Krisenmanagement und Kommunikation im Wandel

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)
zur Erlangung der Würde einer
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Chantal E. Landert

von

Rorbas (Zürich)

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Peter Gross

und

Prof. Dr. Kurt Imhof

Dissertation Nr. 2756

DIFO-DRUCK GmbH, Bamberg 2003

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 23. Januar 2003

Der Rektor:

Prof. Dr. Peter Gomez

Vorwort

Veruntreuungen und Verunglimpfungen, Verstecktes und Ungereimtes, Katastrophen und Sabotagen, Verleumdungen und Fehler, mehr und mehr bewegt sich die moderne Presse auf eine Boulevardisierung hin. Ob das Individuum, eine Gruppe, eine Clique, eine Unternehmung oder eine ganze Ethnie im Mittelpunkt steht und ob zu Recht oder Unrecht damit behaftet oder darin involviert, die mediale Aufmerksamkeit ist ihnen gewiss. Gerade in "Krisenzeiten" ist ihnen die Aufmerksamkeit der Medien in einem solchen Masse sicher, wie "Schönes und Gutes" (50 Stellen geschaffen, Tigerpark aufgebaut, 1000 Kinder vor sicherem Hungertod gerettet) nicht mehr zu fesseln weiss. Handlungen, Vorgänge, Ereignisse, die durch die Medien zu wirklichen "Krisenereignissen" werden, bleiben als Schlagworte über kurz oder lang im Gedächtnis der Menschen: Ob national oder international Karriere machend (Schweizerhalle, Seveso, Bhopal, Tschernobyl), diese Ereignisse erweisen sich als "unauslöschlich". Ob rein im wirtschaftlich-juristischen Kontext (Enron/Arthur Andersen - WorldCom – Sulzer Medica: Hüft- & Kniegelenk-Implantate) oder mit Auswirkungen auf gesellschaftliche, ökologische Ebenen anzusiedeln (Apartheid- und Holocaustgelder/Nachrichtenlose-Konti; Uranmunition/Contraves), diese Ereignisse gelten als "heisse Eisen". Ob abstrakt (unfreundliche Übernahme bei der Firma X) oder konkret (Massenentlassungen bei ABB/Swissair-Crossairdebakel) formuliert, sie erfreuen das Gemüt nicht. Ob "Eintagsfliegen" (Halifax, Zug) und eher schnell wieder vergessen oder langsam sich auch für die Verdränger bemerkbar machend (Südafrikas Arbeiter sterben einem unter den Händen weg/Aids oder Creutzfeldt-Jakob gefällig?), dem Image sind sie indes nicht förderlich. Ob ihren Anfang im Privaten nehmend (Borer-Fielding) oder in öffentlichen Fehlleistungen (Blatter&Fifa), die Liste kann beliebig Ergänzung erfahren und immer wieder neu gruppiert werden. Eines haben diese Ereignisse gemeinsam: Sie sind der ins Visier genommenen Personen, oder Institutionen, nicht gerade förderlich. In unserer materialistischen Welt werden soft factors zu den wirklich starken Faktoren im Kampf ums Überleben in einer auf Wettbewerb gedrillten Welt. Interesse, Schadenfreude und Lüsternheit führen, ob gerechtfertigt oder nicht, ins Zwielicht. Gerade dadurch ist das Interesse der Öffentlichkeit an solchen Ereignissen gross. Die Mehrheit bestimmt durch "Nachfrage" nicht nur das Angebot, sie bestimmt eben auch das Bestehen des Einzelnen sowie das Bestehen der jeweiligen Unternehmung. Und somit hätte sich der Kreis wieder geschlossen – denn: Auch die Medien wollen selber im Endeffekt nur eines: Aufmerksamkeit erzeugen bzw. Überleben.

Das Interesse, das seitens der Öffentlichkeit Krisenereignissen entgegengebracht wird (inkl. um sich greifender "Boulevard-Stil"), und damit verbunden die Brisanz der Thematik, zeigen uns allen die verschiedenen Medienprodukte weltweit, tagtäglich, rund um die Uhr. So ist dies auch mit den live beobachtbaren und in der Folge immer wieder "medial-repetierten" Anschlägen auf die militärische (Pentagon/Washington) und die wirtschaftliche Macht (World Trade Center/New York) der Vereinigten Staaten von Amerika am 11. September 2001 geschehen. Diese Anschläge wurden in Form von Massenterroranschlägen geführt, die gezielt eine Stimmung der Ungewissheit und Unsicherheit in den Handlungen heraufbeschworen mit weitreichenden (Ketten)auswirkungen nicht nur auf einzelne Unternehmen oder auf ganze Branchen, ja sogar auf die ganze Weltgemeinschaft und –wirtschaft. Laut Kommentatoren stellten diese Terrorakte insgesamt einen Wendepunkt in militärischer, strategischer, politischer und wirtschaftlicher Hinsicht dar und bedurften mindestens eines grossangelegten Katastrophen-/Krisenmanagements. Was nun die Öffentlichkeit anbelangt, ruft sich diese unter den vorgenannten Schlagworten bestimmte Bilder in Erinnerung und versieht diese Schlagworte mit Konnotationen, die namentlich negative Auswirkungen auf das von der

“Krise“ heimgesuchte System (u. a. Unternehmung) in sich bergen, und dies, gleichviel ob solche in der Presse als “Krisen“ gebrandmarkten Fälle aus gängiger, theoretischer Sicht rechtmässig oder nicht rechtmässig als solche bezeichnet werden. Sofern Krisen durch die Presse an die Öffentlichkeit gelangen - und die Gefahr laufen Systeme/Unternehmen in einer durch den Strukturwandel der Öffentlichkeit zunehmend transparenteren Welt -, werden sie nun auch von den externen Teilöffentlichkeiten als solche wahrgenommen.

Krisen sind heutzutage eigentliche Reputationskrisen, die neue Anforderungen an die Unternehmen stellen. Dass diese Aspekte heute für die Unternehmen immer wie wichtiger werden, zeigen neben einer steigenden und beobachtbaren Skandalierung von Unternehmen auch die zunehmende Problematisierung der Unternehmenskommunikation in der Literatur und die Konjunktur von Begriffen wie Kommunikationsmanagement, Krisenmanagement etc. Nimmt man sich bestehenden Theoriefragmenten rund um die Krisenmanagement- und die Kommunikationsthematik an, fällt auf, dass sich die verschiedensten Domänen in Begriffsklaubereien und Managementformen verrennen. Man spricht unter anderem von Begriffen wie Störfall, Risiko, Konflikt, Krise, Katastrophe mit ihren jeweiligen Managementformen und versucht verzweifelt Ordnung in das praktische Chaos bei Krisenlagen zu bringen. Dabei scheint die Komplexität solcher Situationen künstlich eher noch komplexer gemacht zu werden, anstatt zu erkennen, dass in modernen Gesellschaften heute alles eine Frage des Umgangs und wohl auch des Vertrauens ist. Die entscheidenden zwei Fragen müssen lauten: Können Unternehmen mit Krisen leben und glauben interne und externe Teilöffentlichkeiten an das Unternehmen? Ist das Vertrauen der Stakeholder erst verloren, dann ist besagte Unternehmung tatsächlich in einer Lebenskrise, die die Existenz derjenigen im worst case vernichtet. Damit dies nicht geschieht, braucht es die Erkenntnis, dass drohende Reputationskrisen heute durch ein modernes Krisenmanagement angegangen werden müssen, das sich präventiv besonders mittels eines gezielten Issuesmanagements, mittels einer generellen Medienbeobachtung und darauf abgestützt ganz besonders mittels einer wohlüberlegten Kommunikation auszeichnet.

Dank gebührt allen, die wissen, dass ihnen Dank gebührt ...

St. Gallen, Januar 2003 Chantal Erica Landert

Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht I
Inhaltsverzeichnis II
TEIL A: Einführung in die Problemstellung 1
1. Einleitung 1
1.1 Problemstellung 1
1.2 Zielsetzung 5
1.3 Aufbau und Methodik 6
TEIL B: Zur Theorie und zum Management von Krisen 9
2. Strukturwandel der Öffentlichkeit 9
2.1 Öffentlichkeit 14
2.2 Akteure 19
2.3 Neue Anforderungen an Unternehmen 27
2.4 Zusammenfassung 30
3. Krise und Kommunikation 31
3.1 Krise 31
3.2 Kommunikation 38
3.3 Kommunikation mit involvierten Akteuren 41
3.4 Zusammenfassung 43
4. Krisenmanagement u. Krisenkommunikation: Eine Bestandsaufnahme und kritische Durchleuchtung 45
5. Zweifache Bedeutung der Public Relations im Rahmen des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation 52
5.1 Die Entstehungsgeschichte des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation in Form eines ersten Verständnisses von Krisenmanagement 53
5.2 Krisenmanagement: Ein Teilkonzept respektive -element eines integralen PR-Managements 59
5.3 Krisenkommunikation: Krisen-PR als integrierte Komponente des Krisenmanagements 126
5.4 Schlussfolgerungen 154
TEIL C: Ergebnisse 160
6. Zusammenfassende Schlussbetrachtungen 160
6.1 Einleitende Bemerkungen 160
6.2 Lücken der Theorie 166
6.3 Strukturwandel der Öffentlichkeit und dessen Einflüsse auf ein Krisenmanagement 173
6.4 Theorie versus Praxis 178
6.5 Schlussfolgerungen und abschliessende Empfehlungen 180
TEIL D: Anhänge 188
7. Ergänzende Informationen 188
7.1 Anhang A: Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen zum Teil A 188
7.2 Anhang B: Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen zum Teil B 192
7.3 Anhang C: Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen zum Teil C 244
7.4 Anhang D: Fragenkatalog 246
7.5 Anhang E: Liste der befragten Experten 248
7.6 Anhang F: Abkürzungsverzeichnis 249
7.7 Anhang G: Literaturverzeichnis 251
7.8 Anhang H: Curriculum vitae 268

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht I
Inhaltsverzeichnis II
TEIL A: Einführung in die Problemstellung 1
1. Einleitung 1
1.1 Problemstellung 1
1.1.1 Relevanter Problembereich 1
1.1.2 Stand der Literatur 3
1.2 Zielsetzung 5
1.3 Aufbau und Methodik 6
1.3.1 Aufbau der Arbeit 6
1.3.2 Methodik der Arbeit 7
TEIL B: Zur Theorie und zum Management von Krisen 9
2. Strukturwandel der Öffentlichkeit 9
2.1 Öffentlichkeit 14
2.2 Akteure 19
2.2.1 Unternehmen 19
2.2.2 Medien 21
2.2.3 Zusammenspiel der Unternehmen und der Medien 24
2.3 Neue Anforderungen an Unternehmen 27
2.4 Zusammenfassung 30
3. Krise und Kommunikation 31
3.1 Krise 31
3.1.1 Krise: Herkömmliche Fassung des Krisenbegriffs 32
3.1.1.1 Definition und Eigenschaften von Krisen 33
3.1.1.2 Arten von Krisen und deren Ursachen 34
3.1.1.3 Lebens(ver)lauf von Krisen 35
3.1.2 Krise: Kommunikationstheoretische Fassung des Krisenbegriffs 36
3.2 Kommunikation 38
3.2.1 Kommunikation: Hintergrundinformationen 38
3.3 Kommunikation mit involvierten Akteuren 41
3.4 Zusammenfassung 43
4. Krisenmanagement u. Krisenkommunikation: Eine Bestandsaufnahme und kritische Durchleuchtung 45
5. Zweifache Bedeutung der Public Relations im Rahmen des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation 52
5.1 Die Entstehungsgeschichte des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation in Form eines ersten Verständnisses von Krisenmanagement 53
5.2 Krisenmanagement: Ein Teilkonzept respektive -element eines integralen PR-Managements 59
5.2.1 In Beziehung stehen mit der Öffentlichkeit als (primäre) Prävention 60
5.2.1.1 Umweltorientierte Unternehmensführung und Störfallvorsorge 62
5.2.1.1.1 Phasen eines Krisenlebenslaufs, Krisenpotenziale, Risikowahrnehmung und -kommunikation 62
5.2.1.1.2 Abgrenzung des Krisenmanagements gegenüber den Gebieten Risk-Management und Katastrophen-Management 68
5.2.1.1.2.1 Risk-Management 68
5.2.1.1.2.2 Katastrophen-Management (bzw. Sicherheitsmanagement) 72
5.2.1.1.2.3 Fazit 74
5.2.1.2 Früherkennung möglicher Umfeldveränderungen 75
5.2.1.2.1 Abgrenzung des Krisenmanagements gegenüber dem Gebiet des Issues-Managements 75
5.2.1.2.1.1 Issues-Management 75
5.2.1.2.1.2 Fazit 78
5.2.1.3 Aufbau vertrauensvoller Beziehungen zur Öffentlichkeit (Anspruchsgruppen-/Stakeholder-Management) 79
5.2.2 Schadenswahrnehmung der Medien und der Öffentlichkeit:

Glaubwürdigkeit vs. Kosten vs. Unternehmensbewertung 84
5.2.3 Kommunikation als (sekundäre) Prävention 90
5.2.3.1 Krisenmanagement und Krisenkommunikation 91
5.2.3.1.1 Krisenmanagement und Krisenkommunikation vor Ausbruch der akuten Krise 92
5.2.3.1.1.1 Unmittelbar präventive Massnahmen zur Krisenabwehr, aber insbesondere zur besseren Bewältigung im Ernstfall im Rahmen der Krisenplanung: Überblick 93
5.2.3.1.1.1.1 Organisatorische Aspekte hinsichtlich der Erarbeitung von Krisenplänen: Konkretisierung der jeweiligen Krisenpolitik und abzuleitender Massnahmen im Rahmen eines Gesamtkonzepts 99
5.2.3.1.1.1.2 Organisatorische Aspekte hinsichtlich der Erarbeitung von Krisenplänen in checklistenmässiger Form 100
5.2.3.1.1.1.3 Personelle Aspekte hinsichtlich der Erarbeitung von Krisenplänen 104
5.2.3.1.1.1.3.1 Ständiger oder ad hoc Krisenstab/Mischform oder kein Krisenstab 104
5.2.3.1.1.1.3.2 Ständiger Krisenstab: Qualifikation und Rekrutierung 106
5.2.3.1.1.1.3.3 Ständiger Krisenstab: Aufgaben (im Rahmen der Teamrollen) 107
5.2.3.1.1.1.3.4 Unterstellung, Rang, Überstellung, Kompetenzen des ständigen Krisenstabs 111
5.2.3.1.1.1.4 Aufgezeigtes zum vorbeugenden Krisenmanagement in vier Punkten 112
5.2.3.1.2 Krisenmanagement und Krisenkommunikation während der Krise 112
5.2.3.1.2.1 Aufgaben und Vorgehen 114
5.2.3.1.2.2 Aufgaben und Vorgehen: Checklistenmässige Betrachtung 117
5.2.3.1.2.3 Kurzwiedergabe des Krisenmanagements während der Krise 120
5.2.3.1.3 Krisenmanagement und Krisenkommunikation nach erster Krisenbewältigung im Rahmen einer Nachbetreuung (Therapie) 121
5.2.3.1.4 Fazit 125
5.3 Krisenkommunikation: Krisen-PR als integrierte Komponente des Krisenmanagements 126
5.3.1 Kommunikations-/Informationspolitik bei Krisen 127
5.3.1.1 Kommunikationselemente bei der Übermittlung von Fakten bei Krisen 130
5.3.1.1.1 Kommunikator/Sender 130
5.3.1.1.2 Aussage/Botschaft 135
5.3.1.1.3 Medium/Kanal 135
5.3.1.1.4 Rezipient/Empfänger 136
5.3.1.2 Generelle Erfolgsfaktoren in der Krisenkommunikation 137
5.3.1.3 Kommunikation nach innen und aussen nach dem Krisenereigniseintritt 142
5.3.1.3.1 Reihenfolge der Informationsbekanntgabe an die intern oder extern direkt oder indirekt Betroffenen 142
5.3.1.3.2 Kommunikativer Umgang mit direkt und indirekt Betroffenen; Kommunikationsformen 144
5.3.1.3.3 Krisen-PR-Instrumente nach dem Krisenereigniseintritt 146
5.3.1.3.3.1 Krisen-PR-Instrumente nach innen 147
5.3.1.3.3.2 Krisen-PR-Instrumente nach aussen 148
5.3.1.4 Fazit 152
5.4 Schlussfolgerungen 154
TEIL C: Ergebnisse 160
6. Zusammenfassende Schlussbetrachtungen 160

6.1 Einleitende Bemerkungen 160
6.2 Lücken der Theorie 166
6.3 Strukturwandel der Öffentlichkeit und dessen Einflüsse auf ein Krisenmanagement 173
6.4 Theorie versus Praxis 178
6.5 Schlussfolgerungen und abschliessende Empfehlungen 180
TEIL D: Anhänge 188
7. Ergänzende Informationen 188
7.1 Anhang A: Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen zum Teil A 188
7.2 Anhang B: Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen zum Teil B 192
7.2.1 Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen Teil B/2. Kapitel Strukturwandel der Öffentlichkeit 192
7.2.2 Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen Teil B/3. Kapitel Krise und Kommunikation 196
7.2.3 Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen Teil B/4. Kapitel Krisenmanagement u. Krisenkommunikation: Eine Bestandsaufnahme und kritische Durchleuchtung 202
7.2.4 Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen Teil B/5. Kapitel Zweifache Bedeutung der Public Relations im Rahmen des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation 202
7.2.4.1 Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen Teil B/Kapitel 5.1 Die Entstehungsgeschichte des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation in Form eines ersten Verständnisses von Krisenmanagement 212
7.2.4.2 Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen Teil B/Kapitel 5.2 Krisenmanagement: Ein Teilkonzept respektive –element eines integralen PR-Managements 218
7.2.4.3 Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen Teil B/Kapitel 5.3 Krisenkommunikation: Krisen-PR als integrierte Komponente des Krisenmanagements 239
7.3 Anhang C: Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen zum Teil C 244
7.4 Anhang D: Fragenkatalog 246
7.5 Anhang E: Liste der befragten Experten 248
7.6 Anhang F: Abkürzungsverzeichnis 249
7.7 Anhang G: Literaturverzeichnis 251
7.8 Anhang H: Curriculum vitae 268

TEIL A: Einführung in die Problemstellung

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

1.1.1 Relevanter Problembereich

Gerät eine Unternehmung in irgendeine Art von "Krise"[1], dann läuft sie Gefahr, plötzlich im Rampenlicht der Aufmerksamkeit zu stehen. Dies gilt umso mehr, wenn die Krise "über Nacht" über die Unternehmung hereinbricht. Ihr Umgang mit dieser fremden und somit ungewohnten Situation, die Handhabung (maneggiare=handhaben) der Krise, wird von innerhalb und ausserhalb der Unternehmung mit Argusaugen beobachtet. Die Krisenhandhabung, insbesondere der Umgang mit den diversen Stakeholdern, entscheidet im Endeffekt, ob die Unternehmung durch den erlittenen Krisenfall auf viele Jahre hinaus Schaden nimmt (unter Umständen als solche gar nicht überlebt), oder ob sie die Krise nicht nur überlebt, sondern eventuell neu gestärkt (Krise als Wende zum Besseren verstanden) aus dieser hervorgeht und die Krise zur Chance werden lässt.

Obiger Beschrieb ist in der gängigen Literatur Usus. Neu an der in dieser Arbeit dargelegten Argumentationsweise und gleichsam die Ausgangsbasis der Fragestellung ist, dass aufgrund einer durch den Strukturwandel der Öffentlichkeit und durch die Repolitisierung der Privatwirtschaft erkennbaren Häufung an Skandalierungen sich die Unternehmen resp. ihr Führungspersonal vor einer gänzlich neuen Situation hinsichtlich ihres Krisenmanagements und ihrer Krisenkommunikation sehen. Da Krisen heutzutage aufgrund des Strukturwandels durchwegs als Reputationskrisen aufgefasst werden müssen, kann eine Krise nicht mehr einfach durch Kommunikation abgelöst werden. Im Gegenteil, eine Krise kann für eine Unternehmung durch Kommunikation erst zu einem Krisenereignis werden.

Konkret bedeutet dies, dass sich das Mediensystem in den vergangenen Jahren aus dem politischen System ausdifferenziert hat. Die These des Strukturwandels der Öffentlichkeit meint somit ein grundsätzlicher Wandel der medienvermittelten Kommunikation aufgrund der beschriebenen Ausdifferenzierung des Mediensystems. Dabei bringt diese These des Strukturwandels die veränderten Selektions- und Interpretationslogiken[2] in der medienvermittelten Kommunikation zum Ausdruck und soll die Notwendigkeit eines professionellen und auf Früherkennung basierten Krisenmanagements für die Unternehmen aufzeigen.

Da in den Medien Skandalierungen bzw. "Krisenfälle" praktisch an der Tagesordnung sind, kommen Laien, in Unternehmen Tätige als auch Theoretiker nicht umhin diesbezüglich eine Häufung festzustellen. Dem Kader ist zudem von theoretischer Seite vermittelt worden, dass sich Unternehmen im Laufe der Zeit immer mehr zu quasi öffentlichen Institutionen herangebildet haben. Daher werden die Führungsverantwortlichen dieses Wissen und die daraus zu ziehenden Konsequenzen (anderer Umgang mit Stakeholdern) unter sich austauschen und auch "unteren Ebenen" übermitteln: Artikel in Tageszeitungen, Fachzeitschriften und angebotene Seminare rund um die Themenkreise der Beziehungs- und der Imagepflege sowie der Kommunikation

[1] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang A/Ziffer 1.
[2] Hier gebraucht im Plural; normalerweise nur in der Einzahl verwendet (vgl. Duden).

haben somit Hochkonjunktur. Die Inhalte solch angebotener Produkte reichen von der persönlichen, äusseren Erscheinung (Personal Identity) über das Erscheinungsbild der Unternehmung (Corporate Identity) bis hin zu schmackhaft gemachten "neuen oder wieder neu aufgenommenen" Managementformen, wie u. a. Stakeholder-, Kommunikations-, Krisen- und Reputation-Management. Es scheint, dass Theoretiker und Praktiker jedoch überwiegend von der irrigen Annahme ausgehen, dass die Ursache der in den Medien breitgewalzten Skandalierungen und öffentlich diskutierten "Krisen" hauptsächlich in der rasanten technologischen Entwicklung des Medien- und Kommunikationsmarktes (Stichwort: Technik, Information, Geschwindigkeit) liegt. Einem Markt, der den Faktor Information[3] zu einem betriebswirtschaftlichen Hauptprodukt gemacht habe und in dem "Kommunikation" zu einem entscheidenden Machtfaktor werde.

Nun geht es im modernen Informations- und Medienzeitalter aber nicht in erster Linie darum, dass Entwicklungen im technologischen Bereich zu einer Zunahme an Information als solche und damit verbunden zu einer steigenden Bedeutung des Kommunikationsfaktors geführt haben. Denn den Unternehmen wurde, bedingt durch den Strukturwandel der Öffentlichkeit, eine gewisse Anonymität in ihrem Schaffen genommen: Unternehmerische Vorgänge werden zu Ereignissen, weil sie selegiert, interpretiert und somit an verschiedene Teilöffentlichkeiten kommuniziert werden. So hinterlassen Ereignisse Eindrücke, sprich wirken auf die Reputation[4] einer Organisation ein. Dabei ist die Unternehmensreputation wiederum abhängig von den Interpreten. Was den Akteur "Unternehmung" betrifft, ist dieser dabei namentlich auf die Medien, oder allenfalls auf Drittakteure, die in den Medien ihre Meinung kundtun, angewiesen. Medien als Organisation der massenmedialen Kommunikation sind die Plattform der gesellschaftlichen Auseinandersetzung und betreiben das Agenda-Setting: Sie sorgen dafür, ob ein Thema "Karriere macht". Zudem sind Medien ihrerseits ein Akteur, der wie andere Unternehmen im Daseinskampf ums Überleben auf Nachfrage angewiesen ist. Diese Nachfrage im Wettbewerb um Aufmerksamkeit wird heute zusehends durch moralische Diskreditierung der Führungsspitzen einer Unternehmung geschaffen. Den Unternehmen bzw. ihrem Führungspersonal wird damit automatisch eine stärkere Verantwortungsübernahme übertragen.

Verantwortungsübernahme im Krisenfall fängt daher bereits lange vor dem "Eintreffen" eines solchen an:

Die Einstellung zu Krisen, das sich damit beschäftigen wollen, die Suche nach der eigentlichen Ursache einer deutlich erkennbaren Häufung an publikgewordenen Problemen, das alles bringt Unternehmen ihrem Ziel näher, mit Krisen in Zukunft verstärkt leben zu können wie mit dem Risiko an sich. Denn Verantwortungsübernahme heisst nicht nur eine möglichst kontinuierliche Unternehmenskommunikation im Rahmen eines Stakeholdermanagements, eines Marketings, einer Public Relations, einer Corporate Governance bzw. einer pro forma und nach modernsten Grundsätzen eingerichteten Corporate Communications zu betreiben, die die Gesamtheit aller Kommunikationsflüsse einer Organisation koordiniert und kontrolliert. Verantwortungsübernahme heisst neben

---

[3] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang A/Ziffer 2.

[4] Laut Ausführungen Essers wird dem Vertrauen entgegengebracht, der einen guten Ruf hat. Dies mache ihm Dinge möglich, die anderen verschlossen blieben. Ehre und Reputation seien für Akteure somit Hinweise, dass das Betreffende vertrauenswürdige Eigenschaften besitze, auf die man auch zukünftig zu setzen wage. Somit könne dies auch mit dem Grad von in der Öffentlichkeit gesicherter Wertschätzung gleichgesetzt werden; eine Gegenleistung für hochgeschätzte Dienste, was zur Aktion anrege (Quelle: Esser, Soziologie, 115f.).

dem Erkennen der Macht der Kommunikation rund um Krisen, erkennen, was Krisen heutzutage eigentlich sind.

Krisen fallen nicht, wie bislang angenommen, einfach vom Himmel. Ob schleichend oder plötzlich eintreffend, Krisen sind letztlich eine Sache der Interpretation: Die Existenzbedrohung einer Organisation und der in bestehenden Theoriefragmenten so dargelegte Krisenbegriff sind heute letztlich eine Frage der Reputation. Dabei meint der Begriff der Reputationskrise den Verlust von Image bei den Teilöffentlichkeiten, welche für die Unternehmen existentiell wichtig sind. Dies ist der Fall, auch wenn Praktiker nach wie vor überwiegend der Ansicht sind, dass keine Unternehmung rein aufgrund der Medien ihr Leben lassen musste, sondern weil sie bereits innerlich "faul" war. Diesen in der Praxis tätigen Personen soll mit dieser Arbeit die Botschaft übermittelt werden, dass auch innerlich bereits verfaulte Unternehmen erst dann nicht mehr zu retten sind, wenn die letzte interne oder die letzte externe Teilöffentlichkeit nicht mehr an sie glauben.

1.1.2 Stand der Literatur

Bis zum heutigen Zeitpunkt ist noch relativ wenig als fundierte Erkenntnis und systematisch geordnet geltende, theoretische Literatur zu den Schwerpunkten dieser Arbeit vorhanden. Was die beiden zentralen Themengebiete "Krisenmanagement und Krisenkommunikation" und "Veränderte Selektions-, Interpretationslogiken und deren Folgen" anbelangen, wird die Krisenmanagement-Literatur unter betriebswirtschaftlichen Aspekten abgehandelt. Zudem wird die Krisenthematik insbesondere unter dem Blickwinkel der Krisenkommunikation im Rahmen der Public Relations (PR)-Literatur betrachtet. Die Öffentlichkeitsliteratur wird stark auf die politische Problematik ausgerichtet.

Was die Auseinandersetzung mit der Thematik Krisenmanagement und dessen Kommunikation betrifft, steht die wissenschaftliche Auseinandersetzung[5] mit diesen Gebieten erst am Anfang. Das Krisenmanagement findet als zentrale Aufgabe der Geschäftsführung (und die operative Umsetzung derselben) im Bereich Krisenmanagement - oder konkreter im Krisenstab -, aber namentlich unter dem Fokus der Kommunikation im Rahmen der allgemeinen Public Relations Behandlung. Überschneidungen zwischen strategischen, operativen und kommunikativen Fragen sind zwangsläufig die Folge.

Konkret wird das Krisenmanagement unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten behandelt, sofern es um das Vorgehen (planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting[6]) im Vorfeld, Mittelfeld oder Endfeld der Krise geht. Bei den Krisen-PR[7] sind Überschneidungen zwischen betriebswirtschaftlichen und kommunikationswissenschaftlichen Gesichtspunkten die Regel. Dasselbe gilt ganz generell für die "Kommunikation nach innen und nach aussen"; auch dies wird unter betriebswirtschaftlichen (insbesondere im Rahmen der Stakeholder-Literatur) und

---

[5] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang A/Ziffer 3.

[6] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang A/Ziffer 4.

[7] Da sich nach Saxer die neuere PR-Theorie nicht mehr als Teil der Wirtschaftswissenschaft, sondern als angewandte Kommunikationswissenschaft versteht (Quelle: Saxer, Symbolpolitik, 183.), werden Überschneidungen nicht zu vermeiden sein. Dazu: "Public relations is concerned with using communication to exchange meanings between organizations and their publics. Public relations is, therefore, an instance of applied communication that can be studied using theoretic and research tools from the communication discipline. In addition, because communication is a social science, public relations may be studied as an applied social science, meaning that some theoretic and research tools of other social sciences may be useful in studying public relations." (Quelle: Botan, Theory, 100.).

kommunikationswissenschaftlichen (kommunikativer Umgang mit Teilöffentlichkeiten) Aspekten untersucht.

Beiden Abhandlungen gemeinsam ist, dass sie in einer eher pragmatischen, das heisst checklistenmässigen und z. T. auf konkrete Ereignisse bezogenen Art und Weise geschehen. Vornehmlich beim Lesen von allgemeiner PR-Literatur gewinnt man den Eindruck, dass dem Thema "Konflikt, Krise, Katastrophe" wenig Aufmerksamkeit gezollt, und dass es einfach "nebenher" auf ein paar wenigen Seiten im Rahmen allgemeiner PR-Grundsätze (betitelt als Krisen-PR[8]) abgehandelt wird. Dabei bekommt man vermittelt, dass jede Art von Krise kochbuchmässig ausgestanden werden kann, wenn man sich nur an die Abarbeitung gewisser Punkte hält. Die vorhandene Literatur zum Krisenmanagement und zur Krisenkommunikation bezieht sich eigentlich ausschliesslich auf organisatorische und personelle Belange auf der Geschäftsführungs- und der Umsetzungsebene (eher betriebswirtschaftliche Literatur) und auf konkrete Vorgehensweisen auf der Kommunikationsebene (eher PR-lastige Literatur). So werden Krisen jeglicher Provenienzen unter immer gleich anmutenden Vorgehensweisen in den Griff zu bekommen versucht. Bislang wird in theoretischen Ansätzen dieses Vorgehen u. a. damit gerechtfertigt, da jede Krise anders sei[9]. Eine möglichst einfache Handhabung[10] wird auch in dieser Arbeit propagiert, wobei die Begründung für ein solches Vorgehen allerdings darin liegt, dass man es heute durchwegs mit Reputationskrisen zu tun hat, die durch präventive Massnahmen der Medien- und Kommunikationsbeobachtung abgewendet werden können.

Was die Öffentlichkeitsliteratur anbelangt, ist diese auf die politische Problematik ausgerichtet und erst in Ansätzen auf deren möglichen Einfluss auf wirtschaftliche Zusammenhänge und Problemstellungen zugeschnitten. Wie sich der Begriff der Öffentlichkeit und damit das Verständnis derselben von der Aufklärung bis heute gewandelt hat, wird in der in Frage kommenden Literatur geschichtlich nachgezeichnet und vornehmlich auf Entwicklungen im politischen Geschehen bezogen.

Man kann sich nach dem Nutzen der bestehenden Krisenmanagement-Literatur fragen, namentlich bezüglich deren Relevanz für die Bewältigung der heutigen Gegebenheiten, aber auch in Bezug auf Erkenntnisse in der betriebswirtschaftlichen Managementlehre.

Insgesamt lässt sich eine Fülle an Literatur fragmentarisch-theoretischer und praktischer Herkunft im Umfeld des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation finden. Diese erweist sich aber als wenig systematisch und sehr oberflächlich. Zudem werden die verschiedensten ähnlich anmutenden Bereiche (u. a. Risk-, Issues-, Katastrophenmanagement) tangiert. Folglich wird das eigentliche Problem des Umgangs mit hoffentlich abwendbaren "Krisen-Ereignissen" entweder aus einer zu stark voneinander abgegrenzten oder zu krass sich überschneidenden Perspektive angegangen. Zu stark abgegrenzt wird bei Gebieten, Begriffen und deren Managementformen. Zu stark überschneidend werden die konkreten Aufgaben wahrgenommen, nicht unbedingt aber in der Praxis auch so operativ angeordnet und ausgeführt. Somit werden weder die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale (bzw. Kernkompetenzen) geschaffen noch die notwendige Synergie.

Der Beitrag dieser Arbeit ist aus wissenschaftlicher Hinsicht, dass a) eine Krise nicht – wie in der gängigen Literatur - isoliert als beliebiges "Krisenereignis" bzw. "Ereignis"

---

[8] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang A/Ziffer 5.
[9] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang A/Ziffer 6.
[10] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang A/Ziffer 7.

dargestellt und somit folglich die Krise als ein der Kommunikation äusserliches Phänomen behandelt wird: Die Krise wird in dieser Arbeit als ein der Kommunikation innerliches Phänomen gesehen. Der Krisenbegriff wird im Gegensatz zur betriebswirtschaftlichen Literatur zum Krisenmanagement und zur PR-Literatur bezüglich Krisenkommunikation kommunikationstheoretisch begründet. B) Durch die Gliederung der vorhandenen Literatur zum Krisenmanagement und zur Krisenkommunikation im PR-Raster (Integrales PR-Management/Krisen-PR) kann die bestehende Literatur referiert werden. Zugleich lässt sich so zeigen wie nach dem bisherigen Stand der Literatur konkret vorgegangen werden sollte. Damit kann die unterbelichtete Reputationsproblematik bestehender Theoriefragmente betriebswirtschaftlicher als auch PR-geprägter Literatur aufgezeigt werden. Dabei gilt es die für die Unternehmen aufgrund des Strukturwandels hervorgerufene Skandalierungsgefahr und damit in Abhängigkeit stehende Krisenmanagementthematik im Schnittstellenbereich der Betriebswirtschaftslehre, der Kommunikationswissenschaft und der Öffentlichkeitssoziologie näher zu erkunden.

1.2 Zielsetzung

In dieser Arbeit, die sich dem Krisenmanagement und der Krisenkommunikation im Zusammenhang mit dem Strukturwandel der Öffentlichkeit annimmt, geht es a) um die kritische Durchsicht resp. um das Fruchtbarmachen der einschlägigen betriebswirtschaftlichen und kommunikationswissenschaftlichen "Krisen"-Literatur im Licht der erläuterten Problemstellung. Daraus folgen b) die abgeleiteten Empfehlungen für ein modernes, professionelles Krisenmanagement und eine ebensolche Krisenkommunikation. Des Weiteren gilt es c) das Problembewusstsein und die allenfalls ergriffenen Massnahmen bei Vertretern des Führungspersonals von Unternehmen mittels Befragung zu untersuchen.

Folgende *Ausgangsfragen* ergeben sich:

Spüren die Unternehmen einen Zusammenhang zwischen der sich über die Zeit veränderten, erstarkten Öffentlichkeit in Form der relevanten Akteure/Teilöffentlichkeiten (Stichwort: *Strukturwandel der Öffentlichkeit)* und dem Entschluss allfällige Krisensituationen besser mithilfe eines professionellen Krisen(kommunikations)managements in den Griff zu bekommen? (Wie gehen Unternehmen mit der ungewollt gewonnenen Publizität um?) Machen sie dies, damit folgenschwere Imageschäden möglichst klein gehalten werden können? Sehen sich Unternehmen somit mit sich daraus ableitbaren, *neuen Anforderungen* konfrontiert?

Hat der steigende Druck auf die Unternehmen einen Einfluss auf das Einsetzen und die Handhabung eines Krisenmanagements? Wie richteten und richten Unternehmen ihre *Kommunikation mit den direkt oder indirekt involvierten Akteuren* aus? Wie werden sie ihre Kommunikation in Zukunft ausrichten? Haben sie erkannt, dass eine Krise zudem erst durch Kommunikation zu einem eigentlichen Krisenereignis werden kann?

Wie gehen Unternehmen in der äusserst kompetitiven, dynamischen Zeit von heute und den sich daraus ergebenden dauernd verändernden Umweltbedingungen mit dem Ausdruck *"Krisenmanagement"* um? Wird der Bereich Krisenmanagement in einem integralen PR-Management-Ablauf gesehen? Wo genau wird das Krisenmanagement in der Unternehmung organisatorisch angesiedelt? Wie wird es - aus der personellen Warte heraus betrachtet - konkret gehandhabt? Wissen Unternehmen, dass sie ein funktionstüchtiges Krisenmanagement griff- und anwendungsbereit in der "Schublade"

haben müssen? Sind sie bereit zu erfahren, dass gerade durch Früherkennung bzw. Medien-/Kommunikationsbeobachtung drohende Reputationskrisen verhindert werden können? Wie betrachten Unternehmen diese Zusammenhänge im Zeitablauf, sprich hat sich der Stellenwert des Krisenmanagements aus unternehmerischer Perspektive gewandelt? Sofern sich der Stellenwert verändert hat, aufgrund welcher Ursache? Was war die Bedeutung des Krisenmanagements in der Vergangenheit, in der Gegenwart, und wie könnte sich das Krisenmanagement (inkl. Krisenkommunikation) zukünftig (weiter)entwickeln?

1.3 Aufbau und Methodik

1.3.1 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit[11] ist in vier Teile gegliedert: Den Einführungsteil (Teil A), den Theorie-/Krisenmanagementteil (Teil B) und den Schlussteil (Teil C) sowie die Annexe (Teil D). Die Teile beinhalten Folgendes:

Der erste Teil führt in die Fragestellung ein; er skizziert die Problemstellung und den Stand der Literatur, wobei die Ziele, der Aufbau und die Methodik der Arbeit festgelegt werden. Dieser Einführungsteil A zeichnet einleitend das Grundargument in der Reihenfolge Strukturwandel der Öffentlichkeit, daraus ableitbare neue Anforderungen an Unternehmen und neu zu fassender Krisenbegriff, sowie das damit in Verbindung stehende Krisenmanagement und dessen Kommunikation auf.

Im ersten Kapitel des Teils B wird auf den Strukturwandel der Öffentlichkeit und den damit in Verbindung stehenden Begriff der Öffentlichkeit eingegangen. Desgleichen werden die im Zusammenhang mit dieser Arbeit bedeutenden Akteure “Unternehmung“ und “Medien“ behandelt. Dabei werden die für das Verständnis der Begriffsarchitektur zentralen Begrifflichkeiten herausgearbeitet und die sich aus dem Strukturwandel ergebenden neuen Anforderungen an Unternehmen abgeleitet.

Das zweite Kapitel des Teils B nimmt sich vertiefter dem zur Vollendung der Begriffsarchitektur und aufgrund der beschriebenen neuen Anforderungen an Unternehmen neu zu fassenden Krisenbegriff an. Zudem befasst sich dieses Kapitel mit der Kommunikation.

---

[11] *Anmerkung I:* Was die Grammatik dieser Arbeit anbelangt, erfolgte diese auf den Grundlagen der neuen amtlichen Regeln. Die hauptsächlichsten Änderungen wurden berücksichtigt (Zitate ausgenommen).
Anmerkung II: Fehler in Zitaten wurden übernommen.
Anmerkung III: Englische Texte wurden, sofern nicht wörtlich zitiert, ins Deutsche (nicht wörtlich oder dann gekennzeichnet) übersetzt.
Anmerkung IV: Der Begriff der PR kann im Singular oder im Plural verwendet werden. Zudem wird in dieser Arbeit nicht zwischen Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit unterschieden, wie dies z. T. im deutschen Sprachgebrauch gemacht wird. Theoretisch gilt nach Köcher/Birchmeier, dass man im Zusammenhang mit kommerziellen Institutionen im deutschsprachigen Raum den Begriff der PR verwendet. Bei nicht-kommerziellen Institutionen wie u. a. Verbände, Parteien, Kirchen, Gewerkschaften werde normalerweise der Begriff der Öffentlichkeitsarbeit benützt (Köcher/Birchmeier, Public Relations?, 12.).
Anmerkung V: In der Literatur findet man sowohl die Bezeichnung “Skandalierung/skandalieren“ als auch “Skandalisierung/skandalisieren“.
Anmerkung VI: Die bislang in der bestehenden Literatur bzw. allgemein in der Wissenschaft, der Wirtschaft, der Gesellschaft etc. gängige Praxis gerade mit Prestige einhergehende Positionen auch in der Sprache männlich zu besetzen (der Manager, der Verwaltungsratspräsident, der Professor – aber die Sekretärin, die Putzfrau etc.) wurde zwar hauptsächlich übernommen. Explizit auf diese Problematik hingewiesen wird an dieser Stelle, und es lässt sich 2002 immerhin alles bereits umgekehrt lesen (Stichwort: Die Managerin und ihr Sekretär).

Das dritte Kapitel dieses Theorieteils beschäftigt sich vorgreifend mit der Bestandsaufnahme und kritischen Durchleuchtung des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation. Auf dieser Basis wurde der Fragenverlauf für die Befragung aufgestellt. Dieses Kapitel, inkl. vorangegangene zwei Kapitel des Teils B, ermöglicht eine kritische Perspektive auf die Literatur und die Thesen bezüglich der Grundprobleme der bestehenden Literatur.

Im vierten Kapitel des Teils B wird vor dem Hintergrund des dritten Kapitels die gängige und im Hinblick auf die Reputationsproblematik unterbelichtete Literatur des Krisenmanagements detailliert referiert und diskutiert. Dabei wird neben dem Versuch, die "Entstehungsgeschichte" des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation aufzuzeigen, die Literatur mithilfe der zweifachen Bedeutung der Public Relations strukturiert. Einerseits wird das Krisenmanagement als Teilkonzept resp. -element eines integralen PR-Konzepts aufgefasst (vgl. Punkt 5.2 Krisenmanagement: Ein Teilkonzept respektive -element eines integralen PR-Managements). Andererseits wird dargestellt, dass das Krisenmanagement Krisen-PR beinhaltet (vgl. Punkt 5.3 Krisenkommunikation: Krisen-PR als integrierte Komponente des Krisenmanagements). Aufgrund einer kritischen Auseinandersetzung mit der gängigen Literatur werden am Ende dieses Kapitels im Fazit die Anforderungen an ein Krisenmanagement (inkl. Früherkennung) und an eine Krisenkommunikation abgeleitet. Den Abschluss des Theorieteils bildet nach der Reflexion der vorhandenen Literatur zum Krisenmanagement und zur Krisenkommunikation die Ableitung der wichtigsten Fragestellungen (Fragenkatalog kann im Annex nachgelesen werden) an die Praktiker. Von Interesse ist inwieweit die Praxis die herkömmliche Literatur spiegelt, ihre Vorzüge und Schwachpunkte kennt und inwiefern sich die Problemsensibilität im Management unter dem in der Ausgangsthese propagierten Strukturwandel der Öffentlichkeit verändert hat. Beendet wird dieses Kapitel mit dem Aufzeigen des Wandels im Krisenmanagement und in der Krisenkommunikation.

Im Schlussteil (Teil C) werden die Literatur, die Kritik der Verfasserin und die Befragung der Vertreter des Führungspersonals resümiert. Insgesamt rekurriert dieser Teil auf die Ausgangsfragestellung, die Auseinandersetzung mit der bestehenden Literatur über Krisenmanagement und Krisenkommunikation und verweist kursorisch auf die Resultate der explorativen[12] Expertenbefragung. Teil C schliesst mit generellen Anregungen an Theoretiker als auch Praktiker.

Teil D bildet in Form der Anhänge den Abschluss dieser Arbeit; es geht um weiterführende Ergänzungen, Erläuterungen und allgemeine Hintergrundinformationen.

1.3.2 Methodik der Arbeit

Die Fragestellung, "wie hat sich die Einstellung zum und der Umgang mit dem Krisenmanagement und mit der Krisenkommunikation verändert, bzw. wie präsentiert sich das Krisenmanagement heute und wie könnte es sich in Zukunft weiter wandeln", und der diese Entwicklung hauptsächlich auslösende Faktor (Erstarken der Öffentlichkeit bedingt durch den Strukturwandel) sollen mittels einer kritischen Auseinandersetzung der bestehenden Literatur (Teil B) und mittels explorativer Befragung[13] (vornehmlich Teil C) behandelt werden.

---

[12] Im Sinne von exploratorisch (vgl. Duden).

[13] Ausgewählte Fragen dienen einer ersten groben Überprüfung eines theoriekonsistenten oder nicht theoriekonsistenten Verhaltens der Krisen- und/oder Kommunikationsverantwortlichen resp. der Vertreter des Führungspersonals einer Unternehmung. Dabei sollen auf der Basis der kritischen Auseinandersetzung mit der

Das Schwergewicht dieser Arbeit stellt eine Auseinandersetzung mit der in Fragmenten vorhandenen Literatur und deren Gliederung dar. Der Theorieteil bildet somit den Schwerpunkt; die die Arbeit ergänzende Befragung soll hauptsächlich der Plausibilisierung der in der Arbeit verwendeten Argumentationsweisen resp. der Überprüfung der aus der kritischen Auseinandersetzung mit der einschlägigen Literatur resultierten Anforderungen an ein modernes Krisen(kommunikations)management dienen. Die Resultate der Befragung fliessen namentlich in den Schlussteil.

---

einschlägigen Literatur die Anforderungen an ein Krisen(kommunikations)management abgeleitet werden, wobei die gewonnenen Resultate via Befragung einzelner Mitglieder des Führungspersonals von Unternehmen mit dem vorhandenen Problembewusstsein und den allenfalls getroffenen Massnahmen verglichen werden. Die Befragung erfolgt mittels des fokussierten Interviews. Was die Auswahl der Befragten anbelangt, stehen die folgenden zwei Kriterien im Vordergrund: Erstens müssen die Befragten Krisensituationen durchleben oder "durchlebt" haben, oder zweitens in einer "beratenden" Funktion viel Krisenerfahrungswissen gesammelt haben. Welche Unternehmen bzw. welche Personen in besagten Unternehmen sozusagen stellvertretend für das abstrakte Gebilde der Unternehmung angegangen und befragt wurden, vgl. *7.5 Liste der befragten Experten.* Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang A/Ziffer 8.

TEIL B: Zur Theorie und zum Management von Krisen

2. Strukturwandel der Öffentlichkeit

Zwischen der These des Strukturwandels der Öffentlichkeit[14] und dem darauf angepassten Verhalten der Unternehmen besteht nach Imhof eine Wechselwirkung: Was den Strukturwandel der Öffentlichkeit[15] betrifft, habe eine Ausdifferenzierung des Mediensystems aus dem politischen System[16] und quasi eine Anpassung der Medien an gewisse marktliche, d. h. ökonomische Spielregeln oder eben eine Adaption an das wirtschaftliche System stattgefunden. Diese Entwicklung wirke sich nun auf die kommunikativen Aspekte und Umgangsformen der Unternehmen sowohl das interne als auch das externe Umfeld (Umwelt) betreffend aus. Unternehmen hätten somit auf die veränderten Rahmenbedingungen der durch die Medien öffentlich vermittelten Kommunikation zu reagieren, was einer Angleichung der Wirtschafts- an die Politikberichterstattung[17] gleichkomme. Der Akteur Unternehmung werde folglich einem verstärkten Legitimations[18]- und Skandalierungsdruck[19] ausgesetzt, dem seitens der Unternehmen nur mittels einer erhöhten personalisierten Verantwortungsübernahme[20] begegnet werden könne. Dies bedeute wiederum, dass Unternehmen von den Teilöffentlichkeiten mehr und mehr als Akteure mit sozialen Verpflichtungen wahrgenommen würden.[21]

Der Strukturwandel der Öffentlichkeit wird von Imhof als der folgenreichste Deregulationsprozess der Spätmoderne beschrieben. Die neuen Medienorganisationen als Dienstleistungsunternehmen mit beliebiger Kapitalversorgung und hoher

---

[14] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/2. Kapitel/Ziffer 1.

[15] Wörtlich wird der "Strukturwandel der Öffentlichkeit" nach Imhof als "(...) Ausdifferenzierung des Mediensystems vom politischen System und als Koppelung des Mediensystems an das ökonomische System beschrieben (...)." (Quelle: Imhof, Strukturwandel, 325f./Dieser Autonomisierungsprozess des Mediensystems habe sich in der deutschen Schweiz (in relativ kurzer Zeit) nämlich seit den 60er Jahren vollzogen (Quelle: Imhof/Kamber, Wandel, 5f.).). Beide Prozesse seien mit einer sozialen und wirtschaftlichen Ablösung der Medienorganisationen von ihren ursprünglichen und sozialräumlich gebundenen Trägern (Parteien/Verbände/Genossenschaften/Kirchen/Verlegerfamilien) und mit einer eigentlichen Dualisierung wenigstens der elektronischen Medien in öffentlich-rechtliche und private Organisationen verbunden. Nach Imhof vermögen sich die privaten Medienorganisationen dadurch von den politischen Geltungsbereichen zu entgrenzen (Quelle: Imhof, Strukturwandel, 326.). Somit würden sie "(...) den ökonomischen Status von renditeträchtigen Dienstleistungsorganisationen mit beliebiger Kapitalversorgung (...)" (Quelle: Imhof, Strukturwandel, 326.) erlangen (Quelle: Imhof, Strukturwandel, 326.).

[16] Nach Jarren haben die Medien - lange nur als dienende Instanzen in Form eines Vermittlers gesehen – so einen Akteurstatus erreicht (Quelle: Jarren, Medien, 85.).

[17] Mit anderen Worten hat nach Imhof eine Repolitisierung der Unternehmen resp. der Privatwirtschaft stattgefunden (Quelle: Imhof, Unternehmenskommunikation, 1.).

[18] Herr Bremi machte darauf aufmerksam, dass man im Zusammenhang mit Überlegungen zur Öffentlichkeit wahrscheinlich besser von einem Begründungsdruck sprechen sollte, da das Wort Legitimation von legiferieren stamme und eigentlich ausschliesslich im rechtlichen Kontext gebraucht werde (Quelle: Bremi, Expertengespräch).

[19] Nach Donges/Imhof hat sich seit den 80'er Jahren auch in der Schweiz resp. in den schweizerischen Medien eine effiziente Expertenkultur der Skandalierung herausgebildet; diese Ausdifferenzierung erfolge aufgrund eines Wettbewerbs um Aufmerksamkeit (bedingt durch den Strukturwandel der Öffentlichkeit (Quelle: Donges/Imhof, Öffentlichkeit, 12.)). Dies bedeute für Unternehmen, dass die Skandalierung (Gefahr in diese Falle zu laufen) von ökonomischen Institutionen und deren Führungspersonal deutlich zunähme (d. h. sich nicht mehr nur einfach vorwiegend auf die Politik beschränke), wobei sich auch die skandalierungsfähigen Themen erweiterten (Quelle: Donges/Imhof, Öffentlichkeit, 14.).

[20] "Deutungsmuster wie Schicksal, Zufall oder Unglück wurden auf systematische Weise durch personalisierte Verantwortungszuordnungen abgelöst." (Quelle: Imhof, Wandel, 13.).

[21] Imhof, Unternehmenskommunikation, 1.

Renditeerwartung orientierten sich nicht mehr an den Staatsbürgern, sondern an den Medienkonsumenten. Wie sich die Politik aufgrund der neu geschaffenen Selektions- und Interpretationslogiken kommunikativ neu konstituiere, könne sich auch die Wirtschaft nicht dem neuen Aufmerksamkeitsregime entziehen. Die Zunahme der Diskreditierung ökonomischer Akteure sowie eine Intensivierung der Skandalisierung sei auffallend. Wie in der politischen Berichterstattung hätte sich auch in der Wirtschaftsberichterstattung eine Substituierung der Skandalisierer vollzogen. Noch in den 70er und 80er Jahren waren diese nach Ansicht Imhofs vorwiegend soziale Bewegungen[22], die Umwelt- und Technikfolgerisiken thematisierten. Heute handle es sich bei den Enthüllern um etablierte politische Akteure, auf Medienevents spezialisierte NGO's und ganz besonders um die Medien selbst. Im Kontext einer ausgeprägten Personalisierung auch der Wirtschaftsberichterstattung seien die unpersönliche Form der Darstellung ökonomischer Organisationen und die "Wir-Kommunikation" der Selbstdarstellung durch eine hochpersonalisierte Kommunikation abgelöst worden. Das Image eines Unternehmens werde somit immer stärker auf die Validität seines Führungspersonals reduziert. Gewachsenes Sozialprestige werde damit folgenreich durch die Reputation dieser aktuellen Führungsfiguren verdrängt. Dies habe Auswirkungen dahingehend, als dass die einer Organisation anhaftende Selbstverpflichtung abnehme, wobei parallel dazu deren Abhängigkeit von der Glaubwürdigkeit resp. von der fragilen Reputation dieser "Starmanager" steige. Zudem werde so der Widerspruch einer nach innen herrschenden "Wir-Kommunikation" (wir alle – sonst nichts) und einer in der Aussenkommunikation zur Schau gestellten personalisierten Kommunikation (nur der CEO – sonst nichts) virulent. Dank der beschriebenen Ausdifferenzierung des Mediensystems hätte nämlich eine beschleunigte Diffusion gleichförmig nachrichtenwertgesteuerter und somit grösstenteils negativer Berichterstattung über diese Unternehmen in den Medienarenen eingesetzt. Mit der Angleichung der Selektions- und Interpretationslogiken der Wirtschafts- an die Politikberichterstattung seit den 80er Jahren sei das Wirtschaftsressort beispiellos gestiegen, und die Ressortgrenzen zwischen Politik und Wirtschaft würden zunehmend "verwischter". Die neuen, auf die Maximierung der Aufmerksamkeit der Medienkonsumenten zugeschnittenen Selektions- und Interpretationslogiken konstruieren laut Imhof den Lauf der Dinge wie in der alten Geschichtsschreibung als ein Produkt von Helden und Bösewichten; also als Ergebnis von Menschen und Taten und nicht von Verhältnissen, die die Menschen, ihre Taten und Wirkungen erst erklären könnten. Diese Regression medienvermittelter Kommunikation auf die Dualität gut/böse sei ursächlich für den Wandel einer seismographischen Funktion öffentlicher Kommunikation von der Problematisierung von Zuständen hin zur Skandalisierung von Personen. Der "Fortschritt" des heutigen Gesellschaftssystems verglichen mit der Vormoderne liege darin, dass die Delinquenten nur noch einen sozialen Tod sterben müssten und nicht mehr durch die Guillotine. Gleich bliebe, dass auch in der Spätmoderne das personalisierte Böse vor aller Augen gerichtet bzw. getilgt werden müsse.[23]

Mit den Worten von Gross könnte man dies auch so formulieren, dass mit der in der heutigen Gesellschaft zunehmenden Enttraditionalisierung und damit verbundenen Steigerung der Wahlmöglichkeiten resp. der Individualisierung nun die Idolisierung in den Wirtschaftsetagen Einzug gehalten habe. Die Reputation einer Unternehmung hange

---

[22] Gerade in der Risiko- aber auch Katastrophenkommunikation gelang es laut Imhof nichtetablierten politischen Akteuren im Sinne sozialer Bewegungen und Protestparteien seit den 60'er Jahren vermehrt ganze politische Themenbereiche (wie etwa Umwelt- und Technikfolgeprobleme) zu erobern. So sei eine neue Mensch-Umwelt-Beziehung sowohl in normativer als auch in moralischer Hinsicht implementiert worden, welche sich im Alltagshandeln und im Rechtssetzungsprozess gewissermassen folgenreich niederschlug (Quelle: Donges/Imhof, Öffentlichkeit, 13.).

[23] Imhof, Moral, 3ff.

zunehmend von einer Person[24] ab, wobei je nach Organisationsstruktur diese bei einem allfälligen "Vergehen" leichter (z. B. Aufkündigung des Arbeitsverhältnisses durch strikten Federstrich von Bundesrat Deiss bei Botschafter Thomas Borer) oder schwerer (Aktiengesellschaft) liquidiert werden könne.[25] Ein vermehrt persönliches "Geradestehen" für Unterlassungen oder Vergehen kann täglich u. a. in Talkshows, Nachrichtensendungen, diversen Artikeln festgestellt werden. Für Unternehmen inklusive ihrem Führungspersonal gilt somit, dass es unter Umständen Jahre braucht, einen guten Ruf, ein vertrauenswürdiges Image aufzubauen. Der Ruin dieses mit viel Fingerspitzengefühl, Geduld und Fleiss herangezogenen "Pflänzchens" braucht – überspitzt formuliert - wenige Minuten.

Nach Imhof weisen gegenwärtige Skandalisierungen – verglichen mit Skandalisierungswellen resp. Anprangerungen miserabler Zustände in Fabriken in der zweiten Hälfte des 19. und im frühen 20. Jahrhundert/s im Kampf um eine moderne Sozialgesetzgebung - drei Merkmale nicht mehr auf: Erstens habe man es nicht mehr mit politisch-publizistischen Konflikten zu tun. Medien seien als parteinahe Zeitungen oder Parteiorgane nicht mehr Bestandteil des politischen Systems. Folglich bliebe die politische Diskussion, was denn nun eigentlich skandalös sei, weg. Skandalisierungen seien heute entweder erfolgreich oder blieben ohne Resonanz. Zweitens würde heute die Problematisierung nicht mehr durch eine Partei auf der Grundlage einer Weltanschauung vorgetragen. Politische Organisationen als Skandalierer seien in der Minderzahl. Diese Rolle käme nun eben den Medien zu, wobei sie eine professionalisierte Expertenkultur der Skandalisierung betrieben. Zudem sei die Rolle auf die Tugendansprüche einer Personalmoral "zurückgestutzt" worden. Drittens spielten moderne Skandalisierungen allesamt auf die Personen. Die Form der öffentlichen Problematisierung von Verhältnissen hätte sich zu Gunsten einer umfassenden Personalisierung entpolitisiert. D. h. je schwerwiegender das Leistungsversagen oder die moralische Verfehlung einer Person in den Medien dargestellt werden könne, je mächtiger, prominenter und je mehr sie in ihrer Rollenfunktion auf moralische Korrektheit Wert legen müsste, je ungeschickter und stärker sich selbe gegen die Skandalisierung wehre, je unterhaltender sodann das Duell "Skandalierter/Skandalierer" sei und je weniger andere auflagen- und quotensteigernde Themen um Aufmerksamkeit wetteiferten, desto grösser sei die Resonanz auf allen Kanälen.[26]

Insgesamt greifen laut Imhof der grundlegende Wandel der öffentlichen Kommunikation bzw. der Anstieg der Empörungskommunikation aufgrund der fundamentalen Veränderung der medienvermittelten Kommunikation und die Folgen einer hier nicht weiter thematisierten Deregulation im neoliberalen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodell ineinander, denn: Erfolgreiche Skandalisierungswellen bräuchten moralisch defizitär darstellbare Spezies. Zweitens seien Kommunikatoren – vorzugsweise in Form der Medien – gefragt. Sie hätten mit den neuen Selektions- und Interpretationslogiken eine quotensteigernde Empörungsbewirtschaftung zu betreiben. Zudem brauche es aktualisierte Moralbestände seitens des Publikums. Diese seien vorzugsweise aus der Kluft zwischen Anspruch und Ergebnis[27] einst propagierter Normen und Werte zu

---

[24] In einem jüngst erschienenen NZZ-Artikel wird Blatter zitiert: "Warum spreche man überhaupt von Krise, fragte Blatter rhetorisch. <<Haben wir nicht im Interesse der Verbände gehandelt, haben wir nicht viel geleistet? Warum wird immer und immer wieder der Präsident in Frage gestellt?>>" (Quelle: NZZ, 30. 5. 02).

