL (1996,51)

Mangelnde Akzeptanz für die Anerkennung des Verfahrens ist ein möglicher Konfliktgrund. Außerdem ist es möglich, dass ein Verfahrensmißbrauch zum Anlass eines Konflikts wird. MARKOVITS/SIVERSTEIN unterstreichen LUHMANN'S These, dass "damit die Codierungen der symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien sabotiert werden" (1997: 404f).

Unserer Meinung nach war der Profumo-Skandal nur in zweiter Linie ein Sex-Skandal, und auch bei der LOCKHEED-Affäre in Japan ging es nicht einfach nur um Habgier und Korruption. Die Zerstörung des GREENPEACE-Schiffs "Rainbow Warrior" im Hafen von Auckland geht nicht einfach nur auf das Konto durchgedrehter französischer Geheimdienstleute. Im Kern handelt es sich bei all diesen Skandalen um den Erwerb von politischer Macht auf Kosten von Prozeß und Prozeduralem. MARKOVITS/SIVERSTEIN (1989: 161)

Mit anderen Worten, skandalös ist der Verstoß gegen das demokratische Verfahren. Im Grunde werden legitimierende Verfahren durch einseitige Machtausnutzung ausgehebelt und hierin liegt der eigentliche Skandal für das demokratische System. Ähnlich verhält es sich in anderen Zusammenhängen, wenn durch illegitime Handlungen der Verfahrensausgang nicht mehr offen ist.

Die Liebesaffäre eines Politikers ist weniger der Verstoß gegen allgemeine Moralvorstellungen als vielmehr der Verdacht, der politische Entscheidungsträger und die dazugehörigen Verfahren könnten manipulierbar sein.

7.2 Unternehmenskommunikation als Interaktionsritual

Für unser Thema bedarf es eines Erklärungsansatzes, der die offensichtlichen Probleme der Risiko- und Krisenkommunikation aufdeckt und erklärt. Vor allem die vielfältigen negativen Erfahrungen motivierten zur Suche nach einem geeigneten Modell.

Dazu übertragen wir GOFFMAN'S Überlegungen der Imagepflege auf die Risiko- und Krisenkommunikation. Doch zunächst geht es um grundlegende Aspekte und Probleme von Images.

7.2.1 Der Faktor Image

"In der Tat, der Mensch sieht gern auch seinen besten Freund im Zustand der Erniedrigung vor sich; die Freundschaft basiert größtenteils auf der Erniedrigung des einen und der Überlegenheit des anderen; das ist eine alte, allen klugen Leuten bekannte Wahrheit." DOSTOJEWSKI – Der Spieler

In der Unternehmenskommunikation spielt der Image-Begriff eine zentrale Rolle. In der Marketinglehre wird das Image als verhaltensbeeinflussende Größe verstanden. Es sind holzschnittartige Anmutungen oder Bilder von einer Sache oder Person, die unsere Einstellung und möglichst auch unser Verhalten beeinflussen sollen. TROMMSDORFF definiert Image als "mehrdimensionale und ganzheitliche Grundlage der Einstellung einer Zielgruppe zum Gegenstand" (1989: 152).

Aus dieser Perspektive geht es einzig und allein um das Image des Kommunikators. Die Gründe für die Selbstbezogenheit liegen offensichtlich in einer identitätsorientierten Auslegung des Marketings (vgl. ESCH 1999).

Ein weiteres Indiz für eine starke Identitätsorientierung ist das Corporate-Identity-Konzept. Auch hierbei geht es ausschließlich um die Identität des Kommunikators.

Nachdem in der Hochphase der Corporate-Identity-Diskussion seit den 70er Jahren vor allem die Etablierung von Images im Mittelpunkt stand, sorgt man sich mittlerweile zunehmend um die Vermeidung von Reputationsschäden. Wir sehen hier grundsätzliche Folgeprobleme funktionaler Ausdifferenzierung. Gerade die Wirtschaft ist an Vereinheitlichungen und Vervielfältigung interessiert. Solche Routinisierungen bieten einerseits ökonomische Vorteile, wirken andererseits jedoch für den Betrachter häufig unpersönlich und taktlos (vgl. LUHMANN 1964b).

Dies sind zunächst Denkanstöße für einen wichtigen Gedanken: In Kommunikationsbeziehungen geht es um gegenseitige Imagepflege. Als Grundlage für dieses Imagemodell wählen wir die Untersuchung über

Interaktionsrituale von Erving GOFFMAN (1967). Diese Überlegung soll nun weiter ausgeführt werden und auf die Risiko- und Krisenkommunikation übertragen werden. Wir nehmen damit die Wirkungsannahme (Reputationsschäden) als Anlass, um über den Begriff Image neu nachzudenken. Ein wichtiger Punkt ist, dass sich Organisationen (und Personen) zu sehr mit dem Aufbau und der Pflege des eigenen Image beschäftigen. Dabei übersehen sie, dass es für die Bestandserhaltung von Kommunikationsbeziehungen wichtig ist:

- Leistungen für das Image der Kommunikationspartner zu erbringen.
- das Image der Kommunikationspartner nicht zu beschädigen.

Die doppelte Wirkung der Regeln von Selbstachtung und Rücksichtnahme besteht darin, dass jemand sich bei einer Begegnung tendenziell so verhält, dass er beides wahr: sein eigenes Image und das der anderen Interaktionspartner. (ebd.: 16)

GOFFMANs Überlegungen zum Image von Interaktionsteilnehmern zeigen eine interessante Perspektive, die wir nun verfolgen wollen. Geleitet werden wir dabei von der Erfahrung, dass Imagebeschädigungen in der Risiko- und Krisenkommunikation an der Tagesordnung sind.

Vor allem das Fehlverhalten Verantwortlicher vor Mikrofon und Kamera fällt auf – Stichwort "Statementfalle" (WACHTEL 1999b: 83).

Nicht "die Medien" sind Schuld am schlechten Image der Unternehmen. Allzuoft hatten die Sprecher Publikum und Journalisten brüskiert. Das Ideal der Redefreiheit gibt es vor Mikrofon und Kamera nicht. (WACHTEL 1999a: 12)

Das wir es gerade mit einem deutschen Problem zu tun haben, hat Kurt TUCHOLSKY bereits beschrieben:

Gut geschrieben ist gut gedacht. Der Deutsche ist ein <Bruder Innerlich> und entschuldigt gern einen ungepflegten Stil mit der Tiefe des Gemüts, aus der es dumpf heraufkocht...Gott sieht aufs Herz, sagt er dann. Der Künstler sieht auch auf den Stil. (1929: 49):

Dabei schlägt das Herz der Deutschen doch für das gute und richtige Argument. Wohingegen Schein und gelungene Inszenierung als verwerflich gelten.

Dem deutschen Biedersinn, dem in England der "Krämergeist" herrschte, während es in Frankreich "verlogen" zugehe, galt Ehrlichkeit mehr als Takt und der Kompromiss als nicht prinzipienfest. STEPHAN (1994: 65)

Nicht ohne Grund steht Offenheit und Ehrlichkeit im Umgang mit den Medien hierzulande an oberster Stelle der Agenda der PR-Praktiker. Dabei vergisst man allzusehr das situationsgerechte, d.h. mediengerechte Verhalten.

Nein, Manieren und andere Umgangsformen waren in einer unübersichtlicher werdenden Welt Rettungsanker der Zivilität, wie sie uns derzeit schmerzlich fehlen. Der Verdacht liegt nahe, dass auch in dieser Hinsicht Formen keine Äußerlichkeit sind: Denn man muss vom Wert der eigenen Kultur, der eigenen Maßstäbe hinreichend überzeugt sein, um sie anderen anbieten zu können. (ebd.: 65)

Unpassendes Verhalten erleben nicht selten die Angehörigen der Opfer von Flugzeugunglücken. Die Taktlosigkeiten beginnen häufig kurz nach dem Unglück und enden meistens Jahre später mit dem hochgradig routinisierten Verwaltungsakt der Bearbeitung von Entschädigungsforderungen. BEVEREN/HUBACHER attestieren in ihrer Analyse zum Unglück der Swissair 111 den meisten Fluggesellschaften ein hohes Maß an Inkompetenz im Umgang mit den Angehörigen:

Die Liste empörender Zwischenfälle im Anschluß an große Flugzeugunglücke ließe sich beliebig erweitern. Wenn die Swissair heute ein fast überschwängliches Lob für ihr vorbildliches Verhalten nach dem Absturz von Flug SR 111 in Kanada erhält, ist das auch ein Beleg dafür, wie desolat die Zustände in der Vergangenheit waren. Im Umgang mit Angehörigen führten sich viele Airlines auf, wie der Elefant im Porzellanladen. (1999: 248)

Derartige Imagebeschädigungen werden von den Massenmedien geahndet. Die einzige Entschädigung für die Betroffenen ist dann unter Umständen der Reputationsschaden der Fluggesellschaft.

Auch der Fall HOECHST hält ein verbales Eigentor der Unternehmenskommunikation bereit. "Mindergiftig" ist sachlich und korrekt einem technischen Datenblatt entnommen. Im Fall HOECHST wurde "mindergiftig" zum Synonym für die Verschleierungstaktik eines Chemiekonzerns.

Solche Fauxpas passieren entweder durch die gewohnte Selbstbezogenheit von Unternehmen oder wenn

man vorbehaltlos Leitfäden für Kommunikationspraktiker (vgl. HERBST 1999) beherrzigt. Hier kann unter anderem der "Austausch von Informationen" und der folgende Punkt abgehakt werden:

(sachlich richtig: Grundlage der PR sind Daten und Fakten. Diese müssen korrekt und prüfbar sein. (1999: 22)

Vor lauter Ursachen- und Wirkungsforschung werden im Krisenfall die essentiellen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen übersehen. Dabei geht es diesen zunächst um die Einhaltung erwartbarer Interaktionsrituale. Wenn dieses Entrée nicht gelingt, ist die Kommunikationsbeziehung gefährdet.

Wenn einem Schäden widerfahren sind, erwartet man nicht Erklärungen, Begründungen oder sonstige Ursachenforschung, sondern zunächst eine Entschuldigung. Wie nah wir damit bereits an den Prozessen der direkten Kommunikation sind, verdeutlicht GOFFMAN (1967):

Ich habe bereits gesagt, dass man zwei Einstellungen haben wird: eine defensive Orientierung im Hinblick auf die Wahrung des eigenen Images und eine protektive im Hinblick auf die Wahrung des Images anderer. (19)

Nun haben wir in der Risiko- und Krisenkommunikation von Unternehmen insofern eine Besonderheit, weil über die Wahrung des Images anderer eine Leistung für die Wahrung des eigenen Images erbracht wird. Denn wir haben die Massenmedien mit im Spiel. Und diese ahnden Imageverletzungen anderer, indem sie darauf hinweisen oder durch Mechanismen der Dramatisierung diese erst kenntlich machen.

Der größte Fauxpas, den sich HOECHST nach dem Störfall von Griesheim leistete, war die Imageverletzung der Anwohner, die sich eines Morgens mit einem zähen, klebrigen Schmutzfilm konfrontiert sahen. Dazu eine Einschätzung aus der Studie von KEPPLINGER/ HARTUNG :

Zahlreiche Bürger reagierten daher zunächst wie nach einem Einbruch – fassungslos über die Unverschämtheit von Unbekannten, über ihre eigene Hilflosigkeit und über das Unverständnis der Verantwortlichen. (1995: 115)

Die HOECHST-Manager beschäftigten sich überwiegend mit der Frage, wie giftig der ausgetretene Stoff sei und nicht mit den betroffenen Anwohnern. Aus dem Thema "Störfall" wurde dadurch das Thema "Verschleierungstaktik".

Imagepflege dient der Bestandserhaltung von Kommunikationssystemen. Wir wollen den Kerngedanken dieses Kapitels wieder aufgreifen. Imageverletzungen führen zu einem Themenwechsel und konstituieren damit ein neues Kommunikationssystem mit veränderten Entscheidungsprämissen.

7.2.2 Aspekte und Probleme der Imagepflege

EXXON's Problems

Where Exxon looks chiefly vulnerable is in leadership. Rawl and his team appear to lack the ability to understand people and to inspire them. Management has repeatedly underestimated public reaction to the spill and contrives to talk as though the public has nothing at stake. Rawl says he didn't go to Alaska at once because the clean-up was in capable hands and he had "many other things to do." An interesting point here: the earnings of his U.S. operations were going down the drain in Prince William Sound, yet he didn't rush to the site. By going to Alaska and acquitting himself while in the spotlight, Rawl would have accomplished two purposes: He would have reassured the public that the people who run Exxon acknowledge their misdeed and would make amends. And he might have salvaged the pride that Exxon workers once had in their company: "Wherever I travel now, I feel like I have a target painted on my chest. Employees are confused, embarrassed, and betrayed. Says an executive working in New Jersey: "The company is in turmoil. It is hard to get decisions. Everyone is studying safety in addition to his normal responsibilities." NULTY (1990)

Das Beispiel EXXON beschreibt eine typische Situation der Krisenkommunikation.

Unsere These ist, dass eine Imagebeschädigung wie im beschriebenen Fall die weiteren Kommunikationsmöglichkeiten gefährdet oder zumindest lähmt. Im Vordergrund stehen auch hier Überlegungen, wie der Bestand eines Kommunikationssystems gesichert werden kann.

Dabei begreifen wir GOFFMANs "Interaktionsrituale" (1967) als Möglichkeit, Strukturmerkmale von Strategien erfolgreicher und erfolgloser Kommunikation aufzudecken. Seine Überlegungen zu den "Techniken der Imagepflege" (1967: 10-53) geben uns dazu wichtige Hinweise.

Der Image-Begriff von GOFFMAN unterscheidet sich zunächst kaum vom oben genannten.

Der Terminus Image kann als der positive soziale Wert definiert werden, den man für sich durch die Verhaltensstrategie erwirbt, von der die anderen annehmen, man verfolge sie in einer bestimmten Interaktion.(1967: 10)

Images sind nicht isoliert zu sehen, sondern ermöglichen gesellschaftliche Austauschprozesse. Bei dem soziologischen Imagemodell geht es also nicht nur wie im Corporate-Identity-Konzept um das Ziel, eigene Identitäten aufzubauen, sondern um die Erhaltung eines Beziehungssystems durch gegenseitige Imagepflege. Natürlich können auch komplementäre Beziehungen beständig sein (vgl. WATZLAWICK et. al. 1967: 68-70). Richard SENNET beschreibt die Erfahrungen im "Imagegeschäft" einer Werbeagentur.

Einmal erwähnte sie mir gegenüber, die Menschen, die im Imagegeschäft nach oben kämen, hätten "etwas Seltsames" an sich. Die erfolgreichen Leute in der Werbung sind nicht unbedingt die ehrgeizigsten – ohnedies sind alle sehr motiviert. Die wirklich Erfolgreichen scheinen die zu sein, die sich am geschicktesten von Fehlschlägen distanzieren und anderen die Verantwortung zuschieben. Erfolg besteht vor allem darin, der Bilanz des Buchhalters auszuweichen. "Der Trick ist, an einem darf nichts hängenbleiben", sagte Rose. (1998: 102f)

Interessant festzustellen, dass sich Mitarbeiter im Marketing ebenfalls in erster Linie um ihr eigenes Image bemühen und damit Imageverletzungen von Kollegen einkalkulieren. Das System Werbeagentur muss dieses in der Regel mit hohen Fluktuationsraten seiner Mitglieder bezahlen. Auch das Phänomen der "Rabattmarkenkleber", die Ihrem Chef in höchster Not Lebewohl sagen, gehört bekanntlich dazu. Offensichtlich ist hier ein hohes Konfliktpotential verborgen, das aber nicht weiter beklagt wird.

GOFFMAN beschreibt im Gegensatz dazu ein Imagesystem, dass gleichermaßen durch Selbstachtung und Rücksichtnahme die Interaktionsfähigkeit sicherstellt.(vgl. GOFFMAN 1967: 17).

So wie vom Mitglied jeder Gruppe erwartet wird, Selbstachtung zu zeigen, so wird von ihm erwartet, einen bestimmten Standard der Rücksichtnahme aufrecht zu erhalten, man erwartet von ihm, dass er sich bis zu einem gewissen Grad bemüht, die Gefühle und das Image anderer Anwesender zu schonen ... (1967: 15)

Ein Mißverständnis sei an dieser Stelle ausgeräumt. Gegenseitige Imagepflege bedeutet keinesfalls Konfliktvermeidung. Vielmehr wird dadurch die Konfliktfähigkeit des Kommunikationssystems erhöht. Deshalb ist es nicht verwunderlich, wenn zeremonielle Handlungen der gegenseitigen Ehrerbietung besonders häufig in Kampfsportarten zu finden sind.

Übertragen auf die Unternehmenskommunikation und Public Relations sind Reputationsschäden nichts anderes als öffentliche Ahndungen von Verstößen. Das Image, das nach GOFFMAN nur eine "Anleihe von der Gesellschaft ist, wird einem entzogen" (ebd.).

BEVEREN/HUBACHER verdeutlichen dies am Beispiel der Fluggesellschaft TWA, die nach dem Absturz eines ihrer Jumbojets (TWA 800) 1996 für ihr mangelhaftes Management der Krisenkommunikation herbe Kritik einstecken musste. Und mit einem deutlichen Imageverlust bestraft wurde:

Politiker wie New Yorks Bürgermeister Rudolph Giuliani griffen die TWA deswegen scharf an. In den Medien wurde das Vorgehen der Airline als verantwortungslos, ja sogar untragbar dargestellt. (1999: 89)

Um dem vorzubeugen, stehen den Akteuren der Unternehmenskommunikation "Techniken der Imagepflege" zur Verfügung, deren Ziel es ist "Zwischenfällen entgegenzuarbeiten – das sind Ereignisse, deren effektive, symbolische Implikationen das Image bedrohen" (GOFFMAN 1967: 18). GOFFMAN beschreibt damit in einem anderen Zusammenhang klassische Aufgaben der Public Relations. Dabei erinnert er an die Kernkompetenzen "Geschicklichkeit" und "Wahrnehmungsvermögen". Es handelt sich dabei um Fähigkeiten, die wir gerade für unseren Zusammenhang als besonders wichtig einschätzen:

Vermutlich werden soziale Geschicklichkeit und Wahrnehmungsvermögen in solchen Gruppen stark sein, deren Mitglieder häufig als Repräsentanten von größeren sozialen Gruppen, von Stämmen oder Nationen handeln, da der Spieler hier mit einem Image spielt, an das die Gefühle vieler Leute gebunden sind. Ähnlich kann man erwarten, dass soziale Geschicklichkeit bei hochgestellten Leuten und solchen, mit denen sie zu tun haben, gut entfaltet ist, denn je besser das Image eines Interagierenden ist desto größer ist die Zahl der Ereignisse, die unvereinbar mit seinem Image sein können, und daher ist soziale Geschicklichkeit um so erforderlicher, um solchen Inkonsistenzen zuvorzukommen oder entgegenzutreten. (ebd.: 19)

Unsere Erfahrung mit Risiko- und Krisenkommunikation zeugen von einem Rückgang des Taktgefühls der beteiligten Manager. Die "Peanuts" im SCHNEIDER-Skandalfall der Deutschen Bank sind nur ein Beispiel hierfür. Und auch das U-Boot-Unglück in der Barentssee im Sommer 2000 wurde in den Medien als Serie

von Taktlosigkeiten der russischen Offiziellen gegenüber den betroffenen Angehörigen präsentiert. Beide Beispiele eröffnen vielfältige Formen selbst- und fremdreferentieller Bedrohungen, je nachdem, ob das eigene oder das Image anderer Personen gefährdet wird (vgl. ebd.: 20):

- Es handelt sich um "faux pas, Dummheiten, Schnitzer oder Taktlosigkeiten", wenn das Vergehen ein fahrlässiges Versehen ist – Beispiel "Peanuts".
- Es handelt sich um ein vorsätzliches (z.B. boshaftes) Vergehen. Ein Beispiel wäre die gewollte Bloßstellung eines Konfliktgegners.
- Es handelt sich um ein Vergehen im Affekt, z.B. in Form einer zufälligen Beleidigung aus Trotz. Berühmt hierfür ist seit einiger Zeit der hessische Landtag (vgl. MESTMACHER 2000: 26)

Zwei verschiedene Ebenen der Kommunikation gilt es zu berücksichtigen – verbale und nonverbale. Entscheidend ist die Kongruenz beider Ebenen. Die Aussage, "mindergiftig", gerät im Griesheimer Krisenfall der HOECHST AG durch den Auftritt von Reinigungspersonal in science fiction-Schutzanzügen zur Groteske.