[25] Gross, persönliches Gespräch vom 16. 5. 02.

[26] Imhof, Moral, 2.

[27] Imhof formuliert in einer ganz neuen, den Strukturwandel um eine zweite These erweiternden Argumentation bezüglich der Ursache einer fundamental anderen öffentlichen Kommunikation und damit eines Anstiegs der Empörungskommunikation in Form von Diskreditierungen, Skandalisierungen etc. - hier in den rudimentärsten Grundzügen skizziert - das Folgende: Die moralische Aufladung der Kommunikation über die Wirtschaft sei durch

gewinnen. Als vierte "Zutat" hätten idealerweise politische Organisationen dafür zu sorgen, dass die Skandalisierung auf Dauer gestellt werde. Die politische Elite habe sich diesen thematisierten Angelegenheiten im Kampf um mediale Aufmerksamkeit anzunehmen.[28]

Die Skandalisierung ökonomischer Akteure begünstigt laut obigem Autor wiederum eine moralische Aufladung des Konsums. Die Konsumpraxis zeige, dass Konsumenten das moralische Urteil als Distinktionskriterium beim Kaufentscheid anwendeten.[29] Ganz allgemein gesprochen: Sollten für Unternehmen relevante Teilöffentlichkeiten das Vertrauen, den Glauben an die Unternehmen und ihr Personal – und damit auch in die "Produkte" – verlieren, werden sie diese "eingegangenen" Beziehungen kündigen. Aktionäre verkaufen ihre Aktien, "Lieferanten" liefern nicht mehr (Rohstoffe) oder zu anderen Konditionen (Banken), Kunden und Mitarbeiter wechseln zur Konkurrenz.

Unternehmen sehen nach Imhof diesem Treiben nicht untätig zu. Sie arbeiteten unzählige Moralprogramme (Corporate Governance, Transparency, Good Citizen, Sozialverträglichkeit, Marketingspecials, Zertifizierungen & Ökolabels, Bekenntnisse zu Antirassismus, Bekämpfung der Frauenfeindlichkeit resp. –förderung etc.) aus. Unternehmen verpflichteten sich so selbst zu immer neuen Formen der Selbstverpflichtung. All dies erleichtere nun aber das Spiel für die Skandalierer ungemein: Moralische Defizite könnten so festgestellt und die Grenzen weiter nach oben verschoben werden. In der Praxis machten sich zudem ein Aufschwung spezialisierter Kommunikationsberatungsfirmen, ein Auf- bzw. Ausbau von Corporate Communicationsabteilungen (Kommunikationsabteilungen werden zu Issuesabteilungen aufgerüstet), ein Abwerben von Journalisten für PR und eine Auswahl der Unternehmensspitzen unter dem Gesichtspunkt der Medientauglichkeit bemerkbar: Die Unternehmenskommunikation unterläge somit einem Professionalisierungsschub.[30]

Für diese Arbeit von Belang ist v. a. Imhofs Bemerkung, dass sich ein erstaunliches Faktum beobachten lasse: Im Zuge der beschriebenen Entwicklungen übten sich gerade Unternehmen mit neuem, weltweitem Geltungsanspruch über eine – mit den Worten Imhofs formuliert – nahezu als autistisch zu bezeichnende Unternehmenskommunikation wiederholt im Grounden ihres Images resp. ihrer Reputation.[31] Das im medialen Aufmerksamkeitswettbewerb geborene möglichst erschlagende (moralische) Urteil habe in demselben die Nase vorn. Die Skandalisierungswellen träfen wie noch nie in der

---

Folgeeffekte des neoliberalen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodells hervorgehoben worden. Für das ökonomische Führungspersonal hätten sich in dieser Ära neue Optionsspielräume ergeben, in denen Moral und Marktlogik vorübergehend deckungsgleich schienen. Auf Seiten des Publikums hingegen könnten aufgrund der Widersprüche zwischen Anspruch und Ertrag des Globalisierungs- und Minimalstaatskonzepts erfolgreich Moralbestände eines guten und gerechten Lebens aktualisiert werden. Als skandalisierungsträchtige Folgen einer Deregulation als Bedingung moralischer Re-Regulation nennt Imhof die Abspaltung der Wirtschafts- von der Politelite, eine unabhängigere Allokation von Arbeit und Kapital, die Diversifizierung und Anonymisierung des Aktienbesitzes, eine eingeschränkte Rationalität bei der Personalselektion des Topmanagements (charismatische Figuren seien gefragt), eine von hohem Skandalisierungspotenzial seiende Interessenkollision in Bezug auf zentralste Institutionen der Wirtschaft und eine über den Wirtschaftspopulismus (in Form einer Melange u. a. aus radikalem Antietatismus, Shareholder-Value-Dogmatik, Personenkult etc.) verbreitete Ausdehnung des Aktienbesitzes. Nach Imhof begünstigen obige Tatbestände eine moralisch argumentierte Re-Regulierung auf der Grundlage einer Empörungskommunikation im Rückblick auf gestiegene Börsenbewertungen von Unternehmen bei gleichzeitig erfolgten Massenentlassungen, im Rahmen der Managerlohn-, Ämterkumulations-, Filz- und Steuerflucht- sowie Fusionsdebatten und angesichts einst so stolzer Flaggschiffe im Zeichen der Globalisierung und der Fusionen, die nach der xten Reorganisation, wenn überhaupt, nur ein Schatten ihrer selbst darstellten (Quelle: Imhof, Moral, 5ff.).

[28] Imhof, Moral, 7.

[29] Imhof, Moral, 7.

[30] Imhof, Moral, 7f.

[31] Imhof, Moral, 5.

Geschichte der Moderne immer mehr die Wirtschaft, was somit neu und teuer sei und zusätzlich die Unsicherheit ökonomischen Handelns erhöhe.[32] Imhof fragt sich, ob sich dies für die Wirtschaft lohne. Denn die Funktionalität von Gesellschaftsmodellen würde die Wirtschaft bezüglich des Lösens von moralischen Problemen denkbar ungeeignet zeigen. Nach Imhof habe sie auf effiziente Weise Güter und Dienstleistungen zu produzieren. Dies solle nun aber nicht als Freipass in Richtung moralischer Vergehen zu verstehen sein. Es hiesse aber, dass in modernen differenzierten Gesellschaften dasjenige Teilsystem für moralische und ethische Fragen und deren Lösungen verantwortlich sei, das sich hierauf spezialisiert habe. Diese Aufgabe habe das politische System zu übernehmen. Würden nämlich moralische Fragen des guten und gerechten Lebens die Ökonomie dominieren, dann würde auch die Marktlogik der Moral unterworfen und dies käme die Gesellschaft teuer zu stehen: Die wichtigste Ressource ökonomischen Handelns – die Erwartungssicherheit - würde so immer mehr geschmälert. Reputationskrisen haben sich folglich nach Meinung Imhofs heutzutage zum grössten GAU für Unternehmen entwickelt. Diese könnten über Nacht Image-, Mitarbeiter- und Kundenbindungen zerstören, eliminierten so Arbeitsplätze und Produktionsstätten. Sofern Flaggschiffe diese Reputationskrisen überlebten, hätten sie mindestens eine lange und teure Rekonvaleszenz vor sich. Begleitet würde diese Genesung praktisch immer von jahrelangen juristischen Auseinandersetzungen und die Zukunft solcher reputationsgeschädigter Firmen stünde sehr lange in den Sternen.[33]

Die in dieser Arbeit interessierende These des Strukturwandels der Öffentlichkeit, die folglich im Zusammenhang mit neuen Selektions- und Interpretationslogiken (im Kampf um Aufmerksamkeit), Skandalisierungen, Personalisierungen, Emotionalisierung, Negativismus (nur eine schlechte Nachricht ist eine gute Nachricht), moralischer Aufladung der medienvermittelten Kommunikation (Achtung PR-Falle), Boulevardisierung und dergleichen gesehen werden muss, verlangt von den Unternehmen einen anderen Umgang mit relevanten Teilöffentlichkeiten. Im Zeitalter des “Piratenkriegs“ um mediale Quotenbeute müssen von Unternehmen die für ihr Überleben existentiell wichtigen Partner (Mitarbeiter, Aktionäre, Banken, Lieferanten, Kunden ...) unter allen Umständen “on board“ gehalten werden, gerade da in einer multikulturellen Multioptionsgesellschaft die Normen und Werte explodieren und eingefleischte Shareholders sich vielleicht zum Vergnügen im Dienste Greenpeaces an Eisenbahnschienen ketten lassen. Keinesfalls dürfen sich Unternehmen resp. deren “Fleisch und Blut“ (Führungspersonal) zur leichten Beute und letztlich zum Opfer der wildgewordenen Medienschaffenden machen. Zumal auch räubernde Piraten - wie Wirtschaftskapitäne - nur Krieger in eigener Sache sind. Und auch solche Krieger wollen, neben dem Kampf, doch wohl lieber ein faires Spiel als Partner einer modernen, aufgeschlossenen Unternehmung führen, als unter Dauerattacken anderer Haie im seichten Tümpel des Boulevardjournalismus verbluten, oder?

Im nun Folgenden müssen die sich für diese Zusammenhänge Interessierenden zuallererst verstehen, wie es zu dieser “erstarkten“ Öffentlichkeit gekommen ist. Des Weiteren werden die für diese Arbeit zentralen Akteure “Unternehmen“ und “Medien“ vorgestellt. Drittens werden die aufgrund des Strukturwandels provozierten, neuen Anforderungen an moderne, exponierte Unternehmen im Umgang mit Krisen thematisiert.

---

[32] Imhof, Moral, 1.
[33] Imhof, Moral, 8.

2.1 Öffentlichkeit

Damit der geneigte Leser den Strukturwandel der Öffentlichkeit resp. den damit verbundenen Terminus "Öffentlichkeit"[34] besser verstehen kann, wird im Folgenden auf die verschiedenen Entwicklungsstadien des Öffentlichkeitsbegriffs eingegangen. Diese Aufzeichnung erfolgt hauptsächlich nach Imhofs Ansichten, die darlegen wie sich der Begriff vom Mittelalter über die Aufklärung (Stichwort: Die Veröffentlichung des Privaten) bis hin zum heutigen Verständnis von Öffentlichkeit (Stichwort: Die Privatisierung des Öffentlichen) gewandelt hat.

Nach den Ausführungen Imhofs stösst man im deutschen Sprachgebrauch im 16. Jahrhundert der Renaissance, der Glaubensspaltung und der Entwicklung des frühneuzeitlichen Staatensystems absolutistischen Zuschnitts auf drei Bedeutungsschichten von Öffentlichkeit:[35] Erstens handle es sich um den Dualismus von Licht und Finsternis bzw. Gut und Böse. Das Böse musste am Licht resp. öffentlich gerichtet werden, damit das Böse, das als ein finsterer Verstoss gegen das Gute empfunden wurde, vor allen Augen abgegolten werden konnte. Dem Reich des Öffentlichen stand das Reich des Finsteren gegenüber, das das Verbrechen, das Ketzertum und das Laster enthielt.[36] Zweitens gehe es um das Verständnis, dass das, was öffentlich, gleichzeitig offensichtlich sei und sich damit vom Unklaren, bloss Geahnten und von der Lüge absetze. Der Vernunftanspruch der Aufklärung im 18. Jahrhundert verbinde sich mit dem, was öffentlich bzw. offensichtlich sei. Denn nur was öffentlich debattiert werde, könne moralisch richtig und damit vernünftig sein.[37] Drittens müsse die Dualität von Staatlichkeit und Privatheit beachtet werden. Das Öffentliche wurde im Laufe der frühneuzeitlichen Staatenentwicklung (zwischen dem 16. und 18. Jahrhundert) geheim, denn über die Öffentlichkeit der Rechtsprechung verband sich der Öffentlichkeitsbegriff immer mehr mit den Rechtsprechenden, sprich der Obrigkeit. Das Öffentliche wurde so mit allem Staatlichen gleichgesetzt und durch die daraus folgende Machtkonzentration beim Landesfürsten oder wenigen patrizischen Familien wurde es immer geheimer. Diese Konzentration der Macht könne man mit dem Begriff der absolutistischen Herrschaft umschreiben, in der das Moralische nur noch als privates Gewissen der Untertanen fungiere. Dabei werde es einerseits funktionslos, da der Staat ja alle Macht auf sich konzentriere, andererseits aber auch gefährlich, wenn die Offenbarung mit der staatlichen Machtkonzentration in Opposition stehen würde. In der von Thomas Hobbes im 17. Jahrhundert formulierten Staatstheorie des Absolutismus rechtfertige sich die absolute Herrschaft von selbst, sie brauche keine Rücksicht zu nehmen, ausser auf ihren Erhalt, und vollziehe sich daher als blosse Staatsraison.[38]

Im Zuge der Aufklärung musste nach Imhof nun das Geheime wieder öffentlich gemacht werden *(Veröffentlichung des Privaten).* Dies geschah über die Rezeption der klassisch-griechischen Darstellung einer republikanischen Öffentlichkeit, in der die zugangsberechtigten Bürger auf dem Stadtplatz (agora) des antiken Athens zusammenkamen, um über die sie beschäftigenden Dinge des Lebens frei zu bestimmen. Politisches Handeln wurde von Aristoteles als ein herrschaftsfreies Raisonnement aller Bürger verstanden, die dazu aus ihrer Privatheit treten mussten. Indem sie unter sich frei kommunizierten, kam ihnen nach Aristoteles die Vernunft (logos) zu. Die Öffentlichkeit der Aufklärung werde damit politisch. Seit der zweiten Hälfte des 18.

---

[34] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/2. Kapitel/Ziffer 2.
[35] Imhof, Gesellschaft, 49.
[36] Imhof, Gesellschaft, 49f.
[37] Imhof, Gesellschaft, 50f.
[38] Imhof, Gesellschaft, 51ff.

Jahrhunderts stellte sich diese "neue" Öffentlichkeit der staatlichen Öffentlichkeit entgegen. Diese Öffentlichkeit der Aufgeklärten verstehe sich somit immer mehr als Ausdruck eines Zusammenstimmens in Form einer Einheit des politischen und moralischen Willens. In diesem Verständnis sei auch der Begriff der öffentlichen Meinung[39] entstanden. Immanuel Kant hätte die Beziehung zwischen Privatheit und Öffentlichkeit, herrschaftsfreie Kommunikation und Vernunft für die Sache der Aufklärung auf den Punkt gebracht, denn er habe erklärt, dass für die Öffentlichkeit ja die Existenz von Privatheit unabdingbar sei. Aufklärung als Austritt aus der selbstverschuldeten Unmündigkeit verstanden könne dabei nur im Licht der Öffentlichkeit realisiert werden, denn für einen Menschen alleine aus der ihm beinahe zur Natur gewordenen Unmündigkeit herauszufinden sei schwer. Zusammen, gewissermassen im Publikum, falle dies leichter. Insgesamt könne man davon ausgehen, dass wenn man einem Publikum die Freiheit lasse, sich selbst aufzuklären, dies auch mit grösster Wahrscheinlichkeit geschehen werde. Denn indem sich die Staatsgewalt vor einem raisonnierenden Publikum verantworten müsse, sei mit der Forderung einer freien Öffentlichkeit der Anspruch auf die Vernünftigkeit und die moralische Richtigkeit des Politischen gesetzt.[40]

Nach Ross versprach sich die Aufklärung von der Durchsetzung des Prinzips Öffentlichkeit den Siegeszug von der Vernunft und der Sachlichkeit in politischen und gesellschaftlichen Belangen. Ob es sich nun um wissenschaftliche Kontroversen, parlamentarische Debatten oder um gerichtliche Verhandlungen handelte, die allen zugängliche öffentliche Erörterung sollte es ermöglichen, die objektive Wahrheit zu finden. Gefordert wurde nach Ross die Gewährleistung der geistigen Emanzipation aller und damit verbunden ihre politische Partizipation sowie die damit verbundene Sicherstellung eines rationalen Fortschritts des einzelnen Individuums als auch der ganzen res publica. Dieses Konzept sei aber allenfalls nur teil- bzw. zeitweise aufgegangen.[41]

Rund 200 Jahre nach Aufklärung und Revolution muss nach Imhof Kants Aussage, dass das Publikum einer freien Öffentlichkeit sich selbst aufkläre und die mit der Aufklärung einhergehende euphorische Hoffnung auf Entdeckung und Nutzung der Vernunftgesetze menschlicher Vergesellschaftung, im Rückblick skeptischer betrachtet werden. Denn bereits mit der Aufklärung seien fragile Ideensysteme entstanden, welche die über Generationen und Generationen hinweg gepflegten Werte von Religion und Tradition ersetzten. Nach Imhof handelte es sich dabei um Formen des Nationalismus, klassische Ideologien des 19. Jahrhunderts (Liberalismus, Konservatismus, Sozialismus) und Hochideologien des 20. Jahrhunderts (Nationalsozialismus, Faschismus, Stalinismus). Zugleich habe sich die Öffentlichkeit der modernen Industriegesellschaften immer weiter weg vom Ideal der "agora" bewegt, was den Strukturwandel der Öffentlichkeit *(hin zu einer Privatisierung des Öffentlichen)* initiierte.[42] Dies sei über die Organisation klassen- und schichtspezifischer Interessengegensätze in Parteien, die über die Parteiorgane erstens das Staatsbürgertum mit ihren Positionen zu überzeugen hatten, und zweitens dafür zu sorgen hatten, dass die in den Parteien organisierte Klientel ideologisch eingebettet blieb, geschehen. Gleichzeitig habe aber eine Entflechtung zwischen der Berufsrolle des Politikers und der eigenständig werdenden Funktion der Zeitungsredaktoren stattgefunden. Die Presse sei kommerzialisiert worden, und die

---

[39] Öffentliche Meinung "(...) ist eine Meinung in wertbesetzten Bereichen, die ohne Furcht vor Sanktionen öffentlich ausgesprochen werden und auf der sich öffentliches Handeln gründen kann (...)" (Quelle: Zetterberg, Ideologie, 58.). Bei Noelle-Neumann steht, dass Tocqueville unter der öffentlichen Meinung (wie auch unter der Öffentlichkeit) die Zählmehrheit verstehe (Quelle: Noelle-Neumann, Schweigespirale, 128.). Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/2. Kapitel/Ziffer 3.

[40] Imhof, Gesellschaft, 56f.

[41] Ross, Regression, 149.

[42] Imhof, Vermessene, 28.

Medien hätten sich zum grössten Teil von den Parteien emanzipiert. Dies hat nach Imhof neue (nun ökonomische) Abhängigkeiten geschaffen und zur Monopolisierung und schliesslich zur Boulevardisierung geführt. Die Folge dieser Vorgänge sei, dass das aufklärerische Ideal des freien Diskurses nun endgültig zerstört wurde. Imhof ist der Ansicht, dass das Staatsbürgertum so zum Objekt politischen und ökonomischen Marketings[43] wurde und sich die Öffentlichkeit in den modernen Nationalstaaten immer mehr als *"Veröffentlichkeit"* institutionalisierte. Mit der Ausbildung von Parteien, wirtschaftlichen Interessengruppen und Verbänden hätten sich notwendigerweise parallel dazu erste politische und ökonomisch-kommerzielle Kommunikationszentren gebildet, die über das professionalisierte Medienwesen versuchten "Öffentlichkeit" herzustellen.[44]

Dennoch habe das utopische Denken bezüglich der Aufklärungsöffentlichkeit auch Früchte getragen, bliebe diese Utopie doch der radikaldemokratische Massstab für die politische Praxis der modernen Gesellschaften. Denn der politisch raisonnierende Staatsbürger dieser Aufklärungsöffentlichkeit werde zumindest in der Rolle des Stimmbürgers zum Entscheidungsträger bei Abstimmungen oder bei Wahlen zum Delegierenden von Vertrauen auf Zeit. Dabei entspreche das Resultat zwar nicht einem in der Kommunikation gefundenen Konsens, sei aber wenigstens Ausdruck einer Summe privater Entscheidungen und geheimer Stimmabgabe in Form des arithmetischen Mehrs. "Öffentlichkeit" wird nach der Auffassung Imhofs somit zur medial hergestellten Veröffentlichkeit. Sie könne als Vermittlungsinstanz von Nachrichten, politischen Analysen und Marketing gesehen werden, wobei sich die Stimmbürger als Privatleute je einzelnen Spezialöffentlichkeiten bedienten, und zwar je nach ihren Qualifikationen, Präferenzen und Interessen. Vergessen solle man dabei nicht, dass in modernen demokratischen Gesellschaften, in der die Öffentlichkeit als medial veranstaltete Veröffentlichkeit zu einem Mittel des politischen und wirtschaftlichen Marketings avanciere, die Gefahr bestehe, dass die schweigende Mehrheit[45] zu einem Objekt für die Intelligenzija und für alle Arten sozialer Bewegungen werde. Diese könnten geneigt sein die schweigende Mehrheit für ihre Interessen zu instrumentalisieren.[46]

Moderne Gesellschaften könne man somit als medial integrierte Gesellschaften beschreiben, in denen die Dinge des Lebens mittels Medien zu gemeinsamen Dingen würden. Wie die Sachverhalte medial diskutiert würden, so würden auch die gesamtgesellschaftlichen Bewusstwerdungsprozesse medial eingeleitet. Die Veröffentlichkeit definiere durch eine Selektion von Kommunikation die Agenda der zu verarbeitenden Probleme einer Gesellschaft und diene so unter anderem zugleich der Kontrolle der Macht[47]. Insgesamt komme der Veröffentlichkeit daher erstens eine zentrale Steuerungsfunktion zu. Zweitens werde sie selbst zu einem wichtigen Objekt der geistes- und sozialwissenschaftlichen Forschung. Im Kampf um das knappe Gut "Aufmerksamkeit", sprich im Kampf um Kommunikation mit einem unbekannten Publikum[48] beteiligen sich nach Imhof die verschiedensten Teilnehmer[49]. Diese müssten

---

[43] "Die Öffentlichkeit übernimmt Funktionen der Werbung. Je mehr sie als Medium politischer und ökonomischer Beeinflussung eingesetzt werden kann, um so unpolitischer wird sie im ganzen und dem Schein nach privatisiert." (Quelle: Habermas, Strukturwandel, 267.).

[44] Imhof, Gesellschaft, 61f.

[45] Nach Noelle-Neumann hat Alexis de Tocqueville den Vorgang der Schweigespirale als vermutlich erster am Beispiel des Niedergangs der französischen Kirche vor der Revolution beschrieben. Tocqueville spiele bei jeder Gelegenheit im Zusammenhang mit der öffentlichen Meinung auf die Bedeutung des Redens und Schweigens an (Quelle: Noelle-Neumann, Schweigespirale, 124f.).

[46] Imhof, Gesellschaft, 63ff.

[47] Nach Neidhardt ist die moderne Öffentlichkeit als Medienöffentlichkeit zu verstehen. Sie stelle ein im Prinzip frei zugängliches Kommunikationsforum für alle dar, die Mitteilungen an ein Publikum machen oder vice versa Mitteilungen von anderen wahrnehmen wollten (Quelle: Neidhardt, Öffentlichkeit, 487.).

[48] Nach Ansicht Neidhardts ist das Publikum die bestimmende Bezugsgruppe öffentlicher Kommunikation. Es

beachten, dass die Veröffentlichkeit moderner Gesellschaften stark strukturiert und geschichtet sei. In der horizontalen Dimension fänden sich die verschiedenen Lebensstilgruppen, Milieus und Spezialöffentlichkeiten wie Wissenschaft, Religion und Kunst. In der vertikalen Dimension versuchten kollektive Akteure wie Verbände, Parteien, Regierung und privatwirtschaftliche Organisationen ihre Zugangschancen, Definitionsmacht und Reichweite zu steigern. Zudem seien moderne Gesellschaften partiell segregierte Gesellschaften. Dies bedeute, dass die Veröffentlichkeit gekennzeichnet sei durch separate Milieus, die ihre Lebenswelten eigenständig reproduzierten. Man könne folglich auch von *autonomen Öffentlichkeiten*[50] sprechen. Alles in allem sei unter "Veröffentlichkeit" im Sinne einer Kommunikationsstruktur ein Produkt eines Ausdifferenzierungsprozesses zu verstehen, der mit der Moderne begonnen und a) mediale Kommunikationszentren in Form gedruckter und elektronischer Medien, b) politische Kommunikationszentren wie Parteien und Verbände und c) ökonomisch-kommerzielle Kommunikationszentren (Presse- und Medienstäbe, PR-Agenturen und Marketingabteilungen) geschaffen habe. Nach Imhof schaffen diese Kommunikationszentren in den Perioden sozialen Wandels einen Sinnzirkel, indem sie "öffentliche Meinung"[51] sowohl herstellen als auch laufend bearbeiten.[52]

Bevor in einem weiteren Schritt der Öffentlichkeitsbegriff definiert wird, soll das oben Dargelegte nochmals hinsichtlich des Strukturwandels und seinen Auswirkungen gerafft dargestellt werden:

Nach Imhof/Schulz hat sich die Öffentlichkeit in zwei Schritten[53] entwickelt: Erstens etablierte sich im Laufe des 18. Jahrhunderts die bürgerliche Gesellschaft als Pendant zur Obrigkeit. Dies bedeute, dass das, was bislang als Staatsgeschäft geheim und damit eigentlich Sache der Obrigkeit war, nun langsam im Zuge der Aufklärung zu einer öffentlich erörterbaren Angelegenheit wurde. Die Öffentlichkeitsideale der Aufklärung mit ihrem Hauptanspruch auf Vertretung der Allgemeininteressen hätten sich in der Folge aber als Illusion erwiesen, und die Gesellschaften der neuen nachrevolutionären Nationalstaaten entwickelten sich anders als es sich die Aufklärer vorgestellt hatten: Nicht die fortschrittliche Perspektive von Bürgern als Kleineigentümer, die sich als Welt- und Staatsbürger aus

---

bestehe aus einer Anzahl von Beobachtern (Quelle: Neidhardt, Öffentlichkeit, 487.).

[49] In den Arenen des Kommunikationsforums befinden sich laut Neidhardt die Öffentlichkeitsakteure. Sprecher oder Quellen gäben zu bestimmten Themen Meinungen von sich. Vermittler oder Kommunikateure trügen diese Meinungen an ein mehr oder weniger grosses Publikum weiter (Quelle: Neidhardt, Öffentlichkeit, 487.).

[50] Nach Gerhards sind Öffentlichkeitsmodelle bisher davon ausgegangen, dass gesellschaftlich relevante Themen mit bzw. im Horizont *aller* Bürger erörtert werden. Mit der einsetzenden Individualisierung der Kommunikation habe dies aber immer mehr zu einer Fragmentierung der Öffentlichkeit in eine Vielzahl von Öffentlichkeit*en* geführt. So könne nicht mehr davon gesprochen werden, dass die gesellschaftlich relevanten Themen im Horizont *eines* Publikums diskutiert würden. Dies löst nach Gerhards im Anschluss die Frage aus, ob die Bezeichnung "Massenmedien" noch berechtigt sei, oder ob eine Auflösung der *Massen*medien bevorstehe. Bezüglich der Einwirkung der Multimediaentwicklung auf die mediale politische Öffentlichkeit könnten die Bürger bereits heute erstens den Zeitpunkt der Partizipation an der politischen Öffentlichkeit (on demand Partizipation), zweitens die Themenauswahl der politischen Öffentlichkeit oder Suböffentlichkeiten und drittens die Tiefe der Betrachtung flexibel wählen (Quelle: Gerhards, Konzeptionen, 40.).

[51] *Anmerkung I:* Wenn man sich für die Entstehung öffentlicher Meinung interessiert, dann entsteht diese laut Neidhardt, wenn sich bei der Kommunikation in den Öffentlichkeitsarenen Fokussierungen auf bestimmte Themen ergeben. Sie werde von Sprechern kommuniziert und vom Publikum als Kommentierung eines Themas wahrgenommen (Quelle: Neidhardt, Öffentlichkeit, 487.).
Anmerkung II: Mitroff ist der Meinung, dass die öffentliche Meinung gerade im Krisenfall - neben dem Gericht und der Börse - ein wichtiger "Court" sei, wo über die "schuldige Firma" gerichtet werde (Quelle: Mitroff, Managing, 90.).

[52] Imhof, Intersubjektivität, 289f.

[53] Habermas sprach davon, dass sich im gleichen Verhältnis wie sich das Privatleben veröffentliche auch die Öffentlichkeit selbst Formen der Intimität annähme (Quelle: Habermas, Strukturwandel, 245f.). Dies illustriert gut die zwei Etappen in der Entwicklung des Verständnisses des Öffentlichkeitsbegriffs - Veröffentlichung des Privaten/Privatisierung des Öffentlichen.

der privaten Ökonomie lösten, um über die gemeinsamen Dinge des Lebens sog. herrschaftsemanzipiert zu entscheiden, setzte ein, sondern eine Oligopolisierung der wirtschaftlichen Macht, eine Verwandlung der Stände in eine Klassengesellschaft und Nationen- und Nationalitätenkämpfe begannen. Die Öffentlichkeit sei somit immer mehr zu einer Arena geworden, in der Kultur- und Nationalitätenkämpfe und die "soziale Frage" in den Vordergrund traten. Die Trennung von bourgeois und citoyen sollte sich als illusionär erweisen, und über den Klassenkampf und die soziale Frage sei das Private veröffentlicht worden. Dies kann man nach Imhof/Schulz mit *"Veröffentlichung des Privaten"* umschreiben. Zweitens sind die Autoren der Meinung, dass in der Folge neben der Politisierung der privaten Verkehrswirtschaft auch der innerste Kern des Privaten[54] (bürgerliche Intimsphäre) an die Öffentlichkeit gezerrt wurde. Das Mediensystem habe sich im Laufe seiner Entwicklung immer mehr einerseits vom politischen System abgetrennt und andererseits vom wirtschaftlichen System korrelativ entdifferenziert, und parallel dazu habe ein Wandel der medialen Selektions- und Präsentationskriterien eingesetzt. Dieser Strukturwandel in der Öffentlichkeit führte laut Autoren zu einer Privilegierung marktfähiger Themen und zu einer Popularisierung von Medieninhalten. Auf die politische Berichterstattung bezogen, habe diese Entwicklung eine verstärkte Personalisierung, Skandalierung und Boulevardisierung bewirkt, was die politischen Akteure unter den Zugzwang setze, sich vermehrt an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Dies äussert sich nach Imhof/Schulz in einem politischen Marketing, das zwar das politische Raisonnement nicht einfach eliminiere, das aber ganz klar (wie alle Medieninhalte) an die Bedürfnisse des Zielpublikums angepasst werde. Der Wettbewerb um das knappe Gut der Aufmerksamkeit bewirke, dass die öffentliche Kommunikation immer mehr privatisiert werde. Dies wiederum bedeute, dass die Rezipienten in einer möglichst bedürfnisgerechten emotionalen Art und Weise angesprochen werden müssten. Folglich würde die Intimsphäre in den Medien immer mehr thematisiert *(Privatisierung des Öffentlichen).*[55]

Wenn man nun auf den Öffentlichkeitsbegriff[56] zu sprechen kommt, soll "Öffentlichkeit" in dieser Arbeit einerseits als normatives Prinzip und andererseits als Aggregationsprodukt von Akteuren eingeführt werden:

Was das normative Prinzip betrifft, setzt nach Donges/Imhof ein normativer Zugriff auf diesen vielfältig konnotierten Begriff an der politisch-normativen Bedeutung dieses Terminus an. Diese Bezugnahme auf den normativen Gehalt des modernen Verständnisses, was Öffentlichkeit bedeute, sei notwendig, da der Begriff selbst[57] "(...) unauflösbar mit politisch-rechtlichen, sozialintegrativen und deliberativen Ansprüchen in der Moderne verbunden ist. In politischer Hinsicht wird dadurch die Meinungs- und Redefreiheit zur Bedingung der Vernunft, und diese wiederum adelt das Prinzip der Publizität. Öffentlichkeit wird so zur zentralen Forderung der Aufklärung gegenüber der Staatsgewalt der Anciennes Regimes, und durch diesen normativen Gehalt wird Öffentlichkeit zum Schlüsselterminus der modernen Staats-, Staatsrechts- und Gesellschaftstheorie: Vernunft und Rationalität, Grundrechte und Gerechtigkeit, Souverän, Demokratie und auch Privatheit verweisen allesamt auf Öffentlichkeit."[58]

---

[54] "Öffentlichkeit scheint in dem Masse die Kraft ihres *Prinzips,* kritische Publizität, zu verlieren, in dem sie sich als *Sphäre* ausdehnt und noch den privaten Bereich aushöhlt." (Quelle: Habermas, Strukturwandel, 224.).
[55] Imhof/Schulz, Einleitung, 9ff.
[56] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/2. Kapitel/Ziffer 4.
[57] Donges/Imhof, Öffentlichkeit, 2.
[58] Donges/Imhof, Öffentlichkeit, 2.

Was das Stichwort “Aggregationsprodukt“ anbelangt, kann man nach Donges/Imhof vor dem Hintergrund der oben erörterten normativen Konnotationen sowie hier nicht genauer zu behandelnden Ebenen[59] und Theorien[60] von Öffentlichkeit zeigen,[61] dass sich “(...) Öffentlichkeit in ihrer Gliederung in unterschiedliche Ebenen und als Produkt von Akteuren unterschiedlicher Teilsysteme, sowie nicht-etablierter, „zivilgesellschaftlicher“ Akteure als zentrales Element moderner Gesellschaften (...)“[62] beschreiben lässt. Da dem Begriff “Öffentlichkeit“ keine Akteureigenschaften zukommen, spricht man im Zusammenhang mit Unternehmen und deren Umgang mit der Öffentlichkeit besser von Teilöffentlichkeiten. Diesen Teilöffentlichkeiten im Sinne von obig dargelegten Akteuren kommt dann allerdings Akteurstatus zu.

2.2 Akteure

Um die sich aus dem Strukturwandel der Öffentlichkeit ergebenden neuen Anforderungen an Unternehmen zu verstehen, wird in den nächsten drei Punkten auf die im Zeitalter der Reputationskrisen hauptsächlich interessierenden und miteinander in einer direkten Beziehung stehenden Akteure der Unternehmen und der Medien eingegangen.

2.2.1 Unternehmen

Unternehmen (mit ihrem (Führungs)personal und mit ihren Stakeholdern) als ökonomische Organisationen sind in die Branchenstrukturen und in ihre Umwelt, d. h. in die wirtschaftlichen, technologischen, ökologischen und sozialen (gesellschaftlichen) Umfelder eingebettet. Unternehmen transformieren Input in Output und müssen als wichtigstes Ziel ihr Überleben anvisieren.

Was die Begriffsdefinition “Unternehmung“ anbelangt, kann die Unternehmung nach Thommen als “(...) offenes, dynamisches, komplexes, autonomes, marktgerichtetes produktives soziales System[63] (...)“[64] beschrieben werden.

Diese Definition bringt nach Thommen zum Ausdruck, dass die Unternehmung in ihrer Einheit a) als soziales System gesehen werden muss, in welchem Menschen (als Individuen oder Gruppen) ihren Tätigkeiten nachgehen und dadurch das Verhalten dieser Unternehmung entscheidend beeinflussen. Zudem erbringe die Unternehmung b) produktive Leistungen durch Kombination der Produktionsfaktoren und führe c) permanent Austauschprozesse mit ihrer Umwelt durch. Unternehmen stünden somit mit der Umwelt in vielfältigster Art und Weise in Beziehung. Zudem müsse sich die Unternehmung d) ständig verändern, damit sie neueste Entwicklungen beeinflussen oder sich an diese anpassen könne. Alles in allem stelle die Unternehmung e) ein sehr komplexes Gebilde von Strukturen und Abläufen dar, das aus vielen Einzelelementen bestehe. Ihre Ziele bestimme sie f) mit Einschränkungen (Rahmenbedingungen) selber, habe allerdings g) ihre Anstrengungen nach den vom Markt diktierten Bedürfnissen auszurichten.[65]

---

[59] Encounter/Themen- oder Versammlungsöffentlichkeit/Medienöffentlichkeit; vgl. Donges/Imhof, Öffentlichkeit, 3f.
[60] Vgl. Donges/Imhof, Öffentlichkeit, 5ff.
[61] Donges/Imhof, Öffentlichkeit, 8.
[62] Donges/Imhof, Öffentlichkeit, 8.
[63] Nach Ulrich sollte eine Unternehmung ganzheitlich im Sinne eines produktiven, sozialen Systems erfasst werden (Quelle: Ulrich, System, 53.).
[64] Thommen, Betriebswirtschaftslehre, 32.
[65] Thommen, Betriebswirtschaftslehre, 32.

Was namentlich vor dem Hintergrund einer vollkommen neuen Situation hinsichtlich des Umgangs mit involvierten Akteuren im Rahmen eines Krisen(kommunikations)managements bzw. mit sich abzeichnenden, neuen Anforderungen an moderne Unternehmen von Belang ist, sind zudem die Stichworte *quasi-öffentliche Institution, juristische Person, Anspruchsgruppen:*

Nach Meinung Dyllicks haben sich Unternehmen immer mehr *zu quasi-öffentlichen Institutionen*[66] herangebildet. Da sich Unternehmen im Laufe der Zeit als zunehmend öffentlich exponiert erwiesen hätten, würden sie so in öffentliche Auseinandersetzungen involviert. Somit hätten Unternehmen gesellschaftliche Anliegen durch die Tore hindurch nach innen und somit auch auf die Tische des ganzen Managements zu lassen. Unternehmerische Handlungen müssten unter diesem Druck der "Öffentlichkeit" zunehmend öffentlich begründet und gerechtfertigt werden. Daraus folge eine steigende "Politisierung und Moralisierung" des unternehmerischen Handelns, welches sowohl ausserhalb als auch innerhalb der Unternehmung, im Umgang mit den eigenen Angestellten, erfolge. Die Gesellschaft wachse somit in die Unternehmung hinein, wie auch die unternehmerischen Tätigkeiten Auswirkungen auf eben diese Gesellschaft hätten.[67] Als quasi-öffentliche Institutionen seien die Unternehmen auf der "Bühne der Öffentlichkeit" und würden als einzelne Unternehmung über den Bereich ihrer privatrechtlichen Verfasstheit hinausragen. Die Folge sei, dass die verschiedensten gesellschaftlichen Anspruchsgruppen nun auch vermehrt direkt ihre Wünsche und Forderungen an diese Unternehmen und nicht mehr nur an den Staat richteten.[68] Unternehmen auf der Bühne der Öffentlichkeit, die nach Meinung Dyllicks den kritischen und mitunter feindlichen Blicken der Öffentlichkeit ausgesetzt sind, müssten sich bewusst sein, dass einerseits ihre Geschäftspraktiken und unternehmenspolitischen Entscheidungen publik gemacht und andererseits die damit bekanntgewordenen Informationen über die Unternehmung der kritischen Meinung unterworfen würden.[69]

Insbesondere im Zusammenhang mit Fragen eines anderen kommunikativen Umgangs mit relevanten Teilöffentlichkeiten müssen die Verantwortlichen wissen, dass der Begriff "Unternehmung" normalerweise in einer sehr abstrakten Art gebraucht wird. Unternehmen sind, obwohl als *juristische Personen* verstanden und handlungsfähig durch ihre Organe[70], "lebendig": In Unternehmen arbeiten und wirken verschiedene Personen zusammen und beeinflussen das Geschick der einzelnen Unternehmung.

Streng wissenschaftlich genommen kann nach Scherler eine Unternehmung als juristische Person nämlich nicht kommunizieren. Dasselbe gälte auch für eine abstrakt definierte Öffentlichkeit. Beide hätten aber Organe oder Vertreter[71], die sowohl der Unternehmung als auch der Öffentlichkeit eine Stimme[72] verleihen könnten. Bei der Unternehmung handle es sich da wohl meistens um Führungskräfte oder generell um Mitarbeiter. Bei der

---

[66] Ulrich ist der Ansicht, dass vor allem die grösseren Unternehmen faktisch schon lange zu quasi-öffentlichen Institutionen geworden sind, deren Eigentumsbasis zwar privat sei, ihre Wirkungszusammenhänge jedoch weitestgehend öffentlich relevant seien (Quelle: Ulrich, Wirtschaftsethik, 438.).

[67] Dyllick, Umweltbeziehungen, xvi ff.

[68] Dyllick, Umweltbeziehungen, 13.

[69] Dyllick, Umweltbeziehungen, 64.

[70] Ausführungen zum Begriff der juristischen Personen, insbesondere deren Handlungsfähigkeit, betreffen die Artikel 52 ff. ZGB und können bei Giger nachgelesen werden (Quelle: Giger, ZGB, 22ff.).

[71] Der in Definitionen für Kommunikation verwendete Begriff der Lebewesen kann nach Scherler für natürliche und juristische Personen gelten. Es solle nicht unterschieden werden, ob es sich um eine Aussage einer Einzelperson oder um eine Aussage einer Person als Sprecher einer Organisation handle (Quelle: Scherler, Kommunikation, 12.).

[72] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/2. Kapitel/Ziffer 5.

Öffentlichkeit werde es sich um Einzelpersonen oder Organisationen handeln, welche als Sprecher für die Massen ihre Funktion wahrnähmen.[73]

Wenn man vom kommunikativen Umgang mit relevanten Teilöffentlichkeiten spricht, Teilöffentlichkeiten die Akteurstatus haben, dann ist im Zusammenhang mit Unternehmen der viel gebrauchte Begriff der *Anspruchsgruppen resp. der Stakeholders* zu nennen.

Nach Aufzeichnungen Hilbs wurde das Anspruchsgruppen- oder Stakeholderkonzept 1963 am Stanford Research Institute (SRI) entwickelt. Individuen oder Gruppen, welche erstens von den Zielerreichungen einer Unternehmung betroffen seien oder zweitens selber die Ziele einer Organisation/Unternehmung beeinflussen könnten, würden als "Stakeholder" bezeichnet.[74] Nach Dyllick können Anspruchsgruppen folgendermassen definiert werden: "Gesellschaftliche Anspruchsgruppen sind Interessengruppen, die aus gesellschaftlichen Anliegen mehr oder weniger konkrete Erwartungen oder Ansprüche an die Unternehmung ableiten, und entweder selbst oder durch Dritte versuchen auf die Unternehmungsziele oder die Art und Weise der Zielerreichung Einfluss auszuüben."[75] Man kann mit Janisch sagen, dass die Unternehmung durch eine personifizierte Sichtweise der Unternehmensumwelt in Form der Anspruchsgruppen direkte Ansprechpartner gewinnt. Damit könne die Unternehmung die auf eine Sicherung der sinnvollen Überlebensfähigkeit direkt einwirkenden Kräfte selber erkennen und hätte so eine Chance diese zu managen.[76]

Auf diese Arbeit bezogen müssen sich Unternehmen in einer durch den Strukturwandel medial anders geprägten Gesellschaft bei Überlegungen zur Krisenhandhabung besonders mit den Medien als gesellschaftsweit kommunikationsbetreibenden Akteur auseinandersetzen. Aber auch mit in den Medien zu Wort kommenden Drittakteuren. Somit erweisen sich intern als auch extern von Problemen direkt oder indirekt Tangierte, aber auch abstrakte Gebilde (z. B. die Umwelt), die über Vertreter am Geschehen zu partizipieren vermögen, als interessante Informationsquellen.

2.2.2 Medien

Nach Faulstich halten die Medien eine Schlüsselfunktion in der modernen Gesellschaft inne. Dies sei spätestens seit den achtzigern Jahren bekannt. Das Individuum könne sich der Medienbestimmtheit in der alltäglichen Kommunikation und Interaktion nicht mehr länger entziehen. Somit sei die private Wirklichkeitswahrnehmung jedes einzelnen Individuums längst durch die Mediensysteme beeinflusst. Dies geschehe umso mehr, je weniger sich das Individuum dessen bewusst sei. Man könne sagen, dass je selbstverständlicher es diese Medien akzeptiere und diese Medien als Mittler "übersehe", desto sicherer es von diesem Mediensystem auch tatsächlich beeinflusst werde.[77]

Die Medien als Organisationen der massenmedialen Kommunikation wollen wie der Akteur "Unternehmung" überleben. Wie generell in der Wirtschaft dreht sich auch hier das Nachfrage-Angebot-Karussell, und die Konkurrenz ist nicht weit. Daher haben Medien wie jede andere Unternehmung um Marktanteile in Form u. a. von Leser- und Zuschauerquoten zu kämpfen. Im Kampf um Aufmerksamkeit bedienen sie sich den

---

[73] Scherler, Kommunikation, 12.
[74] Hilb, Integriertes, 8.
[75] Dyllick, Umweltbeziehungen, 43.
[76] Janisch, Anspruchsgruppenmanagement, 112.
[77] Faulstich, Vorbemerkungen, 7.

verschiedenen Einzelmedien (Zeitung, Zeitschrift, Film etc.) als "Medium"[78] (im Sinne von Mittel) zur Informationsübermittlung an ein Publikum. Dabei motivieren sie ihre Angestellten (u. a. Journalisten) möglichst gut zu verkaufende "Produkte" zu "produzieren" (im Sinne von Nachrichtenselektion- und interpretation), mit denen sie bei ihrem jeweiligen Publikum eine bestimmte Wirkung erzielen wollen.

Medien, seien dies nun Zeitungen, Hörfunk, Journal oder Fernsehen, überhäufen nach Gareis im heutigen Informations- und Medienzeitalter die Menschen mit einer Flut von Nachrichten, Kommentaren und Meinungen. Noch in den dreissiger Jahren habe die Hoechst-Vertretung in Bombay alle drei Wochen Post erhalten. Somit konnte die Antwort auf eine Frage frühestens in fünf oder sechs Wochen im Stammhaus per Postschiff eintreffen. Heute könnten gewisse Geschäfte (z. B. Börsenhandel) rund um die Uhr betrieben werden. Nachrichten von Erdbeben würden eine halbe Stunde nach dem Geschehen über den Erdball verteilt und somit bekannt. Ein Flugzeugunglück irgendwo auf der Welt werde zur Kenntnis genommen, aber meistens innerhalb kürzester Zeit vergessen. Die logische Konsequenz einer derartigen Informationsüberflutung sei, dass Aufmerksamkeit nur noch auf die Nachrichten gelenkt werde, die dramatisch gemacht würden oder die ihrer Art nach bereits dramatisch seien. Medien funktionierten daher wie andere Unternehmen: Sie produzieren nach Gareis Produkte, machen diese Produkte auffällig, verpacken sie schön und versuchen diese optimal zu verkaufen.[79]

Die Aussage, dass Medien "Produkte produzieren", verleitet unter Umständen dazu, dass man diese Aussage so verstehen könnte, dass die Medien "Öffentlichkeit" produzieren. Dies sollte aus theoretischer Sicht nicht so verstanden werden, denn die Funktion der (Massen)medien wäre die Öffentlichkeit zu repräsentieren (Repräsentation der Öffentlichkeit) und nicht die Öffentlichkeit zu produzieren. Die Repräsentation der Öffentlichkeit durch die (Massen)medien sollte nämlich eine gewisse Transparenz und zugleich Intransparenz garantieren, was nach Luhmann bedeutet, dass neben einem bestimmten thematischen Wissen in der Form von konkretisierten Objekten zugleich die Ungewissheit besteht, wer wie auf diese Objekte reagiert.[80]

Bevor nun im Weiteren auf das Zusammenspiel der Unternehmen und der Medien im Licht der Repräsentation der Öffentlichkeit eingegangen wird, werden die für die Verständlichkeit wichtigen und viel genannten Worte des *publizistischen Prozesses,* des *Agenda-Settings* und des *wachsenden Informationsangebots* kurz erläutert:

Was den *publizistischen Prozess* angeht, kann dieser nach Pürer folgendermassen beschrieben werden:[81]

"Ein Journalist *(= Kommunikator)* berichtet über ein beobachtetes Ereignis in seinem Beitrag *(= Aussage)* in einer Zeitung oder im Rundfunk *(= Medium);* er wendet sich dabei an ein Publikum *(= Rezipienten)* und beabsichtigt (eventuell) eine Wirkung *(= Wirkung)."*[82]

Mit der Formel von Harold D. Lasswell ausgedrückt lautet dies:[83]

who communicator

---

[78] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/2. Kapitel/Ziffer 6.
[79] Gareis, Geleit, 7f.
[80] Luhmann, Realität, 188.
[81] Pürer, Einführung in die Publizistikwissenschaft, 25.
[82] Pürer, Einführung in die Publizistikwissenschaft, 25.
[83] Pürer, Einführung in die Publizistikwissenschaft, 25. u. Kübler, Massenkommunikation, 71.

says *what*	content
in *which channel*	medium
to *whom*	recipient/audience
with what effect?[84]	Effect

Die generelle These[85] des *Agenda-Setting-Konzepts* lautet, dass die Medien eine Art "(...) „Tagesordnung" der Themen öffentlicher Kommunikation bereitstellen (...)"[86], welche die Rezipienten, sprich jedes Individuum, übernehmen. Die Wirkung auf die Individuen ist laut Burkart die, dass die Medien vorgeben, worüber die Rezipienten nachzudenken haben.[87] Nach Ehlers stehen im Blickfeld damit nicht mehr durch Medienaussagen bewirkte Meinungs- und Einstellungsänderungen, sondern kognitive Wirkungen im Sinne einer möglichen Beeinflussung der thematischen Prioritäten der Individuen.[88] Dabei dienen nach Ansicht Neidhardts Thematisierungsstrategien dem Agenda-Setting. Bei der Auswahl und Darbietung von Themen hätten die Theorien der Nachrichtenfaktoren[89] zusammengefasst, worauf es hierbei ankomme. Es seien dies die Bevorzugung und die Behauptung des Neuen resp. des Überraschenden. Die Dramatisierung von Konflikten oder auch von Formen abweichenden Verhaltens. Die effektvolle Beschreibung und die Konstruktion von Problemen besonders, wenn diese unmittelbaren Schaden bedeuteten und damit vielen Leuten Angst machten. Dabei könne eine noch grössere Wirkung erzielt werden, sofern man solche Themenkreise mit Prominenten als Opfer oder allenfalls als Akteure oder Quellen darstelle. Die Massenkommunikation resp. deren Selektionsmuster privilegiere v. a. das Interessante; sofern kein starker Nachrichtenwert[90] vorhanden sei, habe ein Thema wenig Chancen auf die öffentliche Agenda zu gelangen und sich dort zu halten.[91]

Ein weiterer Ansatz beschäftigt sich mit dem *wachsenden Informationsangebot* und damit mit dem Problem, ob die Informationsflut eher zu einer besseren Informiertheit der Individuen oder zu einer wachsenden Wissenskluft zwischen ihnen führe. Das Angebot an Informationen kann nach Reflexionen Burkarts die Individuen (und damit letztlich auch die einzelnen Unternehmen) in zwei Lager spalten; zum einen in die, welche das Angebot an Informationen sinnvoll nutzen könnten, zum anderen in solche, die diese

---

[84] Zu Deutsch: "Wer sagt was in welchem Kanal zu wem mit welcher Wirkung?" (Quelle: Burkart, Umrisse, 244.).

[85] *Anmerkung I:* Mit anderen Worten proklamiert diese These nach Ansicht Marcinkowskis (hier Bezug nehmend auf politische Sachverhalte): "(...) einen direkten Zusammenhang zwischen der Themenstruktur der Massenmedien und der Themenwahrnehmung der Bevölkerung. Die Wirkung der Massenmedien liegt danach nicht in der Veränderung von Meinungen und Einstellungen der Rezipienten, sondern in ihrem Potential, die Politikpräferenzen der breiten Öffentlichkeit zu formen, in dem sie durch Häufigkeit und Umfang der Berichterstattung das Publikum dazu veranlassen, bestimmte politische Probleme für wichtiger zu halten als andere (...)." (Quelle: Marcinkowski, Massenmedien, 2.).
Anmerkung II: Neben der Methode des Agenda-Settings, sprich der Konzentration auf bestimmte, thematische Aspekte, können nach Bonfadelli die Medien auch durch Mechanismen des Framings (Rahmung resp. Perspektive, aus der bestimmte Ereignisse dargestellt werden) längerfristig die Wahrnehmung, die Informationsverarbeitung der Nutzer dieser Medien und somit die Meinungsdynamik als solche bestimmen (Quelle: Bonfadelli, Medienwirkungsforschung II, 279.).

[86] Burkart, Einführung, 105.

[87] Burkart, Einführung, 105.

[88] Ehlers, Themenstrukturierung, 106.

[89] Nachrichten(wert)faktoren sind nach Gerhards zu verstehen als Elemente von Informationen, die erstens die Aufmerksamkeit des Publikums zu sichern vermögen, und damit zweitens das Ziel einer möglichst hohen Einschaltquote zu verwirklichen helfen. Meldungen wie PanAm-Flug aus der Stadt X sicher gelandet, enthielten somit keine Nachrichtenwertfaktoren (Quelle: Gerhards, Konzeptionen, 37.).

[90] Unter "Ereignisse mit hohem Nachrichtenwert" werden laut Scherer Sachverhalte verstanden, auf die bestimmte Eigenschaften (Nachrichtenfaktoren wie Nähe, Bedeutsamkeit, Überraschung, Teilnahme von gesellschaftlichen Eliten, Negativismus) in einem verstärkten Masse zutreffen (Quelle: Scherer, Strukturmerkmale, 67.).

[91] Neidhardt, Öffentlichkeit, 491.

Informationen nicht mehr in einen angemessenen Sinnzusammenhang einzubetten vermöchten.[92]

2.2.3 Zusammenspiel der Unternehmen und der Medien

Beim Zusammenspiel der Unternehmen und der Medien müssen zwei Punke beachtet werden: Erstens lockt die Ökonomisierung der Medien Wirtschaftsunternehmen sich vermehrt in diesem Feld zu betätigen. Zweitens stellt sich die Frage nach der theoretischen Forderung, dass Medien "Öffentlichkeit zu repräsentieren" haben und der durch den Strukturwandel modifizierten Selektions- und Interpretationslogik.

Was die Ökonomisierung der Medien anbelangt, bilde dieser Prozess einerseits ein sehr wettbewerbsorientiertes Mediensystem aus. Dies geschieht nach Jarren automatisch, denn das Mediensystem orientiert sich nun ja an marktlichen Spielregeln. Das bedeute, dass die Konkurrenz um öffentliche Aufmerksamkeit, Publikumsbindung und Werbeeinnahmen zwischen Anbietern und Angeboten auf dem sich herausbildenden Medienmarkt wachse.[93] Andererseits bewirke die zunehmende Ökonomisierung (neben den nur die Medien an sich betreffenden Änderungen der Spielregeln in Richtung verstärkt marktlicher Überlegungen zwischen den einzelnen Medien als Konkurrenten), dass sich die Wirtschaft (Versicherungen, Banken etc.) verstärkt im publizistischen Bereich engagiere resp. in die Medien investiere (Medien als Anlagebereich).[94] Zudem kann nach Schneider davon ausgegangen werden, dass eine "Verflechtung und Konzentration" von Medienunternehmen angesichts des enorm grossen Investitionsbedarfs in eine multimediale Medienzukunft passiert. Das komme einer Ballung wirtschaftlicher Macht in multinationalen Grosskonzernen gleich.[95] Solche Verflechtungen wirtschaftlich-medialer Interessen tragen potenzielle Gefahrenquellen in sich: Weder das einzelne Wirtschaftsunternehmen noch die Presse scheinen so auf Dauer unabhängig bzw. frei zu sein. Vorwürfe wie Manipulation, Missbrauch der öffentlichen Meinung etc. lassen sich (nicht) an einer Hand abzählen. Allerdings kann ein Unternehmen, das sich solcher Verflechtungen und der Macht der öffentlichen Meinung bewusst ist, dieses Wissen auch im besten Sinne und Gewissen nutzen ohne sich dem Vorwurf der Manipulation auszusetzen. Und dies unabhängig von der in dieser Arbeit nicht weiter erörterten Frage, ob die Unternehmung "in irgendeiner Form" in die Medien investiere (Stichwort: Von der Werbung in den Medien zum Aufkauf von Medien etc.).

Nun stellt sich die Frage, ob die Medien, die sich immer mehr an die ökonomischen Spielregeln halten (Stichwort: Strukturwandel), in Tat und Wahrheit den Anspruch auf Repräsentation der Öffentlichkeit verstärkt umgehen resp. andere Prioritäten setzen (andere Selektion und Interpretation, Förderung von Skandalierungen, Moralisierung, Negativismus etc.), um mehr Nachfrage im Kampf ums Überleben zu generieren. Gerade bezüglich des Umgangs mit den Medien oder mit den relevanten Teilöffentlichkeiten über die Medien im Rahmen eines Krisenmanagements wird diese Frage in der Literatur immer wieder von verschiedenen Seiten aufgeworfen:

Dyllick formuliert den Anspruch auf Repräsentation relativ neutral. Er veranschaulicht die Medien[96] mittels einer Metapher als *"Beleuchtungssystem"*[97], wobei sich die

---

[92] Burkart, Einführung, 105.
[93] Jarren, Medien, 77f.
[94] Jarren, Medien, 78f.
[95] Schneider, Mediensystem, 428.
[96] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/2. Kapitel/Ziffer 7.
[97] Dyllick braucht für die Medien auch den Ausdruck "Infrastruktur" (Quelle: Dyllick, Umweltbeziehungen, 64.).

Öffentlichkeit wie erwähnt (und nur metaphorisch zu verstehen) als Bühne der Auseinandersetzung darstellen lasse. Dieses Beleuchtungssystem setze die Ereignisse dem grellen Licht der Öffentlichkeit aus und ermögliche somit den Prozess wachsender Exponiertheit. Indem Medien laut Dyllick bestimmte Ereignisse selektionieren, die Aufmerksamkeit darauf bündeln und die Wirkung unter Umständen dadurch sogar noch verstärken, stellten sie Öffentlichkeit her.[98]

Lambeck ist der Ansicht, dass das, was in der Öffentlichkeit von dieser wahrgenommen wird, die Darstellung in den Massenmedien ist, die in der Regel kein Abbild wirklicher resp. realer Entwicklungen (im Sinne des tatsächlichen Geschehens) darstellt. Denn was für "die Realität" gehalten werde, sei schlichtweg die selektionierte und interpretierte Form der in den Massenmedien dafür Verantwortlichen[99], wobei die sogenannte Realität und die Medienrealität entweder in einer engeren oder loseren Beziehung zueinander stehen könnten. Nachrichten würden somit als eine selektive und interpretierte Gestalt der Realität aufgefasst. Aus der unternehmerischen Sicht – und dem nächsten in dieser Arbeit zu behandelnden Punkt vorgreifend - könnten die (Krisen-)Public Relations[100] die grössere Wirkung erzielen, wenn es den Unternehmen ganz allgemein gelänge eine positive Aufmerksamkeit der Meinungsbildner-Medien zu gewinnen und damit in den Leitmedien eine von der Unternehmung geschaffene Meinungsführerschaft zu begründen. Zudem sei der Umkehrschluss, dass die Medien einen bedeutenden Einfluss auf den Krisenverlauf hätten, ebenso zutreffend (Mediensicht und Individuensicht). Denn Unternehmen seien in der Krise fast total von den Medien abhängig, da das Ereignis (bzw. die davon betroffene Unternehmung) durch die Öffentlichkeit mittels der Medien bewertet würde. Dabei vollziehe sich der Prozess der Selektion und Interpretation bei der Umsetzung der (von der Unternehmung) angebotenen Informationen in die veröffentlichte Information, und die Selektion orientiere sich am Begriff des "Nachrichtenwerts".[101]

Blum geht auf oben erörterte Argumente ein (wobei er im Gegensatz zu Lambeck eher die Unternehmen tadelt) und zeigt für die Schweiz auf, wie sich beide Akteure vor Missbrauch schützen können:

Nach Blum rapportieren die Medien, was unter anderem in der wirtschaftlichen, politischen, kulturellen und gesellschaftlichen Welt vor sich geht. Die Aufgabe der Medien wäre es, wie von Luhmann gefordert, beobachtend und beschreibend tätig zu sein, die Wirklichkeit so redlich wie möglich abzubilden und dabei immer in einer kritischen Distanz zu den ereignisproduzierenden Unternehmen (im Sinne von Veranstaltern) zu stehen. Da die überwiegende Mehrheit der Nachrichten von den Veranstaltern vermittelt würde, d. h. die Journalisten nicht nur aktiv auf die (beabsichtigt oder unbeabsichtigt) ereignisproduzierenden Akteure zugingen, sondern eben sehr viel Information direkt von Unternehmen zugespielt bekämen, versuchten viele Veranstalter diese kritische Distanz zu unterlaufen. Sie täten dies indem sie nach Blum Informationen beeinflussten und diese auch auf eine propagandahafte Art und Weise zu steuern vermöchten. Dabei gelänge es ihnen nicht selten unkritische Medien auf ihre Seite zu ziehen und diese sozusagen als Helfer zu missbrauchen. Kurz: Sie versuchten die (Massen)medien mittels der Public-Relations zu instrumentalisieren. Dies soll nach Blum nun nicht den Eindruck erwecken,

---

[98] Dyllick, Umweltbeziehungen, 21.