Hier zeigt sich eine fundamentale Asymmetrie des Kommunikationsprozesses, da der Einzelne sich anscheinend nur eines Kommunikationsstroms bewusst ist, während die Beobachter neben diesem noch einen zweiten Kommunikationsstrom wahrnehmen. GOFFMAN (1969: 10)

Nach diesen grundsätzlichen Überlegungen stellt sich die Frage nach den typischen Techniken der Imagepflege, die jeder einzelne gewöhnlich anwendet, beziehungsweise von seiner Umgebung erwartet. GOFFMAN unterscheidet hierbei zwischen "**Vermeidungsprozeß**" und "**Korrektiven Prozeß**" (1967: 21-30).

• **Vermeidungsprozeß**

Zwei Perspektiven sind zu unterscheiden. Aus Sicht des Einzelnen kann in der Interaktion auf kompromittierende oder möglicherweise konfliktauslösende Verhaltensweisen verzichtet werden, um das Image der Gegenseite zu wahren. In der Interaktion bestehen diesbezügliche Erwartungen, indem zum Beispiel Mißgeschicke nicht thematisiert werden.

In der Risiko- und Krisenkommunikation stellen wir fest, dass Organisationen und ihre Vertreter ähnliche Erwartungen hegen. Zu den häufig kritisierten Defiziten gehört, dass im Krisenfall nicht der Chef, sondern ein Mitarbeiter als Vermittler auftritt.

Auch die Geheimnistuerei oder "Arkanapolitik" (vgl. OBERMEIER 1999: 65f) muss hier genannt werden.

Vermeidungsprozesse sind in der interpersonalen Kommunikation üblich. In der Unternehmenskommunikation werden sie hingegen unter dem Einfluß der Medien geahndet, nicht zuletzt weil die Journalisten auf Informationen angewiesen sind. Dies gilt in besonderer Weise für ein Verhalten das in der best practice-Literatur allgemein als "Tauchstation" beklagt wird.

• **Korrektiver Prozeß**

Der Korrektive Prozeß bedarf zunächst einer Ermessensentscheidung über die Zumutbarkeit von Ereignissen.

Wenn die Interaktionspartner dem Auftreten eines Ereignisses, das expressiv unvereinbar mit gültigen sozialen Werturteilen ist, nicht vorbeugen können, und wenn das Ergebnis schwerlich zu übersehen ist, dann werden sie ihm wahrscheinlich den anerkannten Status eines Zwischenfalls zugestehen, um diesen als eine Bedrohung zu ratifizieren, die direkte öffentliche Aufmerksamkeit verlangt. GOFFMAN (1967: 24f)

Auch in der interpersonalen Kommunikation muss man von unterschiedlichen Toleranzniveaus ausgehen. In der Unternehmenskommunikation hat eine diesbezügliche Fehlentscheidung dagegen fatale Folgen. Den korrektiven Prozeß versteht GOFFMAN grundsätzlich als "Ritual" (ebd.: 25) und damit als symbolische Handlung. Ziel ist es, das "rituelle Gleichgewicht" durch eine "Ausgleichshandlung" wiederherzustellen. Die von GOFFMAN genannten Beispiele sollen nun kurz aufgezählt werden. Sie entsprechen den üblichen Ausgleichshandlungen im Falle der Krisenkommunikation – zum Beispiel bei einem Störfall oder einer sonstigen Beschädigung des Images der betroffenen Anspruchsgruppen:

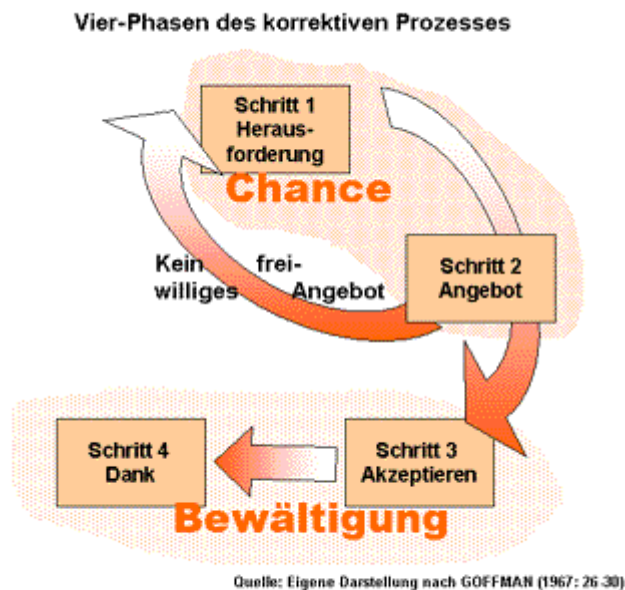
- "Entschuldigung" (1967: 26)
- "Austausch von Geschenken und Besuchen" (ebd.)
- "Entschädigung anbieten" (ebd.: 27)
- "Selbstbestrafung, Buße und Sühne anbieten (Selbstkasteiung)" (ebd.)

GOFFMAN entwickelt ein Phasenmodell des korrektiven Prozesses.

Die Phasen des korrektiven Prozesses – Herausforderung, Angebot, Akzeptieren und Dank – liefern ein Modell für interpersonelles, rituelles Verhalten, ein Modell, von dem man jedoch wesentlich abweichen kann. (ebd.: 28)

Die Schritte 1 und 2 sehen bieten Chancen, einen korrektiven Prozeß überhaupt einzuleiten. Die Schritte 3 und 4 sind bestimmend für den Ausgang des Verfahrens. Alle Schritte bieten den beteiligten Parteien die Möglichkeit, ein positives Image davonzutragen oder zumindest nicht das Gesicht zu verlieren.

Abweichungen können zum Beispiel darin bestehen, dass der ausgemachte "Missetäter" nicht bereit ist, die Chance einer Selbstbeichtigung (Herausforderung) wahrzunehmen und den betroffenen Parteien kein freiwilliges Angebot unterbreitet. Es kommt in der Regel dann zu Legitimierungsversuchen, die wie im Fall des Milchpulverskandals von NESTLÉ zwar vor Gericht erfolgreich sind, aber keinesfalls zu einem Ende der Proteste führen. Beide Konfliktparteien – vor allem aber die Abgewiesenen/Unterlegenen – werden dann zum Selbstschutz versuchen, das Image des Gegners zu diskreditieren. Gegebenenfalls kommt es sogar zu gewalttätigen Ausschreitungen. Die gewalttätigen Aufmärsche der rumänischen Bergarbeiter, regelmäßige Proteste französischer Bauern oder die Attacken auf SHELL-Tankstellen während der BRENT SPAR-Krise sind Beispiele hierfür.



Jürgen Schulz

Risiko Krise Kommunikation

Darstellung nach Goffman (1967:26-30)

Abbildung 58: Quelle:Eigene

Optionen für Missetäter und Betroffene zur korrekativen Imagepflege

Phase	Beschreibung Funktion/Motiv	Handlungsoptionen Missetäter	Handlungsoptionen Betroffene
1. Herausforderung	Problemdarstellung/ Verletzung	Fehler eingestehen von sich aus im voraus	Fehlverhalten anmahnen Forderungen artikulieren Lösung anmahnen
2. Angebot	Wiedergutmachung und Einsicht/ Wiederherstellung des Vertrauens-verhältnisses	Geringschätzen der Ereignisse (Scherz, man war nur genervt etc.) Entschädigung anbieten Selbstkasteiung, Buße ...	* Entschuldigung des Missetäters
3. Akzeptieren	Angebotsannahme/ Bestätigung von Ordnungsvorstellungen und Images		* Annahme als befriedigendes Mittel zur Wiederherstellung von Ordnung / Images
4. Dank	Dank/Beendigung	Dankbarkeit für Verständnis	

Dass Krisenpläne mit vordefinierten Routinehandlungen wenig hilfreich sind, und gelegentlich sogar erst recht taktlos wirken, hebt GOFFMAN die Vorteile "spontan ausgedrückter Gefühle" (ebd.: 30) für den Erfolg von Ausgleichshandlungen hervor.

Ein Gedanke, der auch bei LUHMANN (1964b: 135) als Kritik an Routinehandlungen auftaucht. Als solch ein spontaner Ausdruck der Gefühle ist der Kniefall von Willy BRANDT im Dezember 1970 vor dem Ehrenmal für die jüdischen Toten in Warschau in die Geschichte eingegangen.



Abbildung 59: Willy Brandt am Ehrenmal. Quelle:

Zentner Christian, Illustrierte Weltgeschichte, S. 510

Ausgleichshandlungen durch spontan ausgedrückte Gefühle

Die offen ausgetragenen Emotionen gehören zum rituellen Spiel und begünstigen den Ablauf, müssen allerdings von dem ausgemachten Missetäter mit Emotionen beantwortet werden. Nicht nur die Angehörigen von Opfern eines Flugzeugunglücks oder untergegangenen U-Boots (KURSK) verzeihen hier keine Pietätlosigkeit. Imagepflege ist ein zweiseitiger Prozeß. Die Imagewahrung von ego und alter hängen miteinander zusammen. Fauxpas und Taktlosigkeiten spezifizieren nicht per se, wer die Folgen zu tragen hat.

Auf jeden Fall geht von Personen und Organisationen, die aufgrund mangelnder kommunikativer Kompetenz das Spiel nicht beherrschen, eine Irritation aus.

Es ist kein Wunder, dass ein Mensch, von dem man nicht sicher sagen kann, dass er das Spiel der Image-Wahrung beherrscht, Unruhe verursacht. (GOFFMAN 1967: 38)

Zwei Aspekte fallen vor allem auf:

(1) Defizite im Taktverhalten der Unternehmenskommunikation

In der Unternehmenskommunikation werden stärker noch als in der Interaktion die Folgen der funktionalen Ausdifferenzierung deutlich. Auf diesen Zusammenhang weist HUTH hin.

Mit Blick auf LUHMANN lässt sich damit der folgende Gedankengang verbinden: Das Image einer Person ist in einer Interaktionssituation wesentlich dadurch bestimmt, dass sich diese als Mensch, als Individuum, und nicht als Träger einer teilsystemspezifischen Rolle geachtet erleben kann. Dazu werden jedoch die Gelegenheiten zunehmend seltener. (2000: 2)

(2) Unterschiede zwischen direkter und massenmedialer Kommunikation

Vermeidungsstrategien sind in der Interaktion durchaus hilfreich. Unter dem Einfluß der Massenmedien führen sie in der Unternehmenskommunikation hingegen nicht zum gewünschten Erfolg. Wir sind darauf schon mehrfach eingegangen.

Zum Beherrschen des rituellen Spiels der Image-Wahrung gehört auch die Fähigkeit, zwischen zwei Verhaltensregeln zu unterscheiden. GOFFMAN (1967: 60) definiert diese beiden Typen.

(1) Eine Regel ist symmetrisch, wenn sie jemanden dazu bringt, solche Verpflichtungen und Erwartungen hinsichtlich anderer zu empfinden, die diese anderen auch ihm gegenüber haben.

(2) Asymmetrisch ist eine Regel, die jemand dazu bringt, einen anderen anders zu behandeln und von ihm behandelt zu werden, als dieser ihn behandelt und von ihm behandelt wird.

In hierarchischen Beziehungen, zum Beispiel zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, sind in der Regel asymmetrische Verhaltensregeln üblich, ohne dass sie uns in vielen Fällen bewusst wären oder ständig darauf hingewiesen werden muss. Es wäre taktlos, wenn der Chef gegenüber seiner Sekretärin ständig thematisieren würde, dass sie die Aufgabe habe, Kaffee zu kochen. Diese asymmetrische Verhaltensregel ist sozial akzeptiert und eine Thematisierung würde eher verletzend wirken. Versuchen wir nun diese zwischenmenschlich einleuchtenden Verhältnisse auf den Fall der Krisen- und Risikokommunikation zu übertragen. Die entsprechende Situation charakterisiert OBERMEIER.

In der medialen Welt sind auch die Unternehmen samt ihrer PR-Abteilungen nur Mitspieler im öffentlichen Spektakel. (...) Unternehmen sollten gerade nicht in die small is beautiful-Falle tapsen, die zugeschnappt hat, wenn arrogantes, autoritäres, besserwisserisches und profilierungssüchtiges Auftreten auf sympathisch vorgetragene oder berechnete Beschwerden von Betroffenen trifft. (1999: 109)

Persönlichkeiten eines Unternehmens gehen auch in Pressekonferenzen von asymmetrische Verhaltensregeln aus beziehungsweise sind daran gewöhnt. Das Interessante ist, dass Medienauftritte von der Öffentlichkeit als gleichberechtigte, symmetrische Beziehung gesehen werden. Man nimmt eine andere Rolle ein, wenn man dem Bundeskanzler in seinem Büro gegenüber sitzt, als wenn man seine Ansprache im Fernsehen verfolgt oder ihn bei Sabine Christiansen im Gespräch mit Kritikern erlebt. Tritt eine Person gewohnt rollenspezifisch in den Medien auf, so wird dies häufig mißverstanden. Die Erwartungen werden verletzt.

Das hat nach GOFFMAN sehr viel mit den Interaktionsritualen Ehrerbietung und Benehmen zu tun.

Er schreitet mit Würde einher und ist Empfänger vieler kleiner Opfer. Er achtet eifersüchtig auf die Anbetung, die ihm gebührt; wird er aber im richtigen Glauben angesprochen, dann ist er bereit, denen zu vergeben, die ihn beleidigt haben. (1967: 105)

Doch mittlerweile ist eine neue Gefahr für die Unternehmenskommunikation entstanden. Von Ehrerbietung und Benehmen kann man im Kontakt mit den Massenmedien immer weniger ausgehen. Die Qualität eines Journalisten oder Moderators bemißt sich immer mehr darin, Ehrerbietung sein zu lassen und statt dessen zu kompromittieren. Auch mit der zunehmenden Kontingenz der Journalisten muss der Unternehmensvertreter vor der Kamera rechnen.

Eine kurze Interviewsequenz, bei der es um die Haltung von DUKAKIS zur Todesstrafe ging, leitete die Wende ein im amerikanischen Präsidentschaftswahlkampf 1988. Ein Fernsehjournalist hatte, in einer höchstens für Zuschauer der HARALD SCHMIDT SHOW vorstellbaren Direktheit, an Gouverneur DUKAKIS die Frage gerichtet, wie er sich verhalten würde, wenn seine Frau Opfer einer Vergewaltigung wäre. Derartige Kommunikationssituationen sind schwer im Voraus zu berechnen. Parteien können sich zwar auf Krisenkommunikation institutionell und strategisch vorbereiten, die schwächste Stelle bleibt aber der Einzelne in einer konkreten Verlautbarungssituation. Mit anderen Worten: Krisen-/Risikokommunikation in audiovisuellen Medien ist live und unmittelbar. Es ist nicht möglich, wie in einem Werbespot die Szene 15mal zu wiederholen oder die Pressemitteilung dreimal zu korrigieren.

Das Irrelevante oder potentiell Problematische einer Interaktionssituation bewusst nicht zu thematisieren, ist selbstverständlich möglich. Allerdings birgt bewusste Nichtkommunikation (als >bewusstes Schweigen<) immer die Gefahr in sich, dass bewusste Inkommunikable >aus Versehen< doch zu kommunizieren. Gedanken rutschen voreilig als Worte aus dem für andere nicht wahrnehmbaren Bewusstsein (z.B. als >Freudsche Versprecher<) und treten, einmal ausgesprochen, Imponderabilitäten los, die dann gezwungenermaßen durch die weitere Kommunikation behandelt werden müssen. Was einmal auf der Agenda der Kommunikation gesetzt wurde, lässt sich nicht einfach wieder tilgen. SANDER (1998: 19)

Besonders bei den klassischen Aufzeichnungsmedien muss man stets damit rechnen, dass die Mitteilungen durch die Nachrichtenproduktion nicht mehr inhaltlich und zeitlich im Sinne des Kommunikators sind. Winfried SCHULZ hebt in diesem Zusammenhang die zeitliche Unbestimmbarkeit der Veröffentlichung hervor.

Allgemein wird durch die immer perfekteren medialen Speichertechniken die zeitliche Reichweite von Öffentlichkeit zunehmend unbestimmter. Die politischen Akteure haben dadurch die zeitliche Kontrolle über

ihre öffentlichen Äußerungen weitgehend verloren. Es kann leicht passieren, dass eine in einer bestimmten Situation adäquate Äußerung, wenn sie zeitversetzt veröffentlicht wird, in anderem zeitlichen Kontext völlig deplaciert wirkt und zu Konsequenzen führt, die der Äußernde zum Zeitpunkt der Äußerung überhaupt nicht absehen konnte. SCHULZ (1997: 97)

Wir haben ja schon verschiedentlich auf taktlose Bemerkungen von Elitepersonen hingewiesen. GOFFMAN verdeutlicht in diesem Zusammenhang das Problem der "Wahrnehmungsschranken".

Eine Region kann für unsere Zwecke definiert werden als ein Ort, der bis zu einem gewissen Grade durch Wahrnehmungsschranken begrenzt wird. Natürlich unterscheiden sich einzelne Regionen durch das Ausmaß der Begrenzung und dadurch, wie sich die Wahrnehmungsschranken auf die verschiedenen Kommunikationsmittel auswirken.

(1969: 99)

Eine damit zusammenhängende Überlegung ist die Unterscheidung zwischen "Vorderbühne" und "Hinterbühne" (ebd.: 99-128). Auf der Vorderbühne präsentiert sich jeder entsprechend der an ihn gerichteten Erwartungen. Dabei unterscheidet GOFFMAN zwei Kategorien von erwartbaren Normen, die das Verhalten auf der Vorderbühne bestimmen:

- **Höflichkeit**

Höflichkeit beschreibt normierte Formen der Interaktion, zwischen Akteur und Publikum. Interessant ist in diesem Zusammenhang die geschichtliche Ableitung des Begriffs "Höflichkeit" aus "Verhöflichung der Krieger" bei Norbert ELIAS (1997b: 364).

- **Anstand**

Anstand beschreibt normierte Formen des Verhaltens "im Gesichts- oder Hörkreis" (GOFFMAN 1969:100), die außerhalb der bewussten Interaktion mit dem Publikum liegen.

Mangelndes Orientierungsvermögen in diesem System aus "Vorder-" und "Hinterbühne" löst nicht nur in der interpersonalen Kommunikation Konflikte aus. Auch in unserem Zusammenhang kann eine Desorientiertheit der Akteure zum Auslöser oder Katalysator von Krisen werden. Zu nennen sind zum Beispiel die Krisen der Königshäuser, deren Vertreter sich zu verschiedenen unedelikaten, triebgesteuerten Verhaltensweisen hinreißen lassen. Krönende Beispiele hierfür liefert in Deutschland regelmäßig der Welfenprinz indem er die Erwartungen an seine Rolle verletzt.

Wenn sich die Mitglieder eines Ensembles hinter der Bühne zurückziehen, wo das Publikum sie weder sehen noch hören kann, setzen sie in der Regel das Publikum in einer Weise herab, die mit der Behandlung, die sie dem Publikum während seiner Anwesenheit zuteil werden lassen, unvereinbar ist. (1969: 156)

Bühnenverwechselungen können auch in der Politik nachhaltige Folgen haben, wie die Berichterstattung in der WASHINGTON POST vom 5. September 2000 beweist. Es handelt sich hierbei auch um ein unnachahmliches Beispiel für eine "Fehlrahmung" (vgl. GOFFMAN 1977: 350).

"It's time to elect some folks that got good common sense," Bush told hundreds of supporters waving tiny flags and mini-pompoms distributed by his campaign. "It's time to elect people who say what they mean and mean what they say when they tell the American people something. It's time to get rid of all of those words like 'no controlling legal authority.' We need plain-spoken Americans in the White House." As the crowd was still cheering Bush's arrival on the stage with his running mate, former defense secretary Richard B. Cheney, Bush did a little of his own plain speaking. He and Cheney were smiling and looking at the crowd when Bush spotted a veteran reporter. He turned to Cheney and said in a remark picked up by an open microphone, "There's Adam Clymer--major-league asshole from the New York Times." "Oh, yeah," Cheney replied with a nod. "He is, big time." The remark was picked up by the public address system and was replayed on local, network and cable news.

The incident was reminiscent of the time in 1984 when Bush's father, then Vice President George Bush, said into an open mike at a rally of New Jersey dock workers that he had "kicked a little ass" in

his debate with CHALLENGER Geraldine A. Ferraro. He later described the comment as "an old Texas football expression." ALLEN (2000)

Damit nehmen GOFFMAN und LUHMANN (1997: 397) – und BUSH selbstverständlich – ausdrücklich Abstand, von der utopischen Vorstellung, dass die Leute tatsächlich meinen müßten, was sie sagen. Nur auf der Vorderbühne bedeutet dies eine Rollenverletzung.

Es gibt auch nur sehr wenige Freundschaften, in denen nicht gelegentlich die Einstellung zum Freund, die hinter dessen Rücken zum Ausdruck kommt, in grober Form von derjenigen abweicht, die man ihm zeigt. GOFFMAN (1969: 156)

Unter dieser Perspektive sind Skandale Einblicke in das Leben "hinter der Bühne", ohne dass der Skandalisierte sich der Beobachtung bewusst ist.

Besonders auf der politischen Bühne werden wir häufig Zeuge einer Situation, die GOFFMAN als "Szene" beschreibt.

Manche solcher Szenen ereignen sich, wenn die Mitglieder eines Ensembles gegenseitig die schlechte Vorstellung des anderen nicht mehr ertragen können und mit öffentlicher Kritik an eben den Personen plötzlich herausplatzen, mit denen sie eigentlich dramaturgisch zusammenarbeiten sollten. [...] ein solcher Streit bewirkt einmal, dass das Publikum plötzlich einen Blick hinter die Bühne werfen kann, und zum anderen, dass die Zuschauer die Überzeugung gewinnen, irgend etwas müsse an einer Darstellung faul sein, worüber sich diejenigen, die sie am besten kennen, nicht einigen können. (1969: 191)

Diesen Blick hinter die Kulissen erleben wir besonders in der internen Kommunikation von Parteien. Der Parteispenskandal der CDU ist Schauplatz verschiedener solcher "Szenen".

Um derartige Probleme möglichst im Voraus zu vermeiden nennt GOFFMAN (1969: 193-207) im Gegenzug drei "Eigenschaften und Maßnahmen der Verteidigung".

1) Dramaturgische Loyalität

Die Mitglieder des Ensembles müssen sich loyal verhalten.

2) Dramaturgische Disziplin

Rolle und Wirklichkeit dürfen nicht miteinander verschmelzen. Der Handelnde muss immer noch Herr über seine Rolle sein, auch wenn die Rolle auf den Leib geschneidert zu sein scheint.

Er muss intellektuelle und emotionale Anteilnahme an der Tätigkeit, die er darstellt, zur Schau stellen und muss sich zugleich davor hüten, von dem eigenen Schauspiel wirklich mitgerissen zu werden, damit er seine eigentliche Aufgabe gerecht wird, nämlich eine erfolgreiche Vorstellung zu geben. (1969: 196)

3) Dramaturgische Sorgfalt

Neben den Eigenschaften Disziplin und Loyalität bedarf es aber auch einer dramaturgischen Sorgfalt, damit das Schauspiel gelingt.

Man erwartet im Interesse des Ensembles von den Darstellern, dass sie das Schauspiel sorgfältig und klug inszenieren, sich auf eventuelle Zwischenfälle vorbereiten und die ihnen dann noch verbleibenden Gelegenheiten ausnützen. (1996: 198)

Der österreichische Politiker HAIDER versteht sich bekanntermaßen auf mindestens eine grundlegende Qualität dramaturgischer Sorgfalt, die von GOFFMAN beschrieben wird:

Der sorgfältige Darsteller wird auch Zuschauer auszuwählen suchen, die vom Standpunkt des Schauspiels aus, das er darbieten will, wie auch des Schauspiels, das er vermeiden will, möglichst wenig Schwierigkeiten machen werden. (1969: 199)

Auch die Auswahl der teilnehmenden Journalisten einer Pressekonferenz kann unter dem Aspekt der "Dramaturgischen Sorgfalt" gesehen werden (vgl. zu dieser Problematik ein Beispiel bei TÖPFER 1999a: 184).

Dass die Unternehmenskommunikation zielgerichtet die Interessen der Organisation verfolgt, soll bei den

Überlegungen nicht vergessen werden. Gegenseitige Imagepflege ist somit kein Selbstzweck und schon gar kein Allheilmittel. Ebenso wenig zielt sie ab auf eine Konfliktvermeidung, sondern erhöht sogar die Konfliktfähigkeit in einem bestehenden Kommunikationssystem.

Gegebenenfalls können auch durch provozierte Imageverletzungen Kommunikationssysteme und -beziehungen bewusst abgebrochen werden.

7.3 Fazit anhand eines Fallbeispiels

Im Jahr 1999 geriet das Unternehmen AUDI aufgrund einer unerklärlichen Unfallserie von Fahrzeugen des Typs TT in die Schlagzeilen. Nachdem es Anfang 2000 zu mehreren Unfällen mit Todesfolge gekommen war, spitzte sich die Lage zu. AUDI fiel vor allem durch schlechtes Krisenmanagement auf (vgl. HOLM 2000).

Die Kritik am Krisenmanagement lässt sich an den Kategorien zur Bestandserhaltung und Anschlußfähigkeit von Kommunikationssystemen nachvollziehen. Neben den in diesem Kapitel behandelten Aspekten des Kommunikationsverhaltens wollen wir auch Versäumnisse im Bereich des Issue- und Zielgruppen-Management nicht unberücksichtigt lassen.

- **Themenebene**
- **Issue-Management:** AUDI verpaßte es, frühzeitig auf die ersten Signale zu reagieren. Dabei verfügt AUDI mit dem Internet-Forum der TT-Fangemeinde (www.tt-owners-club.de) über eine "direkte" Informationsquelle. Das entstehende Issue wurde vom Unternehmen nicht angemessen wahrgenommen. Es wurde kein strategisches Issue-Management durchgeführt.
- **Akteure**
- **Zielgruppen-Management:** Hier lässt sich an den oben genannten Punkt anschließen, dass es versäumt wurde, hochgradig involvierte (Fan-)Kundengruppen besonders aufmerksam zu behandeln.
- **Kommunikationsverhalten**
- **Prozesse, Rituale Verfahren:** Es gab kein einheitliches Verfahren der Kulanz. Einige Kundengruppen erstritten günstige Rückgabemöglichkeiten. Laut SPIEGEL wurde dabei "geschachert wie auf einem orientalischen Basar" (HOLM 2000: 171). Auch Verfahren der Schadensregulierung wurden erst nach zähem Ringen der Betroffenen eingerichtet.
- **(gegenseitige) Imagepflege:** AUDI vermied jegliche Schuldeingeständnisse und deklarierte die Umrüstmöglichkeit schließlich als kulante Reaktion auf die Kritik der Kunden. Das Unternehmen beschädigte das Image seiner Kunden, indem es aus Selbstschutz jede Schuld von sich wies und die Schuld stattdessen in der Fahrfähigkeit der Autobesitzer suchte. Ein Ausschnitt aus einem Interview des STERN mit dem Vorstandsvorsitzenden Franz-Josef PAEFGEN zeigt dies in aller Deutlichkeit:

STERN: Ein Audi-Sprecher hat verkündet, dass der TT kundige Hände brauche. Jetzt bieten Sie Fahrkurse an. Braucht man eine Lizenz für den TT?

PAEFGEN: Ein Sportwagen, der schnell bewegt wird, braucht immer eine kundige Hand. Mit Fahrerlehrgängen haben wir schon seit vielen Jahren positive Erfahrungen gemacht. Wir werden die TT-Fahrerlehrgänge einführen, um den Kunden, die stark verunsichert sind, die Möglichkeit zu geben, unter fachkundiger Anleitung das Vertrauen zu dem Auto wiederzugewinnen. STERN (2000)

Die wissenschaftlich-technischen Legitimationsversuche mit Hilfe eines eignen angeforderten TÜV-Gutachtens erweckten bei den Betroffenen den Eindruck, AUDI nehme die Kritik nicht ernst, sondern zweifele sogar an der Kompetenz von Auto-Journalisten und treuen Kunden. Ein weiteres Beispiel imageschädigenden Verhaltens, das übrigens deutliche Parallelen zum Fall INTEL aufweist (vgl. ausführlich zu diesem Fall 5.4.3.1)

Im Fall AUDI TT entstand eine Krise vor allem deshalb, weil das Kommunikationssystem "Kundenbeziehung" in vielfältiger Weise aufs Spiel gesetzt wurde. In allen Kategorien zur Bestandserhaltung und Anschlußfähigkeit von Kommunikationssystemen sind Mängel und Versäumnisse festzustellen. Im Verlauf der Kontroverse, die natürlich von den Medien intensiv verfolgt und kolportiert wurde, entstanden

neue Deutungsmuster. Es ging um *Schuldfragen und Schuldeingeständnisse, vertuschte Managementprobleme, Widersprüche über Nachrüstung eines zusätzlichen Sicherheitssystems* und insgesamt um Probleme eines Automobilunternehmens mit der allgemein erwarteten Sorgfaltspflicht.

8 Schlußbetrachtung und Ausblick

Das Ziel der Arbeit war es, einen theoretisch begründeten Handlungsrahmen für das Management der Risiko- und Krisenkommunikation zu finden.

Der erste Schritt auf diesem Weg war eine Analyse der Begriffe Risiko und Krise und verwandter Themen – Skandal/Affäre und Konflikt. Dies war vor allem deshalb notwendig, weil der alltägliche Sprachgebrauch in der Regel eher sorglos mit den Ausdrücken umgeht. Aus dieser Sorglosigkeit entstehen Mißverständnisse, die gelegentlich Praktiker auf eine falsche Fährte locken. Die Ergebnisse der Befragung haben dies noch einmal ausdrücklich bestätigt und gezeigt, dass den Entscheidern ein Schuß theoretische Reflexion gut täte, ist doch bekanntlich nichts praktischer als eine gute Theorie. Eine Überlegung von hohem praktischen Wert ist z.B. die Unterscheidung von Risiko und Gefahr entgegen der allgemeinen Ansicht, Risiko sei ein Gegenbegriff zur Sicherheit (vgl. LUHMANN 1991).

Unterschätzt wird vielfach die kommunikative Bedeutung von Risiko und Krise. Die Ausführungen haben aber deutlich gemacht, dass gerade eine Vernachlässigung der kommunikativen Bedingungen ein entscheidender Fehler ist.

Risiko und Krise sind in erster Linie Kommunikationsprobleme, die weitgehend abgekoppelt von ihren auslösenden Handlungen und Ereignissen zu diskutierbaren Deutungsmustern der Wirklichkeit werden.

Die Bedingungen der Risiko- und Krisenkommunikation sind geprägt vom Einfluß der Massenmedien. Auch wenn wir auf ihre Beschreibung der Welt angewiesen sind, darf man dies nicht mißverstehen. Denn ihre eigentliche Funktion besteht in einer permanenten Irritation der Öffentlichkeit und damit bestimmen Risiko und Krise automatisch die agenda der Massenmedien.

Besonders leicht nachvollziehbar wird diese Funktion beim "ältesten Massenmedium der Welt" (vgl. KAPFERER 1987) – dem Gerücht.

Vor diesem Hintergrund erscheint es mehr als überflüssig, über die "Wahrheit" und "Richtigkeit" der vermittelten Inhalte nachzudenken. Auch wenn sich viele Kommunikationswissenschaftler bisher dieser zugegeben reizvollen und ergiebigen Aufgabe verschrieben haben, verkennt diese Perspektive doch den eigentlichen Zweck der Massenmedien in der Gesellschaft. Für "Wahrheit" und "Wirklichkeit" sind im übrigen die Wissenschaften selbst zuständig. Sie sollten daher nicht anderen eine möglicherweise begrenzte Nähe zur "Wahrheit" vorhalten.

Ebensowenig ist es sinnvoll, die Massenmedien als pädagogische oder moralische Instanzen zu bewerten. Auch dafür sind andere zuständig – mit einem weitaus höheren Spezialisierungsgrad.

Viele Wissenschaften gehen von anderen Prämissen aus und definieren Risiko und Krise z.B. als mathematisches Kalkül. Mit Kommunikation hat das allerdings wenig zu tun.

Wenn wir also von einer Irritationsfunktion der Massenmedien ausgehen, ist eher danach zu forschen, welche Spuren eine Irritation in der Gesellschaft hinterlässt und welche Faktoren diesen Prozeß begünstigen.

Zu den wesentlichen resonanzfördernden Einflußfaktoren gehören Angst und Moral, verstanden als besondere Art der Kommunikation, die kompromißlos zwischen gut und böse unterscheidet und dadurch Konflikte immer wieder anheizt. Damit sind die wesentlichen Bedingungen der Risiko- und Krisenkommunikation in dieser Arbeit skizziert.

Da wir es mit Kommunikationsphänomenen zu tun haben, ergibt sich daraus zwangsläufig die Notwendigkeit, die Rolle der Kommunikation für das Management von Organisationen stärker zu berücksichtigen. Dazu muss allerdings zunächst die Bedeutung der Kommunikation von den Entscheidern der Organisation erkannt werden. Kommunikation muss einen Sinn ergeben und damit an die jeweiligen systemspezifischen Leitdifferenzen gekoppelt werden. Dies kann nur gelingen, wenn man auch bereit ist, die Folgen zu quantifizieren. Die Frage muss heißen: was haben die durch Kommunikation verursachten Versäumnisse und Fehlleistungen gekostet? Wie viele Wähler haben gewechselt, wie viele Aktionäre haben ihre Aktien verkauft und wie viele Kunden sind zur Konkurrenz abgewandert, oder auch: wie viele Mitarbeiter haben gekündigt (auch innerlich) oder können sich nicht mehr mit dem aktuellen Unternehmensimage identifizieren?

Solange diese Fragen nicht gestellt oder nicht beantwortet werden, mißrät eine Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations vor allem in der Wirtschaft weiterhin zu einer sozialen Verklärung und endet in einer häufig postulierten Zwangsvorstellung, es ginge vorrangig um "soziale

Integration" (vgl. ZERFASS 1996: 208-231). Mit diesem normativen Anspruch verabschiedet sich jedoch die Theorie immer mehr von der Praxis.

Der trotz steigender Professionalisierung immer noch viel zu geringe Stellenwert von Kommunikation in der Unternehmensführung hat nicht zuletzt damit zu tun, dass Botschaften wie "Dialog" und "Sicherung der sozialen Akzeptanz" (SCHERLER 1996: 352) schon intern nicht verstanden werden – gar nicht verstanden werden können. Allein die Zielformulierung ist problematisch, denn wer sich gesellschaftliche Verantwortung auf die Fahnen schreibt impliziert u.U. einen asozialen Status quo der Organisation im Moment der Zielsetzung oder erweckt zumindest einen solchen Eindruck.

Der Sinn einer funktionalen Ausdifferenzierung der Gesellschaft besteht ja gerade darin, unterschiedliche Kompetenzen und Spezialisierungen herauszubilden. Für Gesellschaft und Ökologie sind andere zuständig und es wäre ein schlechtes Zeichen, wenn man darauf nicht mehr vertrauen dürfte.

Man fragt sich also, ob es nicht ausreicht, wenn MILKA gute Schokolade macht – "warum müssen die sich auch noch für die Alpen einsetzen?" Warum kümmert sich SHELL im Frühjahr 1995 unter anderem durch "Engagement gegen Einsamkeit"(!) "um mehr als Autos"? "Kleine Sünden straft der Herrgott gleich", erinnert man sich angesichts dieser prompt bestraften Scheinheiligkeit durch den Konflikt um die Ölplattform BRENT SPAR. Hier beweisen die Unternehmen als Akteure tragische Qualitäten. Wer besonders hoch steigt, kann besonders tief fallen. Diese Erfahrung musste auch der Stern deutscher Automobilgeschichte trotz oder gerade wegen eines fetten Goodwill-Polsters im Kampf mit dem Elch machen.

Die Massenmedien halten als Dramaturgen eines öffentlichen Theaters nach Festspielbesetzungen Ausschau, auch wenn die auserwählten Akteure lieber Statisten wären.

Die derzeit vorliegenden theoretischen Überlegungen zur Unternehmenskommunikation und Public Relations stehen sich in ihrer konsensorientierten Tradition selbst im Weg und behindern geradezu eine stärkere Einbeziehung in die Unternehmensführung. Andere Bereiche, wie Investor Relations und Marketing-Kommunikation, die naturgemäß die Sprache ihres Systems Wirtschaft sprechen und verstehen, tun sich da leichter und finden automatisch den Zugang in die Unternehmensführung. Dabei verdienen Aufgaben wie die Risiko- und Krisenkommunikation diese Einbindung ebenso, nicht zuletzt weil es leicht um den Bestand der Organisation gehen kann.