[99] Ein Medienunternehmen stellt nach Russ-Mohl z. B. die Journalisten auch "nur" in den Dienst ihres privaten Unternehmens, und dies obwohl oftmals ganz zu Unrecht vom Nimbus ausgegangen werde, dass der Journalist im öffentlichen Interesse tätig sei (Quelle: Russ-Mohl, Free Flow, 240.).

[100] "(...) the media plays an important role in communicating crisis events to the public. It shapes public perceptions and responses to crises." (Quelle: Shrivastava, BHOPAL, 24.).

[101] Lambeck, Krise, 58f.

dass diese Veranstalter lügen, sondern sie wälzten geschickt eine Wahrheit breit und verheimlichten u. U. die andere Wahrheit. Veranstalter könnten generell unkritische (Massen)medien manipulieren und das Publikum einseitig informieren. Die Gefahr bestehe somit, dass statt Pressefreiheit eine subtile Presselenkung herrsche und das Publikum nicht die ganze Wahrheit erfahre. Damit die Public-Relations nun nicht in ein schräges Licht gerieten, soll nach Blum gefordert werden, dass die Veranstalter (u. a. Unternehmen, Behörden) den (Massen)medien klaren Wein einschenken (zu verstehen im Sinne einer schnellen und aktiven Informationspolitik), und dass sie eingeklagt werden können, wenn sie Nachrichten bewusst manipulieren.[102] Das Gleiche gälte für Fehlleistungen der Medien, denn der Journalismus[103] solle sich nicht in einem rechtsfreien Raum abspielen, und somit müsse unseriöses Medienschaffen von den Veranstaltern geahndet werden können.[104]

Scherer meint, dass sich die Verantwortlichen den in den Massenmedien herausgebildeten Aufmerksamkeitsregeln verstärkt bewusst sein müssen. Diese funktionierten so, dass die Sachverhalte, welche einen hohen Nachrichtenwert aufwiesen, einhergingen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit als Unternehmung in den Medien plötzlich "präsent" zu sein. Unternehmen erlangen nach Scherer durch Negativ-Ereignisse in aller Öffentlichkeit ungewollt Aufmerksamkeit, wobei die Medien ihr Verhalten (Berichterstattung) aus drei Gründen rechtfertigen: Erstens verstünden sich die (Massen)medien als ein gesellschaftliches Frühwarnsystem, da sie sich verpflichtet fühlten Missstände generell aktiv anzugehen, sprich Gefährdungen aufzudecken und Korrekturen anzubringen (Medien als ein Organ gesellschaftlicher Kritik und Kontrolle). Zweitens sähen sich die für die Medien arbeitenden Journalisten als Kritiker eben solcher Missstände und hätten die gesellschaftliche Kontrollfunktion der Massenmedien in ihrem Selbstverständnis internalisiert. Drittens seien Medien marktorientiert. Dies impliziere, dass sie die Ereignisse weiter verfolgten, die Nachfrage nach den Medienprodukten von Seiten des Publikums schafften, wobei Kontroversen, Konflikte und Skandale sich einer grossen Nachfrage seitens des Publikums erfreuten. Wenn eine Unternehmung nun in den (Massen)medien an den Pranger gestellt werde, was gerade bei einem von der Gesellschaft nicht gebilligten Verhalten (z. B. Gefährdung von Kunden durch Produkte, Umweltverschmutzung, Missmanagement) seitens der Unternehmung passiere, müsse diese selbst öffentlich aktiv werden. Dies erreiche sie, indem sie für gewisse Aspekte unternehmerischen Handelns am besten in den Massenmedien "Öffentlichkeit" schaffe. Die Unternehmung dürfe nicht nur auf der öffentlichen Bühne behandelt werden, sondern sie müsse eben selber zur Handelnden werden. Was die Medien angehen, sind diese nach Scherer nicht ein "neutraler Beobachter". Die Verantwortlichen hätten zu realisieren, dass Medien Partei ergriffen. Dies könne eine Unternehmung als Chance verstehen, da ja ein grosser Teil der Berichterstattung auf etwas mehr oder weniger verarbeiteten Mitteilungen der PR-Experten aus Wirtschaft und Politik basiere. Skeptiker hätten bereits die Frage aufgeworfen, ob die Medien (Presse) als sog. "vierte Gewalt"[105] abgedankt[106]

---

[102] Blum, Anmassung, 232f.

[103] Nach Blum müsse man wissen, dass der Journalismus ein offener Beruf sei. Er sei kaum genormt und könne von jedermann ergriffen werden. Allerdings bestehe auch in der Schweiz ein Ethik-Kodex, der 1972 vom Verband der Schweizer Journalisten (VSJ) verabschiedet wurde. (Heute heisst dieser Verband Schweizer Verband der Journalistinnen und Journalisten (SVJ).) Der Kodex beinhalte die Erklärung der journalistischen Rechte und Pflichten (Quelle: Blum, Presserat, 105f.).

[104] Blum, Anmassung, 233.

[105] *Anmerkung I:* In der Kommunikationswissenschaft wird nach Dorer/Marschik unter dem Stichwort "Medien als vierte Gewalt" die Diskussion um die "Macht der Medien" geführt (Quelle: Dorer/Marschik, Macht, 55.).
Anmerkung II: Genauer: Nach Ansicht Imhofs versteht man unter "vierter Gewalt", dass sich die Massenmedien a) von ihrem Publikum emanzipiert hätten und b), dank der verfassungsmässig gesicherten Pressefreiheit, nicht zum Staatsapparat gehörten (Quelle: Imhof, Intersubjektivität, 229.).

[106] In einem jüngst erschienenen Zeitungsartikel wird gerade die umgekehrte Frage aufgeworfen, nämlich wie

hätten. Man könne aber sagen, dass bei Routine- und Alltagsangelegenheiten (zwar berichterstattenswert, aber kein hoher Nachrichtenwert enthaltend) und bei von Unternehmen selbstinszenierten Ereignissen (z. B. Medienkonferenzen) die Argumentationsweisen der Unternehmen von den Journalisten praktisch ungefiltert übernommen würden. Bei unvorhergesehenen Ereignissen mit hohem Nachrichtenwert (v. a. bei krisen-konfliktbehafteten Ereignissen) hingegen setze die Mitgestaltung durch die Journalisten ein (Sammeln und Aufbearbeiten von zusätzlichen Informationen).[107]

Dies alles legt den Gedanken nahe, dass Medien für sich genommen ein wichtiger Akteur hinsichtlich des bedeutungsverleihenden Agenda-Settings und damit einer dauerhaften, gesellschaftsweiten Kommunikation sind. Besonders sind Medien aber ein wichtiger Partner einer aufgeschlossenen Unternehmung in jeder Phase ihrer Entwicklung.

2.3 Neue Anforderungen an Unternehmen

Im Licht des Strukturwandels der Öffentlichkeit lassen sich das Zusammenspiel der Unternehmen und der Medien und die daraus abzuleitenden neuen Anforderungen an Unternehmen so darstellen, dass mit dem grundsätzlichen Wandel der medienvermittelten Kommunikation eben auch die Selektions- und Interpretationslogiken anders funktionieren.

Auf Unternehmen und ihr Personal resp. deren Handlungen bezogen, kann man sagen, dass Vorgänge zu Ereignissen werden. Ereignisse hinterlassen Eindrücke. Ob ein Ereignis nun bezüglich der Krisenthematik zu einem Krisenereignis wird, ist sowohl abhängig von der Interpretation als auch von der Kommunikation. Was für eine Wirkung von kommunizierten Interpretationen ausgeht, ist wiederum abhängig von der Definitionsmacht des Interpreten. Die herausragenden Interpreten spielen dabei die Medien als Akteure oder allenfalls Drittakteure, welche in den Medien Resonanz finden. Von ihnen sind Unternehmen letztlich abhängig, denn Interpreten sind in einer medialvernetzten Welt das Zünglein an der Waage, ob sie die Reputation eines Unternehmens aus der Waagschale werfen können oder eben nicht.

Medien müssen heute als Interpreten wahrgenommen werden, die durch das beschriebene Agenda-Setting gesellschaftsweite Kommunikation auf Dauer stellen. Zudem legen sich Medien im Wettstreit um Zuschauer-, Zuhörer- und Leserquoten mit ihren Konkurrenten an. Wer Führungsspitzen in einer personifizierten Art und Weise zu diskreditieren oder zu skandalieren vermag, hat im medialen Wettbewerb um Aufmerksamkeit die Nase vorne.

Was versteht man nun unter “Moralischer Diskreditierung“ oder eben “Skandalierung“?

Modelle der Zähmung der Medienmacht geschaffen werden könnten. Laut einer Demoscope-Umfrage (Mai 2000) befanden 70 Prozent der in der Schweiz lebenden Personen, dass die Medien gesamthaft betrachtet im Besitz von zu viel Macht wären. Der Publizistikprofessor Roger Blum schloss an einer Konferenz der Chefredaktoren in Bern, dass eine Branche “Medien“, die der Bevölkerung mächtiger erscheine als die Macht des Staates oder der Parteien, dass diese Macht unbedingt der Kontrolle bedürfe, bei gleichzeitigem Erhalt der Medienfreiheit. Die Branche Medien proklamiere die Lösung des Dilemmas gleich selber, denn diese plädiere für die Selbstkontrolle. Blum indes konkretisiert und sieht eine Lösung für die Schweiz darin, dass die erste Beschwerdeinstanz sich aus Ombudsstellen ergeben würde. Die zweite Ebene wäre dann der Medienrat, der Medienrat als ausgebauter alter nationaler Presserat, der alle Medien zu umfassen hätte und durch die flächendeckenden Ombudsstellen ergänzt würde. Weiter fordert Blum u. a. Massnahmen, dass sich die Journalistenverbände, Redaktionsmanager und Ombudsleute vermehrt dem berufsethischen Kodex (Erklärung der Rechte und Pflichten der Journalisten) verpflichtet fühlen sollten und dementsprechende Massnahmen einzuleiten hätten (Quelle: NZZ, 22. 6. 01).

[107] Scherer, Strukturmerkmale, 66ff.

Ein Beispiel, das in der Presse als Verbund-Krise gewertet wurde, da diese Krisenlage nicht nur hinsichtlich unternehmerischer, sondern auch politischer, volkswirtschaftlicher, gesellschaftspolitischer und aussenpolitischer Belange Konsequenzen nach sich gezogen habe,[108] ist das Swissair/Crossair Debakel (neu: SWISS). Wenn man sich dieses vor Augen hält, dann lassen sich die neuen Selektions- und Interpretationslogiken im Kampf um Quoten gut vor Augen führen. Wie besser könnte zudem die Wut auf abstrakte Unternehmen kanalisiert werden als diese gebündelt auf eine oder allenfalls wenige "Köpfe" zu lenken? Zweifel an gewissen Personen streuen, diese in Verruf bringen resp. letztlich deren Ansehen schaden, diese infolgedessen noch zusätzlich verunsichern sind probate Mittel im Kampf um Nachfrage. Wie mehr kann man sich über persönliche Entscheide echauffieren (z. B. Abwesenheit von Marcel Ospel/Thomas Borer-Fielding), als wenn man gewisse Handlungen oder Unterlassungen moralisch hinterfragt. All dies erzielt man u. a. mit der Skandalierung.

Skandale kann man nach Neckel als "(...) kontextgebundene Ereignisse, die nur vor dem sozialen Feld und dem normativen Hintergrund[109] der jeweiligen gesellschaftlichen Sphäre, in der sie auftreten, verständlich werden können (...)"[110], beschreiben. Dabei sei der Begriff des Skandals nicht nur auf das politische Geschehen in einer Gesellschaft beschränkt,[111] das heisst, dass dieses Wort auch im Zusammenhang mit der Wirtschaft gebraucht werden kann. Mit den Worten Neidhardts lässt sich sagen, dass Anteilnahme und Zustimmung beim Publikum mittels Moralisierung eines bestimmten Sachverhalts in das Schema von Gut oder Böse hervorgerufen werden. Öffentlichkeitsakteure müssten mit Überzeugungsstrategien schauen, dass sie den common sense ansprächen, wollten sie die Tatsächlichkeit der behaupteten Tatsachen, die Plausibilität gewisser Erklärungen, die Richtigkeit des eigenen Urteils sowie die Notwendigkeit gewisser Folgen einleuchtend darstellen. Wenigstens für öffentliche Institutionen oder auch Amtspersonen werde es somit riskant, als unanständig zu erscheinen.[112]

Der moderne Begriff des Skandals geht nach Auffassung Neckels auf das altgriechische Wort "scándalon" zurück, das in seiner ursprünglichen Bedeutung das Stellhölzchen einer Tierfalle, die bei Berührung zuklappt, meinte. In der Bibel wurde das lateinische Wort "scandalum" in seiner allgemeinsten Bedeutung im Sinne von "Ärgernis", und somit zu verstehen als "Stein des Anstosses", verwendet. Seine erste Übertragung in eine westeuropäische Sprache erfolgte ins Französische; das Adjektiv "scandaleux" stehe für etwas, das schmählich sei und öffentliches Ärgernis errege. Das französische "scandale" wurde anfangs des 18. Jahrhunderts ins Neuhochdeutsche entlehnt; "Scandal" bedeutete so viel wie ein "schmachvoll Aufsehen erregender Vorgang". Ende des 18. Jahrhunderts entstanden Begriffe wie "Skandalpresse", "Skandalgeschichten", "Skandalprozess". Die Bedeutung eines schmachvollen Aufsehen erregenden Vorganges sei im öffentlichen Gebrauch des Wortes bis heute geblieben.[113]

Einige allgemeine Punkte, die man beim Gebrauch des Wortes "Skandal" beachten sollte, sollen hier nach Widmer wiedergegeben werden:[114]

---

[108] NZZ, 8. 10. 01.
[109] "Der Skandalruf rekurriert mit anderen Worten auf einen, als gegeben erachteten, allgemeinverbindlichen Kanon moralischer Grundsätze." (Quelle: Imhof, Medienskandale, 1.).
[110] Neckel, Stellhölzchen, 56.
[111] Neckel, Stellhölzchen, 56.
[112] Neidhardt, Öffentlichkeit, 491.
[113] Neckel, Stellhölzchen, 56.
[114] Widmer, Einleitung, 15f.

- Skandale seien die Angelegenheit von Eliten; um skandaliert zu werden, müsse jemand mächtig sein, und um mächtig zu bleiben, müssten gewisse moralische Vorschriften eingehalten werden.
- Sachverhalte seien nicht an sich skandalös; ein Skandal müsse gemacht werden und habe einen grossen Rückhalt und Widerhall in der Öffentlichkeit zu finden.
- Es gäbe keinen Skandal ohne Medien.
- Skandale lebten von Sündenböcken, denn die öffentliche Demaskierung der Macht vollziehe sich am leichtesten an einer Person. Daher seien Institutionen schwerer zu skandalieren. Aber Achtung: Personalisierung heisse das Zauberwort, und dies könne auch einer Unternehmung passieren, nur dass Organisationen auf Druck der Öffentlichkeit ganz selten aufgelöst, dafür aber einzelne Personen als Sündenböcke entlarvt und in der Folge entlassen würden.

Was die Dramaturgie eines Skandals ausmacht, sind Skandale nach Auffassung Widmers mit Theaterinszenierungen vergleichbar:[115]

Es gäbe ein Publikum, das das Geschehen auf der Bühne verfolge. Die Akteure seien dabei a) die Skandalierer, die das Geschehen ans Licht (auf die Bühne) brächten. B) die Skandalierten, welche plötzlich der öffentlichen Entrüstung preisgegeben würden. C) die Medien, die einerseits den ganzen Prozess begleiteten oder ihn andererseits sogar noch anheizten. Dabei laufe der Prozess der Skandalierung wie folgt ab:

Enthüllung und Schwelgephase; die Enthüllung erfolge meistens in den Medien. Davor habe es aber meistens schon hinter den Kulissen begonnen. (Würden Betroffene vor der Skandalierung erfahren, dass sie skandaliert werden sollten, versuchten sie alles vom Tisch zu wischen oder sich mit den Skandalierern zu arrangieren.) Dabei sei die erste Reaktion entscheidend: Wer Anschuldigungen einfach leugne, verfange sich unter Umständen in den eigenen Widersprüchen.

Angriff und Verteidigung; in der Öffentlichkeit erfahre der Skandal seine Definition, indem ein bestimmter Sachverhalt nun zum Skandal werde. In der Folge werde über die Sieger bzw. die Verlierer entschieden.

Politische Reaktion und Verarbeitung; die skandalierte Gruppe müsse nun den Schaden zu begrenzen versuchen (Techniken der Neutralisierung: Entschuldigungen, Rechtfertigungen, Beteuerungen auf Wiedergutmachung), indem sie das Publikum zu besänftigen suche. Als wirksamste Methode habe sich das Abservieren eines Sündenbocks (Personalisierung des Skandals) via Medien erwiesen. Beim Sündenbock müsse es sich nicht um den Hauptschuldigen handeln. Sehr häufig würden Marionetten vorgeschoben um den öffentlichen Zorn vorerst zu besänftigen und um baldmöglichst zur Tagesordnung zurückkehren zu können. Dies hiesse, dass sich oft nur personell etwas verändere, nicht aber strukturell. Gefahr würde bei Vertuschungsversuchen (z. B. durch eine zurückhaltende Informationspolitik) lauern, schlage doch der Skandal dann noch viel grössere Wellen. Neben der Taktik des Sündenbocks könne auch eine Untersuchungskommission eingesetzt werden (Ziel: Zeit schaffen), oder man versuche den Skandal auszusitzen. (Hier vertraue man auf das Vergessen der Öffentlichkeit.) Noch ein wichtiger Punkt sei der, dass Skandale in ihrer Extensität und Intensität limitiert seien. Auch Skandalierer hätten gewisse Regeln zu beachten, und sollten sie diese missachten, liefen sie Gefahr, beim Publikum selber in Ungnade zu fallen.

---

[115] Widmer, Einleitung, 16ff.

Bei Skandalierungen werden Unternehmen in den Bannkreis einer fokussierten Aufmerksamkeitszuwendung seitens der Medien gezogen. Egal, was die Ursache der Skandalierung war, sollten die Unternehmen resp. die Verantwortlichen mit dieser Aufmerksamkeitskonzentration nicht umzugehen wissen, sprich man weiss nicht, wie man sich verhalten soll, geraten sie in eine fundamentale Krise. Genauso gut befinden sie sich in der Krise, wenn die Unternehmen bzw. die darin Tätigen die Aufmerksamkeit der Medien über kurz oder lang auf sich ziehen, da sie sich mit einem Problem konfrontiert sehen, nicht aber wissen, wie sie diesbezüglich handeln sollen.

Erfolgreiche Skandalierungen sind neben dem erwähnten Vorhandensein eines normativen Hintergrunds resp. moralischer Bewertungen im Sinne von Werten und Normen zudem abhängig von Handlungsroutinen spezifischer Expertenkulturen und von Strukturen der Kommunikations- bzw. Medienarenen. Ein Wandel von Werten und Normen, aber auch deren Pluralisierung, die Handlungsroutinen seitens spezifischer Expertenkulturen (u. a. Orientierung am Nachrichtenwert seitens der Medienschaffenden) und die Typik von Themenkarrieren in Medienarenen (u. a. unterschiedliches Prestige der Leitmedien und daraus abgeleitete wechselseitige Beobachtung der Medien und Auswirkungen auf die Karriere eines Themas) lassen sich für Unternehmen zu deren Vorteil kontingenzreduzierend, handlungsorientierend beobachten.

In der Realität bewegen sich Unternehmen immer noch zu stark auf festgefahrenen Kochbuch-Anleitungs- oder PR-Schienen, wie man anhand des Referats im weiteren Verlauf der Arbeit noch sehen wird. Neu sollen sich Unternehmen vielmehr auf ein Krisenmanagement einschiessen, das in erster Linie präventiv auf die Früherkennung zur Vermeidung von Krisen setzt. Mittels gezielter Medienbeobachtung und Analysen von Reputationskrisen lassen sich das interne Krisenmanagement und die Krisenkommunikation optimieren. D. h. aber auch, dass die Kommunikation in jeglichem Stadium durch den Strukturwandel resp. die Macht der Medien zum ausschlaggebenden Faktor wird (nicht nur strategisch-operative Entscheide fallen ins Gewicht).

2.4 Zusammenfassung

Die Öffentlichkeit hat sich von der Aufklärung bis heute in zwei Etappen entwickelt:

Im Zuge der Aufklärung wurden geheime Angelegenheiten der Obrigkeit zu öffentlich erörterbaren Angelegenheiten. Die Öffentlichkeitsideale der Aufklärung hatten sich in der Folge aber als Illusion erwiesen. Statt herrschaftsemanzipierte, frei entscheidende Bürger als Kleineigentümer setzten eine Oligopolisierung der wirtschaftlichen Macht, eine Verwandlung der Stände in eine Klassengesellschaft und Nationen- und Nationalitätenkämpfe ein. Die Öffentlichkeit wurde somit eine Arena in der Kultur- und Nationalitätenkämpfe sowie die soziale Frage ausgefochten wurden. Über den Klassenkampf und die soziale Frage veröffentlichte sich letztlich das Private. Dies kann man als “Veröffentlichung des Privaten“ und als erste Etappe der Entwicklung der Öffentlichkeit beschreiben.

Neben der Politisierung der privaten Verkehrswirtschaft wurde in der zweiten Etappe auch die bürgerliche Intimsphäre an die Öffentlichkeit gezerrt. Somit trennte sich das Mediensystem im Laufe seiner Entwicklung immer mehr vom politischen System, nahm dafür aber die ökonomischen Spielregeln an, was parallel dazu ein Wandel der medialen Selektions-/Interpretations- und Präsentationskriterien bewirkte. Dieser Strukturwandel der Öffentlichkeit, der sich nun gleichsam nach dem wirtschaftlichen Wettbewerbsprinzip

richtet, führte zu einer Privilegierung marktfähiger Themen und zu einer Popularisierung von Medieninhalten. Diese Entwicklung zeigt sich heute in einer verstärkten Personalisierung, Skandalierung und Boulevardisierung, was die politischen Akteure unter den Zugzwang setzt, sich vermehrt an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Medieninhalte müssen folglich an die Bedürfnisse des Publikums angepasst werden, und der Wettbewerb um das knappe Gut der Aufmerksamkeit bewirkt, dass die öffentliche Kommunikation immer mehr privatisiert wird. D. h. die Intimsphäre wird in den Medien immer mehr thematisiert, was man als "Privatisierung des Öffentlichen" bezeichnen kann.

Der Strukturwandel der Öffentlichkeit stellt nicht nur das politische Personal, sondern auch die Unternehmen und deren Führungspersonal vor eine gänzlich neue Situation hinsichtlich ihrer Krisenhandhabung. Denn er zeigt die veränderten Selektions- und Interpretationslogiken in der medienvermittelten Kommunikation auf, die die Notwendigkeit einer professionell gehandhabten Krisenkommunikation und eines auf Früherkennung basierten Krisenmanagements erkennen lassen.

Auf Unternehmen bezogen laufen sie im Zeitalter der Boulevardisierung verstärkt Gefahr in den Bannkreis von Skandalierungen und der Diskreditierung von Führungsspitzen gezogen zu werden. Sollten sie sich in solchen Situationen als "handlungsunfähig" erweisen, können sie sich so in eine fundamentale Krise reiten. Dies kann auch ohne Skandalierung erfolgen, wenn Unternehmen bei Problemen nicht wissen, wie sie handeln sollen, was über kurz oder lang die mediale Aufmerksamkeit auf sich ziehen wird. Ob eine Krise zu einem wirklichen, die Existenz der Unternehmung bedrohenden Krisenereignis wird, ist dank den neuen Selektions- und Interpretationslogiken immer interpretations- und kommunikationsabhängig, wobei die Wirkung solch kommunizierter Interpretationen stark von der Definitionsmacht der Interpreten (insbesondere Medien oder darin erwähnte Drittakteure) abhängt. Denn es sind die Medien die das bedeutungsverleihende Agenda-Setting betreiben und somit gesellschaftsweite Kommunikation auf Dauer stellen.

3. Krise und Kommunikation

Betrachtet man das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation im Licht des Strukturwandels der Öffentlichkeit, dann hat der Krisenbegriff kommunikationstheoretisch gefasst zu werden. Folglich ist die Krise als ein der Kommunikation innerliches Phänomen zu verstehen. Dies zeitigt für die Unternehmen einen anderen, kommunikativen Umgang mit den involvierten Akteuren.

3.1 Krise

Eingangs kann man sich fragen, ob Krisen überraschend kommen, was negiert werden muss. Krisen lassen sich im Zeitalter der "tödlichen Reputations- oder Imagekrisen" wenigstens gezielt beobachten, was die Handlungsunsicherheit massiv reduziert. Krisen sind somit eher "planbar" bzw. abschätzbar. Diese Aussage soll nicht als eine "self fulfilling prophecy" begriffen werden. Sie soll vielmehr als eine Aufforderung verstanden werden sich auf solch mögliche Krisen vorzubereiten – oder wie hier gefordert: Krisen gar nicht eintreten zu lassen.

Die zweite Überlegung im Anschluss daran lautet, ob eine Krise generell in einzelne Elemente zerlegt werden kann. Angesichts der Behandlung der bestehenden Literatur

zum Krisenmanagement und zur Krisenkommunikation im Rahmen eines integralen Public Relations-Managements zwecks Referats und anschliessender Diskussion muss eine Krise in drei Elemente eingeteilt werden: Vorfeld der Krise, Krise selbst und Bewältigung der Krise. Diese Grobunterteilung kann nochmals im unmittelbaren vor, während und nach der Krise - im Sinne des eigentlichen Krisenmanagements - als Teil des umfassenden Public Relations-Managements verfeinert gegliedert werden. Grob gerastert wird im Vorfeld die Prävention (Krisenvermeidung) von zentraler Bedeutung sein. In der akuten Krise (Mittelfeld) werden die Handlungen (aktiv im Sinne von offensivem Handeln oder passiv im Sinne von defensivem Handeln; Krisenbewältigung) im Brennpunkt stehen. Im Endfeld, der hoffentlich "endgültigen" Bewältigung der Krise, wird ein Augenmerk auf die Nachbetreuung durch das Krisenmanagement geworfen.

Der dritte Gedanke ist, ob Krisen durchwegs "negativ" zu werten sind. Dies muss verneint werden, denn Krisen können und müssen im Endeffekt wohl immer auch als Chancen begriffen werden. Dies gilt auch für Reputationskrisen, denn sollte ein Unternehmen und dessen Personal in die Falle tappen, dann gilt es ihr möglichst ungeschoren/unverletzt zu entwischen. Allgemein gesprochen, kann man ein in der Literatur anzutreffendes Zitat von Max Frisch zu Hilfe nehmen. Frisch sieht "Krise" als produktiven Zustand, dem man nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen müsse. Man könne auch sagen, dass die Krise als solche neue Anstösse gäbe, das Bisherige zu überdenken und somit die Chance ermögliche, eine Neuorientierung in eine "bessere" Zukunft vorzunehmen. Auch interessant ist die zweite bei Arendt gefundene, kulturübergreifende Bemerkung: Im Chinesischen hätten die Schriftzeichen für Krise und Chance den gleichen Hauptbestandteil - ein fortwährender Prozess der Krise am Ende und der Chance am Beginn.[116]

3.1.1 Krise: Herkömmliche Fassung des Krisenbegriffs

Die bestehende Literatur betrachtet die Krise praktisch durchwegs als ein der Kommunikation äusserliches Phänomen. Nach dieser Auffassung geschehen Krisen einfach. Streng genommen tendiert die Kontingenz gegen unendlich. Somit sehen sich die Unternehmen gezwungen allerhöchstens allgemeine Aussagen zu machen, was Krisen eigentlich sind und wie mit eingetroffenen Krisen umgegangen werden soll. Im Endeffekt sind Krisen unter diesem Blickwinkel betrachtet sowohl in ihrem Eintreffen als auch in ihrer Form beliebig. Die Folge so einer Perzeption ist, dass höchstens schemenhafte Kriseneigenschaften und verschiedenartige Gruppierungen ähnlicher Krisen und deren Ursachen sowie Typisierungen von Krisenverläufen aufgezeigt werden. Des Weiteren werden Krisen als ausserordentlicher Fall und generell als Bedrohung (der Existenz einer Unternehmung) wahrgenommen. Was die konkreten Handlungsanleitungen im Umgang mit solchen Krisenphänomenen angehen, sind einfachste, allgemeine Anleitungen die Folge. Denn eine gegen unendlich anmutende Kontingenz weist keinerlei Erwartungssicherheit auf. Daher kann man die Finger gerade so gut von einem geplanten Krisenmanagement lassen. Auch die wesentlichste Komponente der Früherkennung, die Krisenvermeidung, wird damit in der Praxis praktisch hinfällig. Die Konsequenzen einer solchen Argumentationsweise werden im fünften Kapitel gut sichtbar. In den nächsten drei Unterkapiteln soll zuerst auf die gängige Politik des "kleinsten gemeinsamen Nenners", was eine Krise ist, verwiesen werden. Dies geschieht immer vor dem Hintergrund Lambecks, dass es die Standardkrise[117] nicht gäbe.

---

[116] Arendt, PR, 25.
[117] Lambeck, Krise, 12.

3.1.1.1 Definition und Eigenschaften von Krisen

Bei Apitz steht geschrieben, dass der Begriff der Krise seit dem 16. Jahrhundert im deutschen Sprachgebrauch geläufig ist, wobei der Begriff dem lateinischen *crisis*[118] entlehnt wurde. Der Begriff der Krise sei erstmals als Terminus der Medizin aufgetaucht, wobei dieser einen der Krankheit innewohnenden Höhe- und Wendepunkt bezeichnete. Zwei Jahrhunderte später hätte unter dem Einfluss des französischen Begriffs *crise* der allgemeine und übertragene Gebrauch des Wortes, zu verstehen als eine "(...) entscheidende, schwierige Situation, Klemme (...)"[119], begonnen. Als Wortbildung wird der Begriff der Krise nach Apitz als eine Entscheidung, ein Wendepunkt definiert.[120]

Was die Eigenschaften von Krisen anbelangen, so können Krisen nach Herbst wie folgt charakterisiert werden:[121]

- Aus Sicht der Unternehmung seien Krisen ungeplant und ungewollt.
- Sie bedrohten die Unternehmensziele als solche und liessen viel Schaden vermuten.
- Krisen seien nicht miteinander vergleichbar und somit einzigartig[122].
- Krisen müssten als dynamische Phänomene gesehen werden, verliefen nicht nach festen Schemata und seien daher kaum kontrollierbar.
- Krisen hätten immer einen offenen Ausgang.
- Krisen gälten als zeitlich befristet.
- Krisen hätten den Ruf komplex zu sein.

Alles in allem ist nach gewohnter Betrachtung eine Krise ein höchst fragiles Wesen, das in seiner Art einmalig und daher in seinem Verlauf nur schwer einschätzbar sei.

Betrachtet man althergebrachte Definitionsansätze, kann man Weber zitieren, der bei seiner Herleitung des Krisenbegriffs betont, dass allen Definitionsansätzen gemeinsam sei, dass die Krise ein ausserordentlicher Fall (im Gegensatz zum Normalfall) darstelle.[123] Im Folgenden definiert Weber "Krise" als: "(...) eine ausserordentliche Situation (...), welche die Existenz derart nachhaltig stört oder gefährdet, dass nur gezielte, auf die Umstände abgestimmte Gegenmassnahmen den bisherigen Zustand aufrechterhalten oder wieder herstellen können (...)."[124] Dennoch liegt auch in dieser Definition, wie bei den meisten Autoren im Umkreis der Krisenthematik, eine Betonung auf der Existenzbedrohung.

Obige Ansicht wird gestützt durch Krummenacher: "Die Mehrzahl der Autoren bezeichnen die Bedrohung als typisches Kennzeichen einer Krise (...)."[125] Dabei definiert Krummenacher die Krise als "(...) jene Situation (...), die nach einem abrupten Wechsel

---

[118] Das griechische *krísis* bedeutet *entscheidende Wendung, Entscheidung* (vgl. Duden). Die etymologische Betrachtung verweise auf das griechische "krinein" (prüfen, entscheiden) (Quelle: Prisching, Krisen, 18.).
[119] Apitz, Konflikte, 13.
[120] Apitz, Konflikte, 13.
[121] Herbst, Krisen, 2.
[122] Beger/Gärtner/Mathes gehen davon aus, dass sich eine Krise aus einer Reihenfolge von Ereignissen zusammensetzt. Sie beschreiben daher nicht die Krise an sich, sondern die Merkmale der einzelnen Ereignisse als Ereignisse, die mit den folgenden Stichworten zu charakterisieren seien: Plötzlich bzw. unerwartet/dringend und sofort spür- resp. sichtbar/unmittelbar. Dabei übten diese Ereignisse als Ganzes gesehen einen (Entscheidungs)druck aus, könnten sowohl kleine Unternehmen als auch ganze Industriezweige treffen, involvierten die Geschäftsleitung. Insgesamt bedeute dies, dass man sich in einer Konfliktsituation befinde (Quelle: Beger/Gärtner/Mathes, Unternehmenskommunikation, 155f.). Die Autoren nähern sich mit diesem Krisenbeschrieb Lambecks weiter hinten beschriebenen Argument der Vielzahl von Parametern.
[123] Weber, Krisenmanagement, 15.
[124] Weber, Krisenmanagement, 15.
[125] Krummenacher, Ansatz, 8.

einer oder mehrerer Basisvariablen eines Systems entsteht, so dass die Erreichung bisherigen essentieller Normen und Ziele gefährdet und damit die Existenz dieses Systems in Frage gestellt wird."[126]

Auch im Zusammenhang mit ersten Herleitungen zum Begriff des Krisenmanagements wird die Existenzbedrohung klar als Krisenmerkmal herausgestrichen. Müller bezeichnet Krisenmanagement als *"(...) Führung der Unternehmung zur Bewältigung von Krisen, d. h. von Prozessen, die den Fortbestand der gesamten Unternehmung nachhaltig gefährden (...)"*[127]*:* Krisen werden als Prozesse gesehen, welche die Existenz des Systems bedrohen.

3.1.1.2 Arten von Krisen und deren Ursachen

Nach klassischer Manier werden einzelne Krisen den verschiedenen Krisenarten (auch Cluster genannt) zuzuordnen versucht. Die Krisenarten sollen es der Unternehmung ermöglichen, die jeweiligen Krisenursachen schneller ausfindig zu machen. Ein Beispiel soll der Verständlichkeit zuliebe nachfolgend stellvertretend für andere Einteilungen nach Herbst dargestellt werden. Weitere Gliederungsversuche können dem Anhang[128] entnommen werden.

Wirtschaftskrisen: Unter Wirtschaftskrisen sollten Krisen verstanden werden, die durch betriebliche Aspekte ausgelöst würden. Dies könne z. B. durch fehlende Innovation, sinkende Gewinne, bedrohliche Konkurrenz, härteren Wettbewerb geschehen. Da diese Krisen aber meistens nicht die Sicherheit und Lebensqualität des grossen Publikums berührten, würden diese Krisen praktisch kaum das grosse Interesse der Öffentlichkeit erregen.[129]

Störfälle, Unglücke, Unfälle: Diese Krisenart sei äusserst brisant, da sie als eigentlich unvorhergesehene Ereignisse häufig mit grossem Schaden einherginge (Menschen und Umwelt kämen zu Schaden).[130]

Produktmissbrauch, Produktsabotage, Produktfehler: Produkte von den Konsumenten falsch angewandt, durch Dritteinwirkungen verfälscht oder fehlerhafte Produkte, all dies könne katastrophale Auswirkungen auf die Unternehmung oder sogar auf die ganze Branche haben.[131]

Arbeitsbedingungen/Führungsfehler: Arbeitsbedingungen generell betrachtet, Führungsfehler, Streiks, Entlassungen, Bestechungsaffären etc. vermöchten Krisen auszulösen.[132]

Gesamthaft betrachtet können Krisenursachen nach Herbst innerhalb oder ausserhalb der von der Krise heimgesuchten Unternehmung liegen. Sie führten als einzige Ursache zur Krise, aber genauso gut im Zusammenspiel mit mehreren Ursachen. Dabei könnten die Ursachen gemeinsam auftreten resp. sich überlagern,[133] was laut Pauchant/Mitroff auch für

---

[126] Krummenacher, Ansatz, 8.
[127] Müller, Krisenmanagement, 6.
[128] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/3. Kapitel/Ziffer 1.
[129] Herbst, Krisen, 3.
[130] Herbst, Krisen, 3.
[131] Herbst, Krisen, 3f.
[132] Herbst, Krisen, 4.
[133] Herbst, Krisen, 6.

die Krise als solche so sei, denn auch diese könne als Ursache oder Wirkung einer anderen Art von Krise gelten.[134]

3.1.1.3 Lebens(ver)lauf von Krisen

Grundsätzlich existieren nach herkömmlicher Auffassung zwei verschiedene Grundtypen von *Krisenverläufen*.[135] Hier sollen sie nach Apitz (und nach Herbst) vorgestellt werden:

Erstens könne es sich um eine Krise handeln, die plötzlich aus dem Nichts über die Unternehmung hereinbreche. Man bezeichne diese Krise als *Überraschungskrise*[136], wobei die von dieser Krise ausgehende Wirkung auf die Öffentlichkeit innerhalb kürzester Zeit nach Krisenausbruch eine extrem hohe Intensität annehme.[137] Da diese Krisen meistens nicht vorhersehbar seien, träfen sie die Unternehmen am empfindlichsten. Als Beispiele für solche Krisenverläufe seien Störfälle, Brandkatastrophen, Skandalenthüllungen,[138] Flugzeugabstürze zu nennen.

Zweitens könne es sich um eine Krise handeln, die sich schleichend aufbaue, die sich langsam *entwickle.* Bei diesem Krisenverlauf steigere sich die Intensität der Wirkung bis zu einem Kulminationspunkt und flache dann langsam wieder ab.[139] Diese Krisen seien vorhersehbar und entwickelten sich schrittweise, wie dies u. a. im Gefolge von Betriebsstillegungen, Produktflops, stagnierenden Märkten, Entlassungen geschehen könne. Sofern die Unternehmung typische Verlaufsmuster zu erkennen vermöchte, ermögliche dies einerseits ein besseres Verstehen dieser Krise und andererseits das Vermögen Ansätze zu deren Vermeidung oder zu deren Bewältigung zu konzipieren. Der Entwicklungsverlauf dieses Grundtypus könne daher folgende (vier) Phasen annehmen:[140]

- Im Normalzustand der Unternehmung seien Krisen zwar immer möglich, aber noch nicht real existent. Durch die Krisenprävention könnten bereits in diesem Stadium wichtige Prüfungen bezüglich möglicher Krisenherde und Entwicklungen von langfristigen Verhaltensweisen und damit bei Krisenausbruch Massnahmen zu dessen Bewältigung vorgenommen werden.

- Geringe Krisenauswirkungen seien bereits vorhanden und sollten in diesem Stadium durch Massnahmen der Früherkennung beeinflusst werden. Dabei stehe die Unternehmung noch unter keinem akuten Handlungsdruck und Entscheidungszwang. Somit könne sie die Krise mit geeigneten Massnahmen zu beeinflussen und die Krise an ihrem Eintreten zu hindern suchen.

- In dieser Phase sei die Wirkung der Krise mit ihrer zerstörerischen Komponente bereits sichtbar. Die Krisenauswirkungen nähmen zu, parallel dazu stiegen der Handlungsdruck und der Entscheidungszwang und die Anforderungen an die Krisenbewältigung. Dennoch verbleibe auch hier die Chance, eine akute Krise mit

---

[134] Pauchant, Mitroff, Transforming, 29.
[135] Vgl. Apitz, Konflikte, 31.
[136] Diese spontan auftretenden Krisen könne man auch als "Über-Nacht-Krisen" bezeichnen (Quelle: Herbst, Krisen, 8.).
[137] Apitz, Konflikte, 31.
[138] Herbst, Krisen, 8.
[139] Apitz, Konflikte, 31.
[140] Herbst, Krisen, 8f.

geeigneten Massnahmen günstig zu beeinflussen und eine langfristige Krise abzuwenden.

- Sofern die Unternehmung die akute Krise nicht in Schranken zu weisen vermöge, könne die Krise ausser Kontrolle geraten, und somit erschwere sich die Steuerung der Krise zusehends.

Sei die Krise erst ausgebrochen, egal um welchen Grundtypus von Krise es sich dabei handle, könne in den meisten Fällen ein Reaktionsmuster[141] beobachtet werden, wie es sich auch aus der Erfahrung im Umgang mit persönlichen Krisen ausmachen lasse. Dieses Muster aus der Psychologie kann nach Peter Wiedemann auch auf Unternehmenskrisen angewandt werden und umfasst folgende Reaktionsweisen:[142]

Schock: Die Entscheidungsträger seien überfordert und meistens zu wenig darauf trainiert so schnell mit den komplizierten und zahlreichen Ereignissen umzugehen. MangeIndes Urteilsvermögen gewinne folglich leicht an Terrain und lasse die Entscheidungsträger wie gelähmt zurück.
Abwehr: Typische erste Reaktionsweisen nach Kriseneintritt seien das Leugnen des Vorfalls oder der Versuch gewisse Handlungen abzustreiten, umzudeuten oder die Schuld einem Dritten anzulasten, wobei insbesondere auch Informationsmängel geltend gemacht würden.
Rückzug: Die Verantwortlichen kämen in Versuchung, eine erstbeste Gelegenheit, die sofortige Erleichterung verspreche, zu ergreifen.
Eingeständnis, Entschuldigung: Erstmals würden die Verantwortlichen Fehler im Umgang mit dem Krisenereignis zuzugeben wagen.
Anpassung, Veränderung: Forderungen seitens der Öffentlichkeit würden nun Beachtung geschenkt und die notwendigen Konsequenzen aus der Krise gezogen.

Gesamthaft betrachtet ist nach Lambeck eine Krise "(...) ein dynamischer Prozess, gekennzeichnet durch Phasen hoher Beschleunigung des komplexen Geschehens, das sich als momentan erfasstes Resultat einer Vielzahl von Parametern[143] darstellt."[144]

3.1.2 Krise: Kommunikationstheoretische Fassung des Krisenbegriffs

Herkömmliche Ableitungen des Krisenbegriffs, die "Krise" als einen Wendepunkt sehen und besonders die Existenzbedrohung eines Systems betonen, müssen der heutigen Zeit entsprechend Ergänzung erfahren. Natürlich lässt sich eine Krise prinzipiell gesprochen immer als eine Wende hin zum Guten oder Schlechten erfahren. Auch die einer Krise innewohnende Existenzbedrohung ist immer noch aktuell. Es fragt sich nur, wann die Existenz einer Unternehmung in einer durch neue Selektions- und Interpretationslogiken geprägten Gesellschaft bedroht ist. Somit hat neu der Begriff der Unsicherheit mit ins Spiel gebracht zu werden.

Krisen müssen aus heutiger Sicht als Krise der Orientierung, als Verlust des Vertrauens in die Zukunft, als Erwartungsunsicherheit definiert werden. Eine Unternehmung, die nicht mehr handlungsfähig ist, weil sie nicht weiss, wie sie handeln soll, ist in einer fundamentalen Krise. Unsicherheit in den Handlungen der Verantwortlichen führt über kurz

---

[141] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/3. Kapitel/Ziffer 2.
[142] Herbst, Krisen, 9f.
[143] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/3. Kapitel/Ziffer 3.
[144] Lambeck, Krise, 11.

oder lang zu Aufmerksamkeitskonzentration auf dieses Unternehmen. Das Unternehmen kann aber auch, wie bereits beschrieben, bei einer medialen Aufmerksamkeitsfokussierung, wie dies etwa bei Skandalierungen der Fall ist, in eine fundamentale Krise geraten.

Orientierungsunsicherheit in den Handlungen gilt es nun aber nach Imhof mittels erneutem Orientierungsgewinnn in den Griff zu bekommen.[145] Dieser Umstand sei gerade unter dem wirtschaftlichen Aspekt eines zweckrational handelnden Individuums (homo oeconomicus), das sich an den vorhandenen Sachverhalten der objektiven Welt orientiere und Zweck als auch Mittel immer unter dem Gesichtspunkt der Nutzenmaximierung verfolge,[146] von hohem Interesse.

Dieses Individuum sieht sich in solchen Situationen mit einer Unsicherheit[147] in Form einer ausseralltäglichen Situation der Krise konfrontiert. Diese lässt das Individuum in seinem Handeln im wahrsten Sinne des Wortes zuerst orientierungslos erscheinen. Daher ist es daraufhin gefordert, mittels gezielter Massnahmen wieder eine Orientierung in die Orientierungslosigkeit[148] einer ungeplanten und nicht dem alltäglichen Agieren entsprechenden Wirklichkeit zu bringen, und die Krise sozusagen durch seine Handlungen zu managen.

Krisen können somit als Wendephasen gesehen werden, die gezeichnet sind durch Orientierungslosigkeit und disparate Orientierungssicherheit seitens der Unternehmensakteure. Krisen fordern diese Akteure ihre Handlungen zu koordinieren, und genau hier liegt das eigentliche Problem. Denn Krisen sind eben auch gekennzeichnet durch Konflikte bezüglich der Handlungskoordination und der Unsicherheit. Anders ausgedrückt könnte man auch sagen, dass wer genau weiss, was in einer Krise zu tun ist, sich nicht eigentlich in der Krise befindet.

Der Krisenbegriff kommunikationstheoretisch begründet, hat sodann direkt mit den veränderten Selektions- und Interpretationslogiken der medienvermittelten Kommunikation als Krise der Reputation oder des Images einer Unternehmung gefasst zu werden. Infolgedessen versteht man unter einer Reputationskrise, wie bereits angetönt, den Verlust von Image bei den für ein Unternehmen existentiell entscheidenden Teilöffentlichkeiten.

Somit kann obige Frage, wann in der medialvernetzten Gesellschaft eine Unternehmung in ihrer Existenz gefährdet ist, etwas überspitzt formuliert, dahingehend beantwortet werden, als dass sie solange überlebt als wie ihr die letzte interne oder die letzte externe (relevante) Teilöffentlichkeit vertraut. Oder anders ausgedrückt kann die Lage in der sich

---

[145] Imhof, Unsicherheit, 3.

[146] Imhof, Unsicherheit, 5f.

[147] Handlungssituationen fundamentaler Unsicherheiten sind nach Imhof dadurch gekennzeichnet, dass die darin involvierten Akteure ihren alten Orientierungsmustern - insbesondere kognitiver aber auch moralischer Art – misstrauen. Denn nun müsse der Alltag neu im Sinne des Ausseralltags interpretiert werden, wobei sich die Akteure bei der ersten Gegenüberstellung mit solch ausseralltäglichen Sachlagen zuerst ausserstande sähen, die Zukunft aufgrund dessen, was bislang in der Gegenwart wichtig war, abzuschätzen und vielfach von Enttäuschungserwartungen ihrer Handlungspläne und Verhaltensweisen ausgingen. In solch fremden Situationen rechneten die Akteure nämlich zuerst nicht mehr mit der Erfüllung ihrer Erwartungen, da sie plötzlich durch diese aussergewöhnliche Situation orientierungslos in ihren Handlungen geworden seien und durch das Misstrauen somit einen Verlust an Orientierungssicherheit hinnehmen mussten (Quelle: Imhof, Unsicherheit, 1ff.). Kurz: "(…) Handeln im Modus fundamentaler Unsicherheit ist ausseralltägliches Handeln. In ihm sind die Handlungspotentiale auf die Wiedergewinnung von Orientierung reduziert." (Quelle: Imhof, Unsicherheit, 1.). Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/3. Kapitel/Ziffer 4.

[148] Im Gegensatz zur Orientierungsunsicherheit bedeute Orientierungssicherheit eine gewisse geordnete Verknüpfung von Handlungen (Quelle: Imhof, Unsicherheit, 3.).

die Unternehmung befindet noch so misslich sein (Unternehmung fault von innen/sie wird von aussen abzuschiessen versucht etc.), solange u. a. Banken weiter Kredit gewähren und die Lieferanten benötigte Rohstoffe liefern, die Mitarbeiter weiter normal arbeiten und die Kunden, Aktionäre weiterhin Treue zeigen, können auch schlimmste Situationen gemeistert werden. Was die Unternehmung und die intern Verantwortlichen angehen, gilt somit die Regel, dass sie mit dem Risiko an sich, mit Unsicherheiten leben können müssen. Das wiederum heisst, dass sie sich solchen Lagen nicht einfach ausliefern, sondern dass sie ihnen durch gezielte Unsicherheitsreduktion und damit auch Koordination ihrer Handlungen gewappnet entgegentreten. Kurz: Unternehmen und ihr Personal müssen zukünftig zu jedem Zeitpunkt "wissen", was zu tun ist.

3.2 Kommunikation

Bislang wurden in theoretischen Konzepten Krisen isoliert als beliebige Krisenereignisse aufgefasst: Die Krise wurde als ein der Kommunikation äusserliches Phänomen behandelt. Somit ging man davon aus, dass eine Krise von der Kommunikation abgelöst wird, obwohl eine Krise durch ihre Interpretations- und Kommunikationsabhängigkeit erst durch Kommunikation zu einem eigentlichen Krisenereignis werden kann und damit auch intern und extern als solches wahrgenommen wird. Mit anderen Worten baute man bisher eine Ereigniswirklichkeit auf, die nicht mit der Kommunikationswirklichkeit (besonders Medienkommunikation) "deckungsgleich" war. Sodann entstand ein Klima einer Realität und einer Scheinrealität. Krisenmanagement und Krisenkommunikation mussten sich an dieser aufgebauten Scheinrealität kommunikativ abarbeiten, um wieder Realität herzustellen, was aufgrund des "doppelten" Realitäts- und Krisenbegriffs absurd anmutet. Somit ist "Kommunikation" ein zweischneidiges Schwert: "Gute" Kommunikation ist unabdingbar. Präventiv erst recht, aber auch "in der Krisenfalle". "Schlechte" Kommunikation macht ein Ereignis im Zeitalter der steigenden Bedeutung immaterieller Werte (und damit auch der Reputation) u. U. erst zu einem tatsächlich das Überleben der Unternehmung bedrohenden Krisenereignis.

3.2.1 Kommunikation: Hintergrundinformationen

Kübler schreibt, dass der Kommunikationswissenschaftler Klaus Merten in seiner im Jahr 1977 erschienenen Dissertation 160 Definitionen des Kommunikationsbegriffs untersuchte. In einem ersten Zugang sei Merten als aussichtsreichste Definiton auf "Interaktion" gestossen. Diese Definition müsse allerdings um weitere sechs Kriterien[149] angereichert werden: Reziprozität, Intentionalität, Anwesenheit, Sprachlichkeit, Wirkung und Reflexivität, wobei sich das Kriterium Reflexivität als das wesentlichste und allgemeinste Kriterium herausstellte.[150] Maletzke bemerkt, dass das Vorhandensein dieser grossen Anzahl von Definitionen zeige, dass der Begriff "Kommunikation" ein äusserst vieldeutiger Begriff sei, und dass, wenn man sich mit diesem Begriff schriftlich auseinandersetze, klar gesagt werden müsse, was unter Kommunikation verstanden werde.[151]

Maletzke beschreibt den Begriff der Kommunikation folgendermassen: "Unter Kommunikation im weitesten Sinne ist die fundamentale Tatsache zu verstehen, dass Lebewesen mit der Welt in Verbindung stehen (...). Im allgemeinen pflegt man jedoch in

[149] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/3. Kapitel/Ziffer 5.
[150] Kübler, Massenkommunikation, 6.
[151] Maletzke, Kommunikationswissenschaft, 37.

der Wissenschaft diesen Begriff enger zu fassen und ihn für die Tatsache zu verwenden, dass Lebewesen *untereinander* in Beziehung stehen, dass sie sich verständigen können, dass sie imstande sind, innere Vorgänge oder Zustände auszudrücken, ihren Mitgeschöpfen Sachverhalte mitzuteilen oder auch andere zu einem bestimmten Verhalten aufzufordern.“[152] “Stark verkürzt kann man sagen: Kommunikation ist die Bedeutungsvermittlung zwischen Lebewesen.“[153] Allerdings werde in jüngster Zeit diese Einschränkung auf Lebewesen häufig nicht mehr anerkannt, und der Begriff “Kommunikation“ werde somit weiter gefasst in eine Mensch-Maschine- und eine Maschine-Maschine-Kommunikation.[154]

Ergänzend sollen noch zwei weitere Begriffsdefinitionen nach Merten und Pürer als Beispiele aufgeführt werden:

“(...) Kommunikation ist das kleinste soziale System mit zeitlich-sachlich-sozialer Reflexivität, das durch Interaktion der Kommunikanden Behandlung von Handlungen erlaubt und soziale Strukturen ausdifferenziert.“*[155]*

Nach Pürer ist Kommunikation im weiteren Sinne zu verstehen als “(...) alle Prozesse der Informationsübertragung. Das ist eine sehr umfassende Betrachtungsweise, die technische oder biologische oder psychische und soziale Informationsvermittlungssysteme mit einschliesst. Unter Kommunikation im engeren Sinne versteht man hingegen einen Vorgang der Verständigung und der Bedeutungsvermittlung zwischen Lebewesen. Kommunikation zwischen Menschen schliesslich ist eine Form sozialen Handelns, das mit subjektivem Sinn verbunden und auf das Denken, Fühlen und Handeln anderer Menschen bezogen ist. Folglich gehören zum Kommunikationsprozess mindestens drei Elemente, nämlich: ein Sender, eine Nachricht oder Botschaft sowie ein Empfänger. (...). Wir sagen dafür: Kommunikator, Quelle oder Sprecher; Aussage oder Mitteilung; Adressat, Rezipient oder Empfänger.“[156] Kommunikation kann nach Pürer also definiert werden als *“(...) verbales und/oder nonverbales miteinander-in-Beziehung-Treten von Menschen zum Austausch von Informationen.“[157]*

Die Begriffsbestimmung nach Maletzke, dass Kommunikation die Bedeutungsvermittlung zwischen den Lebewesen darstellt, bringt für diese Arbeit im Kern das zum Ausdruck, um was es bei der Kommunikation geht: Bestimmte Vorgänge, Handlungen, Ereignisse – oder ganz allgemein Entscheide - müssen an die Adresse verschiedenster Akteure vermittelt werden. Dies geschieht in direkter Interaktion (face to face) sowie in Interaktion mit den Medienschaffenden. Genau da schliesst sich die in der Literatur oft diskutierte Frage an, ob der Begriff der Kommunikation auch die Massenkommunikation (indirekte Kommunikation vermittelt durch die Medien) mit einschliesst, oder ob unter Kommunikation nur die direkte Kommunikation zu verstehen sei.

Nach Auffassung Maletzkes gibt es Forscher, die die Ansicht vertreten, dass der Begriff der Kommunikation nur für die direkte persönliche Kommunikation[158] gilt. Alles andere im

---

[152] Maletzke, Psychologie, 16.
[153] Maletzke, Kommunikationswissenschaft, 37.
[154] Maletzke, Kommunikationswissenschaft, 37.
[155] Merten, Prozessanalyse, 163.
[156] Pürer, Einführung in die Publizistikwissenschaft, 18.
[157] Pürer, Einführung, 15.
[158] Nach Maletzke kann die persönliche Kommunikation als die “Normalform“ der Kommunikation im Sinne einer direkten und damit persönlichen Begegnung von Partnern verstanden werden (Quelle: Maletzke, Massenkommunikationstheorien, 11.).

Sinne einer nicht direkten Kommunikation (einseitig[159]-technische Vermittlung von Aussagen) zwischen Akteuren sei eben nicht Kommunikation. Bei der indirekten Kommunikation handle es sich bei diesem Verständnis um eine Kommunikation, die sich einem technischen Verbreitungsmittel "Medien" bediene. Diese Art von Kommunikation nenne man "Massenkommunikation" und werde von einigen Forschern eben nicht als Kommunikation verstanden. Nun könne man aber davon ausgehen, dass die überwiegend grosse Mehrheit der Fachvertreter "Kommunikation" in einem sehr viel weiteren Sinne sehe, so, dass die Massenkommunikation auch im Begriff der Kommunikation anzusiedeln sei. Wie beschreibt Maletzke den Begriff der Massenkommunikation: Unter *Massenkommunikation* werde eine Form der Kommunikation verstanden, bei der Aussagen *öffentlich* gemacht würden. (Darunter verstehe man die Vermittlung der Aussagen an eine Empfängerschaft, die nicht begrenzt und personell definiert sei.) Die Medien stellten das *technische Verbreitungsmittel* dar, wobei Aussagen *indirekt* erfolgten (begriffen als eine räumliche und zeitliche oder raumzeitliche Distanz enthaltende Form der Kommunikation). Dabei entstünden Aussagen *einseitig* ohne sogenannten Rollenwechsel zwischen den Aussagenden und Aufnehmenden. Die Aussagen würden demzufolge öffentlich, mithilfe technischer Verbreitungsmittel, indirekt und in einseitiger Art und Weise an ein disperses Publikum vermittelt. Bei der Massenkommunikation unterscheide man zudem die vier Faktoren Kommunikator, Aussage, Medium[160] und Rezipient.[161] Diese vier Faktoren werden nachstehend kurz nach Maletzke erklärt:

Kommunikator: Einerseits denke man bei diesem Begriff an eine Einzelperson, die eine Aussage mache. Andererseits sei insbesondere im Zusammenhang mit der Verwendung dieses Begriffs in der Massenkommunikation in aller Regel nicht nur eine Person bei der Selektion, der Gestaltung und dem Verbreiten von Aussagen involviert, sondern mehrere Personen. Diese Personen bewältigten solche Tätigkeiten mit verteilten und spezifisch festgelegten Aufgaben sowie Funktionen. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, sollte man besser von der *Kommunikatorseite* sprechen.[162]

Aussage: Dieser Begriff umfasse erstens den Inhalt einer Aussage als auch zweitens die Form der Botschaft (message). Drittens könnte zusätzlich als Ergänzung der Aspekt des Gehalts hinzugefügt werden.[163]

Medium: Mit Medium würden in der Kommunikationswissenschaft die technischen Hilfsmittel und Instrumente bezeichnet, mit deren Hilfe Aussagen Verbreitung fänden. Der Begriff "Medium" sei sehr vieldeutig.[164]

Rezipient: Der Begriff des Rezipienten stehe für eine Person, welche eine Aussage erstens empfange und zweitens entschlüssle. Wendeten sich mehrere Personen (im

---

[159] 1984 habe James Grunig vier PR-Modelle ((1) the press agent/publicity model; (2) the public-information model; (3) the two-way asymmetric model; (4) the two-way symmetric model (Quelle: Grunig/Hunt, Managing, 13.)) vorgestellt. Das erste Modell sei das der Publicity. Dabei handle es sich um das einfachste Modell einer *Einweg*kommunikation, bei dem die Kommunikation vom Aussender zu den Empfängern der Information gehe und bei dem eine baldige positive Reaktion bezweckt werde (Quelle: Avenarius, Grundform, 84.). Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/3. Kapitel/Ziffer 6.