Welche Erkenntnisse können wir ableiten für das Management von Risiko- und Krisenkommunikation aus Sicht der Organisation?

Die Massenmedien geben ein Prinzip vor, indem sie sich an Anschlußfähigkeit orientieren. Sie generieren gewöhnlich eine Sequenz erwartbar unerwarteter Beiträge und entwickeln dadurch Themen. Massenmedien sind an Storys interessiert und nicht an isolierten Kommunikationseinheiten. Protestbewegungen haben dies bereits erkannt und operieren ebenfalls mit anschließbaren Kommunikationseinheiten – Unternehmen tun dies in der Regel nicht.

So sehen die meisten Vertreter der Public Relations ihre Hauptaufgabe in der Verteilung von Informationshäppchen. Auch in den vielgepriesenen Modellen der Public Relations (vgl. GRUNIG/HUNT 1984) sucht man vergeblich nach dem Prinzip der Anschlußfähigkeit. Stattdessen geht es um verschiedene Zwecke der PR wie Publicity, wiederum Information und Konsens. Hinter dem Dialogbegriff verbirgt sich der Wunsch, über den Diskurs als Mittel zum Zweck zu einem akzeptablen Konsens zu gelangen. Die Anwendbarkeit dieses Modells ist jedoch sehr begrenzt und in Krisenfällen nahezu auszuschließen. Kaum vorstellbar, wenn man im Katastrophenfall zunächst über die vorgesehenen Verfahren diskutieren müßte, oder in einem Fall möglicherweise vergifteter Lebensmittel die irritierten Kunden zum Diskurs bäte. Auch Protestgruppen müssen ihrem Namen gerecht werden und lassen sich ungern auf Dialog und Konsens ein.

Das zentrale Prinzip Anschlußfähigkeit, das die Medien diktieren, blieb in der PR-Theorie bisher unberücksichtigt. Dabei sind anschlussfähige Kommunikationseinheiten eine Voraussetzung, um den Bestand von Kommunikationssystemen zu erhalten. Nichts könnte besser die Funktion der Public Relations als Management von Kommunikationsbeziehungen ausdrücken.

Es überraschend also, dass dieses Grundprinzip menschlicher Kommunikation in keiner Theorie zur Unternehmenskommunikation und Public Relations zu finden ist.

Es sei an dieser Stelle daran erinnert, dass dieses Prinzip auch die Kommunikation in einfachen Sozialsystemen bestimmt. Überall sind Menschen auf Anschlußfähigkeit der Kommunikation bedacht, um soziale Strukturen aufzubauen. Ebenso vermeidet man den Abbruch solcher Beziehungen, um nicht die daran anschließenden neuen und möglicherweise unschönen Systemprämissen zu riskieren.

Nicht zuletzt die Onlinekommunikation verdankt ihren Reiz einer grenzenlos anschließbaren Welt. Communitys und andere Kommunikationsforen verfolgen das Ziel, Kommunikationssysteme durch Anschließbarkeiten langfristig zu erhalten.

Zurück zu Risiko und Krise: Für den zentralen Handlungsrahmen, **der Anschlußfähigkeit und Bestandserhaltung von Kommunikationssystemen**, wollen wir wesentliche Aspekte im Zusammenhang mit den konstituierenden Bestandteilen von Kommunikationssystemen noch einmal hervorheben:

- **Themen**

Auf der Themenebene liefert das Issue-Management (vgl. 5.4.3) wertvolle Erkenntnisse. Entscheidende Faktoren sind die Früherkennung möglicher Issues und die daran anschließende Prägung von Deutungsmustern.

- **Akteure**

Im Mittelpunkt stehen die Erwartungen relevanter Anspruchsgruppen als Grundlage, um das weitere Kommunikationsverhalten darauf abzustimmen. (vgl. 5.4.4 Zielgruppen-Management)

- **Kommunikationsverhalten**

Hier geht es neben den Möglichkeiten der Verknüpfung von Kommunikationseinheiten (vgl. 7.1 Prozesse, Rituale Verfahren) vor allem um den Aspekt der gegenseitigen Imagepflege (vgl. 7.2). Beide Ansätze leisten einen Beitrag zu Aufbau und Bestandserhaltung von Kommunikationssystemen.

Eine Organisation muss allerdings nicht in jedem Fall an der Bestandserhaltung eines Kommunikationssystems festhalten. Wenn seitens der Anspruchsgruppe kein Sanktionspotential besteht, ist dies auch nicht nötig und unter Knappheitsbedingungen wird eine Organisation nur die für sie sinnvollen Kommunikationssysteme aufrechterhalten. Dazu müssen die sinnvollen Kommunikationssysteme allerdings zunächst identifiziert werden.

So kommen auch WINTER/ STEGER zu zwei Strategieoptionen im Umgang mit Konfliktgegnern:

- 1) Drop the project/action
- 2) Stick with the project/action (1998: 241)

In beiden Fällen kann es sinnvoll sein, das Kommunikationssystem zu erhalten oder abubrechen. Diese Entscheidung bedarf aber einer grundlegenden Analyse und Bewertung der Situation.

An dieser Stelle fällt der Vorhang – nicht ohne offene Fragen.

Ungelöst ist die bereits angesprochene Bewertung der Folgen von Risiko und Krise. Bevor diese Aufgabe nicht geleistet wird, neigen Organisationen auch weiterhin dazu, die Folgen zu übersehen. Erst eine Bewertung der Kommunikationsphänomene Risiko und Krise öffnet einer stärkeren Berücksichtigung der Risiko- und Krisenkommunikation in der Unternehmensführung Tür und Tor und ermöglicht es, dringende Aufgaben wie z.B. das Issue-Management zu institutionalisieren.

Die Arbeit sollte aber auch ein Anlass sein, um über die Paradigmen der Public Relations und den gebräuchlichen Imagebegriff im Marketing nachzudenken. Eine von der Interaktionstheorie (vgl. GOFFMAN 1967) abgeleitete gegenseitige Imagepflege zwischen Unternehmen, Kunden, Mitarbeitern, Nachbarn etc., würde die jüngste Diskussion über eine identitätsorientierte Markenführung neu beleben und vielleicht den Unternehmen helfen, ihren Pfad der Selbstbezogenheit, fast möchte man von einem Autismus sprechen, zu überdenken.

Was mit zu selbstbezogenen Helden passieren kann, lehrt uns seit langer Zeit das Theater. Allerdings muss man feststellen, dass die stärksten Stücke inzwischen in den Massenmedien aufgeführt werden.

9 Anhang

- Literaturverzeichnis
- Abbildungsverzeichnis
- Fragebogen

Literaturverzeichnis

AGENDA (2/1999): „Konsens oder Konflikt?“. Analysen von: ZWICKEL Klaus und WIEDEKING Wendelin.
In: *Agenda* das Magazin von RWE, 2/1999, S.10.*

AHRENS Rupert / Helmut SCHERER / Ansgar ZERFAß Hgg. (1995): Integriertes Kommunikationsmanagement. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen; ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt a.M.: IMK 1995.

ALLEN Mike (2000): „Bush Appeals for 'Plain-Spoken Folks' in Office“. Washington Post Tuesday, September 5, 2000, Page A04.

ANSOFF Igor H. (1976): „Managing Surprise and Discontinuity - Strategic Response to Weak Signals“. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 28, (1976); S. 129-152.

ANTIDOTE (1999): „Managing risk and crises“. *The Antidote* (The independent guide to issues currently on the management agenda) Issue 21. (1999). Hampshire (UK): C/S/B/S Publications .

APITZ Klaas (1987): Konflikte, Krisen, Katastrophen: Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine; Wiesbaden: Gabler 1987.

ARGYRIS Chris (1990): Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning. Boston: Allyn.

ASCH Solomon E. (1951): Effects of group pressure on the modification and distortion of judgements. In H. Guetzkow (ed.), *Groups, Leadership and Men*, Pittsburgh: Carnegie

AYISH Muhammad (1991): „Risk communication: a cross-cultural study“. *European Journal of Communication* 6.2 (1991), S. 213 - 222.

BAERNS Barbara (1985): Öffentlichkeitsarbeit oder Journalismus? Zum Einfluß im Mediensystem. Köln: Verlag Wissenschaft und Politik 1985.

- BANSE Gerhard Hgg. (1996): Risikoforschung zwischen Disziplinarität und Interdisziplinarität: von der Illusion der Sicherheit zum Umgang mit Unsicherheit. Berlin: Ed. Sigma 1996.
- BAECKER Dirk (1994): Posttheroisches Management: ein Vademecum. Berlin: Merve-Verlag 1994.
- BAKIR SUAT (2000): „Wach auf, die Welt ändert sich“. Der Tagesspiegel / 29. September 2000, S. 37.
- BAYERISCHE RÜCK Hgg. (1993): Risiko ist ein Konstrukt. Wahrnehmung zur Risikowahrnehmung. München: Knesebeck 1993.
- BECK Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. es 1365. Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1986.
- BECK Ulrich (1988): *Gegengifte*. Die organisierte Unverantwortlichkeit. es 1468. Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1988.
- BECK Ulrich (1991): Politik in der Risikogesellschaft. Essays und Analysen. Mit Beiträgen von Oskar Lafontaine u.a. sf 1831. Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1991.
- BECK Ulrich (1991): Auf dem Weg in die industrielle Risikogesellschaft? Aufbruch in die Neunziger. Ideen, Entwicklungen, Perspektiven der achtziger Jahre. Hgg. Christian THOMSEN. Köln: DuMont 1991, S. 27 - 41.
- BECK Ulrich (1993): Die Erfindung des Politischen. Zu einer Theorie reflexiver Modernisierung. es 1780. Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1993.
- BEHAM Mira (1996): Kriegstrommeln. Medien, Krieg und Politik. dtv 30531. 2. Aufl., München: dtv 1996.
- BENJAMIN Walter (1955): Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit. [zuerst in franz. Übersetzung in der Zeitschrift für Sozialforschung Jg. 5, 1936] Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1989.
- BENTELE Günter / Horst STEINMANN / Ansgar ZERFAß Hgg. (1996a): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven. Serie Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations und Kommunikationsmanagement; Bd.4 Berlin: Vistas 1996.
- BENTELE Günter / Horst STEINMANN / Ansgar ZERFAß (1996b): „Dialogorientierte Unternehmenskommunikation?: Eine Einleitung“. BENTELE Günter / Horst STEINMANN / Ansgar ZERFAß Hgg. (1996a): *Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven*. Serie Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations und Kommunikationsmanagement; Bd.4 Berlin: Vistas 1996. S.11-19.
- BENTELE Günter / Michael HALLER Hgg. (1997a): Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Akteure, Strukturen, Veränderungen. Konstanz: UVK 1997.

- BENTELE Günter / Tobias LIEBERT / Stefan SEELING (1997b): „Von der Determination zur Intereffikation. Ein integriertes Modell zum Verständnis von Public Relations und Journalismus.“ In: BENTELE Günter / Michael HALLER Hgg. (1997a): *Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Akteure, Strukturen, Veränderungen*. Konstanz: UVK
- S. 225-250.
- BENTELE Günter / Lothar ROLKE Hgg. (1998): *Konflikte, Krisen und Kommunikationschancen in der Mediengesellschaft: Casestudies aus der PR-Praxis*. Berlin: Vistas 1998.
- BERNE Eric (1967): *Spiele der Erwachsenen*. Reibeck b. Hamburg: Rowohlt 1994.
- BERNSTEIN Peter L. (1996): *Wider die Götter. Die Geschichte von Risiko und Risikomanagement von der Antike bis heute*. [zuerst engl., „Against The Gods“] München: Gerling Akademie Verlag 1997.
- BEVEREN Tim van/ Simon HUBACHER (1999): *Flug Swissair 111: Die Katastrophe von Halifax und ihre Folgen*. o.O.: Werd Verlag 1999.
- BLUMENBERG Hans (1979): *Arbeit am Mythos*. 3. Aufl., Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1984.
- BLUMER Herbert (1973): „Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus“. In: BURKART Roland / Walter HÖMBERG Hgg. (1995): *Kommunikationstheorien: Ein Textbuch zur Einführung*. 2. Aufl.. Wien: Braumüller, S. 23-39 [Zuerst in: *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit*. Band 1: *Symbolischer Interaktionismus und Ethnomethodologie*. Herausgegeben, verfaßt und übersetzt von einer Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen. Rheinbek: Rowohlt 1973, S. 80-101, 144-146].
- BÖCKELMANN Frank (1975): *Theorie der Massenkommunikation. Das System hergestellter Öffentlichkeit, Wirkungsforschung und gesellschaftliche Kommunikationsverhältnisse*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1975.
- BOLTZ Dirk Mario (1994): *Konstruktion von Erlebniswelten: Kommunikations- und Marketing-Strategien bei Camel und Greenpeace*. Berlin: Vistas 1974.
- BOLZ Norbert (1993): *Am Ende der Gutenberg Galaxis: die neuen Kommunikationverhältnisse*. München: Fink 1993.
- BOLZ Norbert David BOSSHART (1995): *Kult Marketing: Die neuen Götter des Marktes*. Düsseldorf: ECON 1995.
- BONACKER Thorsten (1996): *Konflikttheorien. Eine sozialwissenschaftliche Einführung mit Quellen*. Opladen: Leske & Buderich 1996.

- BONß Wolfgang (1995): *Vom Risiko. Unsicherheit und Ungewißheit in der Moderne*. Hamburg: Hamburger Edition 1995.
- BORTZ Jürgen (1984): *Lehrbuch der empirischen Forschung: für Sozialwissenschaftler*. (Unter Mitarbeit von D. Bongers). Berlin; Heidelberg; New York; Tokyo: Springer 1984.
- BOYLE T. Coraghessan (1981): *Water music*. Boston: Little, Brown and Company
- BRAND EINS (2000): „Der Konsumentenkrieg“. *brand eins*, 2. Jahrgang Heft 08, Oktober 2000, S. 68-70.
- BRAUER Gernot (1996): „Dialogorientierte Öffentlichkeitsarbeit als Wegbereiter integrierter Leistungskonzepte - Das Beispiel BMW“. In: BENTELE Günter / Horst STEINMANN / Ansgar ZERFAß Hgg. (1996a): *Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven*. Serie Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations und Kommunikationsmanagement; Bd.4 Berlin: Vistas.
- S.271-285.
- BRUHN Manfred (1995): *Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit*. 2., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1995.
- BRUHN Manfred (1997): *Kommunikationspolitik: Grundlagen der Unternehmenskommunikation*. München: Vahlen 1997.
- BURKART Roland (1996): „Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit“. In: BENTELE Günter / Horst STEINMANN / Ansgar ZERFAß Hgg. (1996a): *Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven*. Serie Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations und Kommunikationsmanagement; Bd.4 Berlin: Vistas. S. 245-270.
- BURKART Roland / Walter Hömberg Hgg. (1995): *Kommunikationstheorien: Ein Textbuch zur Einführung*. 2. Aufl.. Wien: Braumüller 1995.
- BURKART Roland / Alfred Lang (1995): „Die Theorie des Kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas – eine kommentierte Textcollage“. In: BURKART Roland / Walter Hömberg Hgg. (1995): *Kommunikationstheorien: Ein Textbuch zur Einführung*. 2. Aufl.. Wien: Braumüller 1995, S.40-68.
- BURKART Roland (1993): *Public Relations als Konfliktmanagement. Ein Konzept für verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit*. Studienreihe Konfliktforschung; Bd. 7. Anton Pelinka; Christian Haerpfer Hgg. Wien: Braumüller, 1993.
- CAPRA Fritjof (1982): *Wendezeit: Bausteine für ein neues Weltbild*. [zuerst engl. „The Turning Point“ München: dtv, 1991]
- CSIKSZENTMIHALYI MIHALY (1990): *Flow: Das Geheimnis des Glücks*. [zuerst engl. „Flow - The

Psychology of Optimal Experience“] 3. Aufl.. Stuttgart: Klett-Cotta, 1993.

CUBE Felix von (1990): Gefährliche Sicherheit. Die Verhaltensbiologie des Risikos. München: Piper 1990.

DEMUTH Alexander Hgg. (1992): Imageprofile '92: Konfliktmanagement und Umweltstrategien. Düsseldorf; Wien; New York; Moskau: ECON Verlag 1992.

DERIETH Anke (1995): Unternehmenskommunikation - eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen. Opladen: Westdt. Verlag 1995.

DONSBACH Wolfgang / Dietmar GATTWINKEL (1998): Öl ins Feuer: Die publizistische Inszenierung des Skandals um die Rolle der Ölkonzerne in Nigeria. Dresden; München: Dresden Univ. Press 1998.

DORER Johanna / Klaus LOJKA (1991): Öffentlichkeitsarbeit: theoretische Ansätze, empirische Befunde und Berufspraxis der Public Relations. Wien: Braumüller 1991.

DÖRRBECKER Klaus / Renée FISSENEWERT-Großmann (1999): Wie Profis PR-Konzeptionen entwickeln. 3., erw. u. akt. Aufl.. Frankfurt: F.A.Z.-Institut f. Management-, Markt- und Medieninformationen 1999.

DOUGLAS M. / A. WILDAVSKY (1982): Risk and Culture. Berkeley; Los Angeles; London

DROSTE Wiglaf (1994): Sieger sehen anders aus. Hamburg: Edition Nautilus 1994.

DROSTE Wiglaf / Klaus BITTERMANN, Hgg. (1995): Das Wörterbuch des Gutmenschen. Band II: Zur Kritik von Plapperjargon und Gesinnungssprache. Critica Diabolis 53. Berlin: Tiamat 1995.

DÜLMEN Richard van Hgg. (1998): Schöpfungsträume und Körperbilder 1500-2000. Wien; Köln; Weimar: Böhlau 1998.

DUNWOODY Sharon / Hans Peter Peters (1993): „Massenmedien und Risikowahrnehmung“. In: BAYERISCHE RÜCK Hgg. (1993): Risiko ist ein Konstrukt. Wahrnehmung zur Risikowahrnehmung. München: Knesebeck, 1993, S. 317-341.

DYLLICK Thomas (1992): Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung. Wiesbaden: Gabler 1992.

EBBIGHAUSEN Rolf / Sighard NECKEL Hgg. (1989): Anatomie des politischen Skandals. Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1989.

EBBIGHAUSEN Rolf (1989): „Skandal und Krise. Zur gewachsenen Legitimations-empfindlichkeit staatlicher

Politik“. In: EBBIGHAUSEN Rolf / Sighard NECKEL Hgg. (1989): Anatomie des politischen Skandals. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 171-200.

EDELMAN Murray Jacob (1964): The symbolic uses of politics. Urbana; Chicago: University of Illinois Press 1985.

EGGERT Axel (2000): „Internet und Krisen-PR“. Theoretische Überlegungen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. PR-Magazin 5/2000; S. 35-42.

ELIAS Norbert (1997a): Über den Prozeß der Zivilisation: soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen. Bd.1. 22., neu durchges. und erw. Aufl.. Frankfurt a.M. : Suhrkamp, 1998.

ELIAS Norbert (1997b): Über den Prozeß der Zivilisation: soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen. Bd.1. 22., neu durchges. und erw. Aufl.. Frankfurt a.M. : Suhrkamp, 1998.