[160] Neu kommt beim Begriff der Massenkommunikation noch der Faktor "Medium" hinzu. Die Faktoren Kommunikator, Aussage und Rezipient werden auch bei der Definition des Begriffs "Kommunikation" verwendet (vgl. obige Ausführungen zu der Kommunikationsdefinition nach Pürer). Diese Arbeit schliesst sich der Mehrheit der Forscher an, welche den Begriff der Massenkommunikation im Feld der Kommunikation ansiedelt.

[161] Maletzke, Kommunikationswissenschaft, 45ff.

[162] Maletzke, Kommunikationswissenschaft, 48.

[163] Maletzke, Kommunikationswissenschaft, 49.

[164] Maletzke, Kommunikationswissenschaft, 50f.

Sinne einer Gesamtheit) einer bestimmten Aussage zu, dann spreche man von Publikum. Im Falle der Massenkommunikation spreche man gar von dispersem Publikum. Dabei müsse der Rezipient keinesfalls nur im Sinne eines passiven Empfängers verstanden werden, denn er könne selber aktiv in den Massenkommunikationsprozess eingreifen. Dies geschehe, indem er auswähle, prüfe, verwerfe und so den Medieninhalten Widerstand entgegensetze. Neutraler könnte man den Rezipienten auch als Beteiligten bezeichnen.[165]

Man kann das Dargestellte einfacher mit "Individualkommunikation" und "Massenkommunikation" benennen. Wie gezeigt werden bei der Individualkommunikation Aussagen individuell verbreitet. Bei der Massenkommunikation finden Aussagen über die Massenmedien Verbreitung, wobei man diese Kommunikationsart in der Literatur auch als mediale Kommunikation bezeichnet.

Nach Scherler findet die *Individualkommunikation* meistens unter Ausschluss der Öffentlichkeit in verbaler[166] oder nonverbaler[167] Form statt. Sie verlaufe direkt vom Kommunikator zum Rezipienten und werde nicht einseitig, sondern zweiseitig in Gestalt eines Dialogs[168] geführt. Technischer Hilfsmittel bedürfe es nicht, und das Publikum sei nicht dispers.[169] Was unter der Massenkommunikation verstanden wird, wurde oben bereits beschrieben.

Scherler bemerkt bezüglich der Krisenkommunikation[170], dass sich diese nicht einseitig entweder der Individual- oder Massenkommunikation zuordnen lasse. Je nach den involvierten Akteuren und der Entwicklungsphase der Krise werde von den Unternehmen entweder die Individual- oder die Massenkommunikation oder sogar eine Mischform vorgezogen. Dabei könne die Unternehmung als Kommunikator und die Teilöffentlichkeiten könnten als Rezipient aufgefasst werden.[171]

3.3 Kommunikation mit involvierten Akteuren

Heutzutage sind Unternehmen aufgrund des medial veränderten Kontexts gezwungen, die Medienwelt eingehend zu studieren. Zudem sind sowohl an die verschiedenen Formen der Beziehungspflege als auch an die kommunikativen Fähigkeiten des Führungspersonals andere Anforderungen zu stellen.

Da interne Probleme oder von aussen in gewissem Sinne aufgezwungene Unannehmlichkeiten dank den konkurrenzbedingt veränderten Selektions- und Interpretationslogiken von den Medien nur allzu gern der breiten Öffentlichkeit als interessante "Krisenfälle" präsentiert werden, können letztlich "Krisen" von den

---

[165] Maletzke, Kommunikationswissenschaft, 54f.

[166] Unter der verbalen Kommunikation wird nach Scherler die sprachliche Kommunikation verstanden (Quelle: Scherler, Kommunikation, 86.).

[167] Unter der nonverbalen Kommunikation wird laut Ansicht Scherlers die nicht-sprachliche Kommunikation verstanden. Sie könne auch mit dem Begriff "Kinesik oder Körpersprache" gleichgesetzt werden. Zudem bediene sie sich den visuellen (Mimik und Gestik), taktilen (Berührung), olfaktorischen (Geruch), gustatorischen (Geschmack) und thermischen (Kälte, Wärme) Kanälen (Quelle: Scherler, Kommunikation, 87.).

[168] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/3. Kapitel/Ziffer 7.

[169] Scherler, Kommunikation, 13.

[170] Oft wird laut Nachforschungen Scherlers in der Krisensituation die Massen- der Individualkommunikation vorgezogen. Nicht zuletzt da mit der Massenkommunikation viele verschiedene Externe gleichzeitig erreicht werden könnten und Massenmedien dadurch eine Plattform für öffentliche Kommunikation böten. Somit könne ein grosses Publikum unter einem grossen Zeitdruck und mit einem relativ geringen Einsatz an verfügbaren Human- und Finanzressourcen schnell und kostengünstig erreicht werden (Quelle: Scherler, Kommunikation, 88.).

Unternehmen nicht einfach selbstverständlich durch Kommunikation abgelöst werden. Ob eine missliche Lage nun zu einem tatsächlichen, die Reputation einer Unternehmung nicht nur kurzfristig, sondern langfristig Schaden nehmen lassenden Krisenereignis wird, das dann im besten Sinne existenzbedrohende Ausmasse annimmt, ist heute von zwei Seiten abhängig. Auf der einen Seite von der kommunizierenden Unternehmung. Auf der anderen Seite von der Selektion, Interpretation und weiteren kommunikativen Wiedergabe an das Publikum durch die Medienschaffenden. Je nach Interpretationsmacht des die Botschaft verbreitenden Mediums oder der darin zitierten Drittakteure, die ein bestimmtes Thema aufgreifen, werden die für Unternehmen relevanten Akteure (Teilöffentlichkeiten) sich weiterhin der Unternehmung treu zeigen oder vom sinkenden Boot abspringen. Somit hat eine moderne Unternehmung die Mechanismen der Medien zu kennen, um nicht deren "Goodwill" ausgeliefert zu sein. Denn wie bereits bekannt, setzen die Medien die Agenda der zu behandelnden Thematiken und rücken diese mittels Framing in das für sie "richtige Bild". Sie bestimmen als mediale Kommunikationszentren via gedruckter und elektronischer Medien in gewissem Grade was die Leute zu denken haben, "stellen" die öffentliche Meinung her und bilden sie laufend. Und dies, obgleich sich die Medien aufgrund des Wettbewerbs auch immer mehr auf gewisse Teilöffentlichkeiten spezialisieren müssen und selber durch Organe Kontrolle erfahren. Somit hat die Unternehmung mittels ihrer ökonomisch-kommerziellen Kommunikationszentren (Presse- und Medienstäbe, PR-Agenturen und Marketingabteilungen) namentlich in Form moderner Corporate Communications nicht nur eine in der Theorie geforderte permanente Beziehungspflege mit den für sie relevanten Teilöffentlichkeiten zu führen (im Sinne eines Stakeholdermanagements und Marketing- bzw. PR-Aktionen). Den Gegebenheiten entsprechend muss sie neu jederzeit wissen, wer die Hauptansprechpartner/-akteure sind, welcher Kanäle der Informationsverbreitung sie sich bedienen muss und wie kommunizierte Botschaften auf die Rezipienten wirken. Dabei dürfen die Unternehmen die üblichen PR-Massnahmen nicht überschätzen. Die Public Relations können durch zu hohe Anforderungen an das eigene Image die moralische Entladung dieses Imageträgers im Krisenfall zur Folge haben. PR müssen folglich immer auf dem Boden der Realität bleiben und sind eine auf den wahren Gegebenheiten beruhende Basis aller unternehmerischer Vorgänge. Soweit haben die Kommunikationsverantwortlichen nicht nur ihr Metier zu beherrschen; sie müssen zudem v. a. das "wie vermittelt man Botschaften" den Unternehmensspitzen beizubringen wissen.

Alles in allem hat die Kommunikation lange vor einer tatsächlichen Reputationskrise mit den überlebenswichtigen Teilöffentlichkeiten zu erfolgen. Neben einer permanenten Beziehungspflege althergebrachten Musters im Rahmen eines Stakeholdermanagements[172] und der in der Theorie relativ neu proklamierten "Koordination und Kontrolle" der nach innen und nach aussen fliessenden Information durch eine zentrale Corporate Communicationsabteilung, gilt es in erster Linie mittels diverser Analysen die Medienwelt zu durchleuchten: Dazu gehören allgemeine Kenntnis der Medien und ihrer Träger, Analysen eigentlicher Reputationskrisen, Analysen diverser Kommunikationstypen und der Unternehmenskommunikation nach innen und nach aussen sowie Beobachtung der Medienarenen. Mithilfe letztgenannter Beobachtung der Medienarenen soll konkret herausgefunden werden, was für Issues der Reputation nicht förderlich sind. Dazu zählt ein Krisenmanagement, das sich zentral der Krisenvermeidung durch entsprechende Früherkennung widmet.

---

[171] Scherler, Kommunikation, 12f.

[172] Einbezug von Stakeholdern in unternehmerische Entscheide; Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte.

Imhof ist diesbezüglich der Ansicht, dass für potenzielle Akteure in der Wirtschaft schwer erkennbar ist, welche Themen und Anliegen "Karriere machen" und welche eines stillen Todes sterben. Er schlägt daher sowohl für die Politik als auch für die Wirtschaft als ein erfolgversprechendes Früherkennungsinstrument "(...) die systematische Analyse von Kommunikationsereignissen in Medienarenen (...)"[173] vor.[174] Nach Imhof bezieht sich diese Art von Früherkennung im Rahmen eines Issue Monitorings nicht auf irgendein Objekt, sondern genau auf dasjenige, über das die Gesellschaftsmitglieder die Gesellschaft wahrnähmen. Dabei stelle dieses Instrument ein Element der strategischen Frühaufklärung dar. Es erfasse idealerweise alle Kommunikationsereignisse systematisch in den Leitmedien exakt definierter Arenen am Anfang ihrer "annäherungsweisen Karriere". Zudem schätze es die Auswirkung für die davon betroffene Unternehmung unter der Berücksichtigung der Definitionsmacht darin involvierter Akteure auf die Zukunft ab, wobei "(...) auf empirisch gewonnenes Erfahrungswissen über die Regularitäten medienvermittelter Kommunikation in spezifischen Medienarenen (...)"[175] zurückgegriffen werden sollte.[176]

Dieses Vorgehen sollte es den Unternehmen ermöglichen, Reputationskrisen zu verhindern. D. h. Probleme sollen erst gar nicht zu eigentlichen Reputationskrisen werden, sondern ruhig anders – ohne Imageschädigung resp. Tod der Unternehmung – behoben werden. Zudem, sollte es z. B. aufgrund aggressiverer Medien (Stichwort: Medienkonkurrenz), Drittakteuren, die darin publizieren und Übernacht-"Happenings" (Flugzeugabsturz etc.) zu einer dennoch als Krisenereignis interpretierten Krise kommen, hat man so eine andere Ausgangslage geschaffen als ohne Studium diesbezüglicher Fakten. Und dies selbst wenn Unternehmen trotz aller Vorbereitung im Umgang mit z. B. dem Akteur Medien überfordert wären. Denn nur bereits das "Ernstnehmen" eines möglichen GAU's in Form einer Reputationskrise und wenigstens eine hierzu minimale Vorbereitung stellen sicher, dass gröbste Fehler nicht gemacht werden und somit der Schaden an der Reputation in Grenzen gehalten wird, zumal durch die Beobachtung der Medienarenen resp. der Kommunikation das eigene (intern immer "in" seiende) Krisenmanagement und die Krisenkommunikation mit involvierten Akteuren beständig überprüft, verfeinert und damit optimiert werden.

3.4 Zusammenfassung

Bislang wurden Krisen als ein der Kommunikation äusserliches Phänomen behandelt. Man ging davon aus, dass die Krise von der Kommunikation abgelöst wird, obwohl heute eine Krise aufgrund der durch den Strukturwandel ausgelösten und folglich auf die Wünsche des Medienkonsumenten ausgerichteten Interpretations- und Kommunikationsabhängigkeit erst durch Kommunikation zu einem eigentlichen Krisenereignis werden kann. Krisen haben als Folge dieses Umstandes als Krisen des Images oder der Reputation einer Unternehmung als ein der Kommunikation innerliches Problem behandelt zu werden.

Herkömmliche Ableitungen des Krisenbegriffs, die "Krise" als einen Wendepunkt sehen und besonders die Existenzbedrohung eines Systems betonen, müssen der heutigen Zeit entsprechend durch den Begriff der Unsicherheit Ergänzung erfahren. Denn Krisen müssen als Krise der Orientierung, als Verlust des Vertrauens in die Zukunft, als

[173] Imhof, Strukturwandel, 329.
[174] Imhof, Strukturwandel, 329.
[175] Imhof, Strukturwandel, 330.
[176] Imhof, Strukturwandel, 329f.

Erwartungsunsicherheit verstanden werden. Eine Unternehmung, die nicht mehr handlungsfähig ist, weil sie nicht weiss, wie sie handeln soll, ist in einer fundamentalen Krise. Unsicherheit in den Handlungen führt über kurz oder lang zu Aufmerksamkeitskonzentration auf dieses Unternehmen. Dasselbe gilt bei einer medialen Aufmerksamkeitsfokussierung, wie dies etwa bei Skandalierungen der Fall ist.

Krisen können sodann als Wendephasen gesehen werden, die gezeichnet sind durch Orientierungslosigkeit und disparate Orientierungssicherheit seitens der Unternehmensakteure. Krisen fordern die Akteure ihre Handlungen zu koordinieren. Anders ausgedrückt, wer genau weiss, was in einer Krise zu tun ist, steckt nicht eigentlich in der Krise. Der Krisenbegriff, kommunikationstheoretisch begründet, hat somit direkt mit den veränderten Selektions- und Interpretationslogiken der medienvermittelten Kommunikation als Reputationskrise definiert zu werden.

Damit interne (Sabotage, miserable Kapitaldeckung etc.) oder von aussen aufoktroyierte (Skandalierungen, Diskreditierung, Negativismus) unerfreuliche Lagen das Unternehmen nicht langfristig Schaden nehmen lassen oder selbes der Existenz berauben, haben Unternehmen ihre Formen der Beziehungspflege und die dazu benötigten Ressourcen zu überprüfen. Aufgrund des Strukturwandels der Öffentlichkeit sind sowohl an die verschiedenen Formen der Beziehungspflege als auch an die kommunikativen Fähigkeiten des Führungspersonals von Unternehmen andere Anforderungen zu stellen.

Dabei sind ihnen ein auf Früherkennung gedrilltes Krisenmanagement und eine professionelle Kommunikation von grosser Hilfe. Ersteres hat als Hauptziel, Ereignisse gar nicht als Krisen interpretierte und kommunizierte Krisen darstellen zu lassen. D. h. die intern Verantwortlichen sind sich bewusst, dass Interpreten mittels Interpretation und Kommunikation die Reputation der Unternehmung kurz als auch langfristig zu schädigen vermögen. Da Medien als wichtigste Interpreten gelten, die das Agenda-Setting und eine gesellschaftsweite Kommunikation betreiben, müssen Akteure der Wirtschaft diese medialen Kommunikationszentren und ihr Funktionieren kennen. Welche Themen Karriere machen oder welche Issues eingehen, dies gilt es mittels systematischer Analyse von Kommunikationsereignissen in Medienarenen zu erforschen. (Dasselbe lässt sich bezüglich der Unternehmenskommunikation nach innen und nach aussen und bezüglich der Erforschung von anderweitigen Reputationskrisen bzw. Kommunikation im Allgemeinen sagen.)

Die Unternehmung kann folglich nicht nur mittels ihrer ökonomisch-kommerziellen Kommunikationszentren Beziehungspflege herkömmlicher Art pflegen, sondern gezielt reputationsschädigende Issues beobachten. Dabei gilt es die für sie zentral wichtigen Meinungsmacher im Auge zu behalten und – wie immer schon propagiert - vertrauensvolle Kontakte zu Journalisten anzubahnen.

Was die Kommunikation betrifft, sollen sich die Public Relations als wirkliche Kommunikation zwischen gleichberechtigten Partnern entwickeln. Niemals darf mittels PR-Massnahmen das eigene Image überhöht dargestellt werden. PR sollen besser mit dem Boden der Realität verhaftet bleiben: Man verharrt am besten bei den Tatsachen, wobei namentlich an interne Kommunikationsverantwortliche, die Unternehmensspitzen und evtl. beigezogene Kommunikationsexperten hohe Hürden bezüglich ihres Umgangs mit Medien gestellt werden.

Neben einer permanenten Beziehungspflege althergebrachten Musters im Rahmen eines Stakeholdermanagements (vgl. fünftes Kapitel) und der “Koordination und

Kontrolle“ aller nach innen und nach aussen fliessenden Information durch eine zentrale Corporate Communicationsabteilung, heisst es in erster Linie mittels diverser Analysen die Medienwelt zu durchleuchten. Mit Beobachtung der Medienarenen resp. der Kommunikation soll konkret herausgefunden werden, was für Issues und was für eine Art Kommunikation der Reputation nicht förderlich sind. Dazu zählt ein Krisen(kommunikations)management, das sich zentral der Krisenvermeidung durch entsprechende Früherkennung widmet.

Dieses Vorgehen sollte es den Unternehmen ermöglichen Reputationskrisen zu verhindern. Damit gewinnen sie Zeit ihre Troubles ruhig (intern) lösen zu können. Sollten Ereignisse von Teilöffentlichkeiten dennoch als Krisenereignisse wahrgenommen werden, soll die Reputation möglichst nur kurzfristig Schaden nehmen. Sodann gilt als oberstes Ziel die für das Überleben relevanten internen und externen Teilöffentlichkeiten nicht mit den unternehmenseigenen Interessen kollidieren zu lassen. Zudem erlauben eine gezielte Medien-/Kommunikationsbeobachtung und eine professionelle Stütze im Bereich Kommunikation das eigentliche Krisenmanagement und die Krisenkommunikation beständig zu optimieren.

4. Krisenmanagement u. Krisenkommunikation: Eine Bestandsaufnahme und kritische Durchleuchtung

Dieses Kapitel befasst sich mit der Bestandsaufnahme und der kritischen Durchleuchtung des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation. Auf dieser Grundlage wurde der Fragenverlauf für die Befragung[177] konzipiert. Nach den Kapiteln Strukturwandel der Öffentlichkeit, Krise und Kommunikation und insgesamt der Herausarbeitung der zentralen Begrifflichkeiten ermöglicht dieses Vorgehen vorgreifend eine kritische Perspektive auf die Literatur und die Thesen bezüglich der Grundprobleme der bestehenden Literatur.

Möchte man, gestützt auf die unsystematisch vorhandenen, theoretischen Überlegungen zum Krisenmanagement, eine Bestandsaufnahme desjenigen (ergänzt um dessen kommunikative Seite) vornehmen, dann kann diese in den weiteren Abschnitten wie folgt skizziert[178] werden:

Erstens: Krisenmanagement ist Sache der Unternehmensführung; sie bedient sich einem Krisenstab, wobei vornehmlich die kommunikativen Anstrengungen in den Aufgabenbereich der Public Relations gehören.

Zur Verständlichkeit muss vorausgeschickt werden, dass wenn in der herkömmlichen Literatur von “Krisenmanagement“ gesprochen wird, zweierlei gemeint ist: Einerseits wird unter “Krisenmanagement“ die Unternehmensführung verstanden, die das eigentliche Krisenmanagement darstellt und sich eines Krisenstabs bedient. Dieser Krisenstab hat u. a. die Aufgabe, die Entscheidungsbasis für die Führung zu schaffen. Das heisst, dass die definitiven Entscheide letztlich von der Unternehmensführung als sogenanntes “Krisenmanagement“ getroffen werden. Sie ist folglich die letzte Entscheidungsinstanz. Dieser Ansatz spielt sich vorwiegend auf der strategischen Ebene der Unternehmensführung ab. Andererseits bedeutet “Krisenmanagement“ den Bereich

[177] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/4. Kapitel/Ziffer 1.

[178] Bestandsaufnahme wird angereichert durch kritische Bemerkungen (Autoren- und Expertensicht) zum Stand der realen Gegebenheiten (Praxis) und bezüglich zukünftiger Stossrichtung - wo angebracht.

Krisenmanagement resp. die vorbereitenden, die Unternehmensführung beratenden und auf Anordnung konkret ausgeführten Tätigkeiten des Krisenstabs oder der Krisenverantwortlichen, die nicht der Geschäftsleitung angehören. Bei diesem Verständnis von Krisenmanagement bewegt man sich im operativen Bereich. Dieser Bereich Krisenmanagement muss dem integralen PR-Management zugeordnet werden. In der Literatur geschieht dies in Ansätzen, wobei es ausdrücklich bezüglich kommunikativer Massnahmen im Krisenumfeld geschieht.

Da das Managen von Krisen laut Theorie im endgültigen Entscheidungsbereich der Unternehmensführung liegt, ist das Krisenmanagement im Sinne der Unternehmensführung immer hierarchisch höher gestellt als operative Tätigkeiten des Krisenmanagements als Bereich.

Vergleicht man die operativen Aufgabenfelder des Krisenmanagements mit denen der Public Relations, dann muss in zukünftigen, theoretischen Ansätzen verstärkt betont werden, dass das Krisenmanagement in seiner operativen Ausführung die Public Relations aufzuwerten vermag. In der Praxis kann beobachtet werden, dass in einem steigenden Masse Kommunikationsabteilungen zu Issuesabteilungen aufgerüstet werden. D. h. dem Issuesmanagement wird von der Theorie schon länger (und nun in der Praxis verstärkt umgesetzt) die Kompetenz zugesprochen die PR aufzuwerten und den PR somit den Einzug in die strategische Planung ermöglicht zu haben. Diese Position muss aus Autorensicht künftig von einem Krisenmanagement übernommen werden, das absolute Priorität der Krisenvermeidung zukommen lässt. Zu diesem Zweck muss es auf Früherkennung aufbauen und der Unternehmensführung als Entscheidungsinstrument dienen.

Die zweite Sichtweise gängiger Literatur bezüglich Krisenmanagement und PR ist, dass sich das Krisenmanagement den Public Relations in Form der Krisen-PR zu bedienen weiss. Somit hat das Krisenmanagement in zweifacher Hinsicht in einen engen Zusammenhang mit den PR gebracht zu werden. Der Bereich Krisenmanagement hat folglich in keiner Weise mit dem Funktionsbereich Marketing gesehen bzw. klar von Instrumenten des Marketings abgegrenzt zu werden. Beide obig dargestellten Betrachtungsweisen können in den theoretischen Fragmenten zwar in Ansätzen ausgemacht werden, werden aber bislang nur schwach hervorgehoben. Gerade auch was die Abgrenzung zum Marketing anbelangt, sind Überschneidungen des Marketings und der PR an der Tagesordnung. Der Machtkampf um die Frage “welcher Bereich welchem übergeordnet ist“ herrscht nach wie vor vor, anstatt sich vorrangig um den weitaus wichtigeren Aspekt der Frage nach einer einheitlichen Unternehmenskommunikation nach innen und nach aussen zu sorgen. Dabei ist festzustellen, dass in jüngster Zeit die Koordination und die Kontrolle der nach innen und nach aussen fliessenden Informationen durch eine zentrale Kommunikationsabteilung in der Theorie verstärkt gefordert werden. Sprich alle Bereiche, die Informationen nach innen und nach aussen zirkulieren lassen, sollen von einer zentralen Corporate Communications bezüglich einer einheitlichen Regelung der zu verbreitenden Botschaften kontrolliert werden. Bei den diskutierten Bereichen handelt es sich v. a. um den Risk-, Issues-, Stakeholder-, Katastrophen- und den Krisenmanagementbereich, aber auch um das Marketing, die Public Affairs und die Corporate Governance.

Zweitens: Im Krisenmanagement kann grob in ein ex ante und ein ex post des eigentlichen Krisenereignisses unterschieden werden.

Unabhängig davon, ob gängige Theorieansätze das Krisenmanagement zum Issuesmanagement in seiner passiven und aktiven Form zählen, oder ob der Begriff des Issuesmanagements eher im ex ante angesiedelt und das Krisenmanagement tendenziell eher in den Zusammenhang der effektiv eingetretenen Krisen und deren Bewältigung gebracht wird, im Umgang mit Krisen wird stark das ex ante und das ex post des Krisenfalls unterschieden. Ebenso kann bezüglich des Krisenmanagements im Sinne der konkreten Handhabung einer tatsächlich eingetroffenen Krise wiederum eine Einteilung in ein unmittelbares vor, während und nach dem Kriseneintreffen festgestellt werden. Dabei wird der Schwerpunkt nach erfolgtem Kriseneintritt gesetzt: Hier müssen sich die im Vorfeld der Krise erarbeiteten Massnahmen, adaptiert auf die tatsächlich eingetretenen Umstände, profilieren und ihre Wirkung möglichst optimal entfalten.

Drittens: Das Krisenmanagement befasst sich mit den Krisen, die für die Unternehmung einen existenzbedrohenden Charakter aufweisen.

Namentlich die gängige betriebswirtschaftliche Literatur weist das Krisenmanagement insoweit in Schranken, als dass es sich mit den Krisen zu beschäftigen hat, die eine Unternehmung in eine für sie existenzbedrohende Situation bringen. In der Folge hat sich das Krisenmanagement den für die Unternehmung als lebensbedrohlich herausstellenden Issues anzunehmen. Seien dies Issues, die über Nacht die Unternehmung in Form von Überraschungskrisen treffen, seien dies Krisen, welche sich langsam auf diese zubewegen (eigen- oder fremdbestimmt). PR-lastige Literatur und die für Krisen und Kommunikation in irgendeiner Form Verantwortlichen in Unternehmen stimmen dem Gesagten bei.

In Tat und Wahrheit werden beliebige Ereignisse als Krisen wahrgenommen, unabhängig welchen Ausmasses. Somit ist der Anreiz, Krisen erst gar nicht eintreten zu lassen, weg. Oder anders ausgedrückt, man weiss nicht, wie man sich gegen eine unendlich anmutende Anzahl möglicher Krisen zur Wehr setzen sollte. Folglich macht man nichts und wartet ab oder hält generellste Anweisungen für das Vorgehen bei Kriseneintritt bereit.

Viertens: Das Krisenmanagement hat im Rahmen einer Krisenpolitik Massnahmen in präventiver, aber in erster Linie in bewältigender und nachbetreuender Hinsicht bereitzuhalten.

Egal, mit welchen Begriffen die Bereiche des ex ante und des ex post des konkreten Krisenereignisses belegt werden, einig ist man sich, dass im Rahmen des Krisenmanagements Massnahmen greifen müssen, die a) Krisenereignisse möglichst vermeiden (Stichwort: Krisenvermeidung). Dies hat im Rahmen präventiver Massnahmen in erster Linie des Issuesmanagements in Zusammenarbeit mit dem Riskmanagement zu geschehen, zusätzlich aber auch mit Massnahmen eher präventiven Charakters, welche im Krisenmanagement anzusiedeln sind. Zudem gilt es Massnahmen bereitzuhalten, die b), wenn die Krise eingetreten ist, diese bestmöglich zu handhaben bzw. zu bewältigen erlauben. Auch Massnahmen, die c) im Nachhinein die Krisengeschädigten oder jedenfalls -betroffenen noch eine Weile über das Ereignis hinaus zu betreuen vermögen, finden in der Theorie Anklang. Die bestehende Krisenmanagementtheorie legt den Schwerpunkt auf die Krisenbewältigung.

Heute gilt es den Fokus in einem zunehmenden Masse der Krisenprävention zukommen zu lassen. Auch die Krisenpraxis hätte dies dringend zu erkennen. Aus Expertensicht wendeten sich in der Realität viele Unternehmen aber immer noch erst bei sich abzeichnenden Problemen (wenn sie wüssten, dass sie in Zukunft z. B.

Massenentlassungen vornehmen müssten) der Prävention zu[179] und nicht einfach um der Prävention willen.

Fünftens: Nach Krisenereigniseintritt gilt: 1. Lage feststellen, 2. Lage beurteilen, 3. Gesamtkonzeption der konkret einzusetzenden, wenn immer möglich präventiv erarbeiteten, aber meist zu adaptierenden Krisenpolitik und deren Massnahmen entwickeln.

Hat sich die Krise eingestellt, dann ist ein checklistenmässiges Vorgehen gefragt. Es muss nach herkömmlicher Auffassung bezüglich organisatorischer und personeller Festlegungen im Vorfeld der Krise erarbeitet werden. Im aktuellen Krisenstand hat es sich sodann zu bewähren. Dieses in der Theorie vorgeschlagene Vorgehen lässt sich grob auf die folgenden drei Schritte reduzieren: Lage feststellen, Lage beurteilen und vorläufig endgültiges Gesamtkonzept entwickeln.

Auch heute hält die Tendenz an, dass Grosskonzerne zwar irgendwelche Formen des Krisenmanagements und dessen Kommunikation etabliert haben. Formen des Krisenmanagements bedeuteten aber aus Expertensicht nicht, dass diese Firmen im Besitz eines wirklich schlagkräftigen, gut durchdachten Krisenmanagements seien. Laut Beobachtungen in der Praxis hätten sich hier die kleineren und mittleren Betriebe (KMU's) fast besser vorbereitet. Diese Firmen hätten ihr Krisenmanagement z. T. bereits geschickt integriert.[180]

Sechstens: Das Krisenmanagement hat eine laufende Beurteilung des Krisenverlaufs und eine flexible, ständige Anpassung der Krisenpolitik und deren Massnahmen an den jeweiligen Situationsverlauf vorzunehmen.

Die Unternehmensführung befiehlt in Zusammenarbeit mit dem Krisenstab letztlich den Einsatz der jeweiligen Krisenpolitik und deren Massnahmen. Sie verfolgt aus theoretischer Sicht die Lage im Überblick weiter und hat dem Krisenverlauf entsprechend Änderungen vorzunehmen. Die Führung greift wenn nötig korrigierend ein und verteilt je nach Sachlage und Stand der Dinge die Kompetenzen an ihren Krisenstab anders.

Da im Zeitalter der Reputationskrisen der Krisenvermeidung mittels eines auf Früherkennung basierten Krisenmanagements zentrale Bedeutung zukommt, müssen Unternehmen neu Reputationskrisen gezielt analysieren. D.h. neben der alltäglichen Handhabung von "Problemen" (Stichwort: CEO betreibe aus Unternehmungsführungssicht "Krisenmanagement" jeden Tag[181]), haben parallel dazu die Medienarenen bzw. die Kommunikation durchleuchtet zu werden.

Siebtens: Das Krisenmanagement bedient sich seinem Instrumentarium der PR.

Aus theoretischer Sicht haben sich das Krisenmanagement und der ihm angehörige Krisenstab dem Instrumentarium der PR zu bedienen. Das Krisenmanagement begibt sich so auf die kommunikative Ebene der Krisenhandhabung. Dabei werden den spezifischen Krisen-Public Relations nicht die Macht zugesprochen, Krisenursachen zu beseitigen, sollen aber die Krisenfolgen bzw. die Folgeschäden in der Öffentlichkeit bei Einbruch der Krise mildern helfen. Unterstützt wird dieses Vorgehen durch Mittel der

[179] Stöhlker, Expertengespräch.
[180] Stöhlker, Expertengespräch.
[181] Gängige Sicht der befragten Personen.

Kommunikation im Rahmen allgemeiner PR-Grundsätze, wobei Letztere der Krisenprävention zugerechnet werden.

In der Praxis wird eine steigende Anzahl an publik gewordenen und medial hochstilisierten Problemen (Krisen) konstatiert, welche je nach Fall die Reputation des Unternehmens mehr oder weniger schädigen. CEO's sollten laut Kommunikationsverantwortlichen nahezu täglich in der Tagesschau, in Talkshows etc. zu Problemen Stellung nehmen. Wie man sieht, fordert der Strukturwandel eine persönliche Verantwortlichkeit für unternehmerische Entscheide. Somit wird "Kommunikation" zu einem von den Praktikern beobachtbar vermehrt thematisierten Gegenstand. Der Faktor Kommunikation wird folglich aus dieser Sicht ganz allgemein als *der* entscheidende Machtfaktor einer Informations- und Mediengesellschaft gewertet.

Hinsichtlich der immensen Bedeutung der einer Krise inhärenten Kommunikation, hat die Kommunikation in der medialisierten Gesellschaft die Macht, "Probleme"/"Krisen" zu wirklichen Krisenereignissen zu machen. Sowohl die Kommunikation nach innen als auch nach aussen muss mithin integral in die strategischen Überlegungen des Krisenmanagements einbezogen werden. Damit sollen die aufgrund des Strukturwandels der Öffentlichkeit veränderten Selektions-, Interpretations- und Kommunikationszusammenhänge hinsichtlich der Reputationsproblematik klarer erkannt werden. Das bedeutet, dass PR nicht einfach wie bislang so üblich dazu beitragen das Unternehmensimage prophylaktisch zu pflegen. Denn eine prophylaktische Pflege des Unternehmensimages via PR vergrössert u. U. aufgrund der moralischen Aufladung des Imageträgers nur den tiefen Fall vom hohen Ross im Krisenfall; diesem Mittel darf nicht die alleine glückseligmachende Kompetenz zugesprochen werden. Vielmehr soll ein auf Krisenvermeidung ausgerichtetes Krisenmanagement (inkl. Früherkennung) die PR einerseits aufwerten (integrales PR-Management). Auf der anderen Seite muss die Kommunikation mit relevanten Akteuren professionell erfolgen; PR dürfen keine Aussagen zulassen, die durch die Definitionsmacht der Interpreten Probleme zu Reputationskrisen machen. Sofern eine solche Reputationskrise dennoch über die Unternehmung hereinbricht, sorgt die Kommunikation dafür, dass sich der Schaden an der Reputation in Grenzen hält.

Achtens: Das Krisenmanagement hat mit der Öffentlichkeit im Rahmen der Krisen-Public Relations eine Informationspolitik zu betreiben.

Hinsichtlich der Krisenkommunikation propagiert v. a. die PR-seitige Literatur eine proaktiv-aktive, möglichst wahrheitsgetreue Informationspolitik. Diese ist laut Grundtenor am Erfolg versprechendsten. Sie hat die Botschaften resp. Fakten in einer einfachen, klaren und somit verständlichen Art an ihr Gegenüber zu übermitteln. Dies geschieht aufgrund der in der Literatur festgehaltenen Punkte direkt und indirekt über die Medien. Was die von Kommunikationsexperten empfohlene Informationspolitik anbelangt, ist sie im Krisenfall umso erfolgreicher, je mehr diese auf eine im Vorfeld der Krise geschaffene, vertrauensvolle Beziehung bzw. auf einen erworbenen Glaubwürdigkeitskredit zurückgreifen kann. Die Autoren betonen, dass die Informationspolitik sowohl nach innen als auch nach aussen zu erfolgen hat.

Hier kann bezüglich einer kritischen Perspektive auf die Literatur und die Thesen bezüglich der Grundprobleme der bestehenden Literatur auf den vorangegangenen Punkt verwiesen werden. Zusätzlich gilt, dass heute neben den in der Theorie viel Wert beigemessenen Umständen der Informationswiedergabe (Reihenfolge, Rechtzeitigkeit, Geschwindigkeit etc.) und den diversen praktischen Ratschlägen (klar, wahr usw.) v. a.

das “wie übermittle ich Tatbestände, dass zentrale Stakeholder weiterhin dem Unternehmen Treue zeigen“, verstärkt zu erforschen wäre.

Neuntens: Das Krisenmanagement hat sein Wirken während, aber besonders nach erbrachten Leistungen zu evaluieren, daraus Konsequenzen zu ziehen und insgesamt aus der Krise zu lernen; das Krisenmanagement soll zu einem Chancenmanagement werden.

Nach einer ersten Bewältigung und Nachbetreuung der Krise hat laut gängiger Meinung das Krisenmanagement Evaluationen und entsprechende Anpassungen auf organisatorischer und personeller Ebene vorzunehmen.

Aus heutiger Sicht, die die Reputationsproblematik zentral ins Licht rückt, hat das Krisenmanagement den Schwerpunkt auf Analysen zu setzen. Krisenmanagement, das sich gezielt der Früherkennung widmet, hat in erster Linie Reputationsrisiken zu kalkulieren und damit Reputationskrisen zu verhindern oder zu bewältigen. D. h. ein Krisenmanagement, das systematisch als Issuesmanagement beschrieben werden könnte, ist als Entscheidungsinstrument der Unternehmensführung nur tauglich, wenn es als “Beobachtung von Kommunikation“ konzipiert ist. Dass Bewertungen hinsichtlich erbrachter Leistungen im Rahmen eines sich auf diversen Ebenen abspielenden Krisenmanagements vorgenommen werden müssen, ist gleichsam unternehmerischer Alltag.

In neun Punkten wurde, dem eigentlichen Theoriereferat vorgreifend, die bestehende Literatur zum Krisenmanagement und zur Krisenkommunikation beschrieben und bezüglich der in dieser Arbeit vorgestellten Grundthese des Strukturwandels der Öffentlichkeit kurz durchleuchtet. Die Frage, die sich hier anschliessend stellt, ist, wieso es keine eigentliche, ausführliche Theorie des Krisenmanagements gibt. Und dies obwohl das Krisenmanagement an sich seit längerem im Gespräch ist.

In dieser Arbeit werden dazu die folgenden Vermutungen aufgeworfen:

Erstens gibt es unzählige, verschiedene *Domänen*[182]*,* die mit diesem Begriff hantieren und diesen auf ihre Bedürfnisse angepasst haben. Dabei entlehnen sie sich gegenseitig solches Rezeptwissen, sozusagen je nach Bedürfnis, und adaptieren dieses wiederum an ihre Bedürfnisse.

Zweitens ist der *Krisenbegriff*[183] sehr breit und zugleich viel zu eng angelegt; er beinhaltet eine unendlich anmutende Anzahl an Krisenursachen und damit einzelne Krisen und deren Verläufe. Zugleich handelt es sich in der gängigen Literatur immer um Ereignisse, die eine Unternehmung im Brennpunkt der Aufmerksamkeit erscheinen lassen.

---

[182] Probleme von Krisen im Allgemeinen und Krisenmanagement als solches eignen sich nach Neuhold v. a. zu interdisziplinärer Betrachtung, wobei diese Begriffe in den Natur- und Sozialwissenschaften gebraucht würden (Quelle: Neuhold, Einleitung, 7.). Neuhold wertet dies als Vorteil. Es gilt zu bedenken, dass eine interdisziplinäre Betrachtung zur Lösung von Teilproblemen von Vorteil sein kann. Zugleich schafft dies aber auch Probleme bezüglich der oben erörterten Fragestellung, wie nachfolgender Punkt darlegt.

[183] Der Sprachkritiker und Essayist Karl Kraus meinte zum Begriff der Sprache, dass sie sich jedermann hingebe und somit Hure genannt werden dürfe, was Kurt Rothschild dazu verleiten liess, dies auch dem Begriff der Krise zu unterstellen. Das Wort “Krise“ sei höchst prostitutionsverdächtig: Praktisch jedes als unerwünscht oder als bedrohlich eingestufte Phänomen werde zur Krise hochstilisiert. Somit sei die Verwendung solcher journalistisch und populär zum grössten Teil verhunzter Begriffe durch die Wissenschaft problematisch und habe in den Wirtschaftswissenschaften zu keiner einfachen und eindeutigen definitorischen Darstellung des Krisenbegriffs geführt (Quelle: Rothschild, Krisenbegriff, 77.). Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/4. Kapitel/Ziffer 2.

Drittens dürften die für das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation so wichtigen *Public Relations* an sich ein Bereich sein, der sich sehr an der Oberfläche bewegt. PR lehnen sich nur bedingt an theoretisch tiefschürfendes Wissen an. Sie bewegen sich damit eher im grösseren Umfeld kommunikativer Grundsätze aus der Praxis zu beobachtendem und darin zu verwirklichendem (Erfolgs-)Rezeptwissen[184].

Gesamthaft betrachtet wird die Thematik "Krisenmanagement" die in der Praxis Tätigen je länger wie mehr beschäftigen, und daher wird auch die Theorie mit modernen Konzepten nachziehen müssen. Die Unternehmen mussten sich wohl immer schon täglich mit kleineren oder grösseren "Krisen" herumschlagen. Probleme gehören seit jeher zum unternehmerischen Alltag. Gerade die Führungscrew bekam und bekommt diese immer zu Gesicht. Dass Risiken, Handlungen, Probleme oder sogar Erfolge aber in solchem Masse kommunikationsabhängig sind, ist ein neueres Kapitel. Wurden früher nur wenige Personen in solche Sachen eingeweiht, hatte man Zeit gewisse Dinge "unter sich" zu beheben oder bei Misslingen die Verantwortung irgendwie abzuschieben lässt sich heutzutage der Krisengedanke trotz Stress im Alltag oder trotz den wirtschaftlich "noch zu guten Zeiten" nicht mehr ins Abseits manövrieren. Unternehmen können es sich heute nicht mehr leisten, nicht zu wissen, was bei Problemen zu tun ist. Als ursächliches Moment dieser Veränderungen sieht diese Arbeit den beschriebenen Strukturwandel der Öffentlichkeit. Die Mehrheit der Beiträge theoretischer oder aus der Praxis resultierender Natur bedient sich bislang jedoch lieber Erklärungen, die im Bereich technologischer Entwicklungen und den internationaler werdenden Bedingungen liegen.

Gerade bezüglich des Vorpreschens der Kommunikation sehen Kommunikationsexperten – hier dargelegt nach Stöhlker - insbesondere den Faktor des technologischen Fortschritts (E-Commerce/Internet). Leider hinke die unternehmerische Umsetzung dieser Entwicklung noch etwas nach. Genannt werden als Ursachen u. a. auch die Globalisierung und die Beschleunigung der Abläufe an sich. Dabei nimmt man auch die politischen Veränderungsprozesse in den letzten Jahrzehnten als Beeinflusser der Wirtschaft wahr,[185] ohne aber einen direkten Zusammenhang zwischen einem Strukturwandel der Öffentlichkeit und einem anderen Stellenwert des Krisenmanagements zu erkennen. Denn eigentliche, existenzbedrohende Krisen seien aus Erfahrung betrachtet in rund 98% Fälle, in denen Unternehmen von innen heraus verfaulten und keine eigentlich durch die Medien zu Fall gebrachten Fälle.[186]

Diese Ansicht vernimmt man auch aus der Wirtschaft (hier nach Bremi), denn bereits der Begriff "Struktur" sei nie primär, sondern immer sekundär. Der Begriff des Strukturwandels frage einfach danach, ob der Ursprung in der Politik oder im Markt liege. Zudem lägen die

---

[184] Diese Feststellung kann nach Ansicht Bergers ganz besonders auf die PR-Situation in der Schweiz bezogen werden und sei nicht weiter erstaunlich. Denn das Fehlen einer eigentlichen akademischen Tradition im Bereich PR (bislang kein Lehrstuhl für PR eingerichtet) produziere eine Tradition bezüglich des vorhandenen PR-Wissens, die auf praxisorientierter Erfahrung beruhe (Theorie der Praxis). Bisher würden PR-Agenturen ihr Wissen v. a. in der Praxis sammeln und entwickelten somit ihre auf der Erfahrung basierenden Tools über die Jahre. Berger fände es daher wünschenswert, dass auch in der Schweiz (wie u. a. den USA, Holland und Deutschland) eine akademische Beschäftigung mit der Thematik PR vorangetrieben würde. Diese sollte die einerseits in der Praxis anhand des Erfahrungswissens entwickelten "einfachen, kochbuchartigen Rezepte" des Vorgehens der PR-Praktiker mittels des Instrumentariums der PR u. a. im Krisenmanagement bestätigen. Andererseits sollte sie den Praktikern neue Inputs geben und diesen aktiv akademisches Wissen in Bezug auf PR-Aspekte liefern (Quelle: Berger, Expertengespräch).

[185] Stöhlker, Reich, 134.

[186] Stöhlker, Expertengespräch.

Mehrzahl der Fälle der wirklich existenzbedrohenden Krisen im zwischenmenschlichen Bereich, und zwar bei der Geschäftsleitung und "obsi".[187]

Ein NZZ-Artikel formuliert, wie das Verhältnis zwischen dem Argument des Strukturwandels und dem Argument der technologischen Entwicklung liegen dürfte[188]. Denn, wie man beim Strukturwandel der Öffentlichkeit gesehen hat, war die Privatheit in der Aufklärung kein zentrales Anliegen. Daher werde ein Recht auf Privatheit bis heute nicht in einem gleichen Masse als ein absolutes Menschenrecht (wie u. a. Rede-, Versammlungsfreiheit) gesehen. Die Privatheit erodiere[189], wobei die technologische Entwicklung mit grosser Wahrscheinlichkeit dabei eine eher kleinere Rolle spielen dürfte. Denn die Privatheit habe während den letzten Jahrzehnten zwar unter dem technischen Fortschritt zu leiden gehabt, habe aber auch profitiert. Einerseits erlaubten heute die neuen Techniken in Verbindung mit modernen Lebensformen diverse Eingriffe in die "Privatheit" mit folgenreichen Konsequenzen (Registrierung von Verhaltensweisen etc.). Andererseits könne die Privatheit mittels dieser Techniken aber auch gestärkt werden (Vernetzung erlaube Rückzug in eigene vier Wände etc.). Somit liesse sich sagen, dass per saldo der Einfluss der Technik ambivalent sein dürfte, die Auswirkungen der Anliegen der Aufklärung hingegen zentralere Auswirkungen auf die Erosion der Privatheit hätten.[190]

Dass Unternehmen früher (wie heute!) ihren mit Problemen angefüllten Alltag zuallererst bewältigen wollten, ist nachvollziehbar, zumal sie sich bei publikgewordenen Grossereignissen eher erlauben konnten die Verantwortung abzuschieben. Vor dem in der Realität beobachtbaren Hintergrund einer Häufung an Skandalierungen und des Rufs nach Ethikstandards und Compliance heute die Zusammenhänge zwischen dem Strukurwandel und dem veränderten Kontext nicht wahrhaben zu wollen, ist unverständlich. Sich somit taub für das Etablieren eines schlagkräftigen Krisen(kommunikations)managements stellen zu wollen, kann nicht im Sinne eines fortschrittlichen Unternehmens sein.

5. Zweifache Bedeutung der Public Relations im Rahmen des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation

Damit die zum Krisenmanagement und zur Krisenkommunikation gehörenden theoretischen Fragmente systematisiert referiert und diskutiert werden können, muss das Folgende vorausgeschickt werden: Einerseits kann Krisenmanagement als Teilkonzept resp. -element eines integralen PR-Managements gesehen werden. Andererseits machen die Public Relations[191] in Form der Krisen-PR eine integrierte Komponente des Krisenmanagements[192] aus.

---

[187] Bremi, Expertengespräch.

[188] Als Vergleich sieht Neidhardt den Zusammenhang wie folgt: "Die gewachsene Bedeutung und die besondereren Merkmale des Öffentlichkeitsbetriebs moderner Gesellschaften ergeben sich aus der Dynamik von Nachfrage/ Angebots-Konstellationen auf einem schnell expandierten Medienmarkt, vorangetrieben von einer rasanten Entwicklung technischer Übertragungsmittel." (Quelle: Neidhardt, Öffentlichkeit, 489.).

[189] Oder mit den Worten Imhofs formuliert, hat seit der Aufklärung bis heute ein Wandel in Richtung einer Privatisierung des Öffentlichen mit entsprechenden Konsequenzen auf Individuen wie auch Organisationen stattgefunden; vgl. Imhof/Schulz "Die Veröffentlichung des Privaten - Die Privatisierung des Öffentlichen".

[190] NZZ, 14./15. 4. 01.

[191] Leser, die sich für ein Kapitel interessieren, das sich mit der Differenzierung von Marketing und PR beschäftigt, können dies unter *Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/5. Kapitel/Ziffer 1* in Form eines eigenen Kapitels nachlesen. Dieser im Anhang aufgeführte Exkurs soll bekannte Positionen zu dieser Frage zusammenfassen. Er hat mit der Fragestellung der Arbeit nur insofern etwas zu tun, als dass das Instrument PR

5.1 Die Entstehungsgeschichte des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation in Form eines ersten Verständnisses von Krisenmanagement

Müller schreibt, dass Diskussionen mit deutlichen Bezügen zu dem was heute (1982) unter dem Begriff des Krisenmanagements zu verstehen sei, schon relativ früh im Rahmen der Sanierungs- und Liquidationsproblematik geführt wurden.[193] Aus Autorensicht hat das bei Müller beschriebene "was bis heute unter dem Begriff des Krisenmanagements zu verstehen ist" bis heute 2002 Gültigkeit, lässt sich doch in der gängigen Literatur immer wieder deutlich das Abwenden oder Bewältigen von Krisen mit dem Ziel, die Unternehmensexistenz zu sichern, ausmachen. Diese streng betriebswirtschaftliche Literatur fokussiert dabei hauptsächlich das Krisenmanagement auf der Geschäftsführungsstufe und die Umsetzung in operativer Hinsicht. Müller datiert die Anfänge dieser Diskussionen auf die zwanziger/dreissiger Jahre. Diese Diskussionen seien im Rahmen der Sanierungs- und Liquidationsproblematik geführt worden. Eine richtige, breite Weiterführung der Diskussion habe erst wieder in den siebzigern Jahren stattgefunden, wobei die dazu veröffentlichten Arbeiten nach Meinung Müllers überwiegend von Praktikern stammten. Somit seien naturgemäss stark erfahrungsmässig fundierte Erkenntnisse im Vordergrund gestanden, welche eine umfassende, konzeptionelle Perspektive zur Frage der Krisenbewältigung nur unzureichend behandelten.[194]

Desgleichen wird die Krisenthematik in der bestehenden Literatur unter PR/Issues-Aspekten (Krisenmanagement auf operativer und besonders kommunikativer Ebene) beschrieben. Dies erfolgt einerseits im Zusammenhang mit der Entstehungsgeschichte der Public Relations ab etwa 1882. Man könnte diese Entwicklung nach Cutlip auch noch früher, nämlich bis hin zu den Neandertalern, Griechen und Römern - u. a. im Kontext mit "public will" und "public opinion" – zurückdatieren.[195] Überwiegend Kommunikationstheoretiker (aber auch in der Praxis Tätige) prägen die PR-seitige Literatur. Andererseits muss die Behandlung des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation auch zusammen mit dem Aufkommen des Issues-Managements (ab ungefähr 1975) gesehen werden. Die Issues-Management Literatur stammt fast ausschliesslich aus der Betriebswirtschaft.

Es gibt auch Autoren, die versuchen, die Entstehung des Krisenmanagements mittels Einschränkungen, bezogen auf konkrete Krisenfälle oder gar auf den semantischen Zusammenschluss der Worte "Management" und "Krise" zu datieren:

Krummenacher bezieht sich auf Anforderungen an ein Krisenmanagement in den achtziger Jahren, wobei er sich auf diejenigen Veränderungen beschränkt, die sich seit den Jahren 1975/76 ergeben haben.[196] Er versucht das Krisenmanagement somit auf das Rezessionsjahr 1975 zu datieren und ist der Ansicht, dass dieses seitdem einen festen Platz im Rahmen der Gesamtunternehmensführung erworben habe.[197] Mitroff versucht den Beginn des "modernen Krisenmanagements" anhand eines Fallbeispiels

---

vorgestellt wird. Für das weitere Verständnis der Arbeit ist dieses Kapitel aber nicht relevant.

[192] Mit den Worten von Ulrich Bremi könnte dies dann ungefähr so lauten: Der PR-Ablauf müsse ins Krisenmanagement eingebettet sein (Quelle: Bremi, Expertengespräch).

[193] Müller, Krisenmanagement, 6.

[194] Müller, Krisenmanagement, 6f.

[195] Vgl. Cutlip, History, x.

[196] Krummenacher, Ansatz, 95.

[197] Krummenacher, Ansatz, 1.

(Tylenol Crisis, Johnson & Johnson, 1982[198]) festzustellen. Dazu Mitroff: "2002 will be the twentieth anniversary of the Tylenol poisonings, which is generally acknowledged as the unofficial beginning of modern crisis management."[199] Schulten sieht den semantischen Zusammenschluss der beiden Begriffe "Management" und "Krise" zu einem einzigen Ausdruck "Krisenmanagement" im Zusammenhang mit der in die Geschichte eingegangenen Konfliktsituation zwischen der UdSSR und den USA. Krisenmanagement werde somit im Allgemeinen auf die "Cubakrise" im Jahr 1961 resp. auf die Amtszeit J. F. Kennedys als US-amerikanischer Präsident zurückgeführt.[200]

Der Versuch, die Entstehungsgeschichte des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation aufzuzeichnen, bedingt, dass die beiden Literaturstränge der Betriebswirtschaft und der Kommunikationswissenschaft dazu verwendet werden. In einem ersten Schritt wird auf die historische Entwicklung der PR eingegangen. Public Relations sind sicherlich früher entstanden als Formen des Issues- oder Krisenmanagements. Allerdings wurde die weitere Entwicklung der PR, d. h. der Einzug der PR in die strategische Planung, dank des Issuesmanagements vollzogen. In den weiteren Abschnitten gilt es näher auf die "Huhn-Ei-Problematik" der Begriffsprägung von Krisen- und Issues-Management bezüglich der Früherkennung einzutreten. Die Überlegungen gehen davon aus, dass Problemkreise rund um Krisen früher behandelt wurden als das konkrete Issues-Management. Leider hinkt das Krisenmanagement besonders in seinen operativen Ausführungen bezüglich einer weiteren Aufwertung der PR, oder besser eines "tatsächlich voll" integralen PR-Managements, noch dem Issuesmanagement nach. Drittens wird abschliessend auf konkrete Begriffsdefinitionen des Krisenmanagements eingegangen und skizziert, wie das Krisen(kommunikations)management künftig umschrieben werden muss.

Der Begriff Public Relations tauchte nach Köcher/Birchmeier in seiner heutigen Bedeutung[201] erstmals im Jahr 1897 in Amerika im "Yearbook of Railway Literature"[202]

---

[198] Mitroff, Managing, 13.

[199] Mitroff, Managing, 147.

[200] Schulten, Krisenmanagement, 3. u. 10.

[201] Nach Brauer hatte Rex Harlow bereits 1976 rund 427 verschiedene Definitionen für den PR-Begriff in der einschlägigen Literatur gefunden. Das Verständnis der PR, das in den Definitionen immer wieder durchdrang, war laut Ansicht Brauers geprägt von vier Schlüsselbegriffen: Erstens Forschung (**r**esearch) im Sinne von Mittel und Wegen wie zweitens die Aufgabe (**a**ctivity) angepackt werden solle. Drittens Kommunikation (**c**ommunication im Sinne von der Art und Weise der Berichterstattung), und viertens Evaluation (**e**valuation; verstanden als mit PR erreichtem Nutzen). Diese vier Schlüsselbegriffe ergäben die **RACE**-Formel, was eigentlich nichts weiter als eine Funktionsbeschreibung des PR-Begriffs darstelle, wie die meisten der gefundenen Definitionen dies täten (Quelle: Brauer, Wege, 11.). Dazu auch die PR-Definition von Cutlip/Center/Broom: "(...) Public Relations is essentially a problem solving process of four basic steps: Research-listening; Planning-desicion making; Communication-action; Evaluation." (Quelle: Brauer, Wege, 11.).

[202] Nach Oeckl wurde der Ausdruck "public relations" 1882 vom Rechtsanwalt Dorman Eaton vor einem Graduierten-Seminar an der Yale Law School mit "to mean relations for the general good" (Quelle: Oeckl, Anfänge, 16.) erklärt. Dies könne als Vorläufer des heutigen PR-Verständnisses, das 1897 im Yearbook of Railway Literature geprägt wurde, aufgefasst werden (Quelle: Oeckl, Anfänge, 16.). Wenn man noch weiter zurück das Entstehen des PR-Begriffs verfolgen möchte, kann man dies mit Cutlip folgendermassen tun: "Public relations-(...)-began when people came to live together in tribal camps where one's survival depended on others of the tribe. To function, civilization requires communication, conciliation, consensus, and cooperation-the bedrock fundamentals of the public relations function. I used to tell my students that public relations probably began when one Neanderthal man traded the hindquarters of a sheep to another for a flint. The Greek philosophers wrote about the *public will,* even though they did not use the term *public opinion.* The urban culture of the Roman Empire gave more scope to the opinion process. Certain phrases and ideas in the political vocabulary of the Romans and in the writings of the Medieval Period are not unrelated to modern concepts of public opinion. The Romans inscribed on their walls the slogan-"S.P.Q.R."-The Senate and the Roman People. Later, Romans coined the expression, "vox populi, vox Dei"-the "voice of the people is the voice of God." Machiavelli wrote in his Discoursi, "Not without reason is the voice of the people compared to the voice of God," and he held that people must be either "caressed or annihilated." The struggles to win in the public forum today may not be that brutal, but they are every bit as

auf. Dies müsse im Zusammenhang der Abwehrreaktion der Eisenbahngesellschaften, Kohlengruben und Unternehmen auf das Anprangern durch die Journalisten und Schriftsteller, die die schlechten Zustände und die systematische Ausnutzung der Arbeiter aufzeigten, gesehen werden. Ihnen zufolge wurde im Jahre 1905 das erste Publicity-Büro der Eisenbahngesellschaften eingerichtet. Ein Name, der bei den Anfängen der PR immer wieder falle, sei Ivy Lee. Dieser wurde nach der Einrichtung des ersten Publicity-Büros von der Kohlenindustrie als spokes-man angestellt, und man könne ihn als ersten PR-Top-Manager bezeichnen.[203] Oeckl beschreibt, dass John D. Rockefeller senior den freien Journalisten Lee als Berater und Verteidiger engagierte. Lee entwickelte in der Folge eine "Declaration of Principles", welche der Öffentlichkeit mitteilte, dass geplant werde, die Presse und die Bevölkerung kurz und offen über die für sie von Wert und Interesse seienden Tatsachen in einer schnellen und genauen Art zu informieren. Nach Oeckl kann man dies als die Geburtsstunde der Public Relations bezeichnen.[204]

Nach dem Verständnis Köcher/Birchmeiers gewann der Begriff der PR aber erst nach dem ersten Weltkrieg so richtig an Bekanntheit. Laut ihnen wurden die PR-Erfahrungen aus dem Krieg auf die sich rasch expandierende Friedenswirtschaft übertragen. Ein zweiter Name, der immer mit der Entstehungsgeschichte des Begriffs "PR" auftauche, sei Edward L. Bernays. Bernays hatte 1919 ein Büro als PR-Berater in New York eröffnet. Er hielt auch den ersten PR-Lehrgang an der Universität New York im Jahr 1923 ab und veröffentlichte im gleichen Jahr die erste Publikation über PR mit dem Titel "Crystallizing Public Opinion". In der Folge habe Carl Hundhausen den Begriff der PR von Bernays übernommen. So hätte er den PR im deutschsprachigen Raum zum Durchbruch verholfen. Insgesamt etablierten sich nach Ansicht Köcher/Birchmeiers die Public Relations aber erst so ganz richtig in der Wiederaufbauphase nach dem zweiten Weltkrieg.[205]

Die Behandlung des Krisenmanagements im Rahmen eines integralen PR-Managements muss zugleich mit der Entwicklung des Issues-Managements gesehen werden:

Beim Issues-Management geht es um das frühzeitige Erkennen von (zukünftigen) Ereignissen[206], die ihren Anfang in der unternehmerischen Umwelt nehmen. Diese Ereignisse können positive oder negative Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeiten haben. Somit ist das Thema "Früherkennung" sehr eng mit dem Begriff des Issues-Managements zu verknüpfen. Da die Entwicklung des Krisenmanagements nahe mit der Entstehung des Bereichs Früherkennung gesehen werden muss, denn die "(...) strategische Früherkennung hat ihren Ursprung in ersten Ansätzen zur Krisenfrüherkennung und -bewältigung (...)"[207], können das Issues- und das Krisenmanagement in ihrer Entwicklung in einen engen Zusammenhang gebracht werden.

Nach Auffassung Köchers entwickelte sich das Issues-Management ungefähr seit 1975 zu einem der wichtigsten Schlagworte in den amerikanischen Public-Relations-Kreisen. Das Issues-Management trug laut ihm nicht unwesentlich zur weiteren Entwicklung der PR bei. Die Public Relations hätten so in die strategische Planung einbezogen werden

---

intense." (Quelle: Cutlip, History, x.).

[203] Köcher/Birchmeier, Public Relations?, 14.

[204] Oeckl, historische Entwicklung, 11.

[205] Köcher/Birchmeier, Public Relations?, 14.

[206] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.1/Ziffer 1.

[207] Simon, Signale, 28.

können; die Verantwortung für das Issues Scanning, Issues Monitoring und Einflussmöglichkeiten auf Standards der Wahrnehmung sozialer Verantwortung wurden somit geschaffen. Vereinfacht könne die Aufgabe des Issues-Managements mit der *"(...) Identifikation von Issues und Anspruchsgruppen (...)"*[208] umschrieben werden, wobei Issues und Anspruchsgruppen die Mission und Tätigkeiten einer Unternehmung stark beeinflussten. Sie seien für die Unternehmen daher von zentraler Bedeutung. Der Zweck des Issues-Managements sei es, Überraschungen als Folge politischer und sozialer Veränderungen zu minimieren. Im Sinne eines Frühwarnsystems sollten potenzielle Gefahren und Chancen in der Unternehmensumwelt identifiziert werden. Auch solle es systematischere und effektivere Antworten auf bestimmte Issues liefern. Dies geschehe, indem das Issues-Management innerhalb der Unternehmung als koordinierende und integrierende Kraft wirke. Zuerst sollten Issues analysiert werden. Dann solle das Issues-Management Lösungsvorschläge für den Umgang mit internen und externen Ansprüchen, die oft in Konkurrenz zueinander stünden, erarbeiten.[209]

Da das Ziel jeder Unternehmung die Verwirklichung der strategischen Ziele der Unternehmensführung sei, müsse es das Ziel eines jeden effektiven PR-Managements sein, den strategischen Freiraum dafür zu schaffen. Dabei werde ein Fliessgleichgewicht der Unternehmung mit ihren internen und externen Öffentlichkeiten angestrebt. Dies bliebe in der Realität aber öfters eine Idealvorstellung, da durch die Dynamik der wirtschaftlichen, technologischen und sozialen Begebenheiten dieses Ideal nie hundertprozentig erreicht werden und es somit zu Konflikten zwischen den einzelnen Ansprüchen des Unternehmensumfeldes kommen könne. Daher hat nach Köcher ein integrales Konzept der Public Relations sowohl in Friedens- (kontinuierlicher Dialog im Sinne einer antizipativen, regelmässigen und systematischen Kommunikation mit allen internen und externen Anspruchsgruppen und Issues-Management) als auch in Krisenzeiten (Dialog in Konflikt- und Krisensituationen[210]) diese Teilelemente zu umfassen. Diese Teilelemente (Dialog vor Krisen/Issues-Management und Dialog in Krisensituationen) müssten solche Situationen zu meistern versuchen.[211]

Nach Krystek und Müller-Stewens werden umfassende Krisenmanagementansätze immer in einen grösseren Gesamtrahmen gestellt. Die Krisenmanager müssten neben der isolierten Betrachtung des jeweiligen Krisenphänomens grundsätzlich und aktiv - im Sinne von antizipativ und präventiv - den Wandel in ihre Überlegungen einbeziehen. Sie hätten die Frage nach der Krisenträchtigkeit der jeweiligen Issues aufzuwerfen. Für die Unternehmung hiesse dies, dass relevante zukünftige Ereignisse, die hinsichtlich ihrer Chancen oder Bedrohungspotenziale noch nicht bewertet seien, analysiert werden sollten. Werde ein Issue zum Problem, müsse dieses umgehend an ein "Krisen-Management" übergeben werden. Krisenmanagement werde so als Methode verstanden, die einen diskontinuierlichen Wandel zu managen verstehe. Im Falle existenzbedrohender Entwicklungen nähmen Managementsysteme somit den Charakter eines Krisenmanagements an.[212] Dabei könne eine gewisse Komplementarität zwischen einem klassischen Krisenmanagement und einer Frühwarnung festgestellt werden: Die Frühwarnung stelle den Versuch dar, mit einer möglichst frühzeitigen Identifikation und einer darauf folgenden Ausschaltung möglicher Brandherde einen Brand zu vermeiden. Das klassische Krisenmanagement wolle den bereits bestehenden Brand unter Minimierung des Brandschadens bekämpfen und letztendlich zu löschen versuchen. Um

---

[208] Köcher, Management, 130.
[209] Köcher, Management, 129ff.
[210] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.1/Ziffer 2.
[211] Köcher, Management, 144f.
[212] Krystek/Müller-Stewens, Frühaufklärung, 31.

ein wirkungsvolles Krisenmanagement im Ernstfall überhaupt zu ermöglichen, müsse zugleich auch der Aspekt einer erhöhten Abwehrbereitschaft im Sinne vorbereitender Massnahmen (Notfallpläne, Alarmsysteme, Trainingsprogramme, adäquate Standorte und zweckmässige Ausrüstungen etc.) in die Überlegungen einbezogen werden. Somit würden im Vorfeld einer akuten Krise die Funktionen Krisenvermeidung und Frühaufklärung eng zusammenrücken und wiesen Überschneidungen auf.[213]

Wenn man von einem traditionellen Krisenmanagement spreche, dann verstehe man folglich die Bewältigung einer ausgebrochenen (akuten) Krise. Dieses traditionelle Krisenmanagement könnte man daher u. a. auch mit dem Ansatz des Crashmanagements gleichsetzen. Dieses Crashmanagement weise deutlich reaktive Züge auf. Deshalb werde diese Form der Bewältigung überlebenskritischer Prozesse auch als reaktives Krisenmanagement bezeichnet. Dieser Form des reaktiven Krisenmanagements stünde die Form eines aktiven (antizipativ und/oder präventiv) Krisenmanagements gegenüber, welches Unternehmenskrisen vermeiden wolle. Dessen Aufgabe bestehe darin, potenzielle und latente Krisen gedanklich vorwegzunehmen und mit präventiven Strategien und Massnahmen die Unternehmung auf diese Krisen einzustellen. Das Spektrum eines voll entfalteten Issues-Managements umfasst daher nach Krystek und Müller-Stewens in einer ersten Dimension aktives als auch passives Krisenmanagement. In der zweiten Dimension sehen sie ein Chancenmanagement[214] vor dem Stärken- und Schwächen-Hintergrund der Unternehmung. In einer dritten Dimension das frühzeitige Erkennen von Chancen und Bedrohungen im Sinne der eigentlichen Frühaufklärung, inklusive Initiierung von Strategien und Massnahmen zur Chancennutzung und Bedrohungsvermeidung.[215]

Was das Krisenmanagement betrifft, gibt es Positionen, die das Krisenmanagement in der aktiven und passiven Form vom Issuesmanagement umrahmt sehen. So geschehen bei Krystek und Müller-Stewens. Es gibt aber auch Autoren, die den Begriff des Issuesmanagements eher im ex ante des direkten Krisenausbruchs ansiedeln und das Krisenmanagement im ex post[216], zumal diese Phasen wieder unterschiedliche Einteilungen erfahren. Einig gehen sich Autoren, dass ex ante und ex post des konkreten Krisenereignisses Massnahmen greifen müssen, die Krisenereignisse möglichst vermeiden, abschwächen, bewältigen und nachbetreuen. Zudem scheine es sinnvoll, dass sich "Frühaufklärung" und "Krisenmanagement" ergänzten. Wegen der Ergänzung dieser zwei Bereiche kommt es automatisch zu Überlappungen im Zeitablauf, wobei sich der Anteil am reaktiven Krisenmanagement durch eine funktionierende Frühaufklärung[217] verringern lasse.

Nach Schulten wird das Managen einer Krise aus der funktionalen oder institutionalen Perspektive heraus betrachtet. Somit könne man dies auch auf eine dahingehende Unterscheidung für das Krisenmanagement hinsichtlich seiner Definition machen.[218]

---

[213] Krystek/Müller-Stewens, Frühaufklärung, 27f.

[214] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.1/Ziffer 3.

[215] Krystek/Müller-Stewens, Frühaufklärung, 30ff.

[216] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.1/Ziffer 4.

[217] "Eine funktionierende Frühaufklärung *reduziert die Menge und das Ausmass operativer und strategischer Überraschungen* und damit den Anteil an Aktivitäten eines klassischen (reaktiven) Krisenmanagements." (Quelle: Krystek/Müller-Stewens, Frühaufklärung, 253.). Im strengen Sinn wird nach Krystek/Müller-Stewens unter a) *Frühwarnung* das frühzeitige Orten von Bedrohungen, unter b) *Früherkennung* das frühzeitige Orten von Bedrohungen und Chancen und unter c) *Frühaufklärung* das frühzeitige Orten von Bedrohungen und Chancen sowie das Initiieren von Gegenmassnahmen verstanden. Frühwarnsysteme stellten die erste Entwicklungsstufe dar. Frühaufklärungssysteme befänden sich dementsprechend auf der dritten Stufe (Quelle: Krystek/Müller-Stewens, Frühaufklärung, 20f.).

[218] Schulten, Krisenmanagement, 56.

Bei der Betrachtung des Krisenmanagements als Funktion könne der Krisenmanagementbegriff auf die beiden ziel- und damit zweckgebundenen Aufgabenschwerpunkte der Krisenvermeidung und -bewältigung angewandt werden. Dabei beschränken sich nach Ansicht Schultens die meisten Autoren bei ihren Definitionsversuchen auf die Krisenbewältigung, was heisst, sie schienen allein die Krisenbewältigung als Krisenmanagement anzuerkennen. Diese Beschränkung alleine auf den Begriff der Krisenbewältigung dürfte einige Autoren (z. B. Höhn[219]) allerdings nicht davon abhalten, der Krisenvermeidung in ihren die Definition ergänzenden Ausführungen weitere Beachtung zu schenken. Sie forderten zum Beispiel, dass ein kontinuierliches Krisenmanagement einer permanenten Koordination zwischen Krisenvorsorge und Krisenfürsorge bedürfe. Auch wiesen sie auf die Komplementarität von Krisenvermeidung (durch z. B. Frühaufklärung) und Krisenbewältigung hin.[220]

Als Beispiel für die Beschränkung auf den Teilaspekt der Bewältigung seien die Definitionen von Höhn (1974), Weber (1980), Müller (1982) und Däniker[221] genommen:

Höhn versteht unter dem Begriff des Krisenmanagements eine "(...) Tätigkeit, die zur Bewältigung einer die Existenz des Unternehmens gefährdenden Situation erforderlich ist, einer Situation, bei der das Überleben zur Kernfrage wird. Dabei ist es gleichgültig, ob sich diese Lage aus dem Unternehmen selbst oder aufgrund äusserer Einwirkungen ergibt."[222]

Weber definiert Krisenmanagement als "(...) die Gesamtheit der speziellen, unter Zeitdruck eingesetzten Institutionen, Tätigkeiten und Instrumente, die zur Bewältigung einer ausserordentlichen, meistens überraschend aufgetretenen Situation (welche die Existenz eines Unternehmens nachhaltig stört oder gefährdet) dienen (...)."[223]

Als "(...) Führung der Unternehmung zur Bewältigung von Krisen, d. h. von Prozessen, die den Fortbestand der gesamten Unternehmung nachhaltig gefährden (...)"[224], sieht Müller, wie bereits erwähnt, das Managen von Krisen.

Däniker versteht unter Krisenmanagement "(...) Massnahmen aller Art, die der Bewältigung einer überraschend eintretenden Gefahr oder Risikosituation dienen, um Schaden[225] von der eigenen Unternehmung abzuwenden oder einzudämmen, um möglichst bald zum normalen Geschäftsverlauf zurückzukehren (...)."[226]

Betrachtet man nach Schulten das Krisenmanagement als Institution, dann brauche es neben der Begriffscharakteristika eines Krisenmanagements als Funktion auch dessen institutionelle Umsetzung (eine begriffliche Bestimmung der Träger des

---

[219] Höhn spricht davon, dass mit dem Beginn der Krise der ständige Krisenstab seine Tätigkeiten von der sogenannten Vorbereitungsphase auf die Bewältigung des eingetroffenen Ernstfalls umzustellen habe. Dieser permanente Krisenstab hätte nun von der Krisenvorsorge zur Krisenfürsorge überzugehen (Quelle: Höhn, Unternehmen, 63f.).

[220] Schulten, Krisenmanagement, 56ff.

[221] Gefunden bei Scherler. Original Quellentext konnte nach Literaturangabe nicht gefunden werden.

[222] Höhn, Unternehmen, 1f.

[223] Weber, Krisenmanagement, 22.

[224] Müller, Krisenmanagement, 6.

[225] Unter Schaden sollen laut Scherler die kurz und mittelfristigen finanziellen Einbussen und die eher längerfristigen Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverluste verstanden werden (Quelle: Scherler, Kommunikation, 17.).

[226] Scherler, Kommunikation, 17.

Krisenmanagements).[227] Darunter seien gewissermassen "(...) sämtliche Aktoren und/oder Personengruppen innerhalb, aber auch ausserhalb einer Unternehmung zu verstehen, die mit ihrer exekutiven Position und persönlichen Zuständigkeit das Risiko einer betrieblichen Existenzgefährdung zu bekämpfen haben."[228]

Krisenmanagement in seiner operativen Durchführung, aber auch dessen Bedienung mit dem kommunikativen Instrument der PR resp. der Krisen-PR, steht den Public Relations nahe. Dies zeigt sich u. a. darin, da ein integrales PR-Management, das nach Köcher neben den kommunikativen auch die operativen Teile eines Issuesmanagements umfasst[229], neu aus Autorensicht mindestens durch die operativen Tätigkeiten des Krisenmanagements aufgewertet werden sollte. Bislang wurde nur der Dialog in Konflikt– und Krisenzeiten von Köcher in ein integrales PR-Managementkonzept einbezogen. Damit ein Krisenmanagement den heutigen Bedingungen entsprechend schlagkräftig sein kann, müssen Kommunikationsabteilungen zu Issuesabteilungen aufgerüstet werden, die sich hauptsächlich der Analyse von Reputationskrisen widmen. Riskanalysen und die im weiteren Verlauf der Arbeit genauer zu beschreibenden operativen Aufgaben des Issuesmanagements in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und den Kommunikationsverantwortlichen, dies alles macht heute ein modernes Krisen(kommunikations)management aus. Schliesslich dürfte man so auch von einem wirklich "integralen" PR-Management sprechen, bei welchem die Geschäftsleitung als eigentlicher Krisenmanager das letzte Wort, aber insbesondere die Verantwortung hat.

In dieser Arbeit soll ein dem System des Issuesmanagements entsprechendes und mit letzter Entscheidungsmacht auf der Ebene der Geschäftsführung angesiedeltes Krisenmanagement als Entscheidungsinstrument namentlich zur Vermeidung von Reputationskrisen aufgefasst werden. Dabei hat es den veränderten Bedingungen entsprechend als Beobachtung von Kommunikation konzipiert zu sein. Die Ebenen der Geschäftsführung, der operativen Umsetzung und im Zeitalter des sich auswirkenden Strukturwandels namentlich die Ebene der Kommunikation sollen in einem geschickten Zusammenspiel von Analysen und darauf abgestimmten, althergebrachten Massnahmen zur Unsicherheitsreduktion Reputationskrisen gezielt abwehren. Sofern diese Krisen des Images oder der Reputation nicht abwendbar oder von aussen "aufgesetzt" sind, müssen sie mit selbigen Massnahmen bewältigt werden. All dies hinsichtlich der Wahrung der Treue der relevanten Teilöffentlichkeiten und folglich des Überlebens des Unternehmens.

5.2 Krisenmanagement: Ein Teilkonzept respektive -element eines integralen PR-Managements

"(...) crisis management concerns the totality of their organization as well as their relation with their environment and is an expression of the organization's fundamental purpose or strategic vision."[230]

Es gibt verschiedene Einteilungen[231] bezüglich des Ablaufs von Krisen. Damit Ordnung in die vorhandenen "Theorieansätze" gebracht wird, rekurriert die Arbeit auf einen integralen PR-Ablauf, welcher als *ein* Modul "Krisenmanagement" - neu auch in seiner

[227] Schulten, Krisenmanagement, 70.
[228] Schulten, Krisenmanagement, 70.
[229] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.1/Ziffer 5.
[230] Pauchant/Mitroff, Transforming, 126.
[231] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 1.

operativen Dimension - enthält. Die bestehende Literatur zu den hier vorgetragenen Punkten wird referiert und wo angebracht den neuen Gegebenheiten entsprechend diskutiert bzw. kritisch bearbeitet. Dies geschieht entweder direkt im Text oder in den jeweiligen Schlussfolgerungen (Fazits) als zusammenfassend festgestelltes und evtl. defizitär erscheinendes Ergebnis gängiger Literatur.

Wie man den Vorgehensablauf in einzelne Schritte vor, während und nach dem "Krisenereignis" strukturiert, bezeichnet und gewichtet, ist je nach Publikation verschieden (u. a. Köcher fokussiert die Kommunikation; Wiedemann vermischt Bereiche u. Kommunikation). In dieser Arbeit wird die grobe Einteilung eines integralen PR-Managements nach Köcher[232] als Vorbild genommen und um eine feinere Einteilung nach Wiedemann[233] ergänzt.

5.2.1 In Beziehung stehen mit der Öffentlichkeit als (primäre) Prävention[234]

"Es beginnt mit Prävention, und diese setzt Vorstellungskraft voraus (...)"[235]

Die Autoren zeigen sich einig, dass Unternehmen an ihrem Umgang mit an sie vermehrt übertragenen sozialen und umweltbezogenen Aufgaben gemessen werden. Liessen sie sich bei ihren alltäglichen Aktivitäten Versäumnisse zukommen, könnten sich diese sehr rasch zu Krisen entwickeln, welche den Bestand der Unternehmung gefährdeten. Daher drängen sich nach Ansicht Wiedemanns im Vorfeld einer Krise u. a. folgende Fragen auf:

- Was macht Produkte, technische Anlagen und Vorhaben zu Krisenanlässen?
- Welche Umfeldveränderungen tragen zu Krisen bei? Wann ist eine Unternehmung besonders krisenanfällig, und wie sensibel ist sie diesbezüglich?
- Was kann eine Unternehmung tun um Krisen vorzubeugen oder Krisenkosten zu reduzieren?[236]

Spindler bemerkt, dass nichts für eine Unternehmung schädlicher ist als ihr Ansehen durch ein spektakuläres Ereignis zu gefährden, auf das sie nicht vorbereitet sei. Ob es sich dabei um schwere Unfälle, Rückzug von Produkten aus dem Markt, Feuer im Betrieb, Streiks, Kurzarbeit, Massenentlassungen oder Aufgabe eines Werks handle, sei dahingestellt. Relevant und all diesen Ereignissen gemeinsam sieht Spindler ein sehr starkes Interesse seitens der Öffentlichkeit. Habe die Unternehmung, die sich solch einem Ereignis gegenüber sehe, nicht einen ausgesprochen positiven Ruf, müsse sie mit einem schweren Schaden an ihrem Image rechnen, sofern die dafür Verantwortlichen nicht sofort adäquat mit dieser Situation umzugehen wüssten. Die Sympathie aus der unternehmerischen Umwelt sei in solchen Situationen immer auf der Seite des Schwächeren. Es werde nach den Schuldigen gefahndet, die nicht ausreichend Vorsorge getroffen hätten, um solche Ereignisse möglichst zu vermeiden. Die vom Ereignis

---

[232] Vgl. Köcher, Management.
[233] Wiedemann, Krisenmanagement, 22.
[234] Wiedemann bezeichnet dies mit "(...) Aufbau vertrauensvoller Beziehungen des Unternehmens zur Öffentlichkeit (...)" (Quelle: Wiedemann, Krisenmanagement, 20.) oder mit *(Risiko-)Kommunikation mit der Öffentlichkeit als primäre Prävention (vgl. Wiedemann, Krisenmanagement, 20ff.).* Diese Arbeit hält dies hier mit "in Beziehung stehen".
[235] Kohli, Vorstellungskraft, NZZ, 9. 10. 01, 15.
[236] Wiedemann, Krisenmanagement, 1f.

“ausgewählte“ Unternehmung werde sodann von der Öffentlichkeit direkt für das Geschehene verantwortlich gemacht.[237]

Eine Unternehmung sei bei solch überraschenden Vorkommnissen immer in der Verteidigungsposition. Laut Beobachtung Spindlers müssten die Verantwortlichen bei diesen Anlässen in der Öffentlichkeit für Dinge um Verständnis werben, die bei dieser nicht sehr populär seien. Je früher sich nun die Verantwortlichen auf solche Möglichkeiten einzustellen wüssten, desto besser sei dies für das Gelingen der Handhabung solcher Situationen, den Ruf bzw. den Fortbestand der Unternehmung. Dies gelte in einem besonderen Masse für Ereignisse, die unerwartet einträfen wie Unfälle, Explosionen, Feuer, Produktrückzug, Streik, denn hier habe die Unternehmensleitung keinerlei Einfluss darauf, wann die Bekanntgabe der Tatsachen an die Öffentlichkeit erfolge. Bei eingeleiteten Aktionen seitens der Unternehmen (Fusionen, Kurzarbeit, Betriebsaufgabe und Ähnliches) wäre dies in Form einer kontrollierbareren Bekanntgabe eher möglich. Keinesfalls dürfe die Unternehmensleitung bei unerwarteten Ereignissen von diesen völlig überrollt werden.[238]

Der Ausspruch Alexis de Tocquevilles, dass in demokratischen Völkern die öffentliche Gunst genauso nötig wie die (ein)geatmete Luft sei, und daher nicht mit der Masse der Öffentlichkeit in Einklang zu stehen sozusagen nicht zu leben hiesse, zeigt nach Lambeck, dass sich eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit besonders in Krisensituationen auszahle. Die Begründung für kontinuierliche und damit langfristige PR, die nicht erst dann einsetzten, wenn es brenne (und wirkliches Krisenmanagement gefragt sei), sondern im Vorfeld der Krise im Rahmen einer ersten Prävention einzusetzen hätten, läge wie folgt verankert: Die Berichterstattung über Ereignisse und insbesondere Ereignisse, die eigentliche Krisen seien, wären keine isolierten Tatbestände, sondern würden jeweils vor dem Hintergrund resp. dem Bezugsrahmen vorangegangener Interpretationen und Bewertungen wahrgenommen und beurteilt. Man könne davon ausgehen, dass aktuelle Ereignisse in ein kognitives Schema eingeordnet würden, das sich aus bereits vorhandenem Wissen und Einstellungen zusammensetze und dementsprechend die jeweilige Wahrnehmung und Bewertung des neu hinzugekommenen Ereignisses/Sachverhaltes steuere. Daher sei es verständlich, dass ein von jeder Unternehmung anzustrebender und in einem kontinuierlichen Prozess geschaffener, positiver Bezugsrahmen, der grundsätzlich auch als Gunst resp. moderner als Vertrauen interpretiert werden dürfe, nur über längere Zeit mittels einer kontinuierlichen PR zu konstruieren sei. Speziell in der Krise wäre ein positiver Bezugsrahmen für die krisengeschüttelte Unternehmung von sehr viel Wert.[239]

Die Autoren erkennen, dass am Anfang aller Überlegungen zu Krisen das Risiko steht, das in irgendeiner Form erkannt und kommuniziert werden muss. Dabei hält die gängige Literatur Massnahmen in den Bereichen Risk-, Katastrophen-, Issues-, Stakeholder-Management und in der Unternehmenskommunikation bereit. Was Letztere betrifft, wollen die Autoren mit der Öffentlichkeit mittels einer permanenten Beziehungspflege namentlich via PR-Massnahmen in Beziehung stehen. Dies v. a. mit Bezug auf Krisenlagen und bislang ungeachtet der Gefahr einer im Zeichen des Strukturwandels moralischen Aufladung des Imageträgers.

Was laut bestehender Literatur alles getan werden muss, um als erste Prävention die Risiken und ihre negativen Folgen der Bevölkerung “schmackhaft zu machen“ bzw. sie

---

[237] Spindler, Umwelt, 361.
[238] Spindler, Umwelt, 361.
[239] Lambeck, Krise, 181f.

darauf einzustellen, zeigen die Unterkapitel *Umweltorientierte Unternehmensführung und Störfallvorsorge, Früherkennung möglicher Umfeldveränderungen* und *Aufbau vertrauensvoller Beziehungen zur Öffentlichkeit.* Mittels dieser Überlegungen soll laut durchgängiger Überzeugung der nach Lambeck geforderte positive Bezugsrahmen geschaffen werden, wozu laut diesem das Geben und das Nehmen von Informationen über diverse Sachverhalte wie wirtschaftliche und technische Situation einer Unternehmung über das Mittel des Kontaktpflegens gehörten.[240]

5.2.1.1 Umweltorientierte Unternehmensführung und Störfallvorsorge

...am Anfang steht das Risiko...

Egal von welchem Wohlstandsniveau ausgegangen wird, besteht nach Meinung des Riskexperten Haller stets eine Polarisierung zwischen einem Erzielen von Wohlstand und den mit diesem Vorgehen verbundenen Risikopotenzialen. Dies impliziere, dass die Öffentlichkeit von unternehmerischen Aktivitäten abhängig sei, da diese eben diesen Wohlstand garantierten. Gleichzeitig werde sie in einem steigenden Masse von damit verbundenen Ängsten geplagt. Folglich verstärke sich der Widerstand gegen Unternehmen als Produzenten solcher mit dem Wohlstand einhergehender Risiken in Form von Grossunfällen und Störungen aller Art, welche die Lebensbasis der Gesellschaft als solche gefährdeten. Was den Gefahrenaspekt der Risiken angehe, werde dieser, im Gegensatz zum Chancenpotenzial der Risiken, heutzutage zunehmend wahrgenommen und über die Medien verstärkt. Dabei würden Grossunfälle der vergangenen Jahre als Signalereignisse gewertet, welche eindeutig Entwicklungstendenzen der Risiken offenlegten[241] und in der Folge zu einem verstärkten Risiko-Dialog anregten. Dies sei insbesondere auf die Symbolkatastrophen Tschernobyl, Challenger und Schweizerhalle im Jahr 1986 zurückführbar. Diese Ereignisse haben u. a. nach Haller eine nachhaltige Schockwirkung ausgelöst. Sie hätten der Öffentlichkeit demonstriert, was Ulrich Beck als Trend in Richtung einer "Risikogesellschaft"[242] charakterisiere.[243]

5.2.1.1.1 Phasen eines Krisenlebenslaufs, Krisenpotenziale, Risikowahrnehmung und -kommunikation

Laut Theorie kann grundsätzlich jedes Produkt, jede Technologie, jede technische Anlage und diesbezügliches Vorhaben - oder ganz generell gesprochen jede unternehmerische Handlung - stufen- resp. phasenweise in eine Krise münden.

Was Wiedemann unter den einzelnen Phasen versteht, wird mittels Beispielen gezeigt:[244]

Vorphase: In dieser Stufe entwickle sich der Blick auf mögliche Risiken, die von Produkten/Stoffen und Technologien ausgingen.

---

[240] Lambeck, Krise, 182.
[241] Haller, Risikoprobleme, 334ff.
[242] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 2.
[243] Haller/Maas/Königswieser, Stiftung, 11f.
[244] Wiedemann, Krisenmanagement, 5f.

Beispiel: Im Bereich Textilien sei die Diskussion um die Gesundheits- und Umweltverträglichkeit lanciert. In dieser Diskussion gehe es um Forderungen nach Reduktion von Abluft, Abwasser und Abfall sowie um einen ressourcenschonenden Einsatz von Rohstoffen. Die Textilindustrie habe es in dieser Phase noch in der Hand, gestaltend und produktiv Kritik und Anregungen zu verarbeiten.

Entwicklungsphase: Auf dieser Stufe verstärke sich die Kritik und die Medien würden vermehrt auf das Thema aufmerksam.
Beispiel: Die Diskussion um den Elektrosmog bei Mobiltelefonen diene hier der Illustration. Was für negative gesundheitliche Folgen diese Produkte auf den Menschen haben könnten, sei bislang nicht hinreichend geklärt. Trotz resp. gerade wegen dieser Unkenntnis gelangten sie in die Kritik. Presse als auch Fernsehsendungen thematisierten die damit verbundenen Befürchtungen, die von Teilen der Öffentlichkeit aufgegriffen würden und die entsprechend reagierten. Dabei sprächen einerseits die wachsenden Verkaufszahlen für eine faktische Akzeptanz dieses neuen Mediums, andererseits würden Vorbehalte nicht nur gegenüber den Geräten, sondern insbesondere auch gegenüber Mobilfunkanlagen lauter. In dieser paradoxen Situation sänke die geäusserte Akzeptanz.

Akute Phase: Nun habe sich der Protest von den anfänglich einzeln vorhandenen Kritikern über die Ausweitung mittels der Medien in breiteren Bevölkerungskreisen praktisch organisiert. Die Unternehmung sehe sich in der akuten Phase einem organisierten Protest gegenüber, der in der Öffentlichkeit ganz allgemein Zustimmung fände. Sie habe sich auf dieser Stufe selber in die Defensive getrieben. Nun brauche es nur einen Störfall[245], zum Teil genüge auch ein Gerücht[246], um den Ausbruch der Krise herbeizuführen.
Beispiele: Polyvinylchlorid (PVC), Gentechnik.

Nachphase: Im Gefolge der Krise würden unter Umständen die Handlungsbedingungen für das Unternehmen oder für ganze Branchen bzw. im Rahmen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen insgesamt verändert[247]; Produkte würden via staatlicher Auflagen und Verordnungen verboten, Technologien müssten aufgrund umfassender Akzeptanzkrisen Schritt um Schritt aufgegeben werden.
Beispiele: Verbot von Asbestprodukten, evtl. Kernkraft (Ausstiegsszenario).

Hinsichtlich möglicher Krisenverläufe ist es laut Autoren für Unternehmen wichtig, das jeweilige Krisenpotenzial eines Produktes, einer Technologie, technischer Anlagen und Vorhaben rechtzeitig zu erkennen, wobei gerade auch Wahrnehmungsaspekte von zentraler Bedeutung seien.

Was das Erkennen des Krisenpotenzials eines Produktes anbelangt, resultieren laut Wiedemann Krisen neben der Anfälligkeit des konkreten Produkts eben auch aus der Risikowahrnehmung, die diesem Produkt innewohne. Krisen seien daher einerseits vom Produkt, andererseits von der Sicht- und Bewertungsweise der Betrachter abhängig. Dabei würden drei Risikoanlässe unterschieden:[248]

---

[245] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 3.
[246] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 4.
[247] Vgl. Wiedemann, Krisenmanagement, 4f.; insbesondere Anmerkung, dass dies etwa im Bereich der Produkt- und Umwelthaftung passiert sei.
[248] Wiedemann, Krisenmanagement, 6ff.

Erstens: Inhärentes Risiko: Dieses beziehe sich auf das direkte Risikopotenzial eines Produktes. Hierbei würden neben dem harten Kriterium der Störanfälligkeit drei spezifische, qualitative Eigenarten unterschieden:

- Charakteristika der Risikoquelle: Es gehe um die Kontrollierbarkeit sowie um die Bekanntheit resp. Vertrautheit mit der Risikoquelle. Man frage sich, ob den Konsumenten das Risiko bekannt und bewusst sei, und ob sie damit umzugehen wüssten.

- Charakteristika des Produktkontextes: Dazu gehörten Fragen rund um die Substituierbarkeit (weniger riskantes Produkt mit den gleichen Nutzeneigenschaften im Prinzip vorhanden?), um die Vermeidbarkeit bzw. die Reduzierbarkeit des Risikos (strengere Risikokontrolle mittels technischer Sicherheitseinrichtungen möglich?), um die emotionale Bewertung des Risikos (könnte das Produkt im Zusammenhang mit einem als "Thrill" bezeichneten Risiko - z. B. Motorräder - gesehen werden?) und um das Risiko-Nutzen-Verhältnis. (Man frage sich hierbei, ob der antizipierte Produktnutzen weit grösser als das Risiko sei. Dies wäre z. B. bei AIDS-Medikamenten der Fall, wo hohe Risiken von der Öffentlichkeit akzeptiert würden.)

- Folgen-Charakteristika: Risiken würden je nachdem wahrgenommen, wie sie mit Furchterregungen (z. B. Assoziation mit Krebs) verbindbar seien. Weitere entscheidende Faktoren spielten die Wahrnehmbarkeit des Schadens, sein unmittelbares versus zeitlich mittelbares Eintreten und die vom möglichen Schaden Betroffenen (schutzbedürftige Gruppen), sowie die Fairness der Risiko-Nutzen-Verteilung (Nutzenträger des Produkts trage auch die Risiken).

Den Ausführungen Wiedemanns zufolge hängt beim inhärenten Risiko die Krisenanfälligkeit vom jeweiligen Produkt von den ihm innewohnenden Risikofaktoren ab. Diese inhärenten Risikofaktoren seien als Störfallpotenziale zu sehen.

Zweitens: Verwendungsrisiko: Hier gehe es um die Möglichkeit der nichtsachgerechten Nutzung eines Produktes. Falsche, "übermässig" häufige Anwendung eines Produktes könne zu Schäden führen. Die Faktoren Handlings- bzw. Gebrauchskomplexität (Schwierigkeit einer bestimmungsgemässen Verwendung) und Verführbarkeit des Produktnutzers (z. B. desto mehr und häufiger, desto besser) könnten Stolpersteine für die Unternehmen darstellen.

Drittens: Missbrauchsrisiko: Darunter fielen böswillige Veränderungen der Produkteigenschaften oder sogar des Produkteinsatzes, womit anderen Personen oder der Unternehmung absichtlich Schaden zugefügt werden wolle. Bekanntestes Beispiel sei die Produktsabotage.

Bezüglich der Krisenanfälligkeit eines Produktes können – immer noch nach Wiedemann - drei Erkenntnisse gezogen werden:

Erstens sei die Krisenanfälligkeit eines Produktes nicht alleine von der Höhe des objektiven Risikos abhängig. Damit seien technische Risikoabschätzungen zwar nötig, niemals könne dies aber hinreichend sein. Zweitens würde der Verweis auf andere im Durchschnitt höhere Risiken (Risiko der höheren Kanzerogenität von Naturstoffen im Vergleich mit kanzerogenen Wirkung von Chemikalien) nicht nützen, die bereits beunruhigte Öffentlichkeit zu beruhigen. Wichtig scheine vielmehr wie und auf welche Weise das Produkt gesehen werde, und hierüber entschieden wesentlich die inhärenten

Risikofaktoren eines Produktes. Drittens beurteilten Laien und Experten die Risiken unterschiedlich[249]. Während sich die Laien betreffend ihrer Wahrnehmung an meist qualitativen[250] Risikomerkmalen ausrichteten, beurteilten Experten die Risiken eher aufgrund quantitativer Risikoaspekte. Risiken, welche die Experten nicht beunruhigten, ängstigten die Öffentlichkeit. Somit gelte sowohl für die Öffentlichkeit als auch für die Unternehmung, dass Risiken, die diese letztendlich "umbringen" könnten, nicht unbedingt die Risiken seien, die diese fürchteten oder sie verärgerten.

Was die technischen Anlagen und Vorhaben betreffen, können nach Wiedemann Akzeptanzkrisen eine Unternehmung, ja gar ganze Branchen gefährden (Bsp. Sendemasten für Mobilfunk/Kerntechnik). Bei der Krisenanfälligkeit der Technologien spiele, wie bei den Produkten, die Risikowahrnehmung durch die Öffentlichkeit eine wesentliche Rolle. Je nach Technologie, mit der eine Unternehmung in erster Linie zu tun habe, spielten unterschiedliche Faktoren (Katastrophenpotenzial, Schrecklichkeit, Kontrollierbarkeit, Freiwilligkeit, Bekanntheit/Verständlichkeit, Wahrscheinlichkeit des Schadens) in unterschiedlichen Ausprägungen eine Rolle. Wenn man als Beispiel eine im Verkehr tätige Unternehmung nehme, seien die Risikofaktoren Kontrollierbarkeit und Freiwilligkeit bezüglich der Risikowahrnehmung dominant. Ob eine Technologie nun allgemein als bedrohlich wahrgenommen werde, hänge von zwei Dingen ab: Ein andauernder Expertenstreit über das Risikopotenzial müsse stattfinden. Dies sei die Voraussetzung einer permanenten Thematisierung in den Medien. Zudem würden konkrete Störfälle oder allgemein kritische Ereignisse als Beweis genommen, dass diesbezüglich Ängste und Befürchtungen angebracht seien. Ein weiteres Problem bei der Bewertung des technologischen Risikopotenzials läge zusätzlich in der Nutzenwahrnehmung, denn in der Regel resultiere kein direkter persönlicher Nutzen aus technischen Anlagen, und der gesellschaftliche Nutzen sei kaum auf der Grundlage eigener Erfahrungen zu beantworten.[251] Generell wird nach Apitz – abgesehen vom konkreten Schaden - das Krisenelement "Technik" verstärkt, indem der Mensch die Technik nicht mehr durchschaue, sie nicht mehr verstehe, nicht mehr "be"greife, ihr daher auch nicht vertraue und sich gewaltige Ängste in der Bevölkerung ausbreiteten.[252]

Was die Wahrnehmung von Risiken angeht, kann man nach Holzheu/Wiedemann sagen, dass aufgrund unterschiedlicher Risikodefinitionen (Banker, Ökonomen und Versicherungskaufleute sähen Risiken anders als Psychologen, Philosophen oder Techniker), das Risiko ein Konstrukt ist. Ein Konstrukt, das nicht nur ein Beobachtungsgegenstand, sondern auch ein Beobachtungskonzept darstelle. Als Beobachtungskonzept sei das Risiko eine Art Brille, durch welche die verschiedenen Personen oder Experten die Welt mit ihren Risiken betrachteten. Was nun als Risiko eingestuft bzw. gesehen werde, wäre nicht unmittelbare Wirklichkeit, sondern hange eben von der Art der Brille ab, aber auch von der Weise wie durch diese gesehen werde. Verschiedene Experten trügen andere Risikobrillen und sähen in der Folge

---

[249] Im qualitativen Bewertungsbereich zeigen sich laut Hribal die Wahrnehmungsunterschiede zwischen Laien und Experten am deutlichsten (Quelle: Hribal, Risikokommunikation, 54.).

[250] Als qualitativer Faktor zählt nach Bonfadelli beispielsweise die Unterscheidung in freiwillig eingegangene Risiken (Autofahren, Rauchen) und in unfreiwillig eingegangene Risiken (Müllverbrennungsanlagen, Kernkraftwerke). Dabei würden freiwillig übernommene Risiken von den Laien bei gleicher statistischer Verlustwahrscheinlichkeit viel stärker akzeptiert und als weniger riskant eingestuft. Zudem spielten auch die Verteilung von Risiko und Nutzen (Risiko betreffe Allgemeinheit - vom Nutzen profitierten hingegen nur wenige; Risiko folglich von den Laien als höher eingestuft) und Risiken, denen man hilflos gegenüberstehe (z. B. Radioaktivität) eine wichtige Rolle in der Wahrnehmung des Risikos von Seiten der Laien und deren Beurteilung (Quelle: Bonfadelli, Medienwirkungsforschung II, 275.).

[251] Wiedemann, Krisenmanagement, 10ff.

[252] Apitz, Konflikte, 18f.

Verschiedenes, auch wenn sie dabei den gleichen Gegenstand betrachteten.[253] Übertragungsmechanismen über die Medien (man habe das Bedürfnis nach news), aber auch die Identität des Gegenstandes (Ölunglück in Alaska und die Frage nach der Vergiftung aller Gewässer) und der Rückbezug auf die Menschen (wann treffe es die Menschen? Stichwort: Über die Vögel und die Robben zu den Menschen) spielen laut Haller beim Aufbau oder eben durch psychologisch ungeschickt bewältigte Grösstunfälle ausgelöstem Abbau von Vertrauenspotenzialen eine wichtige Rolle bei der Frage nach der Risikowahrnehmung durch die Öffentlichkeit und den diesbezüglichen Konflikten um die jeweiligen Risikopotenziale.[254]

Am Anfang jeder unternehmerischen Aktion steht das Risiko und hat im Hinblick auf mögliche Folgen kommuniziert zu werden.

Wieso die Öffentlichkeit über allfällige Risiken informiert werden sollte, man könne dies auch mit dem Spruch "The Public's Right to Know"[255] umschreiben, umfasst nach Ansicht Russ-Mohls zwei Gründe: Erstens sollte das Kollektiv wie auch das Individuum als solches die Möglichkeit haben, sich vor allfälligen Katastrophen resp. Schadensfällen zu schützen. Damit dies im Rahmen der jeweiligen Möglichkeiten geschehen könne, brauche es präzise Kenntnisse der Eintretenswahrscheinlichkeiten und der Auswirkungen dieser Ereignisse. Zweitens sollten sowohl Staatsbürger als auch Marktteilnehmer die Risiken kennen, damit diese abschätzen könnten, ob man sie eingehen wolle.[256]

Wenn eine Unternehmung mit ihrer Öffentlichkeit hinsichtlich der Krisenprävention in Beziehung steht, dann gibt es nach gängiger Theorie verschiedene Möglichkeiten wie Risiken vermittelt werden. Grundsätzlich gäbe es zwei mögliche Konzeptionen von Risikokommunikation. Die eine spielt sich zwischen der Risiko und dessen Folgen produzierenden Unternehmung und der Öffentlichkeit namentlich über die Medien ab. Dabei orientieren sich die Medien an Experteneinschätzungen und haben diese möglichst neutral an ihr Publikum zu übermitteln. Hierbei handelt es sich um Bonfadellis *Transfer-Akzeptanz-Modell.* Bei diesem käme den Medien die Hauptfunktion zu, die Öffentlichkeit neutral über mögliche Risiken zu informieren. Medien sollten sich an einem von den Risikomanagern in der Industrie benutzten engen und technischbestimmten Risikobegriff orientieren. Somit hätten sie der Forderung zu entsprechen, dass die Presse im Sinne der Experten die realen Folgen der Technik widerspiegle.[257]

Bei der zweiten Risikokonzeption geht die Initiative ganz generell von diversen Interessengruppen aus. Die Medien haben gewissermassen als Plattform unterschiedlichster Meinungen zu fungieren. Bei dieser Ansicht geht es um das *diskursive Arena Modell* von Bonfadelli. Mittels öffentlicher, medienvermittelter Kommunikation hätten Interessengruppen unterschiedlichster Meinungen über Risiken und jeweils anders konstruierte Risikovorstellungen Zugang zu (für alle Gruppen mehr oder weniger zugängliche) Arenen zu haben. In ihnen würden die unterschiedlichen Meinungen diskutiert und ausgehandelt. Die Medien vermöchten so eine Plattform für eben diese unterschiedlichen Ansichten bereitzustellen.[258]

---

[253] Holzheu/Wiedemann, Perspektiven, 9f.
[254] Haller, Risiko-Dialog, 337f.
[255] Russ-Mohl, Free Flow, 221.
[256] Russ-Mohl, Free Flow, 221f.
[257] Bonfadelli, Medienwirkungsforschung II, 264.
[258] Bonfadelli, Medienwirkungsforschung II, 265.

Nach Ansicht Wiedemanns verhielten sich Unternehmen bislang eher abstinent gegenüber jeglichen Arten von Risikokommunikation. Unternehmen sähen sich auf der einen Seite als Prügelknaben unverhältnismässiger Anforderung und gesetzlicher Auflagen. Auf der anderen Seite bewerte die Öffentlichkeit die Kommunikationspolitik als ungenügend und damit unbefriedigend. Risiken müssten aber, da es keinerlei Garantie für deren Nichteintreten gäbe, in ihrem Vorfeld der Öffentlichkeit glaubhaft kommuniziert werden, und zwar so, dass weder eine Überreaktion bei den Bürgern eintrete noch die Unternehmen nicht für glaubwürdig gehalten würden. Zu einer proaktiven Kommunikationspolitik gehörten u. a. ein professionelles Monitoring der Diskussion um Risiken, eine offene Kommunikationspolitik im Vorfeld von Auseinandersetzungen und Konflikten, ein grösseres Engagement beim Einsetzen von Bewertungsregeln für Entscheidungen über Techniken und Risiken sowie eine stärkere Betonung dieses Aspekts im kommunikativen Umgang mit der Öffentlichkeit. Als flankierende Massnahmen sähe Wiedemann generell die Herstellung guter Beziehungen zur Öffentlichkeit, die Überprüfung möglicher Formen der Kooperation mit und Beteiligung von gesellschaftlichen Anspruchsgruppen bei risikorelevanten Entscheidungen sowie Konfliktvermittlung und Verhandlungsansätze.[259] Haller erwähnt für den Bereich Riskmanagement die zukünftig steigende Bedeutung der Kommunikation im Rahmen des Risiko-Dialogs.[260]

Die herkömmliche Literatur befasst sich unter ersten Krisenpräventionsgedanken mit Risikoüberlegungen unternehmerischen Handelns. Sie macht sich Gedanken über die mit dem Produktionsprozess in Verbindung stehenden Produkte, Anlagen, Technologien und Wirkungen. Sie weiss um deren Risikopotenziale. Zudem ist sie sich bewusst, dass diese nach innen und nach aussen kommuniziert werden müssen, und dass nicht jedes Individuum spezifische Risikoaspekte gleich wahrnimmt. Sowohl Risiko als auch Krise werden bei diesen Überlegungen mehrheitlich als den Dingen (Vorgängen, Technologien, Anlagen, Produkten, Ereignissen, Ängsten, Hoffnungen etc.) innerliches Risiko- oder Krisenpotenzial beschrieben. Folglich tendieren die Theorieansätze dazu, sich hoffnungslos im Widerspruch von bloss angenommenen, subjektiven Risiken und Krisen - im Sinne eines “falschen Bewusstseins“ - und sog. objektiven - also gleichsam substantiellen - Risiken und Krisen zu verstricken. Zukünftig hat gerade die Risiko- resp. Krisenkommunikation als (sozialer) Prozess verstanden zu werden, in welchem prinzipiell beliebige Vorgänge als kalkulierbare oder unkalkulierbare Risiken und folglich potenzielle oder offene Krisen interpretiert werden können. Risiken und Krisen müssen angesichts der Strukturwandelthese als kommunikativ konstruierte Risiken und Krisen gesehen werden. (Alles ist eine Frage der Interpretation.) D. h. die Theorieansätze, die sich der Konstruktion von Risiken/Krisen und der Wichtigkeit des Risikodialogs bewusst sind, haben besonders der kommunikativen Konstruktion von Risiken und Krisen Rechnung zu tragen. Allerdings haben sie sich eben dem kommunikativ-innerlichen Potenzial von Kommunikation verstärkt zuzuwenden und nicht dem bislang vermittelten innerlichen Schreckenspotenzial von Technologien, Anlagen etc. Sodann haben die Termini Risiko und Krise nicht als der Kommunikation äusserliche und den Dingen innerliche, sondern als den Dingen äusserliche und der Kommunikation innerliche Phänomene gesehen zu werden. Empirisch würden Expertenkulturen bezüglich ihres Umgangs mit der Risiko- und Krisenkommunikation in der Folgenabschätzung bzw. der angewandten Risikoforschung untersucht. Somit können Risikoabschätzungen ex ante im Sinne einer Validierung des Krisenpotenzials von immer technischen wie sozialen Entscheidungen auf der Unternehmensführungsebene nur auf Kommunikation in Expertenkulturen, auf

[259] Wiedemann, Krisenmanagement, 24.
[260] Haller, Risiko-Dialog, 338.

Kommunikation innerhalb des Unternehmens und unter seinen Shareholdern, evtl. unter seinen Konsumentengruppen, auf Kommunikation in und von etablierten und nicht-etablierten Akteuren (sozialen Bewegungen, NGO's, Protestparteien), auf Kommunikation letztlich im politischen System und auf medienvermittelte Kommunikation rekurrieren. Aufgrund der Resultate können Unternehmen ihre u. a. Investitions-, Finanzierungs-, Produktions-, Personal- und Kommunikationsentscheide vor dem Hintergrund einer potenziell positiven oder negativen Resonanz von Themen und Akteuren in der öffentlichen Kommunikation und bei relevanten Bezugsgruppen treffen. In ihrer negativen Dimension beziehen sich die Überlegungen namentlich auf die Kalkulation von Reputationsrisiken und damit der Verhinderung oder der Bewältigung von Reputationskrisen als grösstem GAU. Gerade in einer Konsumgesellschaft, in der sich Unternehmen eigentlich nicht mehr durch ihre Produkte oder Dienstleistungen von ihren Konkurrenten abzuheben vermögen (abgesehen von ausgesprochenen Nischenprodukten), erfreuen sich weiche Faktoren wie Image, Umgang mit ethischen Aspekten etc. einer ungeheuren Popularität. Oft sind es doch diese Faktoren - bzw. im Endeffekt das moralische Urteil als Distinktionskriterium beim Kauf -, die den Unterschied zwischen Bestehen oder Nichtbestehen in einem immer grösseren Markt, der aber durch immer wenigere Firmen (Grosskonzerne) bewirtschaftet wird, ausmachen.

5.2.1.1.2 Abgrenzung des Krisenmanagements gegenüber den Gebieten Risk-Management und Katastrophen-Management

Im Folgenden wird auf die mit der Risikowahrnehmung und Risikokommunikation in Verbindung stehenden Bereiche des Risk[261]- und Katastrophenmanagements eingegangen. Dies geschieht aus der gängigen Perspektive in Abgrenzung zum Krisenmanagement.

5.2.1.1.2.1 Risk-Management

Eine erste Konzeption von Risk-Management entwickelte sich laut Mensch in den fünfziger und sechziger Jahren zunächst in Amerika aus dem Versicherungsmanagement. Dieses wandte sich aufgrund des Marktangebotes der Versicherungswirtschaft den versicherbaren Risiken zu, währenddessen sich das Risk-Management auch mit potenziellen Verlustquellen beschäftigte, die aufgrund des Marktangebotes nicht versicherbar waren.[262] Aus dem Insurance Management, das nach Auffassung Theils eine Theorie des systematischen Versicherns darstellt, entwickelte sich das Risk-Management, das dieses Konzept um schadenverhütende Massnahmen erweiterte.[263] Allgemein kann man nach Mensch festhalten, dass sich aus dem Bewusstsein der Existenz von Risiken ein neues Gebiet entwickelte, das sich Risikomanagement nannte. Ziel des Risikomanagements[264] sei es, von einer intuitiven Handhabung möglicher Risiken, oder gar einfach ihrer Nichtbeachtung, zu einer bewussten und systematischen Risikoberücksichtigung zu gelangen. Was die beiden Komponenten "Risiko" und "Management" anbelangten, bedeute die erste Komponente[265], dass jede

---

[261] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 5.
[262] Mensch, Risiko, 8.
[263] Theil, Risikomanagement, 208f.
[264] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 6.
[265] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 7.

unternehmerische Handlung mögliche Risiken[266] in sich berge. Dies werde oft mit einer gewissen Unsicherheit der Ereignisse gleichgesetzt oder als Verlustgefahr interpretiert. Bei der zweiten Komponente gehe es um Entscheidungen über Aktivitäten der Unternehmung, die von der Unternehmensführung gefällt würden. Keine Unternehmung komme umhin diese nicht zu fällen. Dies impliziere aber, dass jede Handlung (respektive jede der ausgewählten Aktivitäten) mit Risiko behaftet und somit potenziell gefährlich sei. Insgesamt seien im Vorfeld einer akuten Krise jegliche unternehmerischen Entscheide und die mit diesen verbundenen Aktivitäten wie auch jedes auf die Zukunft gerichtete Handeln der Unternehmung mit Risiken behaftet. Dies bedeute, dass das Ergebnis einer unternehmerischen Aktivität, die aufgrund einer unternehmerischen Entscheidung getroffen wurde, nicht eindeutig vorhergesagt und daher mit der Gefahr von Verlusten in Zusammenhang gebracht werden könne. Nicht zuletzt, da dieses in der Zukunft liege und Menschen normalerweise keine hellseherischen Fähigkeiten zugesprochen würden. Das Risiko[267] sei folglich ein mit unternehmerischen Aktivitäten bzw. mit dem unternehmerischen Handeln untrennbar verbundener Sachverhalt.[268] Dabei sage laut Beck das Risiko nicht, *was* zu tun, sondern nur, was *nicht* zu tun sei. Daher riskiere die Unternehmung, dass Entscheidungen, welche getroffen werden müssten, einerseits blockiert, und andererseits, bei einer Zunahme der Risiken, zu Entscheidungen führten, welche zu Entscheidungen ohne Netze würden.[269]

Stellte man nun die Forderung auf, dass jede unternehmerische Entscheidung vom jeweiligen Entscheidungsträger innerhalb der Unternehmung auf die in der Unternehmenspolitik enthaltenen und somit angestrebten Ziele und auf die Möglichkeiten der Zielabweichung inkl. deren Folgen auf die Unternehmung und deren Umwelt überprüft würde, dann wäre gemäss Haller jeder Manager ein Risk-Manager. Mit anderen Worten: Man könnte auf ein spezielles Risiko-Management verzichten. Da die Unternehmen noch weit entfernt von so einem Gedankengut seien, sprich das Risk-Management noch nicht völlig in der Unternehmungsführung integriert wäre,[270] heisst es nun dieses genauer zu unterscheiden (hier nach Müller):

"Risk-Management umfasst die *Handhabung von grundsätzlich versicherbaren Risiken durch Instrumente der Schadensverhütung und des Schadensausgleichs."*[271] Beim Risk-Management gehe es mithin um Risiken, die grundsätzlich mit Instrumenten des Versicherungswesens kompensierbar seien. Im Brennpunkt der Aufmerksamkeit stünden die "reinen Risiken"[272]. Dies, da ihr Eintreten erstens lediglich Verluste und keine Gewinne zur Folge hätten. Zudem bedürfe es zu deren Handhabung, z. B. als Schutz gegen Verluste durch insolvente Kunden, spezieller Absicherungen (u. a. Warenkredit- und Investitionsgüterversicherungen).[273]

---

[266] Risiken können laut Haller unterschieden werden in: A) Aktionsrisiken. (Dabei handle es sich um mögliche Störprozesse, welche die Erfüllung bewusst gesetzter Unternehmensziele beeinträchtigten - Beispiele: Absatzstörungen, falsche Produktwahl etc.) B) Bedingungsrisiken. (Hierbei gehe es um mögliche Störprozesse, die die unternehmerischen Zielerfüllungen durch unbewusste Randbedingungen in Gefahr brächten - Beispiele: Politische Krisen, neue ökologische Forderungen etc.) (Quelle: Haller, Risiko-Dialog, 327f.). Hinsichtlich des eben Erwähnten handle es sich bei den Aktionsrisiken um direkte, bei den Bedingungsrisiken um indirekte Störpotenziale (Quelle: Haller, Eckpunkte, 20.).

[267] "Ein ausschliesslich an Risikovermeidung orientiertes Verhalten würde gesellschaftliches Leben schlicht zum Stillstand bringen." (Quelle: Russ-Mohl, Free Flow, 236.).

[268] Mensch, Risiko, 1f.

[269] Beck, Politisierung, 56.

[270] Haller, Risiko-Dialog, 329.

[271] Müller, Krisenmanagement, 34.

[272] Reine Risiken können nach Krystek gleichgesetzt werden mit versicherbaren Risiken (Quelle: Krystek, Unternehmungskrisen, 128.).

[273] Müller, Krisenmanagement, 34f.

Ausführlicher stellt das *Risikomanagement im engeren Sinne* nach Mensch eine Konzeption dar, die durch das Einsetzen von Sicherheitsmassnahmen ein systematisches Vorgehen beim Handhaben von grundsätzlich oder vielmehr theoretisch versicherbaren Risiken[274] ermöglicht. Der Begriff "Risiko" bedeute vor diesem Hintergrund eine Verlustgefahr, die sich durch das Eintreffen möglicher Störereignisse ergebe. Eine Verlustgefahr, die die Möglichkeit darstelle, dass die realisierten Werte negativ von den eigentlich geplanten Werten abwichen. Dieser Risikobegriff beinhalte also nur die negativen Auswirkungen der "Unsicherheit" zukünftiger Entwicklungen und werde – wie bereits beschrieben - "reines Risiko" genannt. Die Aufgabe des Risikomanagements bestehe nun darin, die geplante Erreichung der Unternehmensziele durch passende Massnahmen abzusichern. Es gehe somit um Existenzsicherung als auch um Sicherung des zukünftigen Erfolgs unter Beachtung der anfallenden Kosten der beanspruchten Sicherheitsmassnahmen. Die auf die Absicherung gegen Störeinflüsse ausgerichtete Betrachtungsweise resultiere aus dem Versicherungsmanagement. Dies äussere sich speziell in den Handlungsmöglichkeiten (im Sinne von Sicherheitsmassnahmen), die der Unternehmung im Rahmen des Risikomanagements im engeren Sinne zur Verfügung stünden. Dabei handle es sich insbesondere um Abschlüsse von Versicherungen, ergänzt um spezielle, dafür aber recht konkrete Instrumente (oft in der Form von Checklisten) zur Erkennung und Bewertung von Risiken.[275]

Eine mögliche Form von Systematiken der risikopolitischen *Handlungsmöglichkeiten* stammt von Hoffmann (gefunden bei Mensch), der die folgende Klassifizierung vornimmt:[276]

- *Vermeiden von Risiken:* Aktivitäten, die mit diesen Risiken verbunden seien, würden nicht durchgeführt[277].
- *Vermindern von Risiken:* Massnahmen würden ergriffen, die die Wahrscheinlichkeit von Ereignissen, die Schaden verursachten, verringerten oder aber die Schadenswirkung dieser Ereignisse sänken[278] (Beispiel: Sprinkleranlagen installieren).
- *Begrenzen von Risiken[279]:* Es werde eine Risikenüberwälzung auf andere – z. B. durch die Vertragsgestaltung mit den Geschäftspartnern - oder durch Risikostreuung vorgenommen. Letztere erfolge, indem der Risikoausgleich im Kollektiv, durch ein Zusammenfassen der Risiken, die eine möglichst geringe Korrelation untereinander aufwiesen, ausgenutzt würde.

---

[274] Beim Risiko-Management im engeren Sinne wird laut Haller die Betrachtung auf die Bedingungsrisiken eingeschränkt. Dabei werde unterschieden in nicht versicherbare und versicherbare Risiken. Die Versicherbarkeit hänge namentlich vom Marktangebot und nicht so sehr von theoretischen Erwägungen ab. Das Versicherungsmanagement nehme sich den versicherbaren Risiken an (Quelle: Haller, Risiko-Dialog, 335.).

[275] Mensch, Risiko, 11f.

[276] Mensch, Risiko, 12f.

[277] Beispiel: Das Risiko "Produkthaftung" kann nach Haller vermieden werden, indem die Unternehmung ihre Produktion und den Vertrieb einstellt (Quelle: Haller, Risiko-Dialog, 333.).

[278] Hierbei geht es wiederum nach Haller insbesondere um die Schadenverhütung (wertvollstes Mittel der Risikoverminderung, da das unerwünschte Ereignis am Ursprung angegangen und somit bekämpft werde) und um die Schadenherabsetzung (Quelle: Haller, Risiko-Dialog, 333.).

[279] Haller nennt diesen dritten Schritt direkt "Risikoüberwälzung", die besonders im Rahmen von Versicherungsverträgen (im Sinne von Insurance-Risktransfers (Quelle: Haller, Eckpunkte, 32.)) und ähnlichen Vereinbarungen (im Sinne allgemeiner oder spezieller Vertragsbedingungen im Non-Insurance-Risktransferbereich, wie dies z. B. mittels Haftungsüberwälzungen geschehen könne (Quelle: Haller, Eckpunkte, 32.)) geschieht. Daher lässt Haller in seiner Auflistung den bei Hoffmann aufgelisteten fünften Schritt (Versichern von Risiken) weg (vgl. Haller, Risiko-Dialog, 333f.).