EMCKE Carolin / Ulrich SCHWARZ (1999): „Tanz ums goldene Kalb“. Der Spiegel 51/1999, S. 50-72.

Enquetekommission des Deutschen Bundestages: CATENHUSEN Wolf-Michael/Hanna Neumeister Hgg (1987): „Chancen und Risiken der Gentechnologie“. Dokumentation des Berichts an den Deutschen Bundestag. München: Schweitzer 1987.

ESCH Franz-Rudolf Hgg. (1999): Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen. Wiesbaden: Gabler 1999.

FESTINGER Leon (1957): A theory of cognitive dissonance. Evanston, Illinois: Row, Peterson and Comp 1957.

FEYERABEND Paul (1975): Wider den Methodenzwang [zuerst englisch: „Against Method“] 3. Aufl.. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1991.

FREVERT Ute: „Männer und Heroen. Vom Aufstieg und Niedergang des Heroismus im 19. Und 20. Jahrhundert“. In: DÜLMEN Richard van Hgg. (1998): Schöpfungsträume und Körperbilder 1500-2000. Wien; Köln; Weimar: Böhlau 1998, S. 323-344.

FRÜH Werner (1981): Inhaltsanalyse: Theorie und Praxis. 3., überarb. Auflage. München: Ölschläger, 1991.

GALTUNG Johan/ Mari Holmboe RUGE (1965): „The Structure of Foreign News. The Presentation of the Congo, Cuba and Cyprus Crises in Four Foreign Newspapers.“ In Journal of Peace Research 2 (1965), S. 64-91.

GAMSON William A. / André MODIGLIANI (1989): "Media discourse and public opinion on nuclear power: a constructionist approach". American Journal of Sociology 95, 1989, S. 1 - 37.

- GEHRS Oliver (2000): „Nackt im Handstand“. Der Spiegel 41/2000, S. 100-101.
- GELFERT Hans-Dieter (1995): Die Tragödie: Theorie und Geschichte. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht 1995.
- GERLING Rolf / Otto-Peter OBERMEIER (1994): Risiko – Störfall – Kommunikation. München: Gerling-Akademie-Verlag
- GERLING Rolf / Otto-Peter OBERMEIER (1995): Risiko – Störfall – Kommunikation 2. München: Gerling-Akademie-Verlag 1995.
- GIDDENS Anthony (1996): „Risiko, Vertrauen und Reflexivität“. In: Ulrich BECK / Anthony GIDDENS / Scott LASH Hgg. (1996): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. es 1705 Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 316 - 337.
- GIEGEL Hans Joachim (1975): System und Krise. Kritik der Luhmannschen Gesellschaftstheorie. Theorie Diskussion Supplement 3. Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1975.
- GLEICH Uli / Ja GROEBEL (1992): "ARD-Forschungsdienst: Risikokommunikation". Media Perspektiven 9/92, S. 606 - 609.
- GLOTZ Peter (1997): „Die politische Krise als Kommunikations-Krise“. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament), B 36-37. S. 3-7.
- GOFFMAN Erving (1959): Wir alle spielen Theater: Die Selbstdarstellung im Alter. [zuerst engl.] 7. Aufl.. München: Piper 1998.
- GOFFMAN Erving (1967): Interaktionsrituale: über Verhalten in direkter Kommunikation. [zuerst engl.] 3. Aufl.. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1994.
- GOFFMAN Erving (1974): Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen. [zuerst engl.] 4. Aufl.. Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1996.
- GEILER Nik (1990): „Ökologische Rollenspiele: Zum anachronistischen Festhalten der Umweltbewegung an lieb gewonnenen Feindbildern“. die tageszeitung, 15.08.90.
- GLASL Friedrich (1992): Die großen Konflikte der Gegenwart. DEMUTH Alexander Hgg. (1992): Imageprofile '92: Konfliktmanagement und Umweltstrategien. Düsseldorf; Wien; New York; Moskau: ECON Verlag 1992, S. 10-20.
- GREENPEACE (2000): „Die Kommunikation von Greenpeace-Kampagnen“. *Unveröffentlichtes Thesenpapier zur Jahrestagung der Forschungsgruppe Neue Soziale Bewegung*, „Politische Kommunikation in Deutschland – Botschaften zwischen Illusion und Inszenierung“.

GREWENIG Adi Hgg. (1993): *Inszenierte Information. Politik und strategische Kommunikation in den Medien*. Opladen: Westdeutscher Verlag 1993.

GRIFFIN Robert J. (1990): "Energy in the eighties: education, communication, and the knowledge gap". *Journalism Quarterly* 67.3 (1990), S. 554 - 566.

GROSS Peter (1994): *Multioptionsgesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1994.

GRUNIG James E./ Todd Hunt (1984): *Managing Public Relations*. New York u.a.: Holt, Rinehart and Winston 1984.

GRUNIG James E. / Larissa A. GRUNIG / David M. DOZIER (1996): „Das situative Modell exzellenter Public Relations: Schlußfolgerungen aus einer internationalen Studie“. In: BENTELE Günter / Horst STEINMANN / Ansgar ZERFAß Hgg. (1996a): *Dialogorientierte Unternehmens-kommunikation: Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven*. Serie Öffentlichkeits-arbeit, Public Relations und Kommunikations-management; Bd.4 Berlin: S. 199-228.

HABERMAS Jürgen / Niklas LUHMANN (1971): *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung?* Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1971.

HABERMAS Jürgen (1962): *Strukturwandel der Öffentlichkeit: Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1996.

HABERMAS Jürgen (1981a): *Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1981.

HABERMAS Jürgen (1981b): *Theorie des kommunikativen Handelns. Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1981.

HAEDRICH Günther / T. JENNER / M. OLAVARRIA / S. POSSEKEL (1995): „Zur Situation der Öffentlichkeitsarbeit in deutschen Unternehmen im Jahre 1993“. In: *Die Betriebswirtschaft*, 55. Jg., S. 615-626.

HALLER Michael / Markus RETTICH (1997): *Wochenmedien Jahrbuch 1996*. Bern; Bonn; Fribourg; Leipzig; Ostrava: INNOVATIO Verlag 1997.

HALLER Michael / Markus RETTICH (1998): *Wochenmedien Jahrbuch 1997*. Bonn; Dover; Fribourg; Leipzig; Ostrava: INNOVATIO Verlag 1998.

HALLER Monika (1998): „Reden wir darüber: Die Kommunikationspolitik der Deutschen Bank im „Fall Schneider“ zwischen Anspruch und Wirklichkeit - Erkenntnisse und Lehren“. In: BENTELE Günter / Lothar ROLKE Hgg. (1998): *Konflikte, Krisen und Kommunikationschancen in der Mediengesellschaft: Casestudies aus der PR-Praxis*. Berlin: Vistas 1998.

- HAMDAN Fouad (2000): „Aufdecken und Konfrontieren. NGO-Kommunikation am Beispiel Greenpeace“. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegung, Jg. 13, Heft 3. Stuttgart: Lucius & Lucius, 2000, S. 69-74.
- HANDELSBLATT (2000): Dresdner und Commerzbank sprechen über Fusion. Online in: http://www.handelsblatt.com/hbiwwwangebot/fn/relhbi/sfn/buildhbi/cn/bp_artikel/docid/303401/STRUCID/PAGE_200012/PAGEID/PAGE_200039/index.html [Stand 16. 6. 2000]
- HANSEN Ursula / Ulrike NIEDERGESÄß / Bernhard RETTBERG (1996): „Dialogische Kommunikationsverfahren zur Vorbeugung und Bewältigung von Umweltkandalen“. In: BENTELE Günter / Horst STEINMANN / Ansgar ZERFAß Hgg. (1996a): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven. Serie Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations und Kommunikationsmanagement; Bd.4 Berlin: S. 307-331.
- HENCKEL V. DONNERSMARCK Marie / SCHATZ Roland Hgg. (1999): Fusionen Gestalten und Kommunizieren. 2., überarb. Auflage. Bonn; Dover; Fribourg; Leipzig; Ostrava: INNOVATIO Verlag 1999.
- HENCKEL V. DONNERSMARCK Marie / Roland SCHATZ Hgg. (1999): Frühwarnsysteme. Bonn; Dover; Fribourg; Leipzig; Ostrava: INNOVATIO Verlag 1999.
- HERBST Dieter (1999): Krisen meistern durch PR: Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker. Neuwied; Kriftel: Luchterhand 1999.
- HOLLY Werner (1993): „Zur Inszenierung von Konfrontation in politischen Fernsehinterviews“. In: GREWENIG Adi Hgg. (1993): Inszenierte Information. Politik und strategische Kommunikation in den Medien. Opladen: Westdeutscher Verlag 1993, S. 164-197.
- HOLM Carsten (2000): „Blanke Nerven an der Donau“. Der Spiegel 4/2000, S. 170-171.
- HOLOUBEK Karl (1994): „Unternehmenspolitik und ihre Kommunizierbarkeit – der Störfall als Prüfstein“. In: GERLING Rolf / Otto-Peter OBERMEIER (1994): Risiko – Störfall – Kommunikation. München: Gerling-Akademie-Verlag 1994.
- HOLTZ Shel (1998): Public Relations on the Net. Winning Strategies to Inform and Influence the Media, the Investment Community, the Government, the Public, and More.. New York: Amacom 1998.
- HOLTZ-BACHA Christina / Helmut SCHERER / Norbert WALDMANN Hgg. (1998): Wie die Medien die Welt erschaffen und wie die Menschen darin leben. Opladen: Westdeutscher Verlag 1998.
- HOLZMÜLLER H. H./A. SCHUH (1992): „Skandalbewältigung durch Marketing“ in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 21. Jg., S.343-347.
- HOPFENBECK Waldemar / Peter ROTH (1994): *Öko-Kommunikation: Wege zu einer neuen*

Kommunikationskultur. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie 1994.

HORTON Donald / R. Richard WOHL (1956): „Mass Communication and Para-Social Interaction. Observations on Intimacy at a Distance“. *Psychiatry* 19 (1956), S. 215-229.

HOWARD Nigel (1971): *Paradoxes of Rationality. Theory of Metagames an Political Behavior*. Cambridge (Mass.); London: M.I.T. Press.1971.

HUIZINGA Johan (1938): *Homo Ludens. Vom Ursprung der Kultur im Spiel*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag 1997.

HUTH Lutz (1993): „Mythos“. Arbeitspapier aus dem Bereich Theorie der verbalen Kommunikation. Unveröffentlichtes *Seminarpapier HdK Berlin*, Studiengang Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation 1996.

HUTH Lutz / Jürgen SCHULZ (1998): „Risiko – Krise – Kommunikation“. Basispapier zum Oberseminar. Unveröffentlichtes *Seminarpapier HdK Berlin*, Studiengang Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation 1998.

HUTH Lutz (1999): „Medientheorie“. Arbeitspapier aus dem Bereich Theorie der verbalen Kommunikation. Unveröffentlichtes *Seminarpapier HdK Berlin*, Studiengang Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation 1999.

HUTH Lutz (2000): „Am Rande des Taktes“. Unveröffentlichte Fassung für Festschrift für Hans Range zum 60. Geburtstag. Hgg. Britt-Marie SCHUSTER/ Jörg RISCHE / Gerd RICHTER. Darmstadt/ Marburg: Selbstverlag der Hessischen Historischen Kommission Darmstadt und der Historischen Kommission für Hessen, 2000.

JANISCH Monika (1993): *Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: vom Shareholder Value zum Stakeholder Value*. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt 1993.

JENNY Urs (2000): „Willkommen im Skandal-Business“. *Der Spiegel* 29/2000, S. 114-118.

JOHANSEN Klaus-Peter (1997): „Wir kümmern uns um mehr als Autos. Die Geschichte einer Kampagne“. In: RÖTTGER Ulrike Hgg. (1997): *PR-Kampagnen: über die Inszenierung von Öffentlichkeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1997, S. 257-264.

JUNGERMANN Helmut / Paul SLOVIC (1993): „Charakteristika individueller Risikowahrnehmung“. In: BAYERISCHE RÜCK Hgg. (1993): *Risiko ist ein Konstrukt. Wahrnehmung zur Risikowahrnehmung*. München: Knesebeck 1993, S. 89-107

KAPFERER JAN – Noël (1987): *Gerüchte: Das älteste Massenmedium der Welt*. Berlin: Aufbau Taschenbuch Verlag 1997.

- KAPLAN Robert S. / David P. NORTON (1996): *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press 1996.
- KÄSLER Dirk (1984): „Alles nur Theater? Politik zwischen Show und Entscheidung“. In: *Süddeutsche Zeitung am Wochenende. Feuilleton-Beilage der Süddeutschen Zeitung* 14./15.1.1984.
- KÄSLER Dirk (1991): *Der politische Skandal. Zur symbolischen und dramaturgischen Qualität von Politik*. Opladen: Westdeutscher Verlag 1991.
- KATZ Elihu / Jay G. BLUMLER / Michael GUREVICH (1974): *The uses and gratifications approach to mass communication*. Beverly Hills: SAGE 1974.
- KEMP Ray (1993): „Risikowahrnehmung: Die Bewertung von Risiken durch Experten und Laien – ein zweckmäßiger Vergleich?“. In: BAYERISCHE RÜCK Hgg. (1993): *Risiko ist ein Konstrukt. Wahrnehmung zur Risikowahrnehmung*. München: Knesebeck 1993, S. 109-128
- KEPPLINGER Hans Mathias / Herbert ROTH (1978): "Kommunikation in der Ölkrise des Winters 1973/74. Ein Paradigma für Wirkungsstudien". *Publizistik* 23 (1978), S. 337 - 356.
- KEPPLINGER Hans Mathias Hgg. (1979): *Angepaßte Außenseiter. Was Journalisten denken und wie sie arbeiten*. Freiburg; München: Alber 1979.
- KEPPLINGER Hans Mathias / Rainer MATHES (1988): „Künstliche Horizonte. Die Darstellung von Technik in Zeitungen und Zeitschriften der Bundesrepublik Deutschland von 1965 bis 1986“, in: SCHARIOTH Joachim / Harald UHL Hgg. (1988): *Medien und Technikakzeptanz*. München: Oldenbourg 1988, S. 111-152.
- KEPPLINGER Hans Mathias (1989a): *Künstliche Horizonte. Folgen, Darstellung und Akzeptanz von Techniken der Bundesrepublik*. Frankfurt a.M.: Campus 1989.
- KEPPLINGER Hans Mathias (1989b): „Theorien der Nachrichtenauswahl als Theorien der Realität“, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung das Parlament*, B15, 3-16
- KEPPLINGER Hans Mathias / Helga WEISSBECKER (1991): „Negativität als Nachrichtenideologie“. In: *Publizistik* 36 (1991), S. 330-342.
- KEPPLINGER Hans Mathias (1992): „Die Rolle der Medien in Konflikten“. In: DEMUTH Alexander Hgg. (1992): *Imageprofile '92: Konfliktmanagement und Umweltstrategien*. Düsseldorf; Wien; New York; Moskau: ECON Verlag 1992, S. 30-45.
- KEPPLINGER Hans Mathias / Uwe Hartung (1993): *Am Pranger. Eine Fallstudie zur Rationalität öffentlicher Kommunikation*. München: Alber 1993.
- KEPPLINGER Hans Mathias / Uwe Hartung (1995): *Störfall-Fieber. wie ein Unfall zum Schlüsselereignis*

einer Unfallserie wird. Freiburg (Breisgau); München: Alber 1995.

KEPPLINGER Hans Mathias (1998): „Der Nachrichtenwert der Nachrichtenfaktoren“. In: Christina HOLTZ-BACHA Christina / Helmut SCHERER / Norbert WALDMANN (1998): *Wie die Medien die Welt erschaffen und wie die Menschen darin leben*. Opladen: Westdeutscher Verlag 1998, S. 19-38

KLENK Volker.: „Krisen PR mit Hilfe von Krisenmodellen“ *Prmagazin* 2/1989

KNIGHT Rory / Deborah PRETTY (1996): *The Impact of Catastrophes on Shareholder Value*. Oxford Executive Research Briefing. Templeton College 1996.

KOSIOK Karel (1967): *Dialektik des Konkreten*. Frankfurt M.: Suhrkamp 1970.

KOTLER Philip / Friedhelm BLIEMEL (1995): *Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*. 8., völlig Neubearb. u. erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer- Poeschel 1995.

KRAUS Karl (1924): „Nachts“ [zuerst Wien; Leipzig: Verlag Die Fackel]. In: Karl Kraus Schriften: Herausgegeben von Christian Wagenknecht. *Band 8 - Aphorismen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp: 1986.

KRAUSE Detlef (1996): *Luhmann-Lexikon: eine Einführung in das Gesamtwerk von Niklas Luhmann*. 2., vollst. Überarb., erw. und aktualisierte Aufl.. Stuttgart: Enke 1999.

KREIKEBAUM Hartmut (1991): *Strategische Unternehmensplanung*. 4. Aufl.. Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer 1991.

Krystek Ulrich (1987): *Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung u. Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*. Wiesbaden:

Gabler 1987.

KUNCZIK Michael (1993): *Public Relations: Public Realties, Konzepte und Theorien*. Köln, Weimar, Wien: Böhlau 1993.

KUNCZIK Michael (1995): *Krisen-PR: Unternehmensstrategien im umweltsensiblen Bereich*. Michael Kunczik; Alexander Heintzel; Astrid Zipfel. Köln; Weimar; Wien: Böhlau 1995.

KREISSL Reinhard (1997): "Apokalypse und Utopie. Feststellungen eines Zusammenhangs". *Süddeutsche Zeitung* Nr. 43 vom 21. Februar 1997, S. 11.

KROEBER-RIEL Werner (1988): *Strategie und Technik der Werbung: verhaltenswissenschaftliche Ansätze*. 4. Aufl.. Stuttgart; Köln: Kohlhammer 1993.

- KROEBER-RIEL Werner (1993): Bildkommunikation: Imagestrategien für die Werbung. München: Vahlen 1993.
- KRÜGER Jens / Stephan RUSS-MOHL, Hgg. (1991): Risikokommunikation. Technikakzeptanz Medien und Kommunikationsrisiken. Berlin: Edition Sigma 1991.
- LANDFRIED Christine (1989): „Korruption und politischer Skandal in der Geschichte des Parlamentarismus“. In: EBBIGHAUSEN Rolf / Sighard NECKEL Hgg. (1989): Anatomie des politischen Skandals. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 130-148.
- LASORA Dominique L. / Stephan D. REESE (1990): "News source use in the crash of 1987: a study of four national media". *Journalism Quarterly* 67.1 1990, S. 60 - 71.
- LASSWELL Harold D. (1946): „Describing the content of Communication“. In: SMITH Bruce Lannes / Harold D. LASWELL / Ralph D. CASEY (1946): Propaganda, Communication, and Public Opinion. Princeton: Princeton University Press.
- LEIF Thomas Hgg. (1998): Leidenschaft Recherche: Skandal-Geschichten und Enthüllungs-Berichte. Opladen: Westdeutscher Verlag 1998
- LEISS William (1994): Risk Communication and Public Knowledge. Communication Theory Today. Hgg. David CROWLEY / David MITCHELL Cambridge: Polity 1994, S. 127 - 139.
- LERBINGER Otto (1997): The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- LICHTENBERG Georg Christoph (1796): Sudelbücher I. Georg Christoph Lichtenberg Schriften und Briefe. Herausgegeben v. Wolfgang Promies [zuerst München: Hanser 1968] Frankfurt a.M.: Zweitausendeins o.J.
- LIEBL Franz (1996): Strategische Frühaufklärung: Trends - Issues - Stakeholders. München; Wien: Oldenbourg 1996.
- LIEBL Franz (2000): Der Schock des Neuen: Entstehung und Management von Issues und Trends. München: Gerling-Akad.-Verlag 2000.
- LIPPMANN Walther (1922): Public Opinion. New York: The Macmillan Comp. 1954.
- LÖFFELHOLZ Martin, Hgg. (1993): Krieg als Medienereignis. Grundlagen und Perspektiven der Krisenkommunikation. Opladen: Westdeutscher Verlag 1993.
- LÜBBE Hermann (1993): „Sicherheit. Risikowahrnehmung im Zivilisationsprozeß“. In: BAYERISCHE RÜCK Hgg. (1993): Risiko ist ein Konstrukt. Wahrnehmung zur Risikowahrnehmung. München: Knesebeck. S. 23-42.