- *Selbsttragen von Risiken:* Wenn die Unternehmung die Risiken weder versichere noch abwälze, sondern die eingegangenen Risiken selber zu tragen gedenke, dann müsse sie für den Schadensfall Reserven[280] bilden.
- *Versichern von Risiken:* Dabei handle es sich um die traditionelle Handlungsmöglichkeit, indem sich die Unternehmung vom Risiko freikaufe und dafür Versicherungsprämien an eine Versicherung zahle, die im Schadensfall den finanziellen Schadensausgleich anstelle der Unternehmung leiste.

Mit den genannten risikopolitischen Handlungsmöglichkeiten resp. Massnahmen hat laut Mensch das Risikomanagement generell zur Aufgabe die Risiken zu verringern. Dabei könne es *funktional* in die beiden Hauptphasen der Risikoanalyse und der Disposition von risikopolitischen Massnahmen gegliedert werden. Ohne detailliert auf diese Einteilung einzugehen, bestehe die Risikoanalyse aus den Schritten Risikoerkennung und -bewertung. Bei der Disposition der risikopolitischen Massnahmen wäre erstens die Suche nach risikopolitischen Massnahmen zu nennen. Zweitens die Bestimmung der optimalen Kombination solch gefundener Massnahmen, da in der Regel mehrere mögliche Massnahmen zur Verfügung stünden. Drittens die Bereitstellung und Einsatzsteuerung der risikopolitischen Massnahmen, zu verstehen als Handhabung u. a. inhaltlicher und organisatorischer Fragen rund um die gewählten Massnahmen.[281]

Ergänzend wird festgehalten, dass beim Risikomanagement im engeren Sinne versucht wird das Risiko - verstanden als Verlustgefahr - mithilfe bestimmter Handlungsmöglichkeiten zu bewältigen.

Demgegenüber beschäftigt sich das *Risikomanagement im weiteren Sinne,* da es von einer anderen Risikodefinition[282] sowie von einer uneingeschränkten Möglichkeit an Handlungsmöglichkeiten[283] ausgeht, nach Ansichten Menschs mit einer viel weiter gefassten und daher umfassenderen Betrachtungsweise für risikopolitische Entscheidungen.[284] Dies heisse, dass sich diese Risikomanagement-Konzeption allgemein mit dem Führen einer Unternehmung unter Berücksichtigung des Risikoaspekts[285] beschäftige. Der Risikoaspekt werde somit in alle Entscheidungsprozesse der Unternehmung integrativ einbezogen und berücksichtigt, wobei Seifert[286] ein allgemeines, funktionales Denkgerüst für den Risikomanagementprozess im Allgemeinen aufgestellt habe. Dieses beinhalte die sechs Phasen *Risikoidentifikation* (Risikoquelle und -art), *Risikoanalyse* (Quantifizierung der Konsequenzen hinsichtlich der Höhe und der Eintrittswahrscheinlichkeit), *Alternativensammlung* (Alternativensuche und Ermittlung ihrer Konsequenzen), *Ergebnisbewertung* (Vergleich der ermittelten Konsequenzen mit den unternehmerischen

---

[280] Dies stellt gemäss Haller den aktiven Sicherungsprozess dar. Der passive Sicherungsprozess bestehe darin, dass die Unternehmung Schäden und deren Konsequenzen bewusst in Kauf nehme (Quelle: Haller, Risiko-Dialog, 333f.).

[281] Mensch, Risiko, 14ff.

[282] Risiko wird hier nach Mensch definiert als spekulatives Risiko, das nicht nur die negativen sondern auch die positiven Seiten der Unsicherheit erfasse (Quelle: Mensch, Risiko, 18.). Nach Theil können diese spekulativen Risiken positive als auch negative Folgen zeitigen (Quelle: Theil, Risikomanagement, 208.).

[283] Ganzes Spektrum von Vertragsabschlüssen betreffend Materiallieferungen über Investitionsentscheidungen bis Versicherungsabschlüsse umfassend, denen aber aus dieser Perspektive eine untergeordnete Bedeutung zukomme (Quelle: Mensch, Risiko, 19.).

[284] Mensch, Risiko, 17.

[285] Beim Risiko-Management im weiteren Sinne geht es laut Haller um die Auseinandersetzung mit dem gesamten Problem des Risikos, wobei dementsprechend die Aktions- als auch Bedingungsrisiken gemeint seien (Quelle: Haller, Risiko-Dialog, 335.).

[286] Konkret angewandt auf die Praxis, vergleiche ältere Fallstudie von *Seifert, Effizienzsprung,* insbesondere Seite *97.*

Zielsetzungen bzw. anhand der Nutzenfunktion des Managements), *Entscheidung* (aufgrund vorheriger Beurteilung der Handlungsalternativen und nicht explizit formulierter Beurteilungskriterien) und *Umsetzung*.[287]

Ein umfassendes Risk-Management als unterstützende Funktion der Unternehmungsführung befasst sich gemäss Angaben von Mensch mit einem systematischen Erkennen aller Risiken, mit deren Bewertung und Bewältigung. Es stelle damit eine spezifische Controllingaufgabe dar.[288] Dabei kann unterschieden werden zwischen einem *Risk-Management im engeren Sinne,* das nur die reinen Risiken resp. die negativen Auswirkungen der Unsicherheit über zukünftige Ereignisse in seine Betrachtungen einbezieht und sich auch in seinen risikopolitischen Handlungsmöglichkeiten beschränkt. Demgegenüber setzt sich ein *Risk-Management im weiteren Sinne* sowohl mit den negativen als auch positiven Aspekten der Unsicherheit zukünftiger Ereignisse, d. h. den spekulativen Risiken auseinander. Es geht von einer uneingeschränkten Menge an Handlungsmöglichkeiten im Sinne von risikopolitischen Massnahmen aus und gelangt so zu einer umfassenderen Betrachtungsweise bezüglich risikopolitischer unternehmerischer Entscheidungen.

5.2.1.1.2.2 Katastrophen-Management (bzw. Sicherheitsmanagement)

Beim Katastrophen-Management geht es nach Müller um den *"(...) sicherheitstechnischen Schutz der Unternehmung und ihrer Mitglieder gegen Katastrophen durch entsprechende Sicherheitspläne und -massnahmen."*[289] Sodann beziehe sich das Katastrophen-Management auf durch sicherheitstechnische Massnahmen abwendbare Gefahren,[290] wobei der Begriff "Katastrophe" in erster Linie "(...) im ausserökonomischen Bereich begründet liegende und die Funktionsfähigkeit der Unternehmung bedrohende Ereignisse in Form von Naturkatastrophen oder technischen Katastrophen (...)"[291] bezeichne und Beispiele wie "(...) Überschwemmung des Werksgeländes, Brand des zentralen Ersatzteillagers oder Ausfall der automatischen Datenverarbeitungsanlage (...)"[292] hierfür stünden.[293]

Perrow betont, dass Katastrophen erst dann eintreten, wenn mehrere Bedingungen[294] zusammenkommen. Der Katastrophenfall sei somit seltener als ein Unfall mit geringeren Folgen, bei welchem nur ein Teil dieser Bedingungen zusammenträfen und gegeben seien.[295] Bedenken müsse man des Weiteren, dass sich selbst grosse Ereignisse (im

---

[287] Mensch, Risiko, 21f.
[288] Mensch, Risiko, 24f.
[289] Müller, Krisenmanagement, 36.
[290] Müller, Krisenmanagement, 36.
[291] Müller, Krisenmanagement, 24.
[292] Müller, Krisenmanagement, 24.
[293] Müller, Krisenmanagement, 24.
[294] Möchte man Perrows These auf einen Nenner bringen, dann seien technische Katastrophen (u. a. Industrieunfälle, Flugzeug-, Schiffskatastrophen) keine Unglücksfälle, welche sich aufgrund menschlichen Versagens - und dies trotz bestmöglicher Sicherheitssysteme – ereigneten. Sie sind nach Gmür die aufgrund der Komplexität dieser Systeme folgerichtige Konsequenz; technisch ausgelöste Katastrophen würden deshalb zum unausweichlichen Normalfall (Quelle: Gmür, Normale, 22.). Denn "Jedes System, das eine bestimmte Komplexitätsstufe überschreitet **muss** geradezu eine entsprechenden Unfall auslösen, weil jede noch so geringe Störung sich durch die angelegten Verkettungen zur Katastrophe auswächst." (Quelle: Gmür, Normale, 22.). Ein Beispiel: "Schiffe kollidieren nicht **trotz** ihrer automatisierten Navigationssysteme, sondern **weil** sie welche haben." (Quelle: Gmür, Normale, 22.). Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 8.
[295] Perrow, Katastrophen, 10.

Sinne schwerer Unfälle resp. Katastrophen) aus kleinen Anfängen heraus ergäben. Grosssysteme seien anfällig auf zahlreiche Bagatellstörungen, welche letztlich zusammen zur Katastrophe führten. Nur selten ereigneten sich Katastrophen, die durch grosse Ursachen wie das Abreissen ganzer Flugzeugtragflächen oder das Überdrehen von Motoren verursacht würden. Viel häufiger enthüllten Rekonstruktionen der einzelnen Unfälle eine Banalität, die hinter der Mehrzahl solcher Katastrophen stünde. Daher gelte im Umgang mit Katastrophen - aufgrund vielfältigster Interaktionen und Koppelungen der Systeme und daraus entstehenden kleinen Ursachen in Form geringfügiger Störungen, die zu grossen Wirkungen führten – v. a. der Komplexität der zur Katastrophe führenden Bedingungen Rechnung zu tragen.[296]

Für Krystek können Katastrophen als eine äussere Ausprägung von Unternehmungskrisen verstanden werden, denen destruktive Wirkungen innewohnen und die sich häufig unabweichlich gegen die Unternehmung richten. Zudem seien sie häufig unvorhersehbar, wobei sie den Fortbestand der Unternehmung unmöglich machten. In einer engeren Betrachtungsweise siedelt er die Katastrophe primär im ausserökonomischen Bereich an, wie dies z. B. für Naturkatastrophen oder technische Katastrophen der Fall wäre. Krystek meint, dass diese Art von Katastrophen allerdings auch Unternehmungskrisen auszulösen vermöchte.[297] Im Gegensatz zu Müller betont Krystek in seinen Ausführungen zum Begriff der Katastrophe die *häufige* Unvorhersehbarkeit und Unausweichlichkeit dieser Katastrophen. (Das heisst, dass er nicht ausschliesst, dass Katastrophen durch oben beschriebene Massnahmen trotzdem abgewendet werden können.) Zudem unterstreicht Krystek die dem Katastrophenbegriff inhärente "(...) Wendung zum Schlimmen mit verheerendem (tödlichem) Ausgang (...)"[298] verstärkt. Dabei lasse die Krise eine starke Ambivalenz der Entwicklungsmöglichkeiten offen.[299]

Ein anderer Autor - Weber - geht bei seinen Abgrenzungsversuchen zwischen dem Begriff der Krise und den Begriffen Störung, Konflikt, Katastrophe und Krieg[300], hauptsächlich was den hier interessierenden Katastrophenbegriff anbelangt, radikaler vor. Er ist der Ansicht, dass sich die Katastrophe von der Krise durch die Zerstörung der Unternehmung im Katastrophenfall unterscheide, wohingegen bei einer Krise das Unternehmen nur nachhaltig gestört oder gefährdet und somit an eine unveränderte Wiederherstellung des Normalzustands zu denken sei.[301] Dem können Kopps Überlegungen aus dem politisch-militärischen Bereich angefügt werden, dass eine Katastrophe dann vorliege, "(...) wo Existentes plötzlich so nachhaltig zerstört wird, dass die im wesentlichen unveränderte Wiederherstellung ausgeschlossen ist."[302] Um eine Krise hingegen handle es sich, "(...) wo Existentes derart nachhaltig gestört (nicht zerstört) oder gefährdet ist, dass nach vernünftiger Erwartung nur gezielte und auf die Umstände abgestimmte Gegenmassnahmen den bisherigen Zustand aufrechterhalten oder wiederherstellen können."[303]

Nach Müller bezieht sich das Krisenmanagement im Gegensatz zum Risk[304]- und zum Katastrophen-Management *"(...) weder auf versicherbare noch auf durch*

---

[296] Perrow, Katastrophen, 24f.
[297] Krystek, Unternehmungskrisen, 9.
[298] Krystek, Unternehmungskrisen, 9.
[299] Krystek, Unternehmungskrisen, 9.
[300] Vgl. Weber, Krisenmanagement, ab Seite 18.
[301] Weber, Krisenmanagement, 19.
[302] Kopp, Demokratie, 36.
[303] Kopp, Demokratie, 36.
[304] Krystek ist der Ansicht, dass die Aufgabenschwerpunkte (insbesondere das Vermeiden potenzieller (lediglich

sicherheitstechnische Massnahmen abwendbare und zudem ausschliesslich existenzbedrohende Gefahren für die Unternehmung.'[805]

Mitroff nimmt die Abgrenzung zwischen diesen drei Gebieten in seinem jüngsten Werk wie folgt vor: "In contrast to the disciplines of emergency and risk management, which deal primarily with *natural* disasters, the field of CM deals mainly with *man*-made or *human*-caused crises, such as computer hacking, environmental contamination, executive kidnapping, fraud, product tampering, sexual harassment, and workplace violence. Unlike natural disasters, human-caused crises are *not* inevitable. They do not need to happen. For this reason, the public is extremely critical of those organizations that are responsible for their occurrence."[306]

5.2.1.1.2.3 Fazit

Wie man sieht, ist sich die Theorie nicht einig, wie die drei Gebiete (Risk-, Katastrophen- und Krisenmanagement) exakt voneinander abgegrenzt werden sollten[307]. Die Autoren legen viel zu viel Wert auf eigene Abgrenzungsversuche. Indem in der Literatur die jeweiligen Autoren einzeln versuchen ihren jeweiligen Domänen entsprechend eine Lösung für DAS PROBLEM eines Unternehmens (Risiko, Störung, Unfall, Krise, Katastrophe etc.) zu suchen, legen sie zu viel Gewicht auf Bezeichnungen, Abgrenzungskriterien zum nächstliegenden Gebiet, obwohl sie die Aufgaben zur Lösung des Problems überschneidend wahrnehmen. Die Praxis führt dies nur bedingt so durch. Vielmehr lässt sich in der Praxis (bei Unternehmen, in der Presse etc.) feststellen, dass die jeweiligen Begriffe, Managementformen, namentlich die konkrete Umsetzung ineinanderfliessen, obwohl sie über lange Zeit versuchten die Organisationseinheiten (Risk-, Katastrophen-, Issues- (inkl. Stakeholder-) und Krisenmanagement etc.) strikt zu trennen (z. Z. am Bröckeln, vgl. Diskussionen um Kontrolle des Informationsflusses etc.). Gerade im internen Umgang als auch in der Pressedarstellung werden diese Begriffe je nach Geschmack gebraucht. Ein Flugzeugabsturz, der streng nach Theorie niemals als Krise interpretiert werden dürfte – ansonsten es mit der Unternehmung bereits arg im Argen liegen würde -, wird mit Krise, Unfall oder Katastrophe bezeichnet. Die Verantwortlichen "betreiben" in der Folge wenigstens nach aussen so kommuniziert "Krisenmanagement", auch wenn es laut Theorie eher mit Emergency-Management bezeichnet werden müsste. Hinsichtlich der Strukturwandelthese sind dies alles organisationsinterne Orientierungskrisen, Hauptsache die Reputation der Unternehmung nimmt nicht langfristig Schaden, sprich Vertrauenskrisen von aussen werden verhindert oder wenigstens behoben. Die gängige Literatur leidet gerade darunter, dass sie – gesamthaft betrachtet - alle nur möglichen Risiko- und Krisenbegriffe (Verwendungsrisiko, Missbrauchsrisiko (der Produkte, Technologien, Dienstleistungen etc.), Produktionskrisen, Absatzkrisen, Konflikte, Katastrophen, Sabotagen, Störfälle, Unfälle, Terrorismusängste, Wirtschaftskrisen etc., sowie Image und Reputationsrisiken und –krisen, Krise der Kommunikation etc.) in einem Topf vermischt. Was mit den einzelnen Begriffen geschieht, passiert, wie bereits behandelt und in den nun folgenden Ausführungen zum Issues- und Stakeholdermanagement weiter ausgeführt, auch mit den dazugehörenden

---

mögliche, noch nicht reale Unternehmungskrisen (Quelle: Krystek, Unternehmungskrisen, 29.))) des antizipativen Krisenmanagements u. a. eine enge Beziehung zum Risk-Management aufweisen (Quelle: Krystek, Unternehmungskrisen, 209f.).

[305] Müller, Krisenmanagement, 36.

[306] Mitroff, Managing, 6.

[307] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 9.

Managementformen. So werden die wichtigen Kernaufgaben der jeweiligen Richtungen wie auch die wertvolle Synergie vernachlässigt; eine klare Organisation zur Verhinderung und Bewältigung von Reputationskrisen wird verunmöglicht.

5.2.1.2 Früherkennung möglicher Umfeldveränderungen

Laut Wiedemann resultieren Krisen im Endeffekt nicht alleine aus z. B. technischen Produktmängeln, Störfällen oder Katastrophen. Ebenso wichtig seien Einflüsse aus der unternehmerischen Umwelt, wie sie sich aus sozialen, politischen oder kulturellen Bedingungen und Wandlungsprozessen sowie dem Umgang mit der Öffentlichkeit ergäben. Diese Zusammenhänge zu erkennen und sich darauf einzustellen, sowie generellen Entwicklungen hinsichtlich einer Ausweitung der Ansprüche der Öffentlichkeit an die einzelnen Unternehmen unter dem Aspekt der Verantwortungszuschreibung (z. B. in Form der Produkt- und Umwelthaftung) Rechnung zu tragen, dies gilt es laut obigem Autor weiter unter dem Stichwort "Prävention" zu beachten.[308]

Im nächsten Unterkapitel wird demzufolge einem weiteren, in der gängigen Literatur diskutierten Punkt im Krisenvorfeld Beachtung geschenkt; im weitesten Sinne geht es um das Gebiet des Issues-Managements in seiner definitorischen Bedeutung des Erkennens von zukünftigen Issues und Anspruchsgruppen[309].

5.2.1.2.1 Abgrenzung des Krisenmanagements gegenüber dem Gebiet des Issues-Managements

Das Krisen- und das Issuesmanagement sind Zwillingen nicht unähnlich. Ob ein- oder zweieiig, sie müssen zukünftig zur Verhinderung resp. Bewältigung von Orientierungs- bzw. Reputationskrisen "eins werden": Die Beobachtung der Kommunikation als das A und O des Entscheidungsinstruments "Krisenmanagement", das systematisch als Issues-Management beschrieben wird. Ohne das bereits Dargelegte (welches Gebiet entstand vor/aus welchem, wie beeinflussen sie sich gegenseitig und wie die PR etc.) zu wiederholen, geht es hier nur um die Darstellung des Issuesmanagements im Verhältnis zum Krisenmanagement aus herkömmlicher Perspektive. Diesbezügliche Diskussionen werden besonders aus der betriebswirtschaftlichen Ecke geführt.

5.2.1.2.1.1 Issues-Management

Wenn man sich mit der Kernaufgabe des Identifizierens von Issues beschäftigt, dann kann man mit Krystek/Müller-Stewens "Issue" als "(...) ein unternehmensrelevantes (zukünftiges) Ereignis, welches noch unbewertet ist hinsichtlich seines Chancen-/Bedrohungen-Charakters (...)"[310], umschreiben.

---

[308] Wiedemann, Krisenmanagement, 12.

[309] Der konkrete Umgang mit Stakeholdern wird erst unter dem Punkt *Aufbau vertrauensvoller Beziehungen zur Öffentlichkeit* behandelt.

[310] Krystek/Müller-Stewens, Frühaufklärung, 31.

Stark vereinfacht könnte man laut Köcher anstelle von Issues aber auch von "(...) gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen oder Problembereichen sprechen, die sich zwar bereits abzeichnen, aber noch nicht zu konkreten Ansprüchen einzelner Öffentlichkeiten geführt haben."[311]

Was den Issue-Charakter betrifft, geht man mit Renfro einig, dass vieles, was in der Öffentlichkeit diskutiert wird, nicht unbedingt als Issue zu bezeichnen ist, denn es fehlten ihm die Eigenarten eben so ein Issue zu sein: "Many subjects of national importance and concern cannot be described as issues. These areas of concern lack a key characteristic; no specific question or matter is in dispute. Nuclear war, the environment, and unemployment, among others, are areas of concern, not issues. There is no public group favoring or advocating nuclear war. None advocate the destruction of the environment nor unemployment. These areas of concern give rise to issues when alternative approaches to address them come into dispute - when the issues are joined. (...). Each proposal designed to limit or reduce environmental pollution is, or at least has the potential to be, an issue."[312] Noch genauer: "Thus, an issue must have at least two different possible resolutions. Moreover, there must be a dispute about which of the alternatives will prevail. A dispute necessarily requires at least two groups or parties who are sufficiently interested in or affected by the resolution of the issue to invest their resources in a struggle to prevail. Implicit in a dispute is a decision-point where one of the possible resolutions will be selected. (...). (...). People and their organizations do not use their resources on disputes where there is no opportunity to effect change because a decision-point is not available."[313]

Ein Issue kann somit als "Ereignis" bzw. Problembereich oder gesellschaftliche Entwicklungstendenz beschrieben werden. Es wird von mehreren Parteien diskutiert und ist genug konkret, dass darüber Debatten in der Öffentlichkeit geführt werden. Für ein Issue müssen folglich auch mehrere Lösungsalternativen bereitgestellt werden können.

Nach Meinung Köchers müssen Issues ganz zu Beginn in der sogenannten Entstehungsphase[314] erkannt und im Hinblick auf allfällige Auswirkungen dieser Trends auf die Unternehmung von dieser proaktiv angegangen und gestaltet werden. Keineswegs gehe es darum sozialen Wandel zu initiieren oder soziale Ereignisse zu kontrollieren.[315]

Gemäss Köcher durchlaufen Issues, ähnlich wie beim Risk-Management, verschiedene Phasen[316]. Diese, angefangen beim Einzelereignis, führten zu politischen Massnahmen, welche wiederum die Unternehmen direkt oder indirekt beträfen. Issues würden meistens von einer informellen Phase aus starten, in der Intellektuelle oder Wissenschaftler einzelne Ereignisse aufgriffen, analysierten und in der Folge publizierten. Diese publizierten Einzelereignisse würden dann von politischen Parteien oder anderen Institutionen aufgegriffen und von verschiedenen eingesetzten Organisationen weiterverfolgt. Schliesslich, sozusagen als Krönung, könnten bei den nun publik gemachten Einzelereignissen gesetzliche Nachspiele greifen.[317]

Dass Issues und die gesondert zu behandelnden Anspruchsgruppen resp. die Befriedigung deren Ansprüche in einem engen Zusammenhang stehen, sieht man daran,

---

[311] Köcher, Management, 131.
[312] Renfro, Issues, 14.
[313] Renfro, Issues, 14.
[314] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 10.
[315] Köcher, Management, 134ff.
[316] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 11.
[317] Köcher, Management, 131f.

dass sich namentlich externe[318] Issues laut Köcher "(...) im Extremfall in der Form von konkreten Ansprüchen bestimmter aktiver Öffentlichkeiten äussern und in der Folge dem Handlungsfreiraum des Unternehmens zusätzliche Grenzen setzen."[319] Eine der wichtigsten Aufgaben im Umgang mit Issues stelle daher das Einschätzen der Bedeutung des einzelnen Issues und die Auswirkung auf das Unternehmen dar. Auch hier reiche das Spektrum (ähnlich wie im Risk-Management) von Issues mit einer eminent wichtigen Bedeutung für das Überleben der Unternehmung bis hin zu völlig bedeutungslosen und damit solche nicht tangierenden Issues, wobei a) die Bedeutung einzelner Issues innerhalb der gleichen Branche für die einzelnen Unternehmen nicht gleich sein müsse. B) wiesen die Issues unterschiedliche Charakter (lokal, regional, national, global) auf. C) habe je nach Issue die Unternehmung entweder eine direkte/indirekte oder aber gar keine Einflussflussmöglichkeit auf den Verlauf des Issues. Zudem könnten die Issues d) aus der ganzen unternehmerischen Umwelt stammen, und die Issuesanalysen hätten sich daher über alle Sphären zu erstrecken.[320] Die Identifizierung relevanter Issues erfolge über die verschiedenen Sphären; diese seien neben den Bereichen der Ökonomie und der Technik, insbesondere die sozialen, politischen und ökologischen Bereiche. Neben der Identifizierung der Issues nach den jeweiligen Sphären werde bei einer systematischen Betrachtungsweise zwischen internen und externen Issues unterschieden. Die Analyse der einzelnen Issues erfolgt nach Köcher anhand der Aspekte der Dringlichkeit, der Bedeutung, der Betroffenheit und der Einflussmöglichkeiten.[321]

In der heutigen Gesellschaft verzeichnet man laut Köcher/Birchmeier in allen Altersgruppen einen deutlichen Trend zu unbestimmten Ängsten[322]. Ängste, die, nachdem sie artikuliert und zu einem öffentlichen Thema (Beispiel Rinderwahnsinn) geworden seien, im Zusammenspiel mit einer dynamischen und breiten Veröffentlichung oftmals zu Scheinproblemen anwüchsen. So dürften sie zu heftigen Überreaktionen führen. Alle Branchen könnten davon betroffen sein, da in einer grossen Anzahl an Fällen die logische Überprüfung des Sachverhaltes fehle. Um in so einem Umfeld agieren zu können, reichten klassische PR-Instrumente nicht mehr aus; das Issues-Management hielt Einzug in die PR. Allenfalls wurde in einigen Firmen dem Issues-Management nach Sicht der Autoren sogar eine eigene Unternehmensfunktion[323] zugesprochen. PR wurden so in die strategische Planung einbezogen, und das Issues-Management leistete insbesondere mit seinen Funktionen der Umfeldbeobachtung (Issues Scanning[324]) und der Beobachtung von Trends und Entwicklungen (Issues Monitoring[325]) einen wesentlichen Beitrag zur weiteren Entwicklung der Public Relations.[326]

---

[318] Als Beispiel eines internen Issues könne die Veränderung der strategischen Vision der obersten Unternehmensführung genommen werden (Quelle: Köcher, Management, 132.).
[319] Köcher, Management, 132.
[320] Köcher, Management, 132ff.
[321] Köcher, Management, 135.
[322] Vgl. dazu NZZ-Artikel von Guy Kirsch: "Ich habe Angst, was soll ich tun? – Fürchte dich! (...)" (Quelle: Kirsch, Angst, NZZ, 8./9. 6. 02, 29.).
[323] Egal welche Stellen in der Unternehmung die Issues-Management-Funktionen wahrnähmen, ist es nach Ansicht Köchers äusserst wichtig, dass die diversen Aktivitäten im Rahmen eines Issues-Managements zumindest unter der Federführung der PR-Verantwortlichen erfolgen. D. h. die PR-Verantwortlichen sollten wenigstens eine Weisungsbefugnis für dieses haben (Quelle: Köcher, Management, 138.).
[324] Unter Issues Scanning werde "Umfeldbeobachtung" verstanden (Quelle: Köcher/Birchmeier, Public Relations?, 87.).
[325] Unter Issues Monitoring solle "Beobachtung von Trends und Entwicklungen" verstanden werden (Quelle: Köcher/Birchmeier, Public Relations?, 87.).
[326] Köcher/Birchmeier, Public Relations?, 87.

Was genau bedeuten die in der Issuesdebatte immer wieder gehörten Begriffe "Scanning" und "Monitoring"?

Scanning ist u. a. nach Coates eine Form von Frühwarnung und der Schlüssel dazu, dass Issues so früh als nur möglich erkannt werden. Somit bliebe der Unternehmung genug Zeit sich mit diesen Issues auseinanderzusetzen. Darauf aufbauend könne sie eine Anzahl an möglichen Lösungen für diese Problematik bereitstellen. Scanning sei eine Methode, die es erlaube, aus diversen möglichen Umfeldern Informationen zu sammeln, Informationen zu Issues, die sich aus diesen Umfeldern ergeben könnten.[327] Genauer versteht man nach Meinung der Autoren unter "Scanning": "The objective of scanning is to look over the widest range of possible factors and to identify connections with the organization's function or business, and especially to identify the significant positive or negative effects that those factors could have on the organization and its activities."[328]

Monitoring ist ebenfalls laut obigen Autoren in der Praxis dem Scanning sehr verwandt. Es involviere oft die gleichen Tätigkeiten, sei aber in seiner Art fokussierter als das Scanning.[329] Unter Monitoring verstehe man "(...) to watch, observe, check, and keep up with developments, usually in a well-defined area of interest for a very specific purpose."[330]

Wie man nun den Scanning- mit dem Monitoringprozess im Rahmen einer Art Frühwarnsystem verbindet, soll das folgende Beispiel u. a. nach Coates untermauern: "(...) scanning may identify the fact that Compound X, which is associated with one of an organization's products, is reported in an Eastern European medical journal to be associated with disease Y. Having picked that up in a scanning function, one may decide to monitor the scientific and biomedical literature with regard to both that material and that disease."[331]

Nach herkömmlicher Ansicht können alle Arten von Risiken, die aus der ganzen unternehmerischen Umwelt stammen, zu Krisenanlässen werden. Diese einzelnen Umfelder (Technik usw.) müssen nach Wiedemann genauer in ihren Entwicklungen beobachtet und daraus Schlüsse für die Zukunft der Unternehmung gezogen werden. Änderungen im Wahrnehmungsmuster der Öffentlichkeit bezüglich einzelner Umfelder und der Eintritt konkreter und kritischer Ereignisse könnten Veränderungen produzieren, aus denen sich Krisen mit bekannten Folgen für Marktanteile, für Mitarbeiterbestände, für Image entwickelten. Daher sollte jede einzelne Unternehmung Vorkehrungen treffen, dass sie nicht so anfällig auf Krisen sei. Dies wiederum bedinge ein permanentes Beobachten der unternehmerischen Umwelt, ein rasches Korrespondieren und Agieren auf die jeweiligen Signale.[332]

5.2.1.2.1.2 Fazit

In Abgrenzung zum Krisenmanagement hat nach traditioneller Betrachtungsweise das Issues-Management die Aufgabe, bei einem Krisenformen annehmenden Ereignis das

---

[327] Coates/Coates/Jarratt/et al., future, 30.
[328] Coates/Coates/Jarratt/et al., future, 30f.
[329] Coates/Coates/Jarratt/et al., future, 31.
[330] Coates/Coates/Jarratt/et al., future, 31.
[331] Coates/Coates/Jarratt/et al., future, 31.
[332] Wiedemann, Krisenmanagement, 14f. Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel

Problem sofort an ein Krisenmanagement weiterzuleiten. D. h. das Krisenmanagement als Modul eines integralen PR-Konzepts unterscheidet sich zum Issues-Management darin, dass es sich mit den Issues befasst, die sich als bedrohlich im Hinblick auf die weitere Entwicklung der Unternehmung herausgestellt haben.

Wenn "Krisenmanagement" heutigen Anforderungen genügen soll, dann hat dieses als systematisches Issuesmanagement in Form der Beobachtung von Kommunikation als Entscheidungsinstrument der Unternehmensführung konzipiert zu sein. Wie bereits erläutert, und daher hier nicht ausführlich thematisiert, geht es zunehmend darum Kommunikationsereignisse in Medienarenen zu durchleuchten und diese auf die Auswirkungen für die jeweilige Unternehmung unter Berücksichtigung der Definitionsmacht darin involvierter Akteure auf die Zukunft abzuschätzen. Dies soll zukünftig in einem die Risk- als auch die traditionellen Issueswerte umfassenden Krisenmanagement geschehen.

Sodann hat im "Zeitalter" der Auswirkungen des Strukturwandels und den damit anders gelagerten Selektions-, Interpretations- bzw. Kommunikationslogiken die Priorität auf die Beobachtung der - bislang als weicher Faktor[333] angesehenen - Kommunikation gelegt zu werden.

5.2.1.3 Aufbau vertrauensvoller Beziehungen zur Öffentlichkeit (Anspruchsgruppen-/Stakeholder-Management)

Aus der erwähnten Analyse potenzieller Problemfelder leitet besonders die betriebswirtschaftlich orientierte Literatur die möglichen Anspruchsgruppen ab, die sich entweder noch nicht formiert oder die ihre Ansprüche noch nicht vorgebracht resp. geltend gemacht haben.

Nach Hilb geht es beim Anspruchsgruppen[334]- oder Stakeholderkonzept um das Folgende: Ausgehend vom Begriff des Stockholders sollte die Aufmerksamkeit des Managements auch auf andere Individuen oder Gruppen gelenkt werden. Es handle sich um Individuen oder Gruppen, welche von den Zielerreichungen einer Unternehmung betroffen seien oder selber die Ziele einer Organisation beeinflussen könnten. Gesamthaft betrachtet hätten sie ein legitimes Interesse an der Unternehmung.[335] Laut Becker können die einzelnen Anspruchsgruppen[336] in eine unternehmensinterne und -externe Gruppe eingeteilt werden, wobei typischerweise zu den internen Stakeholdern die Eigenkapitalgeber, das Management und die Mitarbeiter, und zu den externen Stakeholdern die Fremdkapitalgeber, die Lieferanten, die Kunden, die Anwohner, der Staat und gesamthaft die breite Öffentlichkeit gezählt würden.[337]

5.2/Ziffer 12.

[333] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 13.

[334] Die deutschsprachige Literatur spreche im Gegensatz zum englischen Begriff des Stakeholders von Anspruchs- beziehungsweise von Interessengruppen einer Unternehmung (Quelle: Becker, Umwelt-Management, 58.). (Die Definition von Anspruchsgruppen nach Dyllick kann unter dem Punkt *2.2.1 Unternehmen* nachgelesen werden.) Das nun Folgende wird nicht weiter kommentiert, sondern zeigt ganz generell und aus gängiger Sicht das Verhältnis zwischen Unternehmen-Stakeholdern resp. der von Letzteren ausgehende, zunehmende Druck auf Wirtschaft und Politik.

[335] Hilb, Integriertes, 8.

[336] Allgemein als besonders wichtig gelten nach Dyllick: Gewerkschaften, Umwelt- u. Konsumentenorganisationen, internationale u. kirchliche Organisationen, Bürgerinitiativen, Entwicklungsorganisationen (Quelle: Dyllick, Umweltbeziehungen, 47.).

[337] Becker, Umwelt-Management, 59.

Auch wenn Unternehmen sich bemühten im Hintergrund zu wirken und eher die Aufmerksamkeit von Seiten der Öffentlichkeit vermeiden möchten, meint Dyllick, dass dies aufgrund der u. a. durch den gesellschaftlichen und technologischen Wandel ausgelösten Problemfülle der heutigen Zeit schwer realisierbar sei. Unternehmen sähen sich heute einer neuen Dimension öffentlicher Exponiertheit gegenüber, die vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Entwicklungen im Sinne eines gesellschaftlichen Wandels, eines überforderten Staates und dementsprechend einer Bürgeraktivierung gesehen werden müsse. Eine zunehmende Problemfülle stosse auf einen dadurch immer wie mehr problembelasteten Staat, der mit seiner Problemlösungsfähigkeit deutlich an seine Grenzen gelange. Dies aktiviere die Bürger, welche nun vermehrt die Problemlösungen selber an die Hand nähmen und ihre Erwartungen in der konkreten Form von Ansprüchen an den Staat, aber auch direkt an die Adresse der Unternehmen stellten. Unternehmen würden neben den altvertrauten Regeln des Marktes mit neuen Wegen der direkten Interessenvertretung konfrontiert; Auseinandersetzungen fänden zunehmend in der Arena der Öffentlichkeit statt, wobei sich die Unternehmen neuen politischen und moralischen Regeln der Auseinandersetzung zu stellen hätten. Dabei spielten als die drei Hauptelemente des gesellschaftlichen Hintergrundes einer zunehmenden öffentlichen Exponiertheit und ihren Folgen neben a) den gesellschaftlichen Anliegen (um was gehe es?), b) die gesellschaftlichen Anspruchsgruppen (wer wolle was?) und c) die Strategien dieser Anspruchsgruppen (wie gingen sie vor?) die zentralen Rollen.[338]

Bei Dyllick handelt es sich bei den gesellschaftlichen Anliegen um Forderungen, die sich aus konkreten Erwartungen der Bürger ergeben (z. B. Erwartungen betreffend gesundheitlicher Unbedenklichkeit ihrer Lebensumwelt etc.). Zweitens äusserten sie sich weder über den Markt noch liessen sie sich über diesen befriedigen. Zudem wiesen diese Forderungen eine gewisse Bedeutung auf, weshalb sich die Unternehmung gezwungen sehe diesbezügliche Entscheidungen zu treffen. Diese müssten für die Unternehmen allerdings nicht nur bedrohlichen Charakter haben, sondern könnten sich auch als Chancen erweisen.[339]

Gesellschaftliche Anliegen können mit Dyllick definiert werden als: "Gesellschaftliche Anliegen sind nichtmarktliche Bedingungen oder Forderungen, die, falls sie bestehen bleiben, zu einer spürbaren Beeinträchtigung für die Tätigkeit oder die Interessen der Unternehmung führen."[340]

Die gesellschaftlichen Anliegen müssen nach Dyllick von bestimmten Gruppen von Leuten gegenüber der Unternehmung vertreten werden. Funktional betrachtet bildeten die Anliegen den thematischen Ausgangspunkt. Sie würden von den Anspruchsgruppen, welche man in einer institutionellen Betrachtung als Träger dieser Ansprüche bezeichnen könne, vorgetragen. Dabei machten Anspruchsgruppen auf bestimmte Anliegen Einfluss geltend oder übten auf die Unternehmen Druck[341] aus. Zudem suchten sie diese Forderungen direkt oder über Dritte durchzusetzen und adressierten sich direkt an die Unternehmen. Was die Geltendmachung des Einflusses und das Druckmachen anbelangten, werfe dies Fragen nach der Legitimationsbasis auf, welche sich allgemein auf die Betroffenheit der Anspruchsgruppen durch die Aktivitäten

---

[338] Dyllick, Umweltbeziehungen, 35f.
[339] Dyllick, Umweltbeziehungen, 36f.
[340] Dyllick, Umweltbeziehungen, 36.
[341] "Corporations feel some pressure to change. (...). Furthermore, public opinion polls show a steady erosion in public confidence in corporations, largely because of industrial crises. Corporations *must* respond in order to retain their legitimacy and survive as institutions." (Quelle: Shrivastava, BHOPAL, 112.).

der Unternehmung beziehe und die nicht immer eine einklagbare Rechtsbeziehung aufweisen müsse. Da die Betroffenheit verschiedene Formen annehmen könne - Anspruchsgruppen könnten von unternehmerischen Tätigkeiten und ihren Folgen direkt oder indirekt betroffen sein -, könne die Legitimation der Betroffenheit neben einer direkten Form[342] auch eine indirekte Form[343] annehmen. Bei der Vertretung öffentlich anerkannter Interessen gehe es um die "Betroffenheit des öffentlichen Wohls", welche in einem hohen Masse den Beistand der öffentlichen Meinung bedürfe. Dies äussere sich konkret durch Politiker, Wissenschaftler und Medienvertreter, die als Anwälte dieses öffentlichen Wohls und nicht (unbedingt) aus persönlicher Betroffenheit heraus handelten, sondern im Namen eines öffentlichen Interesses. Dabei könnte man diese "Anwälte" auch als Agenten bezeichnen. Agenten, die einen gesellschaftlichen Wandel in Gang setzten, da sie Themen aufgriffen, artikulierten und quasi zur Geltung brächten. Würden die Ansprüche erst einmal an der Öffentlichkeit ausgetragen, erfahre die Unternehmung als mehr oder weniger direkte Adressatin solcher Forderungen, dass die direkten Äusserungen von Ansprüchen an ihre Adresse nicht aufgrund vertraglicher Verpflichtungen oder aufgrund gesetzlicher Gegebenheiten im Beziehungsgeflecht mit einer staatlichen Hoheit entstünden. Vielmehr könnten sie entgegen der Tradition auch auf der Basis eines politischen oder moralischen Hintergrundes und auf der Betroffenheit als Legitimationsbasis beruhen.[344]

Wenn man nach Ulrich den Begriff der Anspruchsgruppen streng auslegen will, dann kann man die Frage, welche Anspruchsgruppen denn auch die Anerkennung als Stakeholder einer Unternehmung verdienten, beantworten mit[345]: "(...) Stakeholder ist, wer gegenüber dem Unternehmen Ansprüche hat, die als legitim ausgewiesen sind."[346] Ulrich ist der Meinung, dass in einer offenen Gesellschaft im Prinzip jedermann Geltungsansprüche an Unternehmen erheben kann, der auch zu einer argumentativen Begründung dieser Ansprüche bereit ist. Insofern sich diese Ansprüche möglicherweise als legitim erwiesen, könne prinzipiell auch jedermann ein Stakeholder eines Unternehmens sein. Dies sei auch so für Personen, die nicht oder sozusagen nur indirekt von den unternehmerischen Handlungen oder Handlungsintentionen betroffen wären. Somit würden legitime Ansprüche und damit einhergehend moralische Pflichten seitens der Unternehmensleitung nicht nur aus einer kausalen Zurechenbarkeit dieser Ansprüche von Seiten der von der ursächlichen unternehmerischen Handlung Betroffenen erwachsen, sondern könnten sich auch auf weitere - hilfsbedürftige - Personen erstrecken. Dies gelte soweit dies angesichts der legitimen Ansprüche der direkt Beteiligten und Betroffenen zumutbar sei. Dabei habe der Legitimationsdiskurs immer vor dem Hintergrund der konkreten Situation konfligierender Ansprüche zu erfolgen.[347]

Was die Strategien der Anspruchsgruppen betreffen, so können nach Dyllick fünf Strategien ergriffen werden:[348]

Bei der ersten Strategie handle es sich um das *Mobilisieren des öffentlichen Drucks,* welche wohl die wichtigste und am häufigsten eingesetzte Strategie sei. Dabei werde die

---

[342] Von Auswirkungen direkt resp. persönlich Betroffene machten Ansprüche direkt geltend; starke Legitimationsbasis.

[343] Vertreter der Betroffenen machten Ansprüche als Vertreter der direkt Betroffenen geltend; schwächere Legitimationsbasis, ausser die Vertreter agierten mit einer zusätzlichen Komponente der Vertretung öffentlich anerkannter Interessen.

[344] Dyllick, Umweltbeziehungen, 42ff.

[345] Ulrich, Unternehmen, 13.

[346] Ulrich, Unternehmen, 13.

[347] Ulrich, Unternehmen, 13.

[348] Dyllick, Umweltbeziehungen, 56ff.

öffentliche Meinung gegen eine als unzumutbar taxierte Situation mobilisiert. Sie wirke einerseits direkt auf das Gewissen der Manager und Mitarbeiter der Unternehmung und andererseits indirekt auf wichtige externe Bezugsgruppen ein. Die direkte Wirkung beruhe darauf, dass die mit dem öffentlichen Vorwurf eines unmoralischen Handelns belasteten Verantwortlichen Mühe hätten mit diesem Vorwurf weiter unbelastet zu existieren. Beim Vorwurf für den Tod oder körperliche Schädigungen verantwortlich zu sein, wären insbesondere seelische Schäden die Folge. Diese äusserten sich konkret in Motivationsproblemen und erwiesen der Unternehmung insgesamt keinen guten Dienst. Die indirekte Wirkung des öffentlichen Drucks bestehe darin, dass sich dieser auf das Verhalten und die Kooperationsbereitschaft von Verwaltungsräten, Behörden, Politikern, Kunden, Geldgeber etc. gegenüber der Unternehmung auswirke. Bedenken solle man bei dieser Strategie, dass, damit die Anspruchsgruppen einen öffentlichen Druck erzeugen könnten, sie einerseits einer effektiven Medienarbeit bedürften (Medien als Verteiler und Verstärker von Vorwürfen und Forderungen). Andererseits benötigten sie eine effektive Basisarbeit, zu verstehen als eine breit angelegte und teilweise auch prominente Unterstützungsfront (einflussreiche Gruppierungen, Experten etc. und deren Zusammenschlüsse), welche wiederum einen sehr grossen Einfluss auf die Medien und die gesamte Öffentlichkeit habe.

Die zweite Strategie nenne sich *Mobilisierung eines politischen Drucks,* wobei die erste Strategie “Mobilisierung öffentlichen Drucks“ zumeist Voraussetzung dafür sei, dass Anspruchsgruppen einen politischen Druck gegen eine Firma mobilisieren könnten. (V. a. da die Politik ganz sensibel auf Veränderungen in der öffentlichen Meinung reagiere.) Die Mobilisierung eines politischen Drucks stelle den Versuch dar eine hoheitliche Regulierungsmacht des Staatsapparates für die jeweiligen Interessen resp. Anliegen einzuspannen. Dabei genüge es häufig, dass ein solches Anliegen überhaupt auf die politische Agenda gesetzt und behandelt werde, um den Druck auf die Unternehmung zu erhöhen. Tatsächlicher Gesetzesänderungen bedürfe es nicht unbedingt.

Als dritte Strategie sei die *Mobilisierung der Marktkräfte* erwähnt; Anspruchsgruppen könnten z. B. in Form von Boykottaufrufen die Marktkräfte gegen eine Unternehmung einschwören, wobei auch hier die Strategie der Mobilisierung des öffentlichen Drucks in einem engen Zusammenhang gesehen werden müsse. Ansonsten könnten kaum negativ spürbare Auswirkungen erzielt werden.

Als vierte Strategie im Bunde solle die *Gesellschafteraktivismusstrategie* genannt werden, wobei insbesondere institutionelle Investoren (Stiftungen, Universitäten etc.) ihren Besitz an Kapital von der Befolgung gewisser gesellschaftspolitischer Zielsetzungen durch die Firmen abhängig machen könnten.

Die letzte und fünfte Strategie heisst nach Dyllick: *Direkte Verhandlungen mit der Unternehmung.* Dabei seien die Anspruchsgruppen darauf angewiesen, dass sie als “legitime“ Verhandlungspartner des Managements angesehen würden. Viele Unternehmen schienen bislang erst am Ende der Auseinandersetzungen auf diese Strategie einzuwilligen: Nachdem die Anspruchsgruppen ihre Fähigkeiten sozusagen unter Beweis gestellt und der konkreten Unternehmung gezeigt haben, dass sie ihr auch anderweitig schaden könnten und sie so unter Druck zu setzen vermöchten. Dyllick vermutet, dass mit einem frühzeitigen Einschwenken auf diese Strategie seitens der Firma u. U. grössere Eskalationen vermieden würden.

Aus der Perspektive der Anspruchsgruppen seien diese Strategiemöglichkeiten ein Mittel, um Nachdruck für ihre Anliegen zu schaffen. Unter Berücksichtigung der eigenen

Ressourcen und je nach Situation der Unternehmung versuchen nach Ansicht Dyllicks die Anspruchsgruppen in der Regel Mehrfachstrategien anzuwenden, wobei die Strategie der Mobilisierung des öffentlichen Drucks seitens anderer Strategien im Kampf um Pressure-Ausübung auf die Unternehmung unterstützt werde.[349]

Aus der unternehmerischen Perspektive betrachtet, unterliege die Unternehmung "(...) de facto einer mehrdimensionalen Lenkung durch Markt, Politik und Moral (...)."[350] Einerseits äussere sich die marktliche Lenkung als wettbewerblicher Leistungsdruck in Gestalt der Nachfrage, andererseits komme die politische Lenkung aufgrund gesetzlicher Sanktionsdrohungen von Seiten des Staates zustande. Darüber hinaus kommt nach Dyllick die Unternehmung immer mehr ins Schussfeld moralisch begründeter Forderungen, welche als mögliche Formen eine Anprangerung in der Öffentlichkeit und in den Medien sowie direkte Aktionen von Seiten der Anspruchsgruppen und verbindliche Verhaltenskodices vorsehen.[351]

Das Stakeholdermanagement wird nach Hilb vornehmlich im Rahmen des Personalmanagements[352] Behandlung finden.[353] Was das Krisenmanagement angeht, könnte man mit Pauchant/Mitroff sagen, dass ein solcher Ansatz - wie die traditionelle ökonomische bzw. die auf das strategische Management ausgerichtete Theorie - auch nach einer Stakeholderanalyse verlange. Allerdings mit den Unterschieden, dass a) "(...) the range of stakeholders is broader."[354] Zudem schlössen b) Kriterien, nach denen mögliche Stakeholder einer Krise identifiziert würden, nicht nur finanzielle, technologische, wettbewerbliche, rechtliche und politische Aspekte ein. Sie haben nach Pauchant/Mitroff um Kriterien wie "(...) emotional, ecological, social, ethical, medical, moral, spiritual, aesthetic, psychological, and existential (...)"[355] angereichert zu werden. Auch gingen c) die in die Krise involvierten verschiedenen Typen von Stakeholdern jeweils von anderen Basisannahmen oder von anderen Aspekten der Wichtigkeit aus. Dies könne einen wesentlichen Einfluss auf den weiteren Krisenverlauf haben.[356]

Insgesamt sind Stakeholder aus gängiger Sicht eine personifizierte Sichtweise der unternehmerischen Umwelt, die der Unternehmung in Form von direkten Ansprechpartnern im Hinblick auf die Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit enorm nützlich sind. Diese Chance sei allerdings nicht erst in der Krisensituation, sondern so früh als möglich im Rahmen der Krisenprävention wahrzunehmen. Den Verantwortlichen gelänge dies desto besser, je früher sich diese auf einen reziproken Dialog mit ihren Ansprechpartnern einliessen und durch einen permanenten, gegenseitigen Austausch eine vertrauensvolle Beziehung im unternehmerischen Alltag aufzubauen verstünden.

---

[349] Dyllick, Umweltbeziehungen, 63.
[350] Dyllick, Umweltbeziehungen, 139.
[351] Dyllick, Umweltbeziehungen, 139.
[352] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 14.
[353] Vgl. Hilb, Integriertes, VII.
[354] Pauchant/Mitroff, Transforming, 128.
[355] Pauchant/Mitroff, Transforming, 129.
[356] Pauchant/Mitroff, Transforming, 128f.

5.2.2 Schadenswahrnehmung der Medien und der Öffentlichkeit: Glaubwürdigkeit vs. Kosten vs. Unternehmensbewertung

Unternehmen investieren traditionsgemäss in die Schaffung eines Glaubwürdigkeitskredits. Ihr Image liegt ihnen am Herzen. Somit scheuen sie keine Kosten via u. a. PR-Massnahmen als vertrauensvoll, glaubwürdig, redlich, powerfull, dynamisch zu gelten. All dies kostet. Natürlich investieren Unternehmen nicht einfach "ins Blaue"; sie geben "Geld aus", damit an einem anderen Ort "Geld hereinkommt". Dass Konsumenten bei ihren Kaufentscheiden heutzutage ethisch-moralisch motiviert sind, ist das eine. Das andere spielt sich bei Unternehmensbewertungen ab; eben diese "weichen Faktoren" (Glaubwürdigkeit, Image, Reputation, Unternehmenskultur, Umgang mit Unternehmensumwelt etc.) sind von steigender Bedeutung hinsichtlich des Unternehmenswertes.

Wird aufgrund neuer Selektions-, Interpretations- und (letztlich auf unternehmerischer als auch medialer Seite) Kommunikationsmuster eine Krise als wirkliches Krisenereignis der Öffentlichkeit bzw. den Teilöffentlichkeiten vermittelt, vernichtet dies einen Teil des hart erarbeiteten Glaubwürdigkeitskredits. Dieser wird geschmälert, wenn nicht sogar zerstört. Auch beim Näherbringen von Risiken und damit verbundenen Gefahren, gilt es die Tatsachen so an die Öffentlichkeit zu bringen, dass die relevanten Akteure dem Unternehmen weiterhin treu bleiben.

Wiedemann weist darauf hin, dass die Wahrnehmung und die damit im Zusammenhang stehende eigentliche Bewertung des Absenders[357] der informativen Botschaft bedeutsam seien. Die Glaubwürdigkeit dieser Botschaft lasse sich wiederum als abhängige Variable vom Image[358] des Absenders darstellen.[359]

Unter dem Begriff der Glaubwürdigkeit wird in der Theorie (hier nach Apitz) "(...) das kontinuierliche Übereinstimmen von Meinen, Sagen, Können und Tun verstanden (...)."[360] Mit den Worten Oeckls formuliert, hänge die Glaubwürdigkeit meistens davon ab, inwieweit Reden und Taten übereinstimmten.[361] Mit den Worten aus der Praxis sieht Tschanz die Glaubwürdigkeit als höchstes Gut. Glaubwürdigkeit, die heute ein "Unternehmenswert" (und damit ein Faktum) darstelle, die nicht gekauft, sondern nur erschaffen und täglich erhalten werden müsse und in Nullzeit verlustig gehen könne. Denn man lüge zweimal: Das erste und letzte Mal.[362]

Dass Kosten im Sinne von finanziellen Ausgaben anfallen für präventive Aktionen oder für finanzielle Implikationen aus der tatsächlich eingetroffenen "Krise" und deren Bewältigung/Nachbetreuung auf diversen Ebenen (u. a. materielle und personelle Aspekte), ist evident. Um was für Kosten es geht, wie diese auf diverse Partner verteilt werden (u. a. versicherungstechnische Überlegungen), wie sie abgewickelt werden und wie sie im Einklang mit den Einnahmen stehen müssen, dies soll in dieser Arbeit lediglich als Folge eines ursächlich durch eine Krise möglichen Szenarios Erwähnung finden, nicht aber Gegenstand weiterer Ausführungen sein. Wie eine Unternehmung durch eine Krise letztendlich in finanzielle Engpässe gelangt und Sanierungs- oder u. U. sogar

---

[357] Im Sinne der von einer Krise betroffenen oder sich auf diese vorbereitende Unternehmung.
[358] Laut Duden soll unter Image (lateinisch imago) die Vorstellung, das Bild verstanden werden, das Einzelne oder Gruppen von anderen, anderen Gruppen oder Sachen (z. B. Unternehmung) haben; es handelt sich um ein idealisiertes Bild in der öffentlichen Meinung.
[359] Wiedemann, Krisenmanagement, 25ff.
[360] Apitz, Konflikte, 23.
[361] Apitz, Konflikte, 23.
[362] Tschanz, Expertengespräch.

Liquidationsstrategien ins Auge fassen muss, sofern sich Einnahmen und Ausgaben nicht mehr in der Balance befinden, auch dies überlässt diese Arbeit den hierfür zuständigen Spezialisten. Was hier interessiert ist, dass den materiellen Kosten rund um einen möglichen Krisenfall immaterielle Kosten, die sich am Ende in konkreten Kosten z. B. durch entgangene Einnahmen durch Image-/Reputationsverluste äussern, gegenüberstehen.

Dass für die Krisenkosten eines Unternehmens wiederum nicht so sehr die objektive Einschätzung von Experten bezüglich der Gefährdungspotenziale oder bezüglich des Schadenausmasses eine Rolle spiele, sondern vielmehr die Wahrnehmung des möglichen oder tatsächlichen Schadens durch die Öffentlichkeit (Vermittler=Medien), diesem Umstand wird nach Wiedemann weniger Beachtung geschenkt. Ihm gebühre verstärkt Beachtung, wenn Unternehmen in der Krise mit der Öffentlichkeit kommunizierten.[363] Denn geht man laut Scherler von einem Krisen-Szenario aus, dann habe die Unternehmung neben den kurz und mittelfristigen finanziellen Schäden v. a. mit den eher längerfristigen Schäden in Form von Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverlusten zu kämpfen,[364] welche sich in Kosten für die Unternehmung rechnen lassen.

Dieser Umstand rühre daher, dass im Zusammenhang mit Krisenereignissen diesbezügliche Informationen nicht anhand des eigenen Wissens oder aus eigener Erfahrung beurteilt werden könnten. Die Unternehmen müssen nach Wiedemann in die Darstellung von das Ereignis betreffende Informationen investieren. Informationen, die dann von den Akteuren ausserhalb als Empfänger aufgenommen und je nach dem Image der Unternehmung in Form dieser ausgesandten Botschaft von diesen als glaubwürdig oder eben nicht glaubwürdig gewertet würden.[365] Dabei können die längerfristigen Kosten aus Schäden an der Glaubwürdigkeit der Unternehmung die bereits angefallenen kurz- und mittelfristigen Kosten aus dem Krisenfall weiter in die Höhe treiben. Ein Unternehmen kann somit durch eine gezielte Informationspolitik, die die neuen Selektions- und Interpretationslogiken berücksichtigt, bei der Verhinderung oder Bewältigung von Reputationskrisen seine kurz- als auch längerfristigen Kosten wenigstens begrenzen.

Wiedemann ist der Ansicht, dass eine als glaubwürdig eingeschätzte Unternehmung, die in eine Krise gerät, in der Krise weniger in die Darstellung von Informationen investieren[366] müsse als eine als nicht so glaubwürdig eingestufte Unternehmung. Somit sei die Glaubwürdigkeit der ganzen Unternehmung der Glaubwürdigkeit der in die Botschaft verpackten Information übergeordnet.[367] Es gilt zu bedenken, dass auch bei Wiedemann einerseits immer noch die Sicht “Krise wird von Kommunikation abgelöst“ vorherrscht. Andererseits kann die moralische Aufladung des Imageträgers (resp. die Präsentation des Unternehmens als absolut glaubwürdig) im Krisenfall eben nur den tiefen Fall vom hohen (moralischen) Ross (Moralfalle) bewirken.

Wenn man nochmals auf den Kosteneffekt zurückkommt, dann kann man sich an Neubauer halten. Er spricht für Krisen in Projekten, was sich aber ganz allgemein auf Unternehmenskrisen beziehen lässt. Krisen quasi systematisch verhindern zu wollen, treibt nach Neubauer nämlich generell die Kosten in die Höhe. Er argumentiert für Krisen in Projekten damit, dass es als eine Konsequenz dieses Wissens gelte einen Grenznutzen

---

[363] Wiedemann, Krisenmanagement, 25.
[364] Scherler, Kommunikation, 17.
[365] Wiedemann, Krisenmanagement, 26f.
[366] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 15.
[367] Wiedemann, Krisenmanagement, 27.

von krisenverhindernden Massnahmen festzusetzen. Sobald dieser überschritten werde, stünde der Aufwand für die Krisenprävention in keinem wirtschaftlichen Verhältnis zum Ertrag. Mit anderen Worten könnte es wirtschaftlicher sein, die Kosten der einen oder anderen unwahrscheinlichen Krise in Kauf zu nehmen, als mit unverhältnismässigen Mitteln diese zu verhindern. Die Ermittlung des Grenznutzens hänge nun aber von der Höhe der zu erwartenden Schäden und der Kriseneintrittswahrscheinlichkeit ab, wobei eine exakte Herleitung des Grenznutzens für krisenverhindernde Massnahmen zwar selten, das richtige Mass allerdings mittels der Intuition zu finden möglich sei.[368]

Auf Krisen in Unternehmen angewandt, können nun auch Fragen gestellt werden, inwieweit man krisenverhindernde, präventive Massnahmen ausbaut und damit die Kosten der Prävention ansteigen lässt, wo der Aufwand den Grenznutzen dieser Aktionen übersteigt[369] und wo die Grenzen zu setzen sind. Diese Fragen stellen sich vornehmlich bei präventiven Massnahmen (traditionell: Investitionen in eine prophylaktische Pflege des Unternehmensimages; besser: Beobachtung von Kommunikation/Reputationskrisen via Analysen der Medienwelt) zum Schutz der Glaubwürdigkeit, des Images, der Reputation, welche immaterielle Werte darstellen und daher schwer messbar sind. Dies im Gegensatz zu Werten, die gut messbar und sichtbar sind, wie z. B. Investitionen in gute Sicherungsvorrichtungen etc., welche aus gängiger Sicht auch zu den krisenvorbeugenden Massnahmen gezählt werden. Für diese Fragen wird es wohl nie eine absolut gültige Antwort geben. Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass heute nicht nur materielle, sondern auch nicht sofort in Nutzen umrechenbare Faktoren, wie immaterielle Faktoren, im Rahmen von Unternehmensbewertungen eine immer entscheidendere Rolle spielen.

Unter dem Begriff “Unternehmensbewertung“ wird die Bewertung der Unternehmung durch einzelne Individuen resp. Anspruchsgruppen verstanden. (Inkl. Konsequenzen: Kauft der Kunde oder kauft er nicht.) Meistens geht man aber noch weiter und versteht darunter die Bewertung hinsichtlich des Unternehmenswertes, der insbesondere für börsenkotierte Unternehmen von zentraler Bedeutung ist.

Thomas Stenz[370] konstatiert, dass Buchwert und Börsenbewertung von Unternehmen vermehrt auseinander driften, da der Wert einer Unternehmung immer stärker durch immaterielle Faktoren beeinflusst werde. Investoren und Finanzanalytiker seien sich einig, dass der Unternehmenswert immer mehr durch sogenannte immaterielle Werte wie gute Kunden- und Lieferantenbeziehungen, motivierte und qualifizierte Mitarbeiter, Know-how, Markennamen und insbesondere andere Fähigkeiten all diese verschiedenen Wertetreiber in organisatorischer Hinsicht optimal aufeinander abzustimmen und immer weniger durch die traditionellen realen Vermögenswerte[371] im Sinne der monetären

---

[368] Neubauer, Projekten, 9.

[369] Beim Absturz bei Halifax konnten laut einer Harvard-Studie (hier nach Tschanz) approximativ 41 Millionen sFr. an u. a. Imageschadenbegrenzung und nicht stattgefundenem Buchungsrückgang durch das eingeleitete Krisenmanagement eingespart werden (Quelle: Tschanz, Expertengespräch). Als Vergleich meint Arbenz, dass ein richtig eingesetztes Krisenmanagement zwar zu zusätzlichen Kosten führe, und damit nicht gerade unmittelbar den Gewinn steigere, dass dieses aber die Überlebenschancen einer Unternehmung erhöhe (Quelle: Arbenz, Fax).

[370] Thomas Stenz: Partner und Leiter Wirtschaftsprüfung der Arthur Andersen AG.

[371] Spirig (Geschäftsführer der Spirig Innovation & Management GmbH; berät Unternehmen bei der Einführung von Wert-Management-Systemen und entwickelt branchenübergreifende Ethikstandards) ist der Ansicht, dass heutzutage das Firmenimage ein zentraler Bestandteil des Geschäftsvermögens sei. Technisch gesehen ermögliche die Internetrevolution (und ganz generell die Informationsrevolution) in Sekundenschnelle Firmen weltweit anzuprangern, was sich dann wiederum umgehend auf den Börsenwert auswirken würde (Quelle: Spirig, Ethik, TA, 30. 6./1. 7. 01, 3.). Auch Jakobi (Prof. Dr./Gründer Chemical & Health Economics Research Institute in Frauenfeld) meint, dass Firmen (ebenso wie Produkte) neben dem materiellen Wert auch einen Imagewert hätten.

Aktiven und Passiven sowie Sachanlagen bestimmt werde. Stenz bemerkt, dass aber gerade diese zunehmend wichtigen immateriellen Werte meistens gänzlich in der traditionellen finanziellen Berichterstattung fehlten. Daher sollte die traditionelle Berichterstattung durch weitere für die Unternehmung und die entsprechende Industrie relevante Angaben über diese immateriellen Wertetreiber ergänzt werden. Diese Veröffentlichung könnte nach Stenz in kürzeren Zeitabschnitten über elektronische Medien (z. B. Internet) erfolgen.[372]

Laut Stenz lässt sich das Auseinanderdriften des in der Jahresrechnung ausgewiesenen Eigenkapitals und der Börsenkapitalisierung von Gesellschaften aufgrund einer Studie von rund 10 000 börsenkotierten Unternehmen wie folgt darstellen: 1978 betrug der Buchwert einer Unternehmung durchschnittlich 95% von deren Börsenkapitalisierung. Zehn Jahre später habe sich dieser Prozentsatz auf 28% reduziert und liege heute nur noch bei rund 20%. Diese Entwicklung lasse sich zusätzlich auch durch Beobachtungen im Rahmen von Unternehmenskäufen belegen, denn bei deren Abwicklung würden die bezahlten Goodwill-Beträge[373] ein immer grösser werdendes Ausmass annehmen.[374]

Weibel und Scheiwiller ziehen wie Stenz die gleichen Schlüsse, denn gerade bei börsenkotierten Unternehmen machten immaterielle (auch intangible values oder non-financials genannt) oft ein Mehrfaches der materiellen Werte aus. Auch sie fragen sich, wieso Unternehmen so wenig über ihre immateriellen Werte wüssten und wie wenig sie darüber kommunizierten. Dabei würden detaillierte Listen über ihr Anlagevermögen geführt, Listen über immaterielles Vermögen (u. a. Bewertung von Patentrechten, Marken, Software, Wissen, Innovationskraft, Reputation, Corporate Governance, Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung, Kundenzufriedenheit) hingegen fehlten. Wieso diese nichtfinanziellen Faktoren zukünftig wichtiger würden, sehen sie u. a. Punkten in Folgendem:

- Zahl der Stakeholder und deren Informationsbedürfnisse seien enorm gestiegen.
- Finanzielle Kennzahlen hätten Rückspiegelcharakter. Finanzmarktakteure seien aber an Informationen interessiert, welche den finanziellen Erfolg in der Zukunft ausmachten.
- Mit steigender Anonymität der Geschäftspartner (E-Business) und komplexeren Wertschöpfungsketten würden eine gute Marke und eine einwandfreie Reputation zu der zwingenden Voraussetzung, damit das Vertrauen gesichert bleibe.
- Da sich Produkte und Dienstleistungen immer wie mehr glichen, müssten sich Unternehmen vermehrt über die weichen Faktoren differenzieren.
- Rechnungslegungsvorschriften würden zukünftig die Offenlegung immaterieller Werte verlangen, und die Revisionsgesellschaften würden ihr Prüfungsfeld ausdehnen. (Entsprechende Vorschriften im Bereich der Nachhaltigkeit gäbe es bereits in Norwegen, Schweden, Dänemark, Frankreich und den Niederlanden.)

Dieser könne einen erheblichen Anteil des Gesamtwertes einer Unternehmung ausmachen. Jakobi plädiert aber in der Folge für ein Krisenmarketing (Quelle: Jakobi, Reaktion, NZZ, 25. 6. 02, 27.). Des weiteren ist für Drolshammer (Titularprofessor an der Universität St. Gallen/Partner der Anwaltskanzlei Homburger) "(...) die Reputation eines der fundamentalsten Unternehmensgüter (...)" (Quelle: NZZ, 6./7. 10. 01; vgl. NZZ Seite 23.). Nach von Wartburg (in NZZ-Artikel zitierter Rechtsanwalt) ist dabei die Wahrung der Reputation in erster Linie mit einer schonungslos offenen (Unternehmens)kommunikation möglich (Quelle: NZZ, 6./7. 10. 01; vgl. NZZ Seite 23.). Zudem mache die Wahrnehmung durch die Öffentlichkeit mindestens 40% des Unternehmenswertes aus (Quelle: Von Wartburg, Krise, TA, 6. 10. 01, 27.).

[372] Stenz, Vormarsch, NZZ, 26. 7. 00, 21.

[373] Zu verstehen als "(...) Differenz zwischen dem Wert der bilanzierten Nettoaktiven und dem Kaufpreis (…)" (Quelle: Stenz, Vormarsch, NZZ, 26. 7. 00, 21.).

[374] Stenz, Vormarsch, NZZ, 26. 7. 00, 21.

Die Autoren fordern daher, dass die heutigen Führungskonzepte zwecks Integration der immateriellen Wertetreiber in die Strategie, in die Organisation und in die Informationssysteme erweitert würden. Zudem sei der Anwendungsbereich vorhandener Managementinstrumente (z. B. Risk-Management) sinngemäss auszuweiten. Somit könne der Erfolg auf dem traditionellen Markt der Güter und Dienstleistungen, auf dem Kapitalmarkt und auf dem Meinungsmarkt (wichtig für die intangibles) unterstützt werden. Würden Firmen zukünftig ihre immateriellen Werte nicht ebenso professionell bewirtschaften wie die materiellen Werte, führe dies zu Vertrauensverlusten, verminderter Mitarbeiterloyalität, geringerer Kundenzufriedenheit, volatilen Leistungsausweisen und Erhöhung der Kapitalkosten. Somit könnten Werte, die nicht identifiziert seien, auch nicht analysiert werden, und ihr Einfluss auf Erfolg sei weitgehend unbekannt. Nicht analysierte Werte könnten folglich nicht bewirtschaftet werden und seien demzufolge ungeschützt und nicht kalkulierbaren Risiken ausgesetzt. Gleichzeitig entgingen so auch Chancen aufgrund mangelnder Information bezüglich dieser immateriellen Güter. Es gäbe Unternehmen, die sich erst in der Krise oder bei einer Übernahme mit der Beurteilung des Goodwills beschäftigten. Leider wäre dies dann viel zu spät. Auch Weibel und Scheiwiller sind der Überzeugung, dass immaterielle Werte kapitalmarktgerecht kommuniziert werden müssten (erster Ansatz: ValueReportingTM), um Über- oder Unterbewertungen zu vermeiden. Voraussetzung dazu sei aber das Verständnis der Wertetreiber eines Unternehmens, was allerdings keinen Sonntagsspaziergang darstelle. Als Beispiel nennen sie British Telecom (BT); über 80 Monate untersuchte dieses Unternehmen die Verknüpfung von Ursache und Wirkung verschiedener Faktoren bezüglich der Kundenzufriedenheit. Dabei wurden die verschiedenen Treiber identifiziert, die für die Kundenzufriedenheit und damit den nachhaltigen Erfolg entscheidend seien. Als einer der wichtigsten Treiber für das Geschäft mit Privatkunden hätte sich auch hier die Reputation in Bezug auf Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung herauskristallisiert. Kenne man nun solche Faktoren, müssten sie eben in die Geschäftsprozesse integriert werden.[375]

Im Zusammenhang mit dem Begriff des Reputation-Managements bzw. “Intangible Asset“, sei laut Bauhofer/Bärtschi der CEO heutzutage der bedeutendste, aber wohl auch der am wenigsten planbare immaterielle Wert einer Unternehmung. Sie meinen, dass die zunehmende Exponiertheit von Persönlichkeiten des öffentlichen Interesses in den Medien (und deren Angriff auf die Privatssphäre) einen strategischen Ansatz in Aufbau, Entwicklung und Schutz des persönlichen Rufs erfordert. Angesichts des enormen Erfolgsdrucks sinke der Lebenszyklus dieser Persönlichkeiten massiv. Sowohl Misserfolg als auch ein abrupter Abgang würden die persönliche Reputation wie auch das Ansehen des Unternehmens gefährden. Dies gelte v. a. dann, wenn die Reputation der Firma mit der des Chefs (CEO) direkt assoziiert werde. Als Beispiel sei Richard Branson genannt; Branson sei Virgin und Virgin sei vice versa Branson. Somit werde der CEO für alles und jedes zur Verantwortung gezogen. Was das Reputation-Management anbelange, stecke dieses in der Schweiz und in Europa noch in den Kinderschuhen. Es sei als ein gezieltes Management zum Imageschutz und zum Reputationsschutz von verschiedenen Persönlichkeiten (u. a. CEO bzw. Chairman) zu verstehen. Ein CEO werde wie eine Marke behandelt, und somit würden dessen Bekanntheit und Glaubwürdigkeit über eine lange Zeit aufgebaut und gepflegt. Diese Pflege müsse im Interesse des Individuums aber auch im Interesse des Unternehmens sein, denn die Taten des Protagonisten würden von den Teilöffentlichkeiten auf “Gedeih und Verderb“ dem betreffenden Unternehmen angerechnet. Amerika spiele, was das Managen der Reputation angehe, wohl eine Vorreiterrolle. Gerade in der Schweiz würden

[375] Weibel/Scheiwiller, Immaterielle, NZZ, 25. 6. 02, B 17.

diesbezügliche Aufgaben konzeptlos von den Unternehmens-PR übernommen. Was abschliessend laut Autoren das Image und die Reputation der Persönlichkeit im Zusammenspiel mit deren leistungsbezogenen Faktoren ausmachten, seien folgende Aspekte zu nennen:

- Kommunikationsfähigkeit; werde die Kommunikation zur Chefsache erklärt? Gerade in Krisenzeiten seien europäische Manager diesbezüglich eklatant schwach.
- Glaubwürdigkeit; folge auf Visionen und Versprechen die Umsetzung (Beweisführung), und informiere ein Manager kontinuierlich über seine erbrachten Leistungen?
- Ethische Standards desjenigen verträglich mit unternehmerischen Standards?
- Kleidungsstil; habe der CEO seinen persönlichen Stil gefunden (Prägung einer ganzen Informationstechnologie-Generation durch Bill Gates)?
- Corporate Behaviour; stehe Persönlichkeit des Managers im Vordergrund oder die Unternehmenskultur als solche?
- Verantwortung des Unternehmens; wie stark setze sich gerade der Chef selbst für umweltbezogene, soziale, kulturelle Anliegen ein?

Laut Bauhofer/Bärtschi wird u. a. die Bekanntheit des Chefs anhand der Häufigkeit der Nennungen in den Medien ermittelt. Ausgewertet würden auch Rückmeldungen von relevanten Interessengruppen sowie der bisherige und erwartete weitere Karriereverlauf hinsichtlich Beförderungen und Zusatzmandate.[376]

Als abschliessendes Beispiel sei auf den Kurssturz der ABB-Titel[377] nach der Präsentation der Halbjahreszahlen im Zusammenhang mit den beschlossenen Massnahmen resp. einem Abbau von 12 000 Arbeitsstellen[378] verwiesen. Wörtlich zitiert lautete ein entsprechender NZZ-Artikel wie folgt: “Wer nicht kommunizieren will, muss fühlen; dies haben am Dienstag die Titel der ABB deutlich zu spüren bekommen. Die Aktienmärkte reagieren zurzeit ohnehin äusserst empfindlich auf alle Nachrichten. Wenn die Kommunikation - vor allem schlechter - Nachrichten hinausgezögert wird oder frühere Aussagen des Managements von Marktteilnehmern als beschönigend empfunden werden, folgt die Strafe auf den Fuss. Denn nichts ist leichter zerstört als das Anlegervertrauen, und nichts schwieriger wiederherzustellen. Beispiele, wie man es nicht machen sollte, gab es in jüngster Zeit genug. ABB hatte selber bereits einige Kostproben erhalten, doch anscheinend nichts daraus gelernt. Seit Jahresbeginn haben die Titel des schwedisch-schweizerischen Technologiekonzerns bereits rund 53% verloren; 18,4% ihres Wertes gaben die ABB-Valoren allein am Dienstag preis und schlossen bei Fr. 19.25. (...). Analytiker und Händler zeigten sich von den Zahlen und Aussichten enttäuscht, vor allem aber über die <<katastrophale>> Kommunikationspolitik entrüstet. Angekreidet wird dem Management besonders, dass frühere Versprechen nicht eingehalten wurden, wie z. B. Restrukturierungskosten nicht über Rückstellungen aufzufangen. Es darf also gespannt abgewartet werden, welche Anpassungen in Rating und Kursziel bei den Banken in den nächsten Tagen vorgenommen werden. Die

---

[376] Bauhofer/Bärtschi, Markenzeichen, NZZ, 25. 6. 02, B 19.

[377] Ergänzung: U. a. Faktoren, die den Aktienwert steigerten, mache z. B. das Image der Chefs 20% und die Popularität der Unternehmung 15% aus. Letztere Nennung macht nach Stöhlker somit gleich viel aus wie der harte Faktor des Aufweisens einer hohen Liquidität mit Anteil von 15% (Quelle: Stöhlker, Reich, 36.). In einem ganz aktuellen NZZ-Artikel wird von Bauhofer/Bärtschi auf eine Studie Building CEO Capital TM von Burson Marsteller verwiesen, die zeige, dass nahezu die Hälfte der Firmenreputation (48%) der Reputation des Chefs (CEO) zugeschrieben werde. Dabei hätte heute ein CEO im Durchschnitt fünf Quartale Zeit sich zu beweisen (Quelle: Bauhofer/Bärtschi, Markenzeichen, NZZ, 25. 6. 02, B 19.).

[378] NZZ, 25. 7. 01; vgl. NZZ Seite 17.

Neubeurteilungen dürften wiederum zu Reaktionen von Asset-Managern führen, weshalb mit einem weiteren Kursverlust in den nächsten Tagen gerechnet wird.“[379]

Bei einem Vormarsch des Immateriellen werden die beschriebenen Faktoren von nicht zu unterschätzender Bedeutung sein. (Oder mit Malik formuliert: “Die <<weichen>> Probleme stellen die <<harten>> Fragen (...).“[380]) Diese Zusammenhänge sollen mittels qualitativer Methoden erforscht und in der Folge publik gemacht werden. Abgesehen von der Möglichkeit des Aufbaues eines zusätzlichen Markts im Rahmen entsprechender Dienstleistungen für solche immateriellen Daten und deren Bewertung, werden Glaubwürdigkeit, Image, Reputation eines Unternehmens, der Branchen, der Wirtschaft als solche vermehrt an Bedeutung hinsichtlich a) Kostenvermeidung und b) Wertvermehrung gewinnen. Insbesondere haben Unternehmen zu berücksichtigen, dass es nicht wie durchgängig so beschrieben alleine darum geht ein Firmenimage mittels PR-Massnahmen vorbeugend aufzubauen und zu kommunizieren. Sie müssen aufgrund der Strukturwandelthese in erster Linie interessiert sein wie Image verlustig geht.

5.2.3 Kommunikation als (sekundäre) Prävention

Während ein integraler PR-Ablauf neben grundsätzlich antizipativen Teilkonzepten der Krisenprävention sowohl die akute Krise bewältigende als auch die Krise aufbereitende, nachbearbeitende bzw. verarbeitende Teilkonzepte umfassen muss, so findet sich auch im Modul “Krisenmanagement“ ein Krisen-Ablauf des “(unmittelbar) vor“, “in“ und “nach“ der akuten Krisensituation. Unter dem Titel “Kommunikation als (sekundäre) Prävention“ wird das traditionelle “Krisenmanagement“ näher beleuchtet, womit der integrale PR-Ablauf nun bei der Stufe “in der Krise“ anlangt. Diese verschiedenen Stadien (Krisenmanagement und Krisenkommunikation vor Ausbruch der akuten Krise - während der Krise – und nach erster Krisenbewältigung im Rahmen einer Nachbetreuung (Therapie)) werden in diesem Block in ihrem Ablauf einzeln betrachtet. Dabei ergeben sich Überschneidungen der Abläufe vor, in und nach der Krise (im Besonderen im Rahmen der Nachbetreuung). Zudem geht es nur um die Darstellung des groben Planungs- resp. Handlungsablaufs und nicht um das genaue “Wie“ der Kommunikation[381]. (Man könnte auch von einem checklistenmässigen Vorgehen des Krisenmanagements, zu welchem in Ansätzen die Krisenkommunikation gehört, sprechen.)

Die Zusammenstellung[382] geschieht in gewissem Sinne ohne Kommentar und durchwegs aus der Perspektive der bestehenden Literatur (z. T. älteren Ursprungs) zum Thema Krisenmanagement; auch ein modernes Krisen(kommunikations)management hat diverse, diesbezügliche Entscheide zu fällen. Das Wissen wie ein Krisenmanagement seit alters her aufgebaut ist resp. was die einzelnen Überlegungen zu den jeweiligen Schritten sind, ist so oder so nützlich, auch wenn aufgrund des Strukturwandels die Anforderungen an ein Krisenmanagement und an eine Krisenkommunikation verschieden lauten und einzelne Schritte anders gewichtet werden. Wenn Krisenmanagement zukünftig als Beobachtung von Kommunikation konzipiert bzw. Krise als Krise der Reputation erkannt wird und Unternehmen die Priorität auf die Früherkennung verlagern,

---

[379] NZZ, 25. 7. 01; vgl. NZZ Seite 27.

[380] Malik, Imagekrise, NZZ, 25. 6. 02, B 3.

[381] Die grundsätzlichen und detaillierteren Aspekte des Kommunizierens und des Umgangs mit intern oder extern direkt und indirekt Betroffenen einer Krisensituation werden erst unter dem Punkt *5.3 Krisenkommunikation: Krisen-PR als integrierte Komponente des Krisenmanagements* behandelt.

[382] Zusammenstellung fungiert als Nachschlagewerk zu organisatorischen und personellen Fragen zum Krisenmanagement.

so müssen aufgrund der Resultate der in dieser Arbeit empfohlenen Analysen dennoch organisatorische und personelle Schritte eingeleitet werden, die sich wohl immer ähnlich bleiben. Ein kurzer, kritischer Beschrieb erfolgt im Fazit zu diesem Block.

5.2.3.1 Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Unter dem Punkt *Krisenmanagement und Krisenkommunikation vor Ausbruch der akuten Krise* werden präventive Massnahmen im Rahmen des Krisenmanagements behandelt. Massnahmen, die darauf zielen, eine soeben eingetroffene Krise bestmöglich zu handhaben. Massnahmen, die in einer checklistenmässigen Form anhand von Krisenplänen im Vorfeld der Krise vorbereitet und immer wieder auf den Ernstfall "geprobt" und auf Änderungen in der unternehmensinternen oder -externen Umwelt angepasst werden. Dies, damit sie im Ernstfall sofort wirken oder bei ungenauem Eintritt der Annahmen wenigstens in einer modifizierten Art und Weise ihre Wirkung entfalten. Dabei geht es nicht um präventive Massnahmen der frühzeitigen Krisenerkennung oder der Krisenabwehr, wie dies z. B. mittels vorbereitender Massnahmen im Risk-, Issues- oder Anspruchsgruppen-Bereich geschieht. Es handelt sich um solche Massnahmen, die getroffen werden im Wissen[383] um die Möglichkeit des Ausbruchs einer akuten Krisensituation. Somit wird auf präventive Massnahmen eingetreten, die, wie das Erarbeiten verschiedener Krisen-Szenarien, einerseits helfen, mögliche Krisen zu identifizieren und damit abzuwehren, die aber v. a. die Verantwortlichen unterstützen, sich auf diese einzustellen und sie bei Eintritt punktemässig abarbeitend zu bewältigen. Somit sind sie eher im Bereich des Krisenmanagements als in den Bereichen Risk-, Issues- und Stakeholder-Management anzusiedeln und werden vom zuständigen Krisenstab des Krisenmanagements bearbeitet. Diesbezügliche Ausführungen finden in einer generellen Version und in einer eher checklistenähnlichen Abhandlung unter organisatorischen und personellen Aspekten Behandlung.

Unter dem Punkt *Krisenmanagement und Krisenkommunikation während der Krise* geht es um Ablaufaspekte hinsichtlich konkreter Aufgaben und des Vorgehens in der akuten Krisensituation; aufgezeigt einerseits generell und andererseits punktemässig.

Krisenmanagement und Krisenkommunikation nach erster Krisenbewältigung im Rahmen einer Nachbetreuung (Therapie) beschäftigt sich mit der Situation nach einer ersten Bewältigung der akuten Krisensituation. Die Krise konnte zwar gehandhabt werden. Die Blessuren sind aber noch lange nicht verheilt; sie bedürfen einer intensiven Nachbetreuung. Diese hat nach massgebender Überzeugung sowohl auf der unternehmensinternen als auch -externen Seite zu geschehen. Einerseits erfolgen Evaluationen im Rahmen der ausgearbeiteten Massnahmen und des ganzen Umgangs der Organisation mit der Krise auf diversen Ebenen. Andererseits werden weitere Schritte auf der Ebene der Weiterbetreuung der direkt und indirekt Krisenbetroffenen eingeleitet, wobei auch die Mitglieder eines Krisenmanagements durch die Krise zu Betroffenen wurden. Diese erfahren nun ihrerseits Betreuung, um durchlebte Eindrücke besser verschaffen und ihre Erfahrungen im Rahmen des Krisenmanagements auch auf der persönlichen Ebene in ein Chancenmanagement verwandeln zu können.

---

[383] "Ein Bergsteiger, der sich den Wettersturz vorzustellen vermag und der deshalb die Notfallausrüstung mitgenommen hat, hat eine reelle Chance, diese Situation auch zu bewältigen." (Quelle: Malik/Stelter, Krisengefahren, 19.).

Im Folgenden soll das Vorgehen des Krisenmanagements unmittelbar vor Ausbruch der akuten Krise, während der akuten Krisenphase und im Nachhinein u. a. stark in Anlehnung an die Ausführungen von Höhn (Das Unternehmen in der Krise: Krisenmanagement und Krisenstab) geschehen. Obwohl dieses Werk aus den Anfängen der Behandlung der mit dem modernen Verständnis geprägten Thematik "Krisenmanagement" stammt, erweist es sich auch heute noch aktuell, da es versteht die Abläufe (organisatorische und personelle Aspekte) eines traditionell gehandhabten Krisenmanagements einfach und klar zu umschreiben. Das checklistenmässige[384] Pendant erfolgt anhand den Ausführungen von Nudell/Antokol: The handbook for effective emergency and crisis management. Dabei hat Höhn ein relativ breit und neutral angelegtes Verständnis von Krisen, die v. a. aus betriebsinternen Ursachen oder aus Ursachen aus der wirtschafts- und sozialpolitischen externen Unternehmensumwelt hervorgehen. Dies unterscheidet ihn deutlich von Nudell/Antokol. Sie beziehen ihr Krisenverständnis (bzw. Katastrophenverständnis) insbesondere auf unabsichtlich (Naturkatastrophen, Unfälle) oder absichtlich herbeigeführte Krisen (Vergiftung von Produkten, Sabotage etc.). Sowohl Höhn als auch Nudell/Antokol sehen als eindeutiges Krisenmerkmal die Existenzbedrohung. In diesen Abschnitten geht es alleinig um Hintergrundinformationen bezüglich der gängigsten Krisenbewältigungsabläufe bzw. –checklisten. Somit sollen beide Darstellungstypen zu Wort kommen, ungeachtet der in dieser Arbeit angelegten Definition von Krisen oder einer anderen Gewichtung des Vorgehens aufgrund der Strukturwandelthese, gerade da sie sich, was die organisatorischen und personellen Aspekte anbelangen, nicht gross voneinander unterscheiden. Einzig, dass Höhn folgerichtig eher generell argumentiert und Nudell/Antokol sich der im Krisenmanagement eher üblichen Art des checklistenmässigen Zusammenfassens wesentlicher Punkte bedienen.

5.2.3.1.1 Krisenmanagement und Krisenkommunikation vor Ausbruch der akuten Krise

> Krisen meistert man am besten,
> indem man ihnen zuvorkommt.[385]
>
> Walt Whitman Rostow

Höhn fokussiert seine Ausführungen zum Krisenmanagement stark auf den planerischen Ablauf im Umgang mit Krisen, der nicht erst bei Kriseneintritt zu erfolgen habe, sondern bereits Vorbereitung im ex ante des Ernstfalles bedürfe. Somit habe ein erfolgreiches Krisenmanagement nicht nur Krisenbewältigungsmassnahmen zu beinhalten, vielmehr benötige es zugleich einer gezielten Vorbereitung auf mögliche Krisensituationen.[386]

Dabei spricht Höhn von präventiven Massnahmen, die aber nur indirekt im Bereich der behandelten Thematiken des Risk-, Issues- und Stakeholder-Managements liegen. Höhn bleibt der eigentlichen Thematik "Krisenmanagement" stark verbunden und handelt präventive Massnahmen der Krisenvorsorge unter dem Aspekt des Krisenmanagements ab, was bezüglich einer systematischen Auflistung von zentraler Bedeutung hinsichtlich einer direkten Konfrontation mit dem Bewusstsein eines Eintritts

---

[384] Ein frühes Beispiel einer Art "Checkliste" für das Krisenmanagement, vgl. Haberland, Checklist, namentlich Seite 11ff.
[385] Geflügeltes Wort gefunden in: Lambeck, Krise, 18.
[386] Höhn, Unternehmen, VI.

des Ernstfalles ist. Damit wird als entscheidende Abgrenzung zu den präventiven Massnahmen in den Bereichen des Risk-, Issues- und Stakeholder-Managements der zentrale Fokus nicht auf die Krisenvermeidung als solche gelegt, sondern es wird bei dieser Betrachtungsweise mit dem Ernstfall gerechnet. Auf diesen durch Szenarien "ermittelten" Ernstfall versucht die Unternehmung in organisatorischer und personeller Hinsicht bestmöglich einzugehen; sie hat in der Folge Pläne zu erarbeiten, die verschiedene Punkte der Krisenbewältigung betreffen.

Die bisherigen Ausführungen zu Höhn sollen nicht den Anschein erwecken, dass Höhn nicht auch von einem ausgesprochen wichtigen Vorbeugeeffekt der Krisenvorsorge ausgeht. Im Gegenteil, Vorbeugen durch Krisenvorsorge liegt bei Höhn im Aufgabenbereich des ständigen Krisenstabs. Dieser habe, angefangen bei der Erarbeitung von diversen Krisenszenarien und der Entwicklung von Alternativen im Rahmen der Krisenpolitik bis hin zu daraus abgeleiteten Vorschlägen zu Einzelmassnahmen, die Krisenanfälligkeit der jeweiligen Unternehmung rechtzeitig zu erkennen. Leider erfolge dies oft viel zu spät. Denn nur ein rechtzeitiges Erkennen möglicher Gefahren könne ihren Ursachen entgegenwirken, damit es gar nicht erst zum Ausbruch komme.[387]

5.2.3.1.1.1 Unmittelbar präventive Massnahmen zur Krisenabwehr, aber insbesondere zur besseren Bewältigung im Ernstfall im Rahmen der Krisenplanung: Überblick

Nach Auffassung Höhns begeht eine Unternehmung eine schwere Unterlassungssünde, die sich nicht mit dem Problem befasst, welche Massnahmen im Krisenfalle ergriffen werden müssen. Das mangelnde Krisenbewusstsein - und die damit verbundene fehlende oder nur teilweise vorhandene Bereitschaft zur Krisenvorsorge - resultiere aus verschiedenen Gründen[388]:[389]

Erstens täten sich Unternehmen und deren Verantwortliche in normalen Zeiten generell schwer mit dem Gedanken möglicher in der Zukunft liegender Krisen. Sie nähmen grundsätzlich eine optimistische Haltung ein und suchten die Möglichkeit zukünftiger Krisen aus ihrem Bewusstsein zu verdrängen. Wer von den Verantwortlichen der Unternehmensspitze dies trotzdem wage, werde oft als Pessimist und Defätist bezeichnet, der mit seinen Bedenken den nach vorne drängenden Pionieren und ihren zielstrebigen Handlungen Grenzen setze. Dies sei gleichzusetzen mit dem Versuch diese Pioniere zu übervorsichtigen Technokraten umzubilden. Als Pessimisten sollten diese Verantwortlichen allerdings nicht bezeichnet werden, denn erstens seien Krisen immer möglich, und daher sei es nur realistisch diese in ihr Kalkül einzubeziehen. Zweitens gingen sie mit ihren vorbereitenden Überlegungen ja davon aus, dass Krisen überwindbare Hindernisse darstellten, wenn man sich bereits im Heute mit Massnahmen beschäftige, die bei Kriseneinbruch zu treffen seien.[390]

Zweitens fehle es an einer Ausbildung in Richtung eines sandkastenspielmässigen Durchdenkens kritischer Situationen mit möglichst vielen Eventualitäten und darauf

---

[387] Höhn, Unternehmen, VI.
[388] Wie aus diversen Gesprächen hervorgegangen, dürften diese Gründe auch heute nicht an Aktualität (!) eingebüsst haben (daher werden sie hier genannt).
[389] Höhn, Unternehmen, 10.
[390] Höhn, Unternehmen, 10f.

aufbauenden Entscheidungen. Das Denken der Verantwortlichen an der Spitze der Unternehmung drehe sich um das Siegen und nicht um das Meistern von Niederlagen. Es könnte mit dem Wort "Einbahndenken" bezeichnet werden, das die Personen theoretisch nicht genügend auf die Krisenbewältigung vorbereite und diese auch in der Praxis hilflos scheitern lasse. Dementsprechend fielen dann auch die quasi ad hoc getroffenen Massnahmen aus, welche oft als panikartige Reaktionen auf lebensbedrohende Situationen zu sehen seien, die aus spontanen Einfällen geboren würden. Diese Massnahmen seien weder in ihren Auswirkungen genügend durchdacht noch aufeinander abgestimmt oder gar in der Dosierung richtig angewandt, teilweise widersprächen sie sich sogar oder höben sich in ihren Wirkungen auf. Anstatt die Ursachen ausfindig zu machen, werde der Versuch gestartet die Krisensymptome zu kurieren. Dieses auf alltägliche, normale Situationen abgestellte Einbahndenken führe daher oft zu Kurzschlussmassnahmen in der für die Unternehmung lebensbedrohenden Situation, was die Unternehmensführung binnen kurzem aufhorchen lasse, dass sie sich nicht auf dem richtigen Weg der Krisenbewältigung befinde. Indem die Unternehmensführung dies merke, werde sie erst recht verunsichert. In der Folge verunsichere sie somit ganz automatisch auch die unteren Ebenen in der Unternehmenshierarchie, was für die Unternehmung fatale Wirkungen zeitigen könne. Wenn die Führung in der Krise nicht mehr wisse, was sie wolle, dann sei dies für besagte Unternehmung mitunter das Schlimmste was ihr in so einer Krise widerfahren könne. Auch die immer wieder gehörte Ansicht, dass die Unternehmensführung in der Krise je nach den Umständen zu handeln habe, da es im Voraus der Krise so oder so nicht möglich sei die Reaktionen der Unternehmensführung zu reglementieren und ihre Intuition auszuschalten, müsse relativiert werden. Denn jede Krise bringe mehr als genug Ungewissheiten und unvorhergesehene Situationen mit sich, in denen die Leitung gezwungen sei ad hoc einzuschreiten und somit ihre Intuition zu gebrauchen. Krisen seien in ihrem Verlauf und in ihrer Dauer unberechenbar. Diese Tatsache zwinge den Verantwortlichen immer wieder das Gesetz des Handelns auf. Daraus folge, dass gegen eine gezielte Vorbereitung auf den Ernstfall nichts entgegen zu halten sei. Auf jeden Fall dürfe aber die an sich richtige These, dass die Leitung nach den Umständen zu handeln habe, nicht als Entschuldigung gegen eine planvolle, vorausschauende Vorsorge herhalten.[391]

Drittens mangle es der Unternehmensführung oft an Zeit, um sich mit über die Alltagsprobleme hinausgehenden Fragen rund um mögliche, aber erst in der Zukunft dringliche Probleme auseinanderzusetzen. Das Handhaben alltäglicher Probleme erscheine im jeweiligen Augenblick dringlicher als zukünftig mögliche, aber nicht gewisse Probleme, die nicht den unmittelbaren Dringlichkeitscharakter aufwiesen. Zudem sei in den Köpfen der Leute verankert, dass, wenn die täglichen unternehmerischen Pflichten mit der bestmöglichen Absicht ausgeübt würden, mit dieser Einstellung die beste Voraussetzung geschaffen sei, die als ungewiss einzustufende Zukunft mit den möglichen, aber eben ungewissen Krisensituationen, zu meistern.[392]

Viertens werde vielfach eingewendet, dass die Kosten der vorbereitenden Beschäftigung mit möglichen Krisensituationen viel zu hoch ausfielen. Im Endergebnis müssten sich diesen Problemen mehrere hochqualifizierte Personen, je nach Betriebsgrösse, über mehrere Jahre annehmen. Zugleich bestehe aber nicht die Gewissheit, dass die dafür verwendeten Millionenbeträge sich je bezahlt machten oder sich sogar ganz als "unnütz" erwiesen (sofern die Krise dennoch ausbliebe). Je nach

[391] Höhn, Unternehmen, 12f.
[392] Höhn, Unternehmen, 14f.

Betriebsgrösse möge dieses Argument für eine Ablehnung der Krisenvorsorge im Rahmen eines Krisenmanagements stichhaltig sein, für grössere Unternehmen erweise sich die Vorsorge als Lebensversicherung[393] für den Krisenfall. Dabei könnten die für die Vorsorge aufgewendeten Kosten als Prämie betrachtet werden, wie dies auch im Rahmen anderer versicherungstechnischer Abwicklungen üblich sei. Unternehmen hielten die Vorsorge gegenüber möglichen Brandgefahren für selbstverständlich und sicherten sich neben Versicherungsdeckungen durch die Einrichtung eines Feuerschutzes im Betrieb ab. Höhn fragt sich wieso dann die Vorsorge für den Bestand, für das Überleben der Unternehmung in einer ihre Existenz bedrohenden Lage als weniger gewichtig taxiert werden sollte. Insbesondere für grössere Unternehmen scheine das Kostenargument nur ein Scheinargument zu sein. Das Hauptargument gegen eine mangelnde Bereitschaft zur Krisenvorsorge dürfte auf fehlendem Bewusstsein der Bedeutung der Krisenvorsorge und ihren Möglichkeiten, gerade wie dies ein ständiger Krisenstab bieten könne, beruhen. Somit besässen zwar viele Unternehmen ein hochentwickeltes Planungssystem, das das reibungslose Funktionieren des unternehmerischen Normalfalls oder eben des unternehmerischen Alltags zu garantieren versuche. Sie behandelten aber gleichzeitig die Planung für den Notfall stiefmütterlich[394] und begäben sich somit auf unsicheres Terrain; sie verführen höchst leichtfertig mit dem Überleben der Unternehmung. Dabei seien die häufig anzutreffenden Einzelinitiativen in der Art zu begrüssen, dass sich einzelne Führungskräfte in ihrem Bereich um auftretende Krisen sorgten und über einen gebietsspezifischen Krisenplan verfügten. Diese Initiativen ersetzten aber nicht einen Krisenstab, der den Gesamtüberblick behalte und verschiedene Handlungen zu koordinieren vermöge.[395]

Im Rahmen einer unmittelbaren Krisenvorsorge habe eine Unternehmung über eine gut durchdachte *Krisenplanung in Form von Krisenplänen*[396] zu verfügen, die in den Grundzügen das Vorgehen im Ernstfall in organisatorischer (u. a. Ablauf) und personeller (u. a. Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten) Hinsicht zu skizzieren bzw. festzulegen vermöchten.

Wie man weiss, verfügt *die Unternehmensführung*[397] *als das Krisenmanagement* gemäss Höhn *über einen Krisenstab,* welcher mit der Unternehmensführung eng

---

[393] **"A crisis is not the time for ad hoc responses.** Planning for *all* foreseeable contingencies is a form of insurance that should not be rejected. The relatively small commitment of time, personell, and resources is insignificant in the face of the possible damage from even the smallest disaster or induced catastrophe." (Quelle: Nudell/Antokol, handbook, 2f.).

[394] Auf die schweizerische Praxis bezogen, scheinen laut Stöhlker Unternehmen in erster Linie Rat zu suchen resp. sich mit der Krise zu befassen, wenn sie sich bereits mitten in der Krise befinden (Quelle: Stöhlker, Expertengespräch). Dies zeigt auch das Beispiel der Swissair. Dazu einen Kommentar aus der Neuen Zürcher Zeitung: "Nicht zum ersten Mal versagte in der Schweiz in der ersten Phase das koordinierte Krisenmanagement an der Nahtstelle zwischen Wirtschaft und Politik. Die Swissair hat zwar die Katastrophe von Halifax menschlich und logistisch mustergültig gemeistert, auch der kleine Kanton Zug hat auf die Wahnsinnstat eines Amokschützen beeindruckend rasch, effizient und anteilnehmend reagiert. Und wenn Lawinen, Stürme oder Hochwasser über eine Gegend des Landes hereinbrechen, fehlt es weder an eingespielten Krisenstäben noch an der Solidarität des Volkes, wie unlängst wieder <<Lothar>> oder <<Gondo>> gezeigt haben. Doch müssen Politik und Wirtschaft Hand in Hand rasch eine Krise bewältigen, bei der es nicht um Leben oder Tod geht (oder man könnte auch sagen, bei der es nur um Leben oder Tod einer Grossunternehmung geht; Anmerkung der Verfasserin), weiss die Linke oft nicht, was die Rechte tut, oder sie hebeln sich gar gegenseitig aus. Das war schon beim Powerplay der USA gegen die Schweiz bei den nachrichtenlosen Vermögen so und zeigte sich nun, unter viel grösserem Zeitdruck, bei der illiquid gewordenen Swissair in deprimierender Deutlichkeit." (Quelle: NZZ, 4. 10. 01).

[395] Höhn, Unternehmen, 15ff.

[396] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 16.

[397] "Um allen Missverständnissen vorzubeugen: Die Unternehmensführung ist nicht der Krisenstab, sondern sie hat einen Krisenstab. Sie selbst ist das Krisenmanagement, auf das dieser Stab zuarbeitet." (Quelle: Höhn, Unternehmen, 18.).

zusammenarbeitet[398] und diese auf den Ernstfall vorbereitet. Daraus lasse sich die zentrale Aufgabe des Krisenstabs ableiten; er sei zuständig Krisenplanung zu betreiben. *In Abgrenzung zur allgemeinen Unternehmensplanung setze die Krisenplanung die Möglichkeit der Gefährdung des Bestandes der Unternehmung voraus,* wohingegen die Unternehmensplanung den Bestand und damit verbunden eine gewisse kontinuierliche Entwicklung der Unternehmung voraussetze. Weitere Aufgaben des Krisenstabs seien die als realistisch einzustufenden möglichen Krisenfälle in einer systematischen Form gedanklich vorwegzunehmen. Dies damit entweder durch gezielte, vorbeugende Massnahmen diese Krisenfälle vermieden werden könnten oder damit ein Instrumentarium zur Überwindung einer konkreten Krisensituation bereitgestellt werden könne. *Der Krisenstab sei somit als ein umfassendes Planungszentrum zu sehen, das gleichzeitig auch als zentrale Sammelstelle für alle Kriseninformationen diene. Die Tätigkeit des Krisenstabs wäre vorgezogene Denkarbeit, die auf Zeitgewinn abstelle.* Um seinen Zweck optimal erfüllen zu können, habe der Krisenstab erstens mögliche Krisensituationen zu erforschen, zweitens Grundsätze und Methoden für deren Bewältigung zu entwerfen und drittens Massnahmen im Bereich der einzuschlagenden Krisenpolitik vorzubringen.[399]

Damit der Krisenstab seine Zielsetzung, die Unternehmensführung bestmöglich auf den Krisenfall vorzubereiten und seine Aufgaben im Rahmen der Krisenverhinderung oder Krisenbewältigung erfüllen kann, hat er nach Höhn eine Reihe von Planungsaufgaben auszuführen, die als *Einzelschritte der Krisenplanung* einer Unternehmung gewertet werden. Es handle sich um die Schritte des *Feststellens der Krisenanfälligkeit der Unternehmung,* darauf aufbauend um das *Entwickeln von Krisenbildern*[400] und daraus ableitend um das *Festsetzen der Krisenpolitik mit ihren Massnahmen.*[401] Dabei ist das Erstellen der verschiedenen Szenarien in Verbindung mit resp. aufbauend auf den Schwachstellen ein jeder Unternehmung die wichtige Komponente im nächsten Umfeld der Krisenvorsorge.

Im Rahmen des Krisenmanagements können aus der Beschäftigung mit möglichen Krisensituationen und der damit verbundenen planerischen Vorwegnahme der Krisenbewältigung wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, wobei nach Höhn die Unternehmensführung die Schwerpunkte und die Prioritäten für die Arbeit des Krisenstabs setze. Dies tue sie, indem sie sich frage, welche Fälle in erster Linie zu existenzbedrohenden Krisen ausarten könnten. Entscheidungen über diese Punkte dürfe die Unternehmensführung nicht alleine dem Krisenstab überlassen, sondern habe ihm die Richtung seiner Tätigkeit vorzugeben, was den Krisenstab aber nicht von seiner Vorschlagspflicht und beratenden Stellung gegenüber dieser entbinde:[402]

- Wo das Unternehmen verwundbar resp. krisenanfällig sei.
- Wo - aufbauend auf die Kenntnis bezüglich der Krisenanfälligkeit - verhindert werden könne, dass krisenfördernde Entscheidungen getroffen würden.
- Was beim Eingehen neuer Risiken, die in Kauf genommen werden müssten, stets zu berücksichtigen sei.
- Wo sich die zu lebensgefährdenden Krisen ausartenden Entwicklungen abzeichneten.

---

[398] Höhn, Unternehmen, 18.
[399] Höhn, Unternehmen, 18f.
[400] Anstelle des Begriffs “Krisenbild“ kann der Begriff “Szenario“ verwendet werden. Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 17.
[401] Höhn, Unternehmen, 25.
[402] Höhn, Unternehmen, 20ff.

- Wie durch ein rechtzeitiges Erkennen möglicher Gefahrenursachen diesen Ursachen entgegengewirkt werde, damit es a) gar nicht zu existenzbedrohenden Krisen komme, und dass b) deren Auswirkungen wenigstens gemildert würden.
- Wo Folgerungen für die normale Unternehmensplanung aufgrund der festgestellten Krisenanfälligkeit der Unternehmung beziehungsweise anhand des erarbeiteten Krisenkonzepts gezogen werden müssten.

Wichtig ist nach Höhn, dass der Krisenstab auf die Krisenfälle angesetzt wird, die unter den für die Unternehmung gegebenen und absehbaren Umständen - und somit im Bereich des Möglichen - liegen. Dabei müsse berücksichtigt werden, dass ausgesprochene Katastrophenfälle auch nicht durch noch so eine gründliche Vorsorge verhindert werden könnten. Dass eine Vorsorge (im Sinne von Gegenmassnahmen) beim Eintritt dieses Verhängnisses aber auch in diesen Fällen zu deren Bewältigung beitrüge[403], auch wenn a) u. U. damit nur die Auswirkungen gemildert würden und b) somit in diesen Ausnahmefällen schwerlich *eine sinnvoll vorbereitende Untersuchung* durch den Krisenstab vorgenommen werden könne. Umgekehrt müsse die Unternehmensführung auch das berücksichtigen, was nicht in unmittelbar greifbarer Nähe ihrer Überlegungen läge.[404]

Die Erfüllung der beschriebenen Planungsaufgaben, v. a. die Aufgabe des Erkennens der Krisenanfälligkeit und darauf aufbauend die Erstellung der Krisenbilder (Szenarien), setzt nach der Erfahrung Höhns allerdings voraus, dass der Krisenstab auf ein *Kriseninformationssystem* zugreifen kann. Er habe dieses aufzubauen und in der Folge als Basis zu nutzen. Dieses Informationssystem erfasse idealerweise die vorhandenen Informationsquellen innerhalb als auch ausserhalb der Unternehmensrealität. Zufallsinformationen könnten nur dann richtig bewertet werden, wenn diese durch systematische Information bestätigend oder modifizierend abgesichert würden.[405]

Beim Aufbau dieses Informationssystems geht es laut obigem Autor nicht darum einen eigenen Forschungsapparat aufzubauen, denn dies würde den Rahmen der meisten Unternehmen sprengen. Vielmehr habe der Krisenstab auf Forschungs- und Informationsmaterial (besonders auf Statistiken und Prognosen betreffend der wirtschaftlichen und politischen Gesamtlage) zurückzugreifen, das zwar an anderen Stellen (öffentliche und private Institutionen in den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik) erarbeitet wurde, aber im Hinblick auf die in der eigenen Unternehmung erforderlichen Verhältnisse auszuwerten sei. Dazu gehörten das Studium der Tageszeitungen, der Wirtschafts- und Fachzeitschriften, der aktuellen Literatur zu den diversen Thematiken rund um die jeweilig möglichen Krisenherde, sowie das Schaffen diverser Kontakte zu Verbänden, zum Management anderer Unternehmen in der gleichen oder in anderen Branchen, zu denen die Unternehmung in einer wirtschaftlichen Bindung stehe (Banken, Handel etc.). Was die Kontakte des Krisenstabs anbelangten, so müssten diese von Vorteil mit wichtigen Persönlichkeiten aus den der Unternehmung nahestehenden Bereichen geknüpft werden. Oft würden die wichtigsten Informationen nicht in den Veröffentlichungen preisgegeben, sondern im persönlichen Gespräch. Dasselbe gelte auch für Kontakte innerhalb der Unternehmung zu den jeweiligen Stellen. Dabei habe der Krisenstab eine aktive Informationsbeschaffung zu betreiben. Er dürfe nicht warten bis ihm die Informationen von den diversen Stellen automatisch auf den Tisch gelegt würden, sondern müsse ohne Zeitverlust[406] die jeweiligen Informationen beschaffen und

---

[403] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 18.
[404] Höhn, Unternehmen, 23f.
[405] Höhn, Unternehmen, 25f.
[406] Nach Kropfberger muss die Krisenbehebung in einem engen Zusammenhang mit kurzen Entscheidungszeiten

Selbstinformation betreiben. Zudem habe er erstens dafür Sorge zu tragen, dass der Informationsfluss innerhalb und ausserhalb der Unternehmung zwischen den einzelnen Stellen systematisiert und schematisiert werde, damit er nicht den Informationen "nachrennen" müsse. Zweitens habe er die beschafften Informationen sofort auszuwerten, damit dem Faktor Zeit bestmöglich Rechnung getragen werde, ansonsten die beste Informationsbeschaffung wirkungslos bleibe. Als abschliessender und zusammenfassender Punkt erwähnt Höhn, dass dem Krisenstab im Rahmen des Informationssystems des Betriebes eine vorrangige Stellung eingeräumt werden muss, denn Gesprächstermine, Analysen etc., die dazu beitrügen schnellstmöglich an die Informationen zu gelangen oder selber als Informationen gebraucht würden, müssten sofort beschafft werden können und an den Krisenstab gelangen. Dies damit Informationen ihre Funktion hinsichtlich einer Art Krisenfrühwarnsystem mit allen möglichen Konsequenzen zufriedenstellend erfüllten. *Auf der Grundlage dieses Informationssystems könnten nun die Schwachstellen bzw. die Krisenanfälligkeiten der Unternehmung eruiert werden.*[407]

Darauf aufbauend werden nach Höhn in einem nächsten Planungsschritt, anhand der zu erarbeitenden und von der Unternehmensführung thematisch festgelegten Krisenfälle, Krisenbilder entwickelt. Diese Szenarien sollten Erscheinungsformen möglicher Krisen so realistisch und plastisch als nur möglich aufzeigen, wobei den konkreten Gegebenheiten der Unternehmung Rechnung zu tragen seien. Als Voraussetzungen dienten die durch die betriebswirtschaftlich, organisatorisch, personell und räumlich bedingten Umstände ermittelten Stärken und Schwächen, um anhand des Krisenbildes in der Folge die Situation zu beschreiben, in welche die Unternehmung im angenommenen Krisenfall geraten und welche Auswirkungen der weitere Krisenverlauf auf diese haben könnte. Die Entwicklung dieser Krisenbilder müsse neben den Hauptwirkungen der Krise (z. B. Umsatzrückgang) auch die Nebenwirkungen (z. B. Verhalten der Banken bei der Kreditgewährung, psychologische Reaktionen und Auswirkungen in der Unternehmung und in der Öffentlichkeit) einberechnen.[408]

Über die "Planbarkeit"[409] von Krisen und deren Verläufe (inkl. Krisen-PR) kann nach Lambeck gestritten werden. Dennoch liesse sich eindeutig feststellen, dass die Unternehmen, welche sich mittels durchdachter und durchgespielter Krisen-Szenarien auf den Ernstfall vorbereiteten, im Hinblick auf dessen reales Eintreten besser vorbereitet seien als solche, die völlig unerwartet getroffen würden. Schwierig erweise es sich allerdings für die jeweilige Unternehmung richtigen Szenarien auszuarbeiten, was auch für den Grad der Wahrscheinlichkeit gelte. Dieser müsse so abgeschätzt werden, dass die Unternehmung nicht in beliebig viele Szenarien investieren müsse (und damit die präventiven Kosten quasi unverhältnismässig in die Höhe treibe), sondern dass sie sich mit all ihren Ressourcen auf einige wenige Szenarien beschränken könne.[410]

---

gesehen werden. Kurze Entscheidungszeiten wiederum seien abhängig vom Faktor "Information"; somit hätten eingetroffene Krisen mittels verfügbarer Information und in der Folge zu treffender Entscheidungen schnellstmöglich behoben zu werden. Dabei komme es bei der Krisensituation *nicht in erster Linie auf den Zeitpunkt der Bedrohung* an, sondern v. a. auf das Verhältnis von Auswirkungszeit der Bedrohung zur notwendigen Reaktionszeit, d. h. auf die Dringlichkeit von zu ergreifenden Korrekturmassnahmen durch die Unternehmung und somit auf *den Zeitdruck* (Quelle: Kropfberger, Erfolgsmanagement, 48.).

[407] Höhn, Unternehmen, 26ff.

[408] Höhn, Unternehmen, 29f.

[409] Wie dargelegt können aus herkömmlicher Perspektive v. a. hinsichtlich der Planbarkeit von völlig aus dem Nichts aufkommenden Grosskatastrophen und damit in Zusammenhang stehenden Krisen-PR verschiedene Meinungen vertreten werden.

[410] Lambeck, Krise, 30.

5.2.3.1.1.1.1 Organisatorische Aspekte hinsichtlich der Erarbeitung von Krisenplänen: Konkretisierung der jeweiligen Krisenpolitik und abzuleitender Massnahmen im Rahmen eines Gesamtkonzepts

Nachdem nach Angaben Höhns in einem ersten Planungsschritt vom Krisenstab ein Kriseninformationssystem aufgebaut wurde und in einem zweiten Schritt daraus abgeleitet Krisenbilder entwickelt wurden, gehe es nun darum ein Krisenpolitikkonzept zu entwerfen.[411]

Dieses Konzept enthalte Vorschläge für die Zielsetzungen der Unternehmensführung in der Krise sowie Entscheidungen bezüglich ihres Vorgehens nach innen und ihres Verhaltens nach aussen. Das Konzept bedürfe mehrerer Alternativen für die Krisenpolitik, ansonsten die vorgeschlagenen Lösungen unweigerlich zu einer Verengung weiterer Überlegungen führten. Dabei hätten die Alternativen des Gesamtkonzepts so abgewogen zu sein, dass die Unternehmensführung - im Falle des Eintritts einer dem Krisenbild entsprechenden Krise - im Besitz eines möglichst breiten Entscheidungsspektrums sei. Somit schaffe sie sich eine optimale Grundlage für die Entscheidungsfindung. Das jeweilige Krisenkonzept solle in Krisenzeiten die normale Unternehmenspolitik ganz oder teilweise ablösen und stelle diese auf den Ernstfall um. Es könne auch Vorschläge für eine vorbeugende Politik enthalten, welche die Unternehmensführung auf Anraten des Krisenstabs zur Vermeidung einer Krise sofort einschlagen sollte. Keinesfalls dürften der Unternehmensführung vom Krisenstab nur aneinandergereihte Einzelmassnahmen bezüglich der Krisenbilder vorgelegt werden, wie dies auch der Zwang zur Entwicklung eines Konzepts für die Krisenpolitik zeige. Vielmehr hätten sich diese logisch aus dem Gesamtkonzept zu ergeben. Eben dieser Zwang zur Entwicklung einer speziellen Krisenpolitik für jedes Szenario erlaube es der Unternehmensführung, den Krisenfall vor dessen Eintreffen von Zeit zu Zeit durchzuspielen und den sich über die Zeiten ändernden Bedingungen anzupassen. Dabei werde einerseits anhand der neuen Erkenntnisse die Krisenpolitik zu den einzelnen Krisenszenarien sukzessive verbessert. Andererseits lasse man bestimmten Krisen, dank einer fortwährenden Überprüfung der Unternehmenspolitik, gar nicht die Chance aufzukommen.[412]

Nach Meinung Höhns erlaubt die Gesamtkonzeption der Krisenpolitik dem Krisenstab Massnahmen zur Verwirklichung dieser Konzepte der Unternehmensführung vorzuschlagen. Diese könnten, sofern im Einzelfall nötig, in einem nach Bereichen geordneten “Massnahmenkalender“ zusammengefasst werden. Dieser Kalender stehe der Unternehmensführung als ein detaillierter Durchführungsplan des jeweiligen Krisenbildes im Ernstfall zur Verfügung, anhand dessen sie sich in der akuten Krisensituation zu orientieren vermöge. Auf selbiger Grundlage fälle diese ihre endgültigen Entscheidungen über einzuleitende Massnahmen.[413]

Gesamthaft betrachtet stellt die Krisenpolitik mit den daraus resultierenden Massnahmen im Rahmen der Krisenvorsorge des Krisenmanagements nach den Ausführungen Höhns erstens die Grundlage für qualifizierte Entscheidungen in der akuten Krisensituation. Sie ist nach dessen Ansicht zudem der Versuch, mit der ungewissen Zukunft beim Eintreten einer im Krisenbild vorweggenommenen Krise im Rahmen der Krisenbewältigung zu Rande zu kommen. Dabei sollten Entscheidungen vom Krisenstab der Unternehmensführung nicht in der Form von fest zementierten und somit im Voraus

[411] Höhn, Unternehmen, 26. u. 29. u. 30.
[412] Höhn, Unternehmen, 30f.
[413] Höhn, Unternehmen, 31f.

fixierten Entscheidungen dargelegt werden, sondern die Unternehmensführung habe in der jeweilig akuten Krisensituation auf die Vorbereitungen des Krisenstabs zurückzugreifen. Die besten Krisenpläne würden die Führung jedoch nicht entbinden die Lage selber zu überprüfen und die definitiven Massnahmen sozusagen basierend auf den Vorbereitungen des Krisenstabs aus der Situation heraus selbst zu entscheiden.[414]

5.2.3.1.1.1.2 Organisatorische Aspekte hinsichtlich der Erarbeitung von Krisenplänen in checklistenmässiger Form

Möchte man die organisatorischen[415] Aufgaben im Rahmen einer checklistenmässigen Auflistung[416], die der Krisenstab im unmittelbaren Vorfeld der Krise anzugehen habe, veranschaulichen, dann sind dies nach Nudell/Antokol die Folgenden:[417]

"Supervise the Formulation of Policies
Ensure the Development of Procedures
Participate in Preparing Plans
Oversee and Participate in Exercise of Plans
Select Crisis Management Center
Supervise Equipping of Crisis Management Center
Select Crisis Management Center Personnel
Participate in Personnel Training
Review Preparation of Materials
Delegate Authority
Brief Personnel
Ensure the Assembly of Supplies
Ensure Preparation of Rest, Food, Medical Areas"

Die organisatorischen Aspekte, die mehrheitlich logistische und auf das Krisenereignis vorbereitende Funktionen beinhalten, sollen hier kurz einzeln beschrieben werden:[418]

Supervise the Formulation of Policies: Im Vorfeld der Krise müsse eine sehr klare Krisenpolitik bezüglich der erwarteten Krisen etabliert und kommuniziert werden, wobei diese Aufgabe dem Krisenstab[419] zukomme. Er habe diese Politik der Unternehmensführung[420] zu unterbreiten. Erst nachdem die Krisenpolitik für die jeweilige Krise festgelegt worden sei, könnten die Massnahmen[421] formuliert und damit die Krisenpolitik umgesetzt werden.