LUHMANN Niklas (1964a): Funktionen und Folgen formaler Organisation. 3. Aufl.. Berlin: Duncker & Humblot 1976.

LUHMANN Niklas (1964b): „Lob der Routine“. In: LUHMANN Niklas (1971): Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. 2. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag 1975, S. 113-142.

LUHMANN Niklas (1968): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 3., durchgesehene Aufl., Stuttgart: Enke 1989.

LUHMANN Niklas (1969): Legitimation durch Verfahren. 4. Aufl., Frankfurt M.: Suhrkamp 1997.

LUHMANN Niklas (1970): Öffentliche Meinung. N.L.: Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. [zuerst: Politische Vierteljahresschrift 11 1970, S. 2-28]. 2. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag 1975, S.9-34.

LUHMANN Niklas (1971): Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. 2. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag 1975.

LUHMANN Niklas (1971b): „Systemtheoretische Argumentation. Eine Entgegnung auf Jürgen HABERMAS: II. Diskussion als System“. In: HABERMAS Jürgen / Niklas LUHMANN (1971): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung? Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1971, S. 316-341

LUHMANN Niklas (1984): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt: Suhrkamp 1984.

LUHMANN Niklas (1986): Ökologische Kommunikation: kann d. moderne Gesellschaft sich auf ökolog. Gefährdungen einstellen?. 3., unveränderte Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag 1990.

LUHMANN Niklas (1990a): Risiko und Gefahr. Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven. Opladen: Westdeutscher Verlag 1990, S. 131 - 169.

LUHMANN Niklas (1990b): Paradigm lost: Über die ethische Reflexion der Moral. Rede von Niklas Luhmann anlässlich der Verleihung des Hegel-Preises 1989. Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1996.

LUHMANN Niklas (1991): Soziologie des Risikos. Berlin/New York: de Gruyter 1991.

LUHMANN Niklas (1993): „Die Moral des Risikos und das Risiko der Moral“, in: BECHMANN, Gotthard Hgg. (1993): Risiko und Gesellschaft. Grundlagen und Ergebnisse interdisziplinärer Risikoforschung, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 327-338.

LUHMANN Niklas (1994): „Systemtheorie und Protestbewegung“. Ein Interview. [ursprüngl. veröffentlicht in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegung, Jg.7, Heft 2, 1994, S. 53-69] In: LUHMANN (1996b):

Protest: Systemtheorie und soziale Bewegungen. Hrsg. und eingel. v. Kai-Uwe Hellmann. - 2. Aufl. - Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1997. S.175-200.

LUHMANN Niklas (1995a): „Protestbewegung“. In: LUHMANN (1996b: 201-215)

LUHMANN Niklas (1995b): Gesellschaftsstruktur und Semantik: Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft. Bd. 4. Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1995.

LUHMANN Niklas (1996a): Die Realität der Massenmedien. 2., erw. Aufl. – Opladen: Westdeutscher Verlag 1996.

LUHMANN Niklas (1996b): Protest: Systemtheorie und soziale Bewegungen. Hrsg. und eingel. v. Kai-Uwe Hellmann. - 2. Aufl. - Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1997.

LUHMANN Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bände. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1998.

MACIEJEWSKI Franz Hgg. (1973): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Beiträge zur Habermas-Luhmann-Diskussion. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1973.

MARKOVITS Andrei S. / Mark SILVERSTEIN (1989): „Macht und Verfahren. Die Geburt des politischen Skandals aus der Widersprüchlichkeit liberaler Demokratien“. In: EBBIGHAUSEN Rolf / Sighard NECKEL Hgg. (1989). Anatomie des politischen Skandals. Frankfurt a.M.: Suhrkamp S. 151-170.

MASEL WALTERS Lynne / Lee WILKINS / Tim WALTERS (1989): Bad tidings. Communication arid catastrophe. Hillsdale, N.J.:Lawrence Erlbaum Ass. 1989.

MATURANA Humberto R. / Francisco VARELA (1984): Der Baum der Erkenntnis. [zuerst spanisch: „El árbol del conocimiento“] o.O.: Goldmann Verlag 1992.

MATHES Rainer / Barbara PFETSCH (1991): „The Role of the Alternative Press in the Agenda-building Process: Spill-over Effects and Media Opinion Leadership.“ In: European Journal of Communication 6, S. 33-62

McCOMBS Maxwell E. / Donald L. SHAW (1972): „The Agenda-Setting Function of Mass Media“. In: Public Opinion Quarterly. Vol. 36(1972), S. 176-187.

McCOMBS Maxwell E./ Sheldon GILBERT (1986): News Influence on Our Picture of the World. Perspective on Media Effects. Hgg. Jennings BRYANT / Dolf ZILLMANN Hillsdale, N.J./ London: Lawrence Erlbaum Ass. 1986, S. 1-15.

McCOMBS Maxwell E./ Lucig DANIELIAN / Wayne WANTA (1995): Issues in the News and the Public Agenda: The Agenda-Setting Tradition. Public Opinion and the Communication of Consent. Hgg. Theodore L. GLASSER / Charles T. SALMON. New York/London: Guilford Press 1995, S. 281-300.

- MEAD George H. (1934): Geist, Identität und Gesellschaft. [zuerst engl. „Mind, Self and Society. From the standpoint of a social behaviorist“] Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1973.
- MEIER Alfred / Tilman Slembeck (1998): Wirtschaftspolitik: kognitiv-evolutionärer Ansatz. 2., überarb. Aufl.. München; Wien: Oldenbourg 1998.
- MEIER Werner A. / Michael SCHANNE (1992): "Risiko-Kommunikation. Ergebnisse aus kommunikationswissenschaftlichen Analysen journalistischer Umwelt- und Umwelt-Risiken-Berichterstattung". Rundfunk und Fernsehen 40.2 (1992), S. 264 - 290.
- MERTEN Klaus / Siegfried J. SCHMIDT / Siegfried WEISCHENBERG Hgg. (1994): Die Wirklichkeit der Medien: Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag 1994.
- MERTEN Klaus / Joachim WESTERBARKEY (1994): „Public Opinion und Public Relations.“ In: MERTEN Klaus / Siegfried J. SCHMIDT / Siegfried WEISCHENBERG Hgg. (1994): Die Wirklichkeit der Medien: Eine Einführung in die Kommunikations-wissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 188-211.
- MERTEN Klaus (1999): Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Bd 1/1: Grundlagen der Kommunikationswissenschaft. Münster: LIT Verlag 1999.
- MERTEN Klaus (2000): „Die Lüge vom Dialog: Ein verständigungsorientierter Versuch über semantische Hazards“. *Public Relations Forum* 1/2000, S. 6-9.
- MERX Stefan (2000): „Mündliche Prüfung: Führungskräfte müssen auch vor der Kamera überzeugen können. Professionelles Medientraining sorgt für den richtigen Auftritt“. *Financial Times Deutschland*. 7. August 2000, S. 27.
- MESTMACHER Christoph (2000): „Verbale Stahlgewitter. Seit der Spendenaffäre und der CDU-Kampagne gegen die doppelte Staatsbürgerschaft verrohen im hessischen Landtag die Sitten“. *Der Spiegel* 36/2000, S. 26.
- MINTZBERG Henry (1991): Mintzberg über Management: Führung und Organisation, Mythos und Realität. [zuerst engl.: 1989 „Mintzberg on Management“.] Wiesbaden: Gabler 1991.
- MITROFF Ian I. / Christine M. PEARSON / L. Katharine HARRINGTON (1996): The Essential Guide to Managing Corporate Crisis. A Step-By-Step Handbook for Surviving Major Catastrophes. New York; Oxford: Oxford University Press.
- MORRIS Dick (1999): Behind the Oval Office. Getting reelected at All Odds. 2. Edition. Los Angeles: Renaissance Books.

- MÜHL-BENNINGHAUS (ohne Jahresangabe): „Die aischyleische Orestie“. Unveröffentlichtes Vorlesungsskript. Berlin: Humboldt Universität S.181-237.
- MÜLLER Lambert (1998): „Der Fall Daimler-Benz und die A-Klasse: Außer Spesen - nichts gewesen?“ In: BENTELE Günter / Lothar ROLKE Hgg. (1999): Konflikte, Krisen und Kommunikationschancen in der Mediengesellschaft: Casestudies aus der PR-Praxis. Berlin: Vistas. S. 111-135,
- MÜLLER-ULLRICH Burkhard (1998): Medienmärchen: Gesinnungstäter im Journalismus. o.O.: Siedler 1998.
- MÜNCH Richard (1996): Risikopolitik stw 1242. Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1996.
- MUSLOFF Andreas (1993): „Die Sprache der Medien und wirtschaftliche Realitäten - Sprachgebrauch in öffentlichen Debatten um den Daimler-Benz-Konzern“. In: GREWENIG Adi Hgg. (1993): Inszenierte Information. Politik und strategische Kommunikation in den Medien. Opladen: Westdeutscher Verlag. S.31-55.
- NEUBERGER Christoph (2000): „Journalisten und PR-Leute: Junkies und Dealer?“ Public Relations Forum 3/2000, S. 125-128.
- NIMMO Dan / James E. COMBS (1983): Mediated political realities. New York; London: Longman 1990.
- NOELLE-NEUMANN Elisabeth (1982): Öffentliche Meinung: die Entdeckung der Schweigespirale. Erw. Ausg. Frankfurt a.M.; Berlin: Ullstein 1996.
- NOELLE-NEUMANN Elisabeth / Winfried SCHULZ / Jürgen WILKE Hgg. (1994a): Fischer Lexikon Publizistik, Massenkommunikation. Aktualisierte, vollständig überarbeitete Neuausgabe. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch Verlag 1994.
- NOELLE-NEUMANN Elisabeth (1994): „Wirkung der Massenmedien auf die Meinungsbildung“. In: NOELLE-NEUMANN Elisabeth / Winfried SCHULZ / Jürgen WILKE Hgg. (1994): Fischer Lexikon Publizistik, Massenkommunikation. Aktualisierte, vollständig überarbeitete Neuausgabe. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch Verlag. S. 518-571.
- NULTY Peter (1990): „Exxon´s Problem: Not What You Think, the Embattled Oil Giant Enough Financial Shape That It Can Almost Shrug off the Cost of the Alaskan Clean Up. But Morale and Long Term Leadership Are Another Matter“ *Fortune*, April 23 (1990) S. 204.
- OBERMEIER Otto-Peter (1994): „Risikoverständnis im Wandel“. In: GERLING Rolf / Otto-Peter OBERMEIER (1994): Risiko – Störfall – Kommunikation. München: Gerling-Akademie-Verlag. S.14-48.
- OBERMEIER Rolf Peter (1995): „Bedeutung und Grundzüge der Risikokommunikation“. In: GERLING Rolf / Otto-Peter OBERMEIER (1995): Risiko – Störfall – Kommunikation 2. München: Gerling-Akademie-Verlag S. 13-45.

OBERMEIER Otto-Peter (1999): Die Kunst der Risikokommunikation: über Risiko, Kommunikation und Themenmanagement. München: Gerling-Akad.-Verlag 1999.

OECKL Albert (1964): Handbuch der Public Relations. Hamburg.

OECKL Albert (1976): PR-Praxis: Der Schlüssel zur Öffentlichkeit. Düsseldorf; Wien: Econ 1976.

O'Rourke Raymond J.(2000): Learning from Crisis: When the Dust Settles. BURSON MARSTELLER. Online in Internet: URL: <http://www.bm.com/files/insights/crisis.html> [Stand 12.09.2000]

ÖSTERGAARD Einar (1965): „Factors influencing the flow of news“. In: Journal of Peace Research 2, 39-63

PABST Manfred (1984): „Institution“. In: KERBER Harald / Arnold Schmieder Hgg.(1984): Handbuch Soziologie: Zur Theorie und Praxis sozialer Beziehungen. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.

PARSONS Talcott (1980): „Health, uncertainty and the action structure“. In: FIDDLE Seymour Hgg. (1980): *Uncertainty*. Behavioural and Social Dimensions. New York: Praeger, S. 145-163.

PATTERSON Thomas E. (1994): Out of Order. Taschenbuch. Vintage Books 1994.

PETERS Hans Peter / Leo HENNEN (1990): „Orientierung unter Unsicherheit. Bewertung der Informationspolitik und Medienberichterstattung nach <Tschernobyl>“. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 42.2 1990, S. 300 - 312.

PETERS Hans Peter (1994): „Risikokommunikation in den Medien“. MERTEN Klaus / Siegfried J. Schmidt / Siegfried Weischenberg Hgg. (1994): Die Wirklichkeit der Medien: Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 329-351.

PLASSER Fritz/ Franz SOMMER (1995): „Politische Öffentlichkeitsarbeit in informationsgesellschaftlichen Demokratien“. In: DORER Johanna / Klaus LOJKA (1991): Öffentlichkeitsarbeit: theoretische Ansätze, empirische Befunde und Berufspraxis der Public Relations. Wien: Braumüller. S. 93-110.

PLOWMAN K. (1995): „Congruence between Public Relations and Conflict Resolution: Negotiating Power in the Organization“, unveröff. Dissertationsschrift, University of Maryland, College Park (MD).

PROBST Gilbert J.B./ GOMEZ Peter (1989): Vernetztes Denken: ganzheitliches Führen in der Praxis. 2., erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler 1991.

RADUNSKI Peter (1980): Wahlkämpfe. Moderne Wahlkampfführung als politische Kommunikation. München/ Wien: Olzog 1980.

- RAMMERT Werner (1988): "Technikgenese. Stand und Perspektiven der Sozialforschung zum Entstehungszusammenhang neuer Techniken". *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 40.4 (1988) S. 747 - 761 .
- REGESTER Michael / Judy LARKIN (1997): *Risk Issues and Crisis Management: Effective Issues Management - How to deal with a crisis*. London: Kogan Page.
- REESE Dagmar (1989): „Skandal und Ressentiment: Das Beispiel des Berliner Sklarek-Skandals von 1929“. In: EBBIGHAUSEN Rolf / Sighard NECKEL Hgg. (1989). *Anatomie des politischen Skandals*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 374-395.
- RICKER Reinhart (1994): „Medienrecht“ in: NOELLE-NEUMANN Elisabeth / Winfried SCHULZ / Jürgen WILKE Hgg. (1989): *Fischer Lexikon Publizistik, Massenkommunikation*. Aktualisierte, vollständig überarbeitete Neuausgabe. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch Verlag. 1994, 244-267.
- RIEMANN Fritz (1990): *Grundformen der Angst: eine tiefenpsychologische Studie*. München; Basel; E. Reinhardt 1990.
- RÖGLIN Hans Christian (1996): „Die Öffentlichkeitsarbeit und das Konzept der kühnen Konzepte“. In: BENTELE Günter / Horst STEINMANN / Ansgar ZERFAß Hgg. (1996a): *Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven*. Serie Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations und Kommunikationsmanagement; Bd.4 Berlin: Vistas. S. 229-244.
- ROLKE Lothar / Bernd ROSEMA / Horst AVENARIUS Hgg. (1994): *Unternehmen in der ökologischen Diskussion: Umweltkommunikation auf dem Prüfstand*. Opladen: Westdeutscher Verlag 1994.
- RONNEBERGER Franz (1991): „Legitimation durch Information. Ein kommunikations-theoretischer Ansatz zur Theorie der PR“. In: DORER Johanna / Klaus LOJKA (1991): *Öffentlichkeitsarbeit: theoretische Ansätze, empirische Befunde und Berufspraxis der Public Relations*. Wien: Braumüller. S. 8-19.
- RONNEBERGER Franz / Manfred RÜHL (1992): *Theorie der Public Relations: Ein Entwurf*. Opladen: Westdeutscher Verlag 1992.
- ROTH Roland (1989): „Eine korrupte Republik? Konturen politischer Korruption in der Bundesrepublik“. In: EBBIGHAUSEN Rolf / Sighard NECKEL Hgg. (1989). *Anatomie des politischen Skandals*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp., S. 201-233.
- ROTHMAN Stanley/ Robert LICHTER (1988): „Is Opposition to Nuclear Energy an Ideological Critique?“ In: *American Political Science Review* 82 (1988), S. 947-950.
- RUHRMANN Georg (1992): "Risikokommunikation". *Publizistik* 37 (1992), S. 5 - 24.
- RUHRMANN Georg (1995): *Risikokommunikation. Theoretische und empirische Analysen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 1995.

RUHRMANN Georg / Dagmar SCHÜTTE (1991): "Öffentlichkeitsarbeit und Risikokommunikation". PR-Magazin 22.1 1991, S. 27 - 34 und 22.2 1991, S. 27 - 29.

SALOMONE Kandice L. / Michael R. GREENBERG / Peter M. SANDMAN / David B. SACHSMAN (1990): "A question of quality: how journalists and news sources evaluate coverage of environmental risk." Journal of Communication 40.4 (1990). S. 117 - 131.

SANDER Uwe (1998): Die Bindung der Unverbindlichkeit: Mediatisierte Kommunikation in modernen Gesellschaften. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1998.

SCHATZ Roland (1999a): „Chaostage in deutschen Wirtschaftsredaktionen: Die Berichterstattung über BMW-Rover wirft Fragen zur Unabhängigkeit der Medien auf“. In: Medientenor Forschungsbericht Nr.81, 15. Februar 1999, S. 10-11.

SCHATZ Roland (1999b): „Die Fremden werden auf Kriminalität reduziert: Die Medienberichterstattung als ein Grund für die Unterschriftenaktion der Union.“ In: Medientenor Forschungsbericht Nr.81, 15. Februar 1999, S. 14-15.

SCHATZ Roland (1999c): „Dem Externen auf der Spur: Wenn aus Gegnern Partner werden“. In: HENCKEL V. DONNERSMARCK Marie / Roland SCHATZ (1999): Frühwarnsysteme. Bonn; Dover; Fribourg; Leipzig; Ostrava: INNOVATIO Verlag.

SCHARIOTH Joachim / Harald UHL Hgg. (1988): Medien und Technikakzeptanz. München: Oldenbourg 1988 S. 111-152.

SCHERER Helmut (1995): „Unternehmen in öffentlichen Auseinandersetzungen: Strukturmerkmale öffentlicher Kommunikation als Herausforderung für die integrierte Unternehmenskommunikation“. In: AHRENS Rupert / Helmut SCHERER / Ansgar ZERFAß Hgg. (1995): Integriertes Kommunikationsmanagement. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen; ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt a.M.: IMK.

SCHERLER Patrik (1996): Management der Krisen-Kommunikation: Theorie und Praxis zum Fall Brent Spar. Basel; Frankfurt a. M.: Helbing und Lichtenhahn 1996.

SCHMIDT Siegfried J. Hgg. (1987): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. 6. Aufl.. Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1994.

SCHMIDT-DEGUELLE Klaus-Peter (2000): „Institution spin doctor.“ Interview mit Thomas Leif. Forschungsjournal Neue Soziale Bewegung, Jg. 13, Heft 3. Stuttgart: Lucius & Lucius, 2000, S. 37-45.

SCHULEMANN Wulf (1992): „Konfliktmanagement in der Zigarettenindustrie“. In: DEMUTH Alexander Hgg. (1992): Imageprofile '92: Konfliktmanagement und Umweltstrategien. Düsseldorf; Wien; New York; Moskau: ECON Verlag. S. 46-58.

- SCHULZ Jürgen (1999): „Fusion als Chance“. In: HENCKEL V. DONNERSMARCK / SCHATZ Hgg. (1999): Fusionen Gestalten und Kommunizieren. 2., überarb. Auflage. Bonn; Dover; Fribourg; Leipzig; Ostrava: INNOVATIO Verlag, S. 169-186.
- SCHULZ Winfried (1994): „Nachricht“. In: NOELLE-NEUMANN Elisabeth / Winfried SCHULZ / Jürgen WILKE Hgg. (1994a): Fischer Lexikon Publizistik, Massenkommunikation. Aktualisierte, vollständig überarbeitete Neuausgabe. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch Verlag, S.307-337.
- SCHULZ Winfried (1997): Politische Kommunikation: theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschung zur Rolle der Massenmedien in der Politik. Opladen: Westdeutscher Verlag 1997.
- SCHULZ Winfried / Harald BERENS / Reimar ZEH (1998): Der Kampf um Castor in den Medien: Konfliktbewertung, Nachrichtenresonanz und journalistische Qualität. München: Fischer 1998.
- SCHWARTZENBERG Roger-Gérard (1980): Politik als Showgeschäft. Moderne Strategien im Kampf um die Macht. Düsseldorf; Wien 1980.
- SENGE Peter M. (1990): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. (engl. Originalfassung). 2. Aufl.. Stuttgart: Klett-Cotta 1996.
- SENNET Richard (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. [zuerst engl.: The Corrosion of Character] o.O: Siedler im Goldmann Verlag, 2000.
- SIEBECK Wolfram (1998): Siebecks Klassiker. Lieblingsrezepte aus drei Jahrzehnten. ZEIT Punkte Nr. 4/1998. Hamburg: Zeitverlag.
- SIGNITZER Benno (1995): „Theorie der Public Relations“. In: BURKART Roland / Walter HÖMBERG Hgg. (1995): Kommunikationstheorien: Ein Textbuch zur Einführung. 2. Aufl.. Wien: Braumüller, S. 134-152.
- SIMMEL Georg (1908): Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. 6. Aufl., Berlin: Duncker u. Humblot, 1983.
- SINGER Eleanor (1990): "A question of accuracy: how journalists and scientists report research on hazards". Journal of Communication 40.4 (1990), S. 102 - 116.
- SINGER Eleanor / Phyllis ENDRENY / Marc B. GLASSMAN (1991): "Media coverage of disasters: effect of geographic location". Journalism Quarterly 68.1-2 (1991), S. 48 - 58.
- SMITH Bruce Lannes / Harold D. LASWELL / Ralph D. CASEY (1946): Propaganda, Communication, and Public Opinion. Princeton: Princeton University Press.
- SOPOW Eli (1994): The Critical Issues Audit. Leesburg (USA): Issue Action Publications Inc.

- SPENCER J. William / Ruth SEYDLITZ / Shirley LASKA / Elizabeth TRICHE (1992): "The different influences of newspaper and television news reports of a natural hazard on response behavior". *Communication Research* 19.3 (1992), S. 299 - 325.
- SPIEGEL (1996,51): „McDavid und McGoliath. [Der Fast-food-Konzern McDonald´s will zwei mittellosen Kritikern den Mund stopfen - und blamiert sich in einem Marathonprozeß]" *Der Spiegel* 51/1996, S. 150.
- SPIEGEL (1998,35): „Ständiger Wandel [Die Fusion mit Chrysler sorgt in der Daimler-Zentrale für Unruhe. Wer hat künftig das Sagen - die Deutschen oder die Amerikaner?]" *Der Spiegel* 35/1998, S. 85.
- SPIEGEL (1999,51): „Tanz ums goldene Kalb [Am Ende des Jahrtausends steckt die Gesellschaft in einer ethischen Krise. (...) Sind die Deutschen ein Volk ohne Moral?]" *Der Spiegel* 51/1999, S. 50-72.
- SPIEGEL (2000,2): Personalien: „David Beckham". *Der Spiegel* 2/2000, S. 192.
- SPIEGEL (2000,27): „Risiko ist unser Geschäft": Spiegel Interview mit Intel-Chef Craig Barrett. *Der Spiegel* 27 (2000), S. 100-103.
- SPIEGEL (2000,31): Titelthema: „Die Grenzen der Luftfahrt". *Der Spiegel* 31 /2000, S. 112-129.
- SPIEGEL (2000,44): „Deutschland geht on Line". *Der Spiegel* 44 /2000, S. 146-159.
- SPINDLER Gert P.(1987): *Das Unternehmen in kritischer Umwelt*. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine: Wiesbaden: Gabler 1987.
- SPRENGER Reinhard K. (1991): *Mythos Motivation: Wege aus der Sackgasse*. 8. Aufl.. Frankfurt a.M.; New York: Campus Verlag, 1995.
- STAAB Joachim Friedrich (1990): *Nachrichtenwert-Theorie. Formulare Struktur und empirischer Gehalt*. Freiburg (Breisgau); München: Alber 1990.
- STALLINGS Robert A. (1990): "Media discourse and the social construction of risk". *Social Problems* 37.1 (1990), S. 80 - 95.
- STEPHAN Cora (1994): *Der Betroffenheitskult: eine politische Sittengeschichte*. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag 1994.
- STERN (1994): Editorial: „Die Entzauberung der Magier". *Der Stern* Nr.18/ 28.4. (1994), S. 3.
- STERN (2000): „Wir mußten reagieren". Interview mit AUDI Vorstandschef Franz-Josef Paefgen. Online in Internet: URL: http://suche.stern.de:8088/daemons/query.fcgi?pg=detail&what=german_web&fmt= [Stand 16.11.2000]

- STOCKING Holly / Jennifer Pease LEONHARD (1990): "Fingering the bad guys. Ironies in environmental journalism". *Newspaper Research Journal* 1 1 .4 (1990), S. 2 - 1 1.
- STROEBE Wolfgang / Miles HEWSTONE / Jean-Paul CODOL / Geoffrey M. STEPHENSON Hgg. (1992): *Sozialpsychologie: Eine Einführung*. [Zuerst englisch 1988] 2., korrigierte Aufl.- Berlin; Heidelberg; New York; London; Paris; Tokyo; Hong Kong; Barcelona; Budapest: Springer 1992.
- SÜDDEUTSCHE ZEITUNG (1997): „Das Streiflicht [Risiko · Computerspiele]". *Süddeutsche Zeitung* Nr. 50 vom 01./02. März (1997), S. 1.
- SZYSZKA Peter (1990): „Der Mythos vom [anderen] Journalisten“. Ein Berufsbild zwischen Schein und Sein, in: *prmagazin*, 4 /1990.
- Tagesspiegel (2000): „Neue Gerüchte über Banken-Großfusion“. *Der Tagesspiegel* v. 17. Juni (2000), S. 19
- TAYLOR Kurt R. (1987): *Great Movie Moments*. London: Guild Publishing 1987.
- TÖPFER Armin (1999a): *Elchtest, Krisenmanagement, Kommunikationsstrategie*. Neuwied; Kriftel: Luchterhand 1999.
- TÖPFER Armin (1999b): *Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr oder Chance? : Grundlage des Krisenmanagements, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge*. Neuwied; Kriftel: Luchterhand 1999.
- TONN Bruce E. / Cheryl B. TRAVIS / Richard T. GOELTZ/ Raymond H. PHILLIPPI (1990): "Knowledge based representations of risk beliefs". *Risk Analysis* 10.1 (1990), S. 169 - 184.
- TROMMSDORF Volker (1989): *Konsumentenverhalten: - 3., überarb. und erw. Aufl.*. Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer 1998.
- TUCHOLSKY Kurt (1929): „Schwarz auf Weiss“. In: *Gesammelte Werke in 10 Bänden*. Herausgegeben von Gerold-Tucholsky u. Fritz Raddatz. 1975, Band 7, S.49.
- TURGENJEW Iwan (1882): *Gedichte in Prosa* [zuerst russisch „Stichotvorenija v proze“]. Neuauflage der 1903 erstmals im Insel Verlag erschienen Übersetzung. Frankfurt a.M.: Insel 1987
- TURNER Barry A. / Nick PIDGEON (1978): *Man-Made Disasters*. 2. edition. Butterworth-Heinemann 1997.
- TYBOUT A. / B.-J. CALDER / B. STERNTHAL (1981): „Using Information Processing Theory to Design Marketing Strategies“. *Journal of Marketing Research*, February (1981), 18, S. 73-79.

ULRICH Bernd (2000): „Lilos Stroh und Hitlers Bombe“. Berlin: Der Tagesspiegel,
16. Juni 2000, S. 3.

WACHTEL Stefan (1999a): Überzeugen vor Mikrofon und Kamera. Was Manager wissen müssen.
Frankfurt: Campus 1999.

WACHTEL Stefan (1999b): „Gut daß wir nicht darüber gesprochen haben. Fusionierende Unternehmen in der Statementfalle“. In: HENCKEL V. DONNERSMARCK Marie / SCHATZ Roland Hgg. (1999): Fusionen Gestalten und Kommunizieren. 2., überarb. Auflage. Bonn; Dover; Fribourg; Leipzig; Ostrava: INNVATIO Verlag.

WATZLAWICK Paul / Janet H. BEAVIN / Don D. JACKSON (1967): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. [zuerst engl.] 8., unveränderte Auflage. Bern: Huber, 1990.

WATZLAWICK Paul / John H. WEAKLAND (1977): Interaktion. Lizenzausgabe. München: Piper 1990.

WATZLAWICK Paul Hgg. (1981a): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. München: Piper 1991.

WATZLAWICK Paul (1981b): „Selbsterfüllende Prophezeiungen“. In: WATZLAWICK Paul Hgg. (1981): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. München: Piper 1991, S. 91-110.

WEINRICH Harald (1973): „System, Diskurs, Didaktik und die Diktatur des Sitzfleisches“. In: MACIEJEWSKI Franz Hgg. (1973): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Beiträge zur Habermas-Luhmann-Diskussion. Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag, S.145-161.

WEISCHEDEL Wilhelm (1966): Die philosophische Hintertreppe. 15. Aufl.. München: Deutscher Taschenbuch Verlag 1987.

WEISCHENBERG Siegfried (1994): „Journalismus als soziales System“. In: MERTEN Klaus / Siegfried J. SCHMIDT / Siegfried WEISCHENBERG Hgg. (1994): Die Wirklichkeit der Medien: Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 427-454.

WILCOX Dennis L. / Philipp A. AULT / Warren K. AGEE (1989): Public Relations: strategies and tactics.
New York: Harper and Row.

WILKE Jürgen (1996): „Daß der Jammer und das Elend mit keiner Feder beschreiben sey. [Das Erdbeben von Lissabon 1755 als Schlüsselereignis in der Presseberichterstattung]“. *Relation*, 3 (1), 59-71.

WILLKE Helmut (1982): Systemtheorie I: Grundlagen: eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. 5., überarb. Aufl. - Stuttgart: UTB 1996.

WILLKE Helmut (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart.

Lucius & Lucius 1998.

WINTER Matthias / STEGER Ulrich (1998): Managing Outside Pressure: Strategies for Preventing Corporate Disasters. Chichester; New York; Weinheim; u.a.: Wiley & Sons.

ZENTNER Christian (1979): Zentners Illustrierte Weltgeschichte. 2. überarbeitete und erweiterte Ausgabe. Südwest Verlag, München 1972. ISBN 3 517 00402 2.

ZERFAß Ansgar (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Opladen: Westdt. Verlag 1996.

9.1 Abbildungsverzeichnis

Bezeichnung	Quelle
Abbildung 1: „Headline“	Eigene Darstellung
Abbildung 2: Risk. Covered by Allianz Group	THE ECONOMIST 11.11.2000, S. 74
Abbildung 3: Handlungsalternativen	Eigene Darstellung
Abbildung 4: „Bombe entschärfen“	Eigene Darstellung
Abbildung 5: „Heißes Geld - CDU“	DER SPIEGEL Nr. 4/24.1.2000
Abbildung 6: „Kohl saniert Schröder“	DER SPIEGEL Nr. 49/6.12.1999
Abbildung 7: „Der Fall CDU“	DER SPIEGEL Nr. 3/17.1.2000
Abbildung 8: „Ölkrise 2000“	DER SPIEGEL Nr. 39/25.9.2000
Abbildung 9: Doppelte Kontingenz	United Features Syndicate
Abbildung 10: Komplexität und Kontingenz	Eigene Darstellung
Abbildung 11: „Die Grenzen der Luftfahrt“	DER SPIEGEL Nr. 31/31.7.2000
Abbildung 12: „Der Turmbau zu Babel“	PIETER BRUEGEL d.Ä., Der Turmbau zu Babel (II), um 1564Rotterdam, Museum Boymans van Beuningen (Scan v. Museumsdia)
Abbildung 13: „Die Blamage. Protokoll einer gescheiterten Megafusion“	DER SPIEGEL Nr. 15/10.4.2000
Abbildung 14: Entsorgung mindergiftiger Stoffe	(FAZ/23.2.1993) Foto: WONGE BERGMANN
Abbildung 15: „Conspiracy Theories“	http://4conspiracytheories.4anything.com Screenshot 23.08.2000
Abbildung 16: „McSpotlight“, Internet	www.mcspotlight.org / Screenshot 26.08.2000
Abbildung 17: „World Socialist Web Site“, Internet	www.wsw.org / Screenshot 26.08.2000
Abbildung 18: „Wo ist die Moral“	DER SPIEGEL Nr. 51/20.12.1999
Abbildung 19: „Angst“	DER SPIEGEL Nr. 20/12.5.1986
Abbildung 20: „Thriller“	THE ECONOMIST 11.11.2000

Abbildung 21: Basis-Konstellation des Schauspiels der Risiko- und Krisenkommunikation“	Eigene Darstellung
Abbildung 22: Szene aus dem Film: „Le Charme Discret de la Bourgeoisie“, von Luis Buñuel	TAYLOR (1987: 99)
Abbildung 23: Analyse von 1365 Presseartikeln	Töpfer (1999a: 67)
Abbildung 24: „Die Helfer. Sie trugen das System Kohl.“	DER SPIEGEL Nr. 46/6.12.1999, S. 25
Abbildung 25: „Vote Nader“	BRANDT EINS (2000: 69)
Abbildung 26: Wirkungsannahme der Krisen-PR	Eigene Darstellung
Abbildung 27: Aspekte der Unternehmenskommunikation	Eigene Darstellung
Abbildung 28: Phasen der strategischen Planung	Eigene Darstellung
Abbildung 60: Mercedes A-Klasse 1	Agentur SPRINGER & JACOBY
Bezeichnung	Quelle
Abbildung 30: MERCEDES A-Klasse 2: „Der Weg...“	Agentur SPRINGER & JACOBY
Abbildung 31: MERCEDES A-Klasse 3: Stark ist...“	Agentur SPRINGER & JACOBY
Abbildung 32:MERCEDES A-Klasse 4: Wir haben dazugelernt“	Agentur SPRINGER & JACOBY
Abbildung 33: Krisentypen	MITROFF (1996: 73f)
Abbildung 34: Krisenverlaufs-Matrix nach TÖPFER	TÖPFER (1999b: 34)
Abbildung 35: 5-Phasen-Modell des Krisenverlaufs	TÖPFER (1999b: 34)
Abbildung 36: 5-Ebenen des Krisenverlaufs	TÖPFER (1999b: 34)
Abbildung 37: Prävention und Bewältigung	Töpfer (1999b: 41)
Abbildung 38: „Wahrnehmung - Information – Kommunikation“	Eigene Darstellung
Abbildung 39:„Perspektiven der Frühaufklärung“	Eigene Darstellung
Abbildung 40: Ablaufplan Issue-Management	Eigene Darstellung nach GRUNIG/HUNT (1984: 297)
Abbildung 41: Typischer Issue-Lebenszyklus	Eigene Darstellung
Abbildung 42: Definition von Deutungsmustern	Eigene Darstellung
Abbildung 43: Typischer Issue-Lebenszyklus - Brent Spar	Eigene Darstellung
Abbildung 44: Typischer Issue-Lebenszyklus – SWISSAIR	Eigene Darstellung
Abbildung 45:ÖKO versus K.O.-Steuer	DER SPIEGEL Nr. 38/18.9.2000, S. 25
Abbildung 46: Beziehungsgeflecht Unternehmen/Stakeholder	Eigene Darstellung
Abbildung 47: Einfluß von Protestgruppen	Eigene Darstellung
Abbildung 48: Protest im Internet	Eigene Collage
Abbildung 49: Critical Shareholders Siemens, Internet	Screenshot 23.08.2000
Abbildung 50: Greenpaece, Internet	Screenshot 23.08.2000
Abbildung 51: Microsoft Boykott im Internet	Screenshot 23.08.2000

Abbildung 52: Babynahrungsaktion, Internet	Screenshot 23.08.2000
Abbildung 53: ABEM, Internet	Screenshot 26.08.2000
Abbildung 54: Stakeholder-Issue-Beziehung	Eigene Darstellung
Abbildung 55: Anschlußfähigkeit/ Anschluß-losigkeit	Eigene Darstellung
Abbildung 56: Tarifverhandlung	Eigene Darstellung
Abbildung 57: Lebenszeichen von...	Originaldokument, 7.02.1945
Abbildung 58: Vier-Phasen des korrektiven Prozesses	Eigene Darstellung nach GOFFMAN (1967: 26-30)
Abbildung 59: Willy Brand vor dem Ehrenmal	ZENTNER, Christian (1979) S.510

9.2 Fragebogen

Befragung von Kommunikationsexperten

Zum Thema Risiko und Krisenkommunikation

März 2000

Erläuterung des Fragebogens

Dieser Fragebogen enthält Aussagen und Fragen, die das aktuelle Thema der Risiko- und Krisenkommunikation betreffen.

Bitte denken Sie bei der Beantwortung der Fragen in erster Linie an Ihre ganz persönliche Einschätzung.