Ensure the Development of Procedures: Dass Massnahmen entwickelt und diese umgesetzt würden, dies sei die Aufgabe des Krisenstabs. Dieser habe dafür zu sorgen, dass die Massnahmen ihren Zweck in der jeweiligen Situation erfüllten. Dazu gehöre auch, dass der Krisenstab nach dem Kriseneintritt auf schnellstem Weg über den

---

[414] Höhn, Unternehmen, 32.
[415] Ergänzt um personelle Aspekte, die (mit Einschränkung) nicht das Personal des Krisenstabs betreffen, sondern das ihn unterstützende Hilfspersonal.
[416] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 19.
[417] Nudell/Antokol, handbook, 39.
[418] Alle folgenden Ausführungen beziehen sich auf Nudell/Antokol, handbook, 38ff., ausser: Absätze unter Select Crisis Management Center und ergänzende Bemerkungen in Fussnoten, vgl. separate Kennzeichnung.
[419] Bei Nudell/Antokol: Crisis action team.
[420] Bei Nudell/Antokol: Senior-decision-makers/senior managers/senior management.
[421] Bei Nudell/Antokol: Procedures.

Krisenausbruch in Kenntnis gesetzt werde. Die Mitglieder desselben hätten genau zu wissen, was ihre ersten Aufgaben in dieser Notfallsituation wären. Für die Unternehmung seien die ersten Stunden eigentlich die kritischsten Stunden. Die Handhabung dieser ersten Stunden entscheide, ob bleibende Vorurteile gegenüber den Anstrengungen der Krisenbewältigung in der Öffentlichkeit quasi unwiderruflich bestehen blieben. Somit sei es die Aufgabe des Krisenstabs, im Rahmen präventiv abzuleitender Massnahmen, auch diese auf den ersten Blick unscheinbaren, aber sehr wichtigen Nebenmassnahmen organisatorisch festzulegen. Der Eindruck, dass sich der Krisenstab in der Krise "zusammenraufen" müsse, dürfe unter keinen Umständen aufkommen. Ab dem Zeitpunkt des Kriseneintritts müssten sich die Verantwortlichen voll und ganz der Bewältigung widmen.

Participate in Preparing Plans: Der Krisenstab sollte sich zusammen aktiv um die ganze Krisenplanung kümmern. Das bedeute, dass die nach ihren jeweiligen spezifischen Fähigkeiten und Erfahrungen ausgewählten Mitglieder des Krisenstabs ihr Gebiet vorbereiteten. Zusätzlich seien sie über die Planung ihrer Teammitglieder informiert. Auch wäre es angebracht immer wieder neue Inputs beim Testen und beim Anpassen dieses ganzen Krisenplans abzugeben.

Oversee and Participate in Exercise of Plans: Als wichtiges Planungsinstrument im Rahmen präventiver Massnahmen gelte die Simulation[422] des ganzen Vorgehens im Krisenfall durch alle Mitglieder des Krisenstabs. Unter Simulation könne ein regelmässiges Durchspielen dieses Plans[423] verstanden werden. Dieses Vorgehen solle garantieren, dass in der echten Krisensituation der im Vorfeld erarbeitete Krisenplan nicht nur auf dem Papier, sondern insbesondere eben in der akuten Lage funktioniere.

Select Crisis Management Center: Damit der Krisenstab als Team innerhalb der örtlich-gegebenen und ausstattungsmässigen Grenzen bestmöglich funktioniere, bedürfe es diverser Vorbereitungen logistischer Art:

Was die örtlichen Gegebenheiten des Krisenmanagement-Zentrums beträfen, sollte diese Örtlichkeit möglichst in der Nähe des normalen Arbeitsplatzes resp. des Headquarters der Unternehmensführung liegen. Allerdings nicht so nahe, dass beim Krisenfall die Aktivitäten des Alltagsgeschäfts gestört würden, denn diese Arbeiten müssten auch während der Krise erledigt werden, zumal Besucher des Headquarters nicht auf Tätigkeiten des Krisenmanagement-Zentrums aufmerksam werden sollten. Daher richteten die meisten privaten Unternehmen dieses Krisenzentrum ad hoc in einem freien bzw. zu entbehrenden Büro oder Konferenzzimmer ein. Der Standort des Krisenmanagement-Zentrums werde je nach Krisenstabsteamgrösse, verfügbaren Räumlichkeiten und Bedarf an ausstattungsmässigen Mitteln gewählt, in gewissem Grade innerhalb der einer Unternehmung zur Verfügung stehenden und somit als Restriktionen zu betrachtenden Umstände. Das Krisenzentrum sollte selber über Einrichtungen sanitärer und medizinischer Art verfügen. Auch im Hinblick auf Verpflegungs-, Schlaf- und Entspannungsbedürfnisse hätte es diesbezügliche Dienste zu offerieren. Andernfalls habe es diese wenigstens in unmittelbarer Nähe anzubieten. Auch sollten sich die

---

[422] Laut Auskunft von Frau Tschanz drohen gerade Simulationen schnell zu einer Art "Spiel" (nicht gerade "big brother"-mässig, aber in die Richtung) zu "verkommen", da bislang niemand diese Simulationen ernst nehme. In der Praxis werde zudem meist viel (zu viel) Kraft verwendet ein möglichst "irres" Szenario ausfindig zu machen (Quelle: Tschanz, Expertengespräch). Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 20.

[423] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 21.

Verantwortlichen Gedanken über die Einrichtung eines Ausweichskrisenzentrums und eines Krisenzentrums "vor Ort" des Geschehens machen.[424]

Die wichtigsten Punkte[425], die es in jedem Fall brauche, um ein Krisenmanagement-Zentrum zum Funktionieren zu bringen und daher zentral zu berücksichtigen seien, wären die Nachstehenden:[426]

Power: Elektrizität sei die Voraussetzung für die in der Krise so wichtigen Kommunikationstätigkeiten; alle modernen Kommunikationsmittel (Telefon, Fax, Computer, TV etc.) benötigten dieses grundlegende Hilfsmittel. Es müsse daher sichergestellt werden, dass dieses in den dafür vorgesehenen Räumlichkeiten bei Krisenausbruch in ausreichendem Umfang sofort gewährleistet werden könne.
Communications: Als Basis der Krisenkommunikation gelte das Telefon (auch zu berücksichtigen: Fax, Radio etc.), über das die nötigen Kontakte zu diversen Anspruchsgruppen (Medien, Angehörige, Angestellte etc.) hergestellt würden; Krisenstabsmitglieder müssten über genügend Anschlüsse verfügen. (Auch zu beachten wäre: Vertraulichkeit der Gespräche, Rückverfolgungs- und Aufzeichnungsmöglichkeit von Gesprächen etc.)
Information: Der Krisenstab sei in der Krisensituation auf Informationen aller Art angewiesen. Zeit und Quantität spielten eine grosse Rolle. Um dies zu gewährleisten, benötige man diverse technische Hilfsmittel im audio-visuellen Bereich (insbesondere Telefon, Radio, TV, Videorecorder, Kassetten, Projektoren etc.).
Operational support: Egal wie kompetent der Krisenstab und wie gut ausgerüstet das Krisenzentrum sei, wenn die unterstützenden Massnahmen fehlten, dann könnten die Arbeiten nicht zur vollen Zufriedenheit ausgeführt werden. Daher sollten folgende Überlegungen bei der Planung berücksichtigt und arrangiert werden: Skizzen der Räumlichkeiten (wo befinde sich was? (equipment) und wer? (personnel)); Festlegen von Bedarf und Quantität an Bürozubehör (Fotokopiergeräte, Kugelschreiber, Papier etc.) - diese so nebensächlich scheinenden Kleinigkeiten könnten in der akuten Krisensituation von wesentlicher Bedeutung sein, würden aber oft übersehen bzw. seien im Krisenfall nicht in genügendem Masse vorhanden -; Lagerung dieses Zubehörs (leichteres Unterfangen bei Räumlichkeiten, die nur für den Krisenfall als Krisenzentrum vorgesehen, schwieriger bei Räumlichkeiten, die im Krisenfall zu diesem umfunktioniert würden); medizinische Betreuung für das Krisenpersonal (v.a. Bedarf an Medikamenten); Befriedigen der Ruhe-, Nahrungsbedürfnisse und hygienischen Wünsche des Krisenpersonals.
Crowd control: Während der Krise müsse man mit einer Vielzahl ins Krisenzentrum eingeladenen und nicht eingeladenen Personen rechnen. Gerade die Personen, die keine Funktion im aktuellen Krisenfall zu erfüllen hätten, die aber aufgrund ihres Status meinten dort öfters anwesend sein zu müssen, sollten vom eigentlichen Geschehen im Krisenzentrum ferngehalten werden (Besucherzonen bereitstellen, aber möglichst unbequem). Ansonsten, sofern der zur Verfügung stehende Platz dies erlaube, sollte innerhalb des Krisenzentrums zusätzlicher Platz für Besprechungen aller Art geschaffen werden. (Haupträume würden heiklen Gesprächen und Reflektionsrunden vorbehalten.) Medien würden zwar nicht in oder nahe des Krisenmanagement-Zentrums über den jeweiligen Stand informiert, da die Gefahr so gross sei, dass Informationen zu einem zu

---

[424] Nudell/Antokol, handbook, 56f.
[425] Was die Ausstattung des Krisenmanagement-Zentrums (Krisenraum) und des Medienzentrums anbelangt (Stichwort: Medien sollen nicht im Krisenmanagement-Zentrum über die jeweils aktuelle Lage unterrichtet werden.), so können u. a. bei Herbst Checklisten abgefragt werden, die nicht davor zurückschrecken Punkte wie "mehrere Stühle, Schilder "Medienzentrum", Kaffeemaschine und Kühlschrank" aufzuführen (vgl. Herbst, Krisen, 62ff.).

frühen Zeitpunkt[427] an die Öffentlichkeit gelangten. Dennoch sollte die Unternehmungsleitung berücksichtigen, dass eine gute Zusammenarbeit mit den Medien auch aus ureigenem Interesse anzustreben sei, wozu die bestmögliche Betreuung der Journalisten gehöre. (Räumlichkeiten, Zubehör etc. zur Verfügung stellen. Insgesamt schaffe man ein gutes Arbeitsklima für die Medienangehörigen, denn auch sie wollten ihren Job[428] machen.)

Supervise Equipping of Crisis Management Center: Hierbei gehe es um Auswahl, Beschaffung, Installation und Kontrolle der Funktionstüchtigkeit der ausstattungsmässigen Hilfsmittel bei der Krisenbewältigung unter Aufsicht des Krisenstabs (hauptsächlich durch den Leader). All dies hinsichtlich der Gewährleistung der schnellstmöglichen Inbetriebnahme des Krisenmanagement-Zentrums bei Krisenausbruch.

Select Crisis Management Center Personnel: Das Teammitglied des Krisenstabs, das für administrative Angelegenheiten zuständig sei, habe sich insbesondere um die Besetzung des Hilfspersonals für das Krisenmanagement-Zentrum (support personnel) zu kümmern. Es habe dafür zu sorgen, dass sich diese Personen mit dem Zentrum und den damit verbundenen Aufgaben vertraut machen könnten. Dies wiederum setze regelmässiges Training voraus.

Participate in Personnel Training: Sowohl die Verantwortlichen des Krisenstabs[429] als auch die assistierenden und kooperierenden Mitglieder des Krisenmanagement-Zentrum-Personals seien auf den Ernstfall entweder getrennt oder vorzugsweise zusammen mittels regelmässigem Training[430] auf die im Krisenplan erarbeiteten Punkte vorzubereiten.

Review Preparation of Materials: Die Teammitglieder sollten generell in die verschiedensten vorbereitenden Massnahmen involviert werden. Diese reichten von Stellenbeschreibungen über Durchsicht des Trainingsmaterials bis zu Aussagen über die Krisenpolitik etc.

Delegate Authority: Auch dem das Krisenteam unterstützenden Personal weise man klare Verantwortlichkeiten zu, damit es möglichst optimal seinen Aufgaben in der akuten Krisensituation nachkommen könne.

Brief Personnel: Zudem habe das Personal des Krisenzentrums vom Krisenstab immer über die neuesten Entwicklungen hinsichtlich der Überlegungen und der Erwartungen des Krisenstabshauptverantwortlichen und der ganzen Unternehmung als solche informiert zu werden. Dies im Hinblick darauf, dass es bei Krisenausbruch bestmöglich vorbereitet der Krise entgegentrete.

---

[426] Nudell/Antokol, handbook, 57ff.

[427] In Krisensituationen dürfen sich die Verantwortlichen nach Reineke ihre Entscheidungen nicht aus der Hand nehmen lassen. Insbesondere nicht in welchem Zeitpunkt und mit welchen Informationen/Aktionen sie an die Öffentlichkeit gingen (Quelle: Reineke, Umgang, 10.).

[428] "Besides its role as guardian of liberty, the press is also, very simply, a business." (Quelle: Nudell/Antokol, handbook, 64.).

[429] Vorzugsweise sollte nach Nudell/Antokol auch die Unternehmungsführung (Nach Höhn spiele die Unternehmensführung den Krisenplan mit den leitenden Mitarbeitern und ihrem Krisenstab regelmässig durch (Quelle: Höhn, Unternehmen, 59.).) an solchen Simulationen teilnehmen. Leider würde von diesen senior managers häufig - und je nach Ländern verschieden - das Argument "Zeitmangel" vorgebracht, um an solchen Anlässen nicht teilnehmen zu müssen (Quelle: Nudell/Antokol, handbook, 116f. u. 171.).

[430] "Frequently, it is the little thing-the detail that comes from training and experience and is not considered suitable for codification in the plan itself-that can spell the difference between success and failure in an emergency." (Quelle: Nudell/Antokol, handbook, 114.).

Ensure the Assembly of Supplies: Die Versorgung mit den verschiedensten Hilfsmitteln sei zu jeder Zeit und in der gewünschten Menge zu gewährleisten.

Ensure Preparation of Rest, Food, Medical Areas: Unter keinen Umständen dürfe die Bereitstellung an in der akuten Krisensituation so dringend benötigten Dienste grundlegender Bedürfnisse (Nahrung, Schlaf, medizinische Betreuung etc.) vergessen werden. Das Personal könne noch so gut auf den Ernstfall trainiert und mit allen nur erdenklichen Hilfsmitteln ausgerüstet sein, wenn diese Bedürfnisse nicht befriedigt werden könnten, werde auch das qualifizierteste Personal nicht die vollen Kräfte ausschöpfen können. Dies gelte umso mehr, wenn absehbar, dass die Krisenbewältigung von langer Dauer sei und die damit verbundenen Ereignisse und Handlungen quasi rund um die Uhr (Distanzen einkalkulieren; Europa-Asien etc.) verfolgt werden müssten.

5.2.3.1.1.1.3 Personelle Aspekte hinsichtlich der Erarbeitung von Krisenplänen

Beim Einsetzen eines Krisenstabs müssen laut Theorie folgende Überlegungen gemacht werden: A) brauche die Unternehmung einen permanenten Krisenstab? Brauche sie einen Krisenstab, der bei Krisenausbruch ad hoc eingesetzt werde bzw. gäbe es eine Mischform dieser zwei Varianten, oder verzichteten Unternehmen bewusst auf die Bildung und das Einsetzen eines Krisenstabs? B) was für Qualifikationen sollten seine Mitglieder aufweisen? C) was für Aufgaben müssten auf die einzelnen Mitglieder ihren Qualifikationen und Erfahrungen entsprechend im Rahmen der Teamrollen verteilt werden? D) wo sei der Krisenstab (und damit die einzelnen Mitglieder) in der Organisation hierarchisch anzusiedeln?

5.2.3.1.1.1.3.1 Ständiger oder ad hoc Krisenstab/Mischform oder kein Krisenstab

Grundsätzlich hat eine Unternehmung aus traditioneller Perspektive die Wahl zwischen der Entscheidung keinen Krisenstab zu bilden, und zwar auch nicht bei Krisenausbruch, und zwischen der Entscheidung einen zu bilden. Sei dies im Vorfeld einer möglichen Krise als permanente Einrichtung in der Organisation oder aus Anlass der jeweiligen Krisensituation oder als eine Mischform zwischen einem ständigen und einem ad hoc Krisenstab. Bei keinem Einsatz des Instrumentes “Krisenstab“ oder beim Einsatz eines ad hoc gebildeten Krisenstabs konnten präventive Massnahmen (mit Einschränkung) nicht wahrgenommen werden und entfalteten konsequenterweise bei Krisenausbruch keine Wirkung. Im Rahmen der bestmöglichen Bewältigung des unmittelbar vor, in und nach der Krise macht die Variante “keine Bildung eines Krisenstabs“ keinen grossen Sinn und wird daher im Folgenden auch nicht besonders thematisiert. Auch die Variante des ad hoc Krisenstabs vernachlässigt das Vorfeld der Krise, weicht grundsätzlich aber in den Anforderungen betreffend Qualifikation und Aufgaben an die Mitglieder des Krisenstabs nicht von den Anforderungen an Mitglieder eines permanenten Krisenstabs ab. Dies erlaubt den zentralen Fokus auf die Variante des ständigen Krisenstabs zu legen. Die Variante “Mischversion“ soll als durchaus erwägenswerte Variante am Rande erwähnt werden und entpuppt sich in ihren Grundstrukturen als Form des ständigen Krisenstabs, allerdings nicht in Form eines “full time jobs“ wie beim ursprünglichen Verständnis eines permanenten Krisenstabs.

Grundsätzlich gilt nach Ansicht Höhns: Während ein permanenter Krisenstab sich mit möglichen existenzbedrohenden Krisen in einer von einer Krise noch "unbedrohten" Zeit auseinandersetzen könne, fehle diese Art von Krisenvorsorge bei einem ad hoc gebildeten Krisenstab gänzlich. Der Krisenstab müsse bei der Variante ad hoc bei Krisenausbruch zuallererst gebildet werden, habe unvorbereitet in Aktion zu treten und in einer improvisierten Art und Weise Massnahmen vorzuschlagen. Die Ausgangslage für einen ad hoc Krisenstab sei damit eindeutig weniger günstig als für einen permanenten Krisenstab. Allerdings sei eine Unternehmung, die in der Krise einen ad hoc Krisenstab einsetze, immer noch in einer besseren Position als eine Firma, die auch in der Krise auf dieses Instrument verzichte.[431]

In der Folge sollen sich die Ausführungen zu den Punkten *Qualifikation und Aufgaben* auf einen ständigen Krisenstab beziehen, denn nur so kann aus gängiger Sicht ein abgerundeter Krisenablauf des vor, in und nach der Krise auch tatsächlich gewährleistet werden. Der Ergänzung zuliebe werden zuvor einige einführende Anmerkungen zu einem ad hoc Krisenstab in Anbindung an einen ständigen Krisenstab vorgenommen:

Der ad hoc gebildete Krisenstab wird sich nach Empfehlungen Höhns in Form eines Teams präsentieren. Diesem gehörten Mitglieder verschiedener Ebenen an. Dem Krisenstab stehe ein vom Team gewählter oder von der Unternehmensführung eingesetzter Teamleiter vor, der zugleich als Sprecher des Teams und Verbindungsperson dieser gegenüber tätig werde. Dabei sei der ad hoc gebildete Krisenstab seinem Begriff und Wesen nach auch Stab - wie der permanente Krisenstab -, das heisse er treffe keine Entscheidungen, sondern bereite diese für die Unternehmensführung oder andere Stellen vor. Ein Fall ausgenommen: Sollte ihm die Unternehmensführung die gesamte Verantwortung resp. alle die Krise betreffenden Entscheidungen übertragen, dann trete an die Stelle der Unternehmensführung der Krisenstab. Dieser bilde folglich selbst das Krisenmanagement mit den dazugehörigen Kompetenzen. Die Unternehmensführung wäre dann nur noch dem Namen nach Unternehmensführung, wobei je nach Land bzw. angewandtem Recht dieses Vorgehen unter Umständen gar nicht gestattet sei.[432]

Im Prinzip sollen nach Höhn sowohl der permanente als auch der ad hoc gebildete Krisenstab möglichst klein[433] gehalten werden. Höhn schlägt 5 bis 7 Mitglieder[434] vor. Kleine Stäbe und damit kleine Entscheidungsgremien bildeten die ideale Voraussetzung, um im Rahmen eines Krisenmanagements effektive Arbeit zu leisten. Da wie bekannt die Unternehmensführung nicht Krisenstab sei, sondern sich eines Krisenstabs bediene, dürfe sie nicht einfach ihr Gremium um einige Köpfe erweitern und gleichsam selbst als Krisenstab in Erscheinung treten. Sie habe ihren Kopf für grundlegende Entscheidungen während der Krise freizuhalten, die zwar auf Vorbereitungen des Krisenstabs beruhen könnten, die aber nicht mit den vorbereitenden Aufgaben belastet werden dürften, die in den Aufgabenbereich des Krisenstabs gehörten.[435]

---

[431] Höhn, Unternehmen, 65f.
[432] Höhn, Unternehmen, 66.
[433] Mit der Bildung eines Krisenstabs gilt es laut Höhn nicht einen aufgeblähten Apparat zu schaffen, sondern ein adäquates Instrument zu Diensten der Unternehmensführung (Quelle: Höhn, Unternehmen, 36.).
[434] Diese Zahl (5 bis 7, maximal 10) wird von Herbst auch für die Mischform eines Krisenstabs vorgeschlagen, da so Entscheidungen innerhalb des Teams möglichst rasch getroffen werden könnten (Quelle: Herbst, Krisen, 58f.).
[435] Höhn, Unternehmen, 67f.

Als dritte erwähnenswerte Möglichkeit der Gestaltung eines Krisenstabs wird die Mischvariante[436] (gefunden bei Herbst) angeführt. Dabei trete dieser Krisenstab zwar erst bei Bedarf - also bei Krisenausbruch - in Aktion, werde aber vorbereitend gebildet und regelmässig auf den Ernstfall hin trainiert. Die einzelnen Mitglieder müssten 7 Tage die Woche zu 24 Stunden erreichbar sein, gehörten zu den Bestinformierten in der Unternehmung, seien in der akuten Krisenphase von ihrem Tagesgeschäft befreit (oder wenigstens einzelne Mitarbeiter dieses Typs von Krisenstab) und verfügten neben vereinbarten, eingeübten und im Krisenplan schriftlich fixierten Grundregeln der Zusammenarbeit[437] im Krisenfall auch über ein ausreichendes Budget. Dabei gereiche es zum Vorteil – je länger und je komplizierter sich die Krisenbewältigung herausstelle - den Krisenstab in eine strategische und in eine taktische Gruppe zu gliedern; die Strategen[438] gingen die längerfristige Ausrichtung der Krisenbewältigung an, die Taktiker bewältigten die täglich anfallenden Entscheidungen.[439]

5.2.3.1.1.1.3.2 Ständiger Krisenstab: Qualifikation und Rekrutierung

Was die klassische Auswahl an Krisenstabsangehörigen betrifft, sollten diese a) nicht aus aktiven Mitgliedern der Unternehmensführung rekrutiert werden - allenfalls aus ehemaligen Mitgliedern - und b) gewisse Qualifikationen aufweisen, die sie zu validen Kräften eines Krisenstabs machten.

Zu a) meint Höhn, dass Rekrutierungen aus der Unternehmensführung zwar das Prestige des Krisenstabs erhöhten, dass diese Besetzung aber erstens aus sachlichen Aspekten, insbesondere aufgrund einer untragbaren Überlastung resultierend aus einer Aufgabenüberhäufung, und zweitens auch aus Überlegungen der Stabsarbeit betreffend[440], nicht zu empfehlen sei.[441] Und wenn, dann in Form ehemaliger Mitglieder der Unternehmensführung, die über einen reichen Erfahrungsschatz verfügten, da sie die Unternehmung als solche und gerade auch die Arbeit mit Stäben generell durch

---

[436] *Anmerkung I:* Die Mischvariante (Wortbildung erfolgte durch Verfasserin) kann als eine mögliche Ausprägung/Form eines ständigen Krisenstabs gesehen werden, denn:
Anmerkung II: Die Mischvariante (Höhn unterscheidet nur in einen permanenten oder ad hoc Krisenstab) wirft die bei Höhn formulierte Frage auf, ob der ständige Krisenstab seine Aufgaben in Form eines full time jobs erledigt oder ob die Mitglieder des Krisenstabs noch mit anderen Tätigkeiten betraut werden. Dazu kann mit Höhn Folgendes gesagt werden (Quelle: Höhn, Unternehmen, 46f.):
A) wenn die Unternehmung stark krisengefährdet sei oder die Unternehmensführung den Krisenstab mit der Ausarbeitung einer Vielzahl an möglichen Krisenfällen beauftrage, dann sollten die Aufgaben des Krisenstabs als full time job gesehen werden.
B) gehe es nur darum auf dem aktuellen Stand zu bleiben, die Krisenvorsorge weitgehend abgeschlossen sei, oder wenn von vornherein nur wenige Krisenfälle analysiert und vorbereitet werden müssten, dann könnten die Teammitglieder des Krisenstabs durchaus auch andere Tätigkeiten in der Unternehmung ausüben oder die einzelnen Mitglieder könnten zusätzlich zu ihrem angestammten Aufgabengebiet die Tätigkeiten im Bereich des Krisenstabs ausführen; insgesamt gäbe es keine allgemein gültigen Regelungen wann ein haupt- oder quasi nebenamtlicher Einsatz in Form eines permanenten Krisenstabs angebracht sei, dies hätten vielmehr die Umstände zu ergeben. Es müsse somit von Fall zu Fall entschieden werden.

[437] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 22.

[438] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 23.

[439] Herbst, Krisen, 58ff.

[440] 1. Stäbe generell, v. a. aber der Krisenstab, bereiteten Entscheidungen für die Unternehmensführung vor, berieten und informierten diese (Stichwort: Selbstberatung). 2. Der Krisenstab habe einerseits nach Zielsetzungen und Richtlinien der Unternehmensführung vorzugehen, andererseits müsse er von dieser genug unabhängig sein, um dieser von ihren Vorstellungen abweichende Vorschläge beratend unterbreiten zu können (Stichwort: Befangenheit). 3. Interessenkollision aus Zugehörigkeit zu Unternehmensführung und Krisenstab, sogar noch verstärkt, wenn Mitglied der Unternehmensführung die Leitung des Krisenstabs übertragen bekäme etc. (Stichwort: Interessenkollision).

langjährige Zusammenarbeit unter normalen und u. U. krisengeprägten Situationen kannten. Zudem hätten sie über die eigene Unternehmung hinausgehende persönliche Verbindungen über die Jahre geschaffen, die gerade in der Krise einen fruchtbaren Gedankenaustausch zwischen führenden Persönlichkeiten ermöglichten und die sie durch ihre Persönlichkeit und damit Autorität nutzbringend einzusetzen wüssten. Sodann vermöchten ehemalige Mitglieder dem Krisenstab das notwendige Ansehen zu verleihen.[442]

Zu b) rät Höhn, dass Mitglieder des ständigen Krisenstabs das Unternehmen mit der zugehörigen Branche und damit dessen Probleme und Anfälligkeiten kennen und Erfahrung aufweisen müssen. Sei dies, dass sie Krisen in der eigenen oder einer fremden Unternehmung miterlebt hätten, oder dass sie selbst in Linien- oder Stabsstellen führend tätig waren/seien. Zudem sollten sie als absolut vertrauenswürdig gelten, müssten psychisch als auch physisch stark belastbar sein, sollten sofort das Wesentliche einer Situation mit klarem Verstand und einer gewissen Nüchternheit auch bezüglich eigener Vorschläge erkennen und in der Folge ein abgewogenes Urteil abgeben können, wobei Mut und Fähigkeit zu Entschlüssen und nicht Spekulationen gefragt seien. In ihrer Art sollten sie sich als teamfähig und generell als kontaktfreudig erweisen. Zudem müssten sie das Können aufweisen, einerseits technisch betrachtet Gespräche überhaupt führen zu können und andererseits zivilcouragemässig betrachtet sich gegenüber der Unternehmensführung loyal aber bestimmt durchzusetzen. Dabei sollten sie immer die Synthese von Praxis, Erfahrung und Theorie vor Augen haben. Nicht in den permanenten Krisenstab gehörten daher Personen, die frisch von der Universität kämen und auch nicht solche, die sonst nirgendwo gebraucht werden könnten: Den Krisenstab bestücke man mit hochqualifizierten Personen. Von der persönlichen Art her sollten diese Personen auch nicht “rein emotional“, “rein pessimistisch“ oder “superoptimistisch“ veranlagt sein und nicht zu den Mitläufern noch zu den Rechthabern gezählt werden.[443]

Nach dieser Auffassung gehören in den Krisenstab Leute, die bei gutem Sachwissen “die ganze Sachlage“ überblicken. Personen, die man folglich als Generalisten bezeichnen könnte, welche sich über das Gewohnte hinwegzusetzen vermöchten, vorwärtsweisende Ideen einbrächten und imstande seien kreativ zu denken.[444]

5.2.3.1.1.1.3.3 Ständiger Krisenstab: Aufgaben (im Rahmen der Teamrollen)

Abgesehen von der Qualifikation eines weitsichtigen und eher generalistisch veranlagten Persönlichkeitsgrundtypus des einzelnen Mitglieds des Krisenstabs, brauche es auch spezifische Fachkenntnisse, die eine Person als Mitglied in Betracht kommen liessen. Jede Krise verlange nach bestimmten fachspezifischen Kenntnissen, die in Form von Aufgaben den einzelnen Mitgliedern ihrem Fachgebiet[445] entsprechend zugewiesen

---

[441] Höhn, Unternehmen, 40ff.
[442] Höhn, Unternehmen, 44f.
[443] Höhn, Unternehmen, 37ff.
[444] Höhn, Unternehmen, 68.
[445] Würde ein Krisenstab (oder eine Projektgruppe, welche sich einer aktuellen Sache annehme) ad hoc, flexibel je nach Krisensachlage (Vertreter aus Vertrieb, Produktion, Marketing, Kommunikation etc.) zusammengestellt, frage sich, ob Interne die Krisenbewältigung vornehmen sollten (Interne bewältigten so eigene Krise), oder ob insbesondere an der Spitze des Krisenstabs/der Projektgruppe ein Externer den Vorsitz haben müsste. Dieser könnte nach Aussagen Niederhäusers “unbefangener“ die Krisenlage angehen (Quelle: Niederhäuser, Expertengespräch).

würden. Laut Literatur sind die Typen und die Gewichtung der zu erledigenden Aufgaben je nach Krisenart und -verlauf in ihren Ausprägungen anders.

Minimalste Anforderungen aufgabentheoretischer Überlegungen an den Krisenstab liessen sich im Zusammenhang mit Krisen generell eruieren. Nun folgend werden denkbare Grundaufgaben beschrieben, wobei sich je nach Umständen die Anzahl der benötigten Personen, um diese Aufgaben ausführen zu können, variieren lasse:[446]

Team Leader[447] Alternate: Ein Mitglied des Krisenstabs habe diesen zu führen. Bei dessen Abwesenheit müsse ein Stellvertreter einspringen. Der Leader habe in erster Linie sicherzustellen, dass a) die Kontrolle über die Teamaktivitäten und b) der Informationsfluss gewährleistet seien. C) habe er die Umsetzung der Krisenpolitik und die damit verbundenen Entscheidungen sicherzustellen. Der Leader müsse als eine erfahrene Person im Umgang mit Druck-/Stresssituationen gelten, die eine gewisse Autorität ausstrahle und namentlich bei der Unternehmensführung Ansehen geniesse. Zudem wisse er seine Entscheide autonom oder aber wenn immer nötig in Absprache mit dieser zu treffen. Dabei habe er (und sein Vertreter) stark in die Selektion der anderen Teammitglieder involviert zu werden. Er solle Sorge tragen, dass die einzelnen Mitglieder und u. U. deren Vertreter mit den Krisenplänen vertraut seien, und dass die Krisenpläne von Zeit zu Zeit revidiert würden.

Executive Assistant: Dieser assistiere dem Leader, vertrete den Stellvertreter des Leaders und stelle sicher, dass Deadlines und Versprechen eingehalten und Entscheide implementiert würden.

Public Affairs/Spokesperson[448]: Diese Aufgabe sei eine der wichtigsten und nach aussen sichtbarsten Aufgaben eines effektiven Krisenmanagements. Die Aufgabe des Pressesprechers beinhalte insbesondere die in- und ausländischen Medien[449] mit Informationen betreffend der jeweilig aktuellen Lage zu versorgen. Somit werde der Kontakt zur Öffentlichkeit auch in der schwierigen Situation der Krise gewährleistet. Der Pressesprecher geniesse zudem vollstes Vertrauen des Teamleaders und seines Stellvertreters.

Security Liaison: Diese Aufgabe stelle die Kontaktpflege zu den verschiedensten Institutionen sicherheitstechnischer Überlegungen (Polizei, Feuerwehr, Sicherheitsfirmen etc.) sicher.

Governmental Liaison: Hierbei gehe es um die Sicherstellung der unterschiedlichsten Beziehungen zu staatlichen (inländische/ausländische/zivile/militärische) Institutionen, aber auch zu internationalen Organisationen. Unter Umständen sei es hilfreich, wenn der Verantwortliche von Governmental Liaison mit dem Verantwortlichen von Security Liaison sich in der Bewältigung ihrer Aufgaben unterstützten.

---

[446] Alle folgenden Ausführungen beziehen sich auf Nudell/Antokol, handbook, 33ff., ausser ergänzende Bemerkungen in Fussnoten, vgl. separate Kennzeichnung.

[447] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 24.

[448] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 25.

[449] Mit dem Pressesprecher wird laut Reineke *eine* Person in der Unternehmung zur quasi bestqualifizierten Quelle für die Medien. Alle von den Medien angefragten Personen (dabei werde es sich in erster Linie um Führungskräfte handeln) würden somit Anfragen an diesen Sprecher weiterleiten. Zudem sei diesem alle die Krise tangierenden Informationen, die für die Berichterstattung oder für die Aufklärung der Krisensituation dringend benötigt würden, zukommen zu lassen (Quelle: Reineke, Umgang, 72.). Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 26.

Administrative Support: Diese Aufgabe umfasse u. a. vor allem die Gewährleistung des Vorhandenseins einer anzahls- und anforderungsmässig den Ansprüchen und Festsetzungen entsprechenden Ausstattung an Personal und Material. Dabei müssten die Versorgung mit Hilfs-/Unterstützungskräften und –material und die Ausstattung des Krisenmanagement-Zentrums mit dessen diversen Servicefunktionen (inkl. Übersetzungsdienste) sichergestellt werden.

Rumor Control: Bei dieser Aufgabe gehe es darum Informationen, die Krise betreffend, so schnell als möglich zu identifizieren und wenn nötig zu korrigieren[450], damit über die Lage der Unternehmung und die Auswirkungen nicht spekuliert werde. Eine direkte Anlaufstelle bei Fragen sei allen direkt oder indirekt betroffenen Personen (Angestellte, Familienangehörige von Opfern etc.) oder Organisationen zu bieten. Diese Aufgabe wäre nicht deckungsgleich mit den Aufgaben der Public Affairs. Der für diese Angelegenheit Verantwortliche habe aber in engem Kontakt zum Public Affairs Verantwortlichen zu stehen, wobei die richtig zu stellenden Informationen vor deren Publikwerdung, d. h. bevor sie zu einem Problem der Public Affairs würden, zu korrigieren seien.

Communications Specialist: Der Informationsfluss müsse zwischen dem ganzen Krisenmanagement, der Öffentlichkeit und vice versa zirkulieren können. Sodann habe auch die rein technische Seite des Informationsflusses durch einen Spezialisten gewährleistet zu werden.

Legal Specialist: Rechtlicher Beistand wäre in Krisensituationen immer gefragt. Im Krisenfall gehe es nicht mehr nur um die Bewältigung von Alltagsproblemen, sondern es handle sich um Fragen, die im Normalzustand der Organisation nicht berührt würden. Somit könnten sie auch nicht routinemässig gehandhabt werden, wobei diese Aufgabe auch von ausserhalb des Krisenstabs in einer beratenden Form übernommen werden könnte. Dabei müsse sich das Krisenmanagement als Einheit immer bewusst sein, dass Entscheide von heute rechtliche Konsequenzen von morgen darstellten, und dass v. a. Beratung in Rechtsfragen um mögliche, zukünftige Krisen erlaube, bereits von anderen Organisationen in der Vergangenheit gemachte Fehler in der aktuellen Situation nicht mehr zu machen. Ein generell guter rechtlicher Beistand mache sich so im Krisenfall bezahlt.

Financial Specialist: Je nach Krisenart benötige die Unternehmung grössere Geldbeträge zur Krisenbewältigung, die in der verlangten Menge und Form jederzeit zur Verfügung stehen sollten. Dabei müssten Aspekte wie obtain and transport, cash, foreign currencies, banking hours and/or channels berücksichtigt und im Vorfeld genauer abgeklärt werden.

Relief Operations Liaison: U. U. sei eine Unternehmung auf Hilfe in- und ausländischer Organisationen bei der Bewältigung ihrer Krise angewiesen. Gerade bei Krisen, die mit grossen Schäden und vielen Betroffenen einhergingen, wäre dies der Fall. Kenntnisse über die zu erwartende Hilfe resp. Organisationen als solche und die Koordination der vorgenommenen Aktionen zur Krisenbewältigung zwischen den verschiedenen Organisationen müssten vom Team bzw. vom dafür Verantwortlichen sichergestellt werden.

Medical Liaison: Dieser Punkt umfasse Aufgaben, die von der korrekten Information und Anweisung der Bevölkerung bei Chemieunfällen, über medizinische Betreuung von

[450] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 27.

Opfern und ihren Angehörigen bis zur medizinischen Betreuung der eigenen Krisenteammitglieder reichten.

Victim/Family Liaison: Die Betreuung allfälliger Krisenopfer und/oder ihrer Angehörigen sei erstens hinsichtlich des weiteren Lebensverlaufs dieser Personen von entscheidender Bedeutung. Zweitens aber auch hinsichtlich des Images der Unternehmung. Allerdings könne diese Betreuung nur in einem kleinen Umfang vom Krisenstab resp. des dafür Verantwortlichen selbst geleistet werden. Die damit betraute Person habe die Aufgabe, diese Hilfe bei Bedarf durch geeignete Fachkräfte[451] im gewünschten Umfang zu gewährleisten.

Incident Site Liaison: Besonders multinationale[452] Firmen seien u. U. mit der Situation konfrontiert, dass die Krise ihren Anfang z. B. in einem fern vom Headquarter gelegenen Produktionsstandort genommen habe. Da sich das Krisenmanagement aber in unmittelbarer Nähe zum Hauptsitz der Unternehmung befinde, müssten zuerst Kontakte vor Ort sichergestellt, in der Folge permanent aufrechterhalten und koordiniert werden, damit Informationsfluss, Anweisungsmöglichkeiten und Beobachtung der Krisenentwicklung gewährleistet würden.

International Liaison: Einige Aufgabenbereiche beschäftigten sich bereits mit internationalen Aspekten bei Krisen (Pressesprecher habe sich um die internationalen Medienkontakte, Governmental Liaison um die Beziehungen zu staatlichen und internationalen Organisationen zu kümmern etc.); der Verantwortliche für den Aufgabenbereich International Liaison habe sicherzustellen, dass die Probleme, die nicht genau in einen anderen dafür vorgesehenen Bereich fielen, von ihm, sozusagen als Generalist für internationale Angelegenheiten, betreut würden.

Insgesamt sollen nach Massgabe Lambecks die auf die einzelnen Mitglieder des Krisenstabs verteilten Aufgaben immer vor dem Hintergrund gesehen werden, dass die Chefin/der Chef in der Krise sowohl im Zentrum des Geschehens als auch im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses steht. Diese dürften sich diesem Interesse auf gar keinen Fall entziehen, denn *Krisen-PR seien generell gesprochen immer noch Chefsache*[453]. Allerdings sei es nicht Sache des Chefs alles selber machen bzw. besser wissen zu wollen. Dafür habe er ja seinen ihn beratenden Pressesprecher oder Kommunikationsberater. Dabei dürfte davon ausgegangen werden, dass der Pressesprecher sein Fach beherrsche[454] und selber keinen Berater im Hintergrund brauche. Freilich schliesse auch die beste fachliche Kompetenz des hauseigenen Pressesprechers einen Zuzug eines externen Beraters mit einem ausserordentlichen Erfahrungsschatz (am besten mit Insider-Erfahrung) als Berater im Hintergrund nicht aus. Guter Rat in der Krise komme die Unternehmung jedoch teuer zu stehen, noch teurer als unter normalen Bedingungen. Diesem externen Berater müsse von vornherein ein sehr grosses Vertrauen entgegengebracht werden, ganz besonders wenn dieser auch in der Öffentlichkeit agieren solle. Man mache diesen am besten gleich mit der ganzen Geschichte oder mit der "Story hinter der Story" vertraut, ansonsten sich diese Investition nicht auszahle und er der Unternehmung u. U. so mehr Schaden als Nutzen bringe.[455]

---

[451] U. a. Psychologen, Seelsorger. Achtung: Verschiedene Kulturkreise (Religionen, Sprachen etc.) berücksichtigen.
[452] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 28.
[453] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 29.
[454] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 30.
[455] Lambeck, Krise, 60ff.

5.2.3.1.1.1.3.4 Unterstellung, Rang, Überstellung, Kompetenzen des ständigen Krisenstabs

Laut Höhn untersteht der *ständige und hierarchisch gegliederte Krisenstab* der gesamten Unternehmensführung[456] und nicht einem ihrer Mitglieder. Dieses Vorgehen könne gerechtfertigt werden, weil die vom Krisenstab zu bewältigende Aufgabe auf die Gesamtunternehmung ausgerichtet zu sein habe und daher jede Orientierung an Spezialinteressen vermieden werden müsse.[457]

Was den Rang[458] betreffe, so richte sich die rangmässige Eingliederung nach der Bedeutung, welche der Krisenstab in Form seiner Stellung von Seiten der Unternehmung geniesse. Durch die rangmässige Eingliederung ist nach althergebrachten Mustern bei Höhn die beigemessene Position des Krisenstabs nach aussen gekennzeichnet. Der Leiter des Krisenstabs könne somit im Rang eines Hauptabteilungsleiters oder eines Ressortleiters stehen, und seine Mitarbeiter würden dementsprechend eine Stufe tiefer eingeordnet.[459]

Was die Überstellung anbelangt, ist nach Höhn erstens festzuhalten, welche Mitarbeiter dem Krisenstabsleiter in seinem Bereich unterstellt sind, und zweitens, inwieweit dieser in seinem Teilbereich anderen Stellen innerhalb der Unternehmung Anweisungen erteilen kann und diese durchzusetzen vermag.[460]

Was die Kompetenzen angehen, muss laut obigem Autor festgestellt werden, ob der Krisenstab die Unternehmensführung zu beraten und für diese die Entscheidungen vorzubereiten hat und somit die ihm übertragenen Aufgaben in Stabsfunktion entgegennimmt oder ob er zusätzlich auch in Linienfunktionen tätig zu werden hat, d. h. bestimmte Entscheidungsbefugnisse besitzt.[461]

Was den als *Team organisierten, permanenten Krisenstab* betrifft, untersteht nach Höhn das Team als Ganzes besagter Unternehmensführung. Das Team besitze des Weiteren auch einen Teamleiter. Dieser werde aber als Erster unter Gleichen und somit nicht als Leiter im eigentlichen Sinne des Wortes bezeichnet (Teamleiter sei nicht der Vorgesetzte des Teams). Er fungiere in erster Linie als ständige Kontaktperson zwischen Krisenstab und Unternehmensführung, habe allerlei Ordnungsfunktionen (Erledigung von Formalitäten, Benachrichtigungen etc.), die Leitung der teaminternen Besprechungen, die

---

[456] Gemäss Höhn bedarf auch der Krisenstab, wie alle Stäbe, der Führung durch einen Vorgesetzten. Dieser Vorgesetzte sei die Unternehmensführung (Quelle: Höhn, Unternehmen, 54.), wobei insbesondere bei vorbereitenden Gesprächen ein Mitglied der Unternehmensführung abberufen werden könne, diese Gespräche mit dem Krisenstab zu halten (Quelle: Höhn, Unternehmen, 57.). Was die Führung des Krisenstabs anbelange, seien die wesentlichsten Punkte die Folgenden (vgl. Höhn, Unternehmen, 54ff.): 1) Festsetzung von kurz- bis langfristigen Zielen; 2) Einblick in die unternehmerischen Verhältnisse gewähren (Informationsfluss); 3) Kontrolle über Krisenstab; 4) Entscheidung über die vom Krisenstab vorgeschlagene Krisenpolitik; 5) Information der leitenden Mitarbeiter und des Betriebsrats über die Krisenplanung; 6) Wahrung der Permanenz der Krisenvorsorge im Sinne einer ständigen Weiterarbeit am Krisenkonzept.

[457] Höhn, Unternehmen, 49.

[458] Gerade die Ausführungen zum Leiter Krisenstab und zu seinen Mitarbeitern dürften auf die heutige Zeit u. U. anders beurteilt werden. Hier sollen die absolut grundsätzlichen Überlegungen nach Höhn aufgezeigt werden. Anderweitige Überlegungen und Forderungen zu "moderneren" Über- und Unterstellungsverhältnissen können den weiterführenden Ergänzungen und Erläuterungen und namentlich dem Punkt *Kommunikator/Sender* entnommen werden. Bereits jetzt festgehalten wird, dass für dieses Problem nicht eine eindeutig beste Lösung bereitgehalten werden kann. Den Organisationen kommt viel Freiheit zu, auch da rechtlich keine Regelungen bestehen. Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 31.

[459] Höhn, Unternehmen, 50.

[460] Höhn, Unternehmen, 50f.

[461] Höhn, Unternehmen, 51.

Berichterstattung gegenüber der Unternehmensführung und anderen Stellen zu übernehmen und habe zusätzlich zu diesen eher formalen Funktionen für das reibunglose Funktionieren des Teams zu sorgen.[462] Wäre der Krisenstab als Team organisiert, müsse von einer rangmässigen Einordnung abgesehen werden, da sonst die einzelnen Mitglieder alle im selben Rang klassifiziert werden müssten. Allerdings könne das Team als solches, resp. der Krisenstab, z. B. als Hauptabteilung oder Ressort bezeichnet werden.[463] Überstellung gäbe es bei dieser Form nur, wenn dem Team etwa ein Assistent oder eine Sekretärin zugeteilt wäre oder wenn das ganze Team (oder einem durch Vollmacht ermächtigten Mitglied) anderen Stellen gegenüber als Fachvorgesetzter aufzutreten hätte.[464] Bei den Kompetenzen gelte, wie im hierarchisch organisierten Krisenstab, dass dieser Stab auch als Team entweder Stabs- oder Linienfunktionen wahrnehmen könne.[465]

5.2.3.1.1.1.4 Aufgezeigtes zum vorbeugenden Krisenmanagement in vier Punkten

Bei der unmittelbaren Krisenprävention hat man sich (hier nach Cornelsen) den folgenden, auf eine Krise vorbereitenden Grundfragen zu widmen:[466]

Welche Risiken sind vorhanden[467]? Dabei erweise sich ein Brainstorming[468] zu möglichen Risikofaktoren als nützliches Hilfsmittel.

Ablaufplan festlegen: Wie wird eine "Krise" genau vor sich gehen? Wann? Wo? Ursache(n)? Folge(n)? Durch ein gezieltes Sammeln von Informationen und bei Planspielen (Zeiten, Massnahmen, Krisenplan als solcher realistisch?[469]) liessen sich mögliche Pannen bildlich vor Augen führen und diese präzisieren.

Zuständigkeiten bestimmen: Wer sei für die "Öffentlichkeit" zuständig, und worüber werde Auskunft erteilt? Jeder Beteiligte habe seine Aufgaben zu kennen. Diese seien ihm vor Ausbruch der Krise zuzuteilen; er müsse sich mit ihnen sofort vertraut machen.

Probealarm: Bei komplizierten Abläufen empfehle sich diese auszutesten und auf mögliche Schwachstellen zu überprüfen.

5.2.3.1.2 Krisenmanagement und Krisenkommunikation während der Krise

Solange der Ausgang einer gefährlichen
Sache nur noch zweifelhaft ist, solange
nur die Möglichkeit noch vorhanden ist,
dass er ein glücklicher werde, darf an
kein Zagen gedacht werden, sondern

---

[462] Höhn, Unternehmen, 51f.
[463] Höhn, Unternehmen, 52.
[464] Höhn, Unternehmen, 52f.
[465] Höhn, Unternehmen, 53.
[466] Cornelsen, 1 x 1, 172ff.
[467] Punkte eins und zwei präziser formuliert: Aufbauend auf Schwachstellen des Unternehmens Szenarien zu Risiken und deren Folgen entwickeln.
[468] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 32.
[469] Vgl. Spindler, Umwelt, 363.

bloss an Widerstand - ebenso wie man
am Wetter nicht verzweifeln darf,
solange noch ein blauer Fleck am
Himmel ist.[470]

Schopenhauer

Mit Beginn des Kriseneinbruchs[471] ist nach Höhn die Stunde der Erfolgskontrolle über die Krisenvorsorge und damit über die Arbeit des Krisenstabs und der Unternehmungsführung, die die vom Krisenstab ausgearbeiteten Konzepte abgelehnt oder gebilligt hat, angebrochen.[472] Reineke ist der Ansicht, dass für Unternehmen bei definitivem Krisenausbruch nicht das "Gewinnen" und das "sauber Dastehen wollen" (z. B. im chemischen Schlamm) von Bedeutung sind, sondern dass sie vertrauenswürdig, ehrlich bemüht und betroffen auftreten, damit diese ausseralltägliche Situation schnellstmöglich in den Alltag zurückgeführt wird. Sollte dies nicht gelingen, dann müsse es sich bei der Krise im wahrsten Sinne des Wortes um eine Katastrophe gehandelt haben... .[473]

Höhn weist darauf hin, dass wenn "die Situation nun da ist", die Krisensituation mehr oder weniger den Annahmen, nur in Teilaspekten den Annahmen entsprechen oder überhaupt nicht mit den Annahmen übereinstimmen kann. Bei der ersten Situation verfüge die Unternehmensführung sofort über ein Konzept der Krisenpolitik und über ein Arsenal an Massnahmen, wobei sie diese der Situation angemessen überprüfen und somit in deren Anwendung flexibel bleiben müsse. Bei einer nur teilweisen Übereinstimmung der Annahmen mit der Realität könnten u. U. im Vorfeld erarbeitete, aber abgelehnte Konzepte nun dennoch zum Einsatz kommen und Massnahmen in einer modifizierten Art und Weise angewendet werden. Allenfalls setzte man eine neue Krisenpolitik ein. Dabei hätte der Krisenstab unverzüglich neue Krisenbewältigungsvorschläge auszuarbeiten. Situation drei verlange, dass sich die Unternehmensführung einerseits selbst mit der Entwicklung einer Konzeption befasse und andererseits Aufträge zu ihrer Unterstützung an den Krisenstab erteile, wobei dies unter einem grossen Zeitdruck geschehe. Die präventiv geleistete Arbeit sei hier als Plus zu werten, denn auch bei gänzlich unterschiedlichen Ausgangsbedingungen würden immer ähnliche Problemkonstellationen auftreten, und somit könne auf einen geistig geschaffenen Vorsprung in Form eines Bestandes an *Krisenwissen* zurückgegriffen werden. Insbesondere die Mitarbeiter des Krisenstabs wären so geübt im Umgang und könnten nun in Zusammenarbeit mit der Unternehmensspitze sofort operativ tätig werden.[474] Für die Beteiligten an der Krisenbewältigung gilt es sich nun quasi von der Routine in der Bewältigung ihrer Tätigkeiten auf die neue, und auch wenn vorbereitet, überraschend eingetretene Krisensituation mental, aber auch in ihren Handlungen konkret, umzustellen.

Mit Höhn *wird mit dem Beginn der Krise die Krisenvorsorge auf die Krisenfürsorge umgestellt,* was eine völlig andere Verhaltensweise und eventuell eine Änderung der Organisationsform des Krisenstabs erfordert. Im Ernstfall könne dies durchaus die Ergänzung des Krisenstabs mit zusätzlichen Mitgliedern bedeuten, im Besonderen mit

---

[470] Spruch gefunden in: Lambeck, Krise, 51.
[471] Bei Kriseneinbruch geht es aus gängiger Sicht um die Krisenbewältigung: "Krisenbewältigung umfasst alle Entscheidungen und Massnahmen in einer bereits eingetretenen und in ihren Wirkungen erfassbaren Krise." (Quelle: Herbst, Krisen, 74.).
[472] Höhn, Unternehmen, 62.
[473] Reineke, Umgang, 10.
[474] Höhn, Unternehmen, 62f.

Mitarbeitern der von einer Krise besonders betroffenen Bereiche. Egal ob es sich um einen hierarchisch oder teammässig organisierten Krisenstab handle, führe dies nach Massgabe zu Unruhen im eingespielten Team. Dieses Problem müsse dementsprechend noch zusätzlich zu der ausseralltäglichen Situation der Krisenbewältigung gehandhabt werden. Die Organisationsformen des Krisenstabs änderten die auszuführenden Tätigkeiten des ständigen und ad hoc Krisenstabs in der Krise nicht. Das heisse: Wenigstens die auszuführenden Grundaufgaben blieben für beide Organisationsformen des Krisenstabs die Gleichen.[475]

5.2.3.1.2.1 Aufgaben und Vorgehen

Ist die akute Krisensituation da, rät Höhn die *Lage festzustellen.* Dabei habe der Krisenstab sowohl die internen als auch externen Krisenursachen, ohne Rücksicht, ob er damit der Unternehmensführung oder anderen Stellen im Unternehmen zu nahe trete, zu analysieren, wobei Informationen und Erkenntnisse zu der aktuellen Krisensituation von allen Bereichen des Unternehmens zusammenflössen. So könne ein vollständiges Bild der aktuellen Lage entstehen. Bei der Feststellung der Lage entwerfe der Krisenstab ein Gesamtbild der aktuellen Krisensituation und zeige sich dabei kooperativ. Er hätte sich nicht in Einzelheiten zu verlieren, sondern müsse die Krankheitsherde finden und die Zusammenhänge darstellen: A) unter Mithilfe und unter Anhörung und Berücksichtigung der Argumente sowie der Gegenargumente aller an der Krise in erster Linie beteiligten Stellen. B) ohne Hinweise auf die einzuschlagende Krisenpolitik und auf die daraus resultierenden Massnahmen abzugeben, denn ein klares Krisenbild zu schaffen habe erste Priorität. C) ohne dass der Krisenstab kritische Wertungen zur Krisenentwicklung oder Vorwürfe an seine Gesprächs- bzw. Kooperationspartner ausspreche; denn das Suchen nach Schuldigen verhärte die Situation und zerstöre das Erhalten von nun dringend benötigten Auskünften, welche die Krisenherde entdecken und damit die Konsequenzen zu deren Gesundung einleiten hülfen.[476]

Als *zweiten Schritt* gilt nach Höhn die *Lage zu beurteilen.* Diese Lagebeurteilung habe sowohl bei Krisenausbruch als auch bei allen weiteren Phasen zur Krisenbewältigung immer zukunftsgerichtet[477] zu erfolgen, wobei aus den vorliegenden Fakten so logisch als möglich die Folgerungen zu ziehen und spekulative Elemente so gering als nur möglich zu halten seien. Demnach müssten auch immer der günstigste und der ungünstigste Fall der aktuellen Lage in Betracht gezogen und alle zwischen diesen Extremen liegenden Möglichkeiten abgewogen werden, um daraus der Unternehmensführung Alternativen für die Krisenpolitik vorzuschlagen. Dabei müssten zusätzlich die Parameter a) Auffassungen von beteiligten Stellen und b) Zeit in die Beurteilung einfliessen, wobei anders lautende Meinungen[478] involvierter Stellen in Berichten an die Unternehmensführung vom Krisenstab festgehalten würden. Auch die Frage nach der zu verbleibenden Zeit im Hinblick auf die Krisenbewältigung und nach den der Unternehmung zur Verfügung stehenden Mitteln werde untersucht. Die Unternehmensführung habe über die Punkte

---

[475] Höhn, Unternehmen, 64.
[476] Höhn, Unternehmen, 71ff.
[477] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 33.
[478] Führungskräfte eines speziellen Gebietes werden nach Höhn die Lage unter diesem Blickwinkel beurteilen, wohingegen ein Mitglied des Krisenstabs (abgesehen von seiner ihm zugeteilten Aufgabe) als Generalist unter übergeordneten Gesichtspunkten die Gesamtlage als solche zu beurteilen habe und v. a. unterschiedlichste Meinungen in einen grösseren, zusammenhängenden Gesamtraster einordnen müsse (Quelle: Höhn, Unternehmen, 75.).

eins und zwei vom Krisenstab sofort unterrichtet zu werden, wobei diese bereits ein zutreffendes Bild von der aktuellen Lage samt Beurteilung besitzen könnte. Sei dem so, gebe sie ihre Beurteilung ihrem Krisenstab als Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung von Vorschlägen zur Krisenbewältigung weiter. Wenn die Unternehmensführung entweder selber die Lage einschätze, oder wenn sie die Auffassung über den Stand der aktuellen Situation des Krisenstabs billige, könne dies als Signal gewertet werden, dass der Krisenstab unverzüglich in seiner Arbeit fortfahre[479] eine *Gesamtkonzeption (dritter Schritt)* für die auf das Überleben der Firma abgestellte Krisenpolitik als Voraussetzung für die Effizienz aller Einzelmassnahmen zu entwickeln. Gerade in der Krise, mit all ihren unsicheren Momenten, müsse sich die Unternehmensführung[480] bemühen planvoll zu handeln. Über dem praktischen Handeln stehe stets die Forderung, dass alle Entscheidungen einheitlich auszurichten seien und sich somit alle an der Krisenpolitik Beteiligten entsprechend verpflichtet fühlten, im Rahmen dieser Gesamtkonzeption zu handeln. Was die *Krisenpolitik und die daraus abzuleitenden Massnahmen* beträfen, müssten diese nach Höhn:[481]

Erstens in der dafür vorgesehenen Zeit wirksam werden. Nun gelte es den heutigen und morgigen Tag zu meistern und weniger Zukunftsträume zu hegen.

Zweitens hänge der massgebliche Erfolg der aus der Krisenpolitik abgeleiteten Massnahmen davon ab, dass die Massnahmen "(...) zur richtigen Zeit (Prinzip der Rechtzeitigkeit), in der richtigen Dosierung (Prinzip der Angemessenheit) unter Berücksichtigung der besonderen Umstände bei der Durchführung (Prinzip der Flexibilität) getroffen würden."[482]

Drittens habe der Krisenstab bei jeder Massnahme, die er der Unternehmensführung unterbreite, die Haupt- sowie die Nebenwirkungen, die Nachteile und die allfälligen Rückwirkungen auf andere Massnahmen aufzuzeigen.

Viertens könnten die vorgeschlagenen Massnahmen ihrer Dringlichkeit entsprechend gestaffelt in einem sogenannten Stufenplan dargestellt werden, woraus die Unternehmensführung entnehmen könne, welche Massnahmen zur sofortigen Durchführung und welche zu einem späteren Zeitpunkt empfohlen würden.

Fünftens müsse der Krisenstab im Sinne einer für die Unternehmensführung sinn- und damit wertvollen Stabsarbeit bei alternativen Vorschlägen diese nicht nur aufzählend, sondern auch wertend der Unternehmensführung darlegen, und zwar unter Angabe der Gründe, wieso er eine Alternative einer anderen vorzuziehen gedenke.

Bei der Entwicklung der Gesamtkonzeption bzw. bei der Empfehlung der einzuschlagenden Krisenpolitik und daraus abzuleitender Einzelmassnahmen hat wiederum nach Höhn der Krisenstab immer die Gesamtkonzeption vor Augen zu halten. Dies insbesondere auch im Rahmen des Einholens sachlicher Vorschläge von anderen Stellen, wobei grundsätzlich andere Ansichten und Meinungen, wie die vom Krisenstab geäusserten, nicht einfach ignoriert werden dürften. Diese Argumente hätten, v. a. auch angesichts eines reibungslosen Zusammenwirkens von Stab und Linie, der Unternehmensführung klar festgehalten unterbreitet zu werden.[483] Aufgabe der

---

[479] Höhn, Unternehmen, 75ff.
[480] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 34.
[481] Höhn, Unternehmen, 77