Machen Sie bitte bei jeder Aussage ein Kreuz in das Kästchen, das Ihre Meinung am ehesten trifft. Wenn Sie z.B. einer Aussage voll zustimmen, dann kreuzen Sie bitte das Kästchen unter der "+3" an. Stimmen Sie einer Aussage überhaupt nicht zu, dann kreuzen Sie bitte das Kästchen unter der "-3" an. Mit den Kästchen dazwischen können Sie Ihr Urteil abstufen.

Wenn Sie sich nicht für eine Antwort entschließen können, überspringen Sie die Aussage.

Der Erfolg der Befragung hängt aber davon ab, daß möglichst alle Fragen beantwortet werden.

Denken Sie bitte daran, daß Ihre ehrliche Meinung zählt. **Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.**

BEISPIEL

Aussage	Stimme überhaupt nicht zu ← → Stimme voll zu					
	-3	-2	-1	+1	+2	+3
		nein	eher nein	eher ja	ja	
xx Ich habe die Erläuterung zum Fragebogen ausführlich gelesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bei einigen Themen tragen Sie bitte eine Zahl in den Platzhalter ein. Die Zahlen bieten Ihnen dabei die gleichen Abstufungsmöglichkeiten wie im oben genannten Beispiel.

		Überhaupt nicht wichtig		Sehr wichtig		völlig unzufrieden		Sehr zufrieden
xx	Der Fragebogen ist gut verständlich	<input type="checkbox"/>						<input type="checkbox"/>

Erklärung zum Datenschutz und zur absoluten Vertraulichkeit Ihrer Angaben

Die Erhebung dient keinen kommerziellen, sondern allein wissenschaftlichen Zwecken.

Auf Wunsch erhalten Sie gerne einen Kurzbericht der Untersuchung. Bitte teilen Sie uns Ihre Adresse mit (siehe letzte Seite)

Der Datenschutz ist voll gewährleistet - das garantiert Ihnen das Institut für Theorie und Praxis der Kommunikation an der Hochschule der Künste Berlin.

1. Unternehmenskommunikation und PR							
Zum Thema Unternehmenskommunikation gibt es unterschiedliche Meinungen und Ansichten. Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen!		Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll zu		
		-3	-2	-1	+1	+2	+3
1.1	PR soll Entscheidungen und Handlungen legitimieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	PR ist das Management der Beziehung zwischen einer Organisation und seiner Öffentlichkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Das Unternehmen muß die Öffentlichkeit von seinem Standpunkt überzeugen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	PR soll einen respektablen Konsens für zwei Konfliktparteien erzielen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	Institutionen müssen auf den Dialog mit der Öffentlichkeit setzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Unternehmen sollten nichts verschweigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7	Unternehmen müssen sich öffentlich einsichtig zeigen durch sozial anerkannte Gesten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8	Welche Aussage gefällt Ihnen am besten?	_____ (Bitte Nummer aus 1-7 eintragen!)					

2. Thema Risiko

Kernenergie, Genforschung, Strukturwandel, Fusionen ... überall begegnen uns Risiken. Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen zum Thema Risiko!

Stimme überhaupt nicht zu

Stimme voll zu



-3 -2 -1 +1 +2 +3

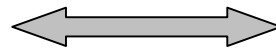
2.1	Menschen fühlen sich durch Risiken bedroht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Risiko ist der Gegenbegriff zu Sicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	Risiko bedeutet Gefahr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Ein Risiko wird von Entscheidern und Betroffenen (Laien) unterschiedlich wahrgenommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Für jede Auffassung läßt sich ein Wissenschaftler finden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6	Risiken sind Chancen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7	Für Risiken gibt es immer Verantwortliche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8	Es gibt kein risikofreies Verhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9	Besonders Unbeteiligte neigen bei Risiken zur Betroffenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10	Die Verbreitung wissenschaftlicher Erkenntnisse schafft in der Gesellschaft Akzeptanz für Risiken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11	Risiken sind vorweggenommene Krisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Krise

Brent Spar, Seveso, Parteispenden, Elchtest – Krisen mit Außenwirkung sind allgegenwärtig. Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen?

Stimme überhaupt nicht zu

Stimme voll zu



-3 -2 -1 +1 +2 +3

3.1	Krisen treffen Institutionen immer plötzlich und unerwartet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	Krisen gefährden den Bestand des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Krisen sind eine unschöne Irritation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

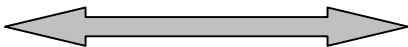
3.4	In Krisen mangelt es an Strategien und Routinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	In einer Krise gibt es immer Gewinner und Verlierer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6	In einer Krise entstehen Freiräume und ungewohnte Handlungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7	Auf Krisen kann man sich nicht vorbereiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8	Trotz Möglichkeiten der Früherkennung werden die meisten Krisen übersehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9	Krisen werden durch die Berichterstattung in den Medien ausgelöst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10	Krisen werden von konkurrierenden Institutionen provoziert und unterstützt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.11	Nach einer Krise wird man das negative Image nicht mehr los	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.12	Krisen laufen immer nach den selben Mustern ab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Sachprobleme versus Kommunikationsprobleme

4.1 Beim Management von Risiken und Krisen handelt es sich i. d. Regel um ein zweischichtiges Problem. Einerseits geht es um die inhaltliche Ebene (Lösung von technischen Problemen, Rechtsverstöße etc.). Andererseits geht es um Kommunikationsprobleme vor allem mit den Medien.

Wie schätzen Sie die Bedeutung der beiden Bereiche ein?

In welchem Verhältnis stehen beide zueinander? Bitte ankreuzen!

Sachfrage am wichtigsten  Sachfrage am unwichtigsten

Kommunikation am Kommunikation am

Unwichtigsten wichtigsten

5. Aufmerksamkeit der Medien

Welche Kriterien bestimmen Ihrer Ansicht nach das Interesse der Medien an Risiken und Krisen? Beurteilen Sie bitte die Bedeutung der einzelnen Kriterien!

Völlig unbedeutend ↔ Sehr große Bedeutung

	-3	-2	-1	+1	+2	+3
5.1 Neuigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 Konflikthaftigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 Sachschäden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4 Personenschäden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5 Lokaler Bezug	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6 Norm- und Rechtsverstöße	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7 Moralische Bewertbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8 Personalisierung (Zurechnung auf handelnde Personen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9 Aktualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.10 Verwicklung von (Elite-)Personen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.11 Ausmaß der allgemeinen Betroffenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.12 Bisherige Vorgeschichte und Karriere des Themas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.13 Unbestimmtheit des Ausgangs (diffuse Ängste)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.14 Weitere Kriterien nämlich _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

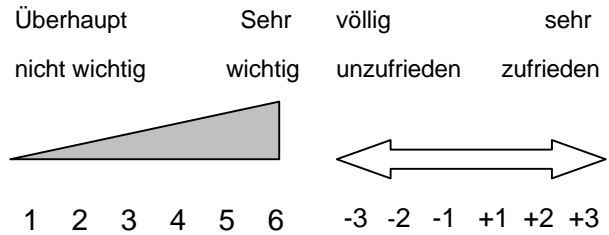
Welche Kriterien haben Ihrer Ansicht nach den stärksten Einfluß?

5.15. Bitte tragen Sie die Nummer der obigen Kriterien ein! (5.1 bis 5.14) 1. ____ 2. ____ 3. ____

6. Vorbereitung auf Krisen und Risiken

Unternehmen haben unterschiedliche Verfahren entwickelt, um sich auf Krisen vorzubereiten. Wie wichtig sind nach Ihrer Ansicht diese Verfahren und wie zufrieden sind Sie in Ihrer Organisation damit?

Bitte tragen Sie jeweils eine Zahl ein!



Aussage

Wie wichtig sind nach Ihrer Ansicht diese Verfahren?

Wie zufrieden sind Sie aktuell mit der Umsetzung?

Bitte tragen Sie eine Zahl ein!

6.1 Krisenmanagement wird strategisch geplant

6.2 Das Unternehmen informiert sich ständig über aktuelle Themen der öffentlichen Meinung

6.3 Es gibt fest definierte Krisenindikatoren

6.4 Krisen vergleichbarer Institutionen werden beobachtet

6.5 Krisen vergleichbarer Institutionen werden analysiert

6.6 Eine Schwachstellenanalyse deckt potentielle Krisenbereiche auf

a) In den Leistungen des Unternehmens

b) In der Beziehung zu internen Zielgruppen

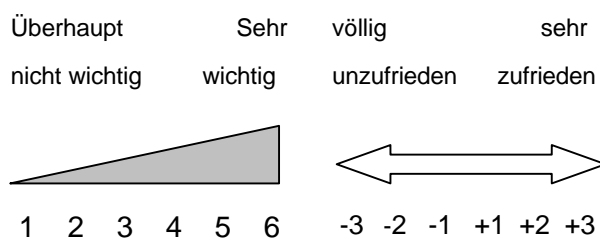
c) In der Beziehung zu externen Zielgruppen



d) In der Beziehung zu den Medien



e) Andere nämlich



Wie wichtig sind nach Ihrer Ansicht diese Verfahren?

Wie zufrieden sind Sie aktuell mit der Umsetzung?

6.7 Als Informationsquellen der Frühaufklärung dienen:

a) Medienbeobachtung (Clipping, Monitoring)



b) Meinungsforschung



c) Datenbanken



d) Professionelle Forschungseinrichtungen (z.B. Unternehmensberatung)



e) Rechtsprechung / juristische Trendanalyse



f) Regierung / öffentliche Anfragen



g) Andere, nämlich

6.8 Innerhalb des Unternehmens existiert ein Krisenstab

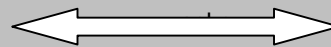
6.9 Der Krisenstab wird regelmäßig trainiert

6.10 Medientraining dient als Vorbereitung für den Auftritt vor Mikrofon und Kamera

6.11 Es werden Szenario-Techniken eingesetzt, um Krisen zu simulieren.

6.12 Ein Krisenplan liegt fest vor.

überhaupt



nicht zufrieden

zufrieden

-3

-2

-1

+1

+2

+3

6.13 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Krisenprävention Ihres Unternehmens?

7. Management der Krisenkommunikation – im Krisenfall

Bitte stellen Sie sich eine akute Krisensituation vor!
Die Krise soll eingedämmt werden, um nachhaltige Imageschäden zu vermeiden.

Stimme überhaupt nicht zu

Stimme voll zu

Was halten Sie von den folgenden Kommentaren?
Bitte ankreuzen!



-3

-2

-1

+1

+2

+3

7.1 Im Krisenfall wird ein externer Kommunikationsberater hinzugezogen.

7.2 Krisenkommunikation soll vermeiden, daß man von der Öffentlichkeit den „schwarzen Peter“ zugespült bekommt

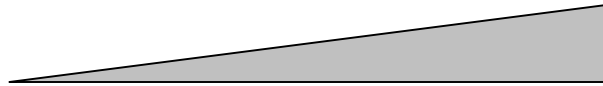
7.3	Krisenkommunikation ist das Ringen um die Gunst der Medien und der Öffentlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4	Krisenkommunikation ist Chefsache. Also muß der Chef vor die Kamera und nicht irgendein x-beliebiger Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.5	Ein externer Medienprofi spricht für das Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.6	Krisenkommunikation soll das Wohlbefinden von Menschen erhalten oder verbessern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.7	In der Risiko- und Krisenkommunikation stellt ein Unternehmen alle Informationen zur Verfügung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.8	Bevor die Fakten nicht geklärt sind, ist eine defensive Informationspolitik vorzuziehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.9	Die Krise forcieren! Lieber eine kurze heftige als eine lang anhaltende Medienreaktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.10	Im Krisenfall tritt grundsätzlich ein Krisenstab in Aktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.11	Mitglieder des Krisenstabs werden von Fall zu Fall bestimmt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.12	Im Krisenfall niemals von einem vorbereiteten Verfahren abweichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.13	Umfangreiche Krisenpläne erschweren die Entscheidungsfreiheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.14	Erstmal den worst-case darstellen und dann schrittweise Entwarnung geben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.15	Im Krisenfall direkt und offensiv informieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.16	Man wählt die Medien aus, die dem Unternehmen wohl gesonnen sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.17	Man muß alle denkbaren Zielgruppen in der Kommunikation berücksichtigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Moralisierung

Häufig ist die öffentliche Diskussion nicht von sachlicher Argumentation bestimmt. Stattdessen wird moralisiert und in gut oder böse unterschieden. Welchen Anteil haben die folgenden Gruppen an der Moralisierung der öffentlichen Diskussion? Bitte ankreuzen!

Überhaupt keinen Anteil

Sehr großer Anteil



1 2 3 4 5 6

8.1	Industrie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2	Politische Parteien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3	Kirchen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4	Umweltschutzorganisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.5	Verbände	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.6	Massenmedien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.7	Bürgerinitiativen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.8	Gewerkschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.9	Studenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.10	Wissenschaftler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.11	Andere, nämlich...	_____					

Wer ist nach Ihrer Ansicht vorrangig verantwortlich für die Moralisierung?

8.12 Bitte tragen Sie die Nummer der obigen Punkte ein! (8.1-8.11) 1. _____ 2. _____ 3. _____

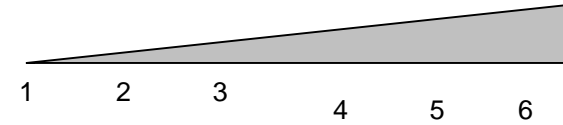
9. Anspruchsgruppen

Wie bewerten Sie die Bedeutung verschiedener Zielgruppen in der Risiko- und Krisenkommunikation?

Überhaupt keine Bedeutung

sehr große Bedeutung

Wo würden Sie Akzente setzen, um Ihre Kräfte in unterschiedlichen Phasen einzusetzen?



Bitte tragen Sie in jedes Kästchen eine Zahl ein!

Im Vorfeld

Während

Danach

9.1 Kunden

9.2 Medien (z.B. Journalisten)

9.3 Politik

9.4 Mitarbeiter (Mitglieder)

9.5 Betriebsrat

9.6 Shareholder (Banken, Aktionäre etc.)

9.7 Nachbarn

9.8 Interessenvereinigungen und Verbände

9.9 Allgemeine kritische Öffentlichkeit

9.10 Sonstige, nämlich...

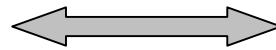
10. Rolle der Medien

Welche Rolle spielen die einzelnen Medien nach ihrer Ansicht im Krisenfall?

Krisenverschärfend

Krisenmindernd

Bitte ankreuzen!



	-3	-2	-1	+1	+2	+3
10.1 Fernsehen - öffentlich/rechtlich (ARD, ZDF)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.2 Fernsehen – privat (RTL, SAT 1, Pro 7, TM3 ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.3 Fernsehen – Nachrichtensender (N TV, Phoenix, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.4 Hörfunk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.5 Nationale Presse (Welt, TAZ, FAZ, SZ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.6 Regionale und lokale Presse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.7 Wochenmedien (Spiegel, Focus, Zeit...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.8 Boulevardpresse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Nutzen der Wissenschaft

Von welchen wissenschaftlichen Disziplinen erhoffen Sie sich Hilfen und Erkenntnisse für die Risiko- und Krisenkommunikation?

Überhaupt keine Bedeutung

sehr große Bedeutung

Bitte beurteilen Sie die Bedeutung der einzelnen Wissenschaftsgebiete!



1 2 3 4 5 6

11.1	Wirtschaftswissenschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.2	Kommunikationswissenschaften, Publizistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.3	Sozialwissenschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.4	Rechtswissenschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.5	Natur- / Ingenieurwissenschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.6	Andere, nämlich...	<hr/>					

12. Kommunikationsinstrumente danach

Die Krise ist abgeklungen und die Medien wenden sich wieder anderen Themen zu. Welche Bedeutung haben nach Ihrer Ansicht die folgenden Kommunikationsinstrumente für die Phase nach der Krise?

Überhaupt keine Bedeutung

sehr große Bedeutung



1 2 3 4 5 6

Bitte ankreuzen!

12.1 Werbung

12.2 Public Relations

12.3 Interne (Mitarbeiter-)Kommunikation

12.4 Events

12.5 Sponsoring

12.6 Lobbying

12.7 Investors Relations

12.8 Andere, nämlich...

13. Eigene Erfahrungen

13. Waren Sie schon einmal mit einem Krisenfall konfrontiert?

Nein..... (bitte weiter zu 14.) **ja**..... und zwar.

- | | | |
|------|---|--------------------------|
| 13.1 | Wirtschaftskrise (Umsatzeinbruch, Insolvenz etc.) | <input type="checkbox"/> |
| 13.2 | Störfälle (Unglücke, Unfälle) | <input type="checkbox"/> |
| 13.3 | Mutwillig herbeigeführte Krisen (Sabotage und Erpressung) | <input type="checkbox"/> |
| 13.4 | Produkt- und Produktionsfehler | <input type="checkbox"/> |
| 13.5 | Interne Krisen (Streiks, Proteste wg. Unternehmensentscheidungen) | <input type="checkbox"/> |
| 13.6 | Affären (meist auf einzelne Personen bezogen) | <input type="checkbox"/> |
| 13.7 | Andere, nämlich... | |
-

14. Kompetenz

Beurteilen Sie bitte die Kompetenz Ihres Unternehmens für das Management der Risiko- und Krisenkommunikation! Bitte ankreuzen!

Besser als der Durchschnitt

Durchschnittlich

Schlechter als der Durchschnitt

- | | | | |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Im Vorfeld | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| In der Krisenphase | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| In der Nachbearbeitung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15. In welcher Branche arbeiten Sie?

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Chemie / Pharma | <input type="checkbox"/> | Handel / Banken / Versicherungen | <input type="checkbox"/> |
| Rohstoffe / Energie | <input type="checkbox"/> | Computer / IT-Branche | <input type="checkbox"/> |
| Auto / Stahl | <input type="checkbox"/> | Baubranche | <input type="checkbox"/> |
| Politik | <input type="checkbox"/> | Andere _____ | <input type="checkbox"/> |

Andere bitte eintragen!

16. Größe des Unternehmens, in dem Sie beschäftigt sind?

- <500 Personen 500 bis 5.000 5000 bis 20.000 >20.000

17.a) In welchem Bereich sind Sie tätig?

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Externe Unternehmenskommunikation | <input type="checkbox"/> | Interne Unternehmenskommunikation | <input type="checkbox"/> |
| Markt-Kommunikation | <input type="checkbox"/> | Andere _____ | <input type="checkbox"/> |

17.b) In welcher Position?

- Leiter Pressesprecher
- Referent
- Andere _____

18. Welche Ausbildung haben Sie:

- | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Sozialwissenschaftler | <input type="checkbox"/> | Wirtschaftswissenschaftler | <input type="checkbox"/> |
| Naturwissenschaftler | <input type="checkbox"/> | Jurist | <input type="checkbox"/> |
| Kommunikationswissenschaftler | <input type="checkbox"/> | Journalist | <input type="checkbox"/> |
| Kaufmännische Ausbildung | <input type="checkbox"/> | _____ | <input type="checkbox"/> |

19 . Wie alt sind Sie?

- unter 25 Jahre 25 bis 34 Jahre 35 bis 44 Jahre
- 45 bis 54 Jahre 55 Jahre und älter

20. Was auf der Seele brennt.

Bitte notieren Sie hier, was Ihnen zusätzlich noch besonders wichtig ist!

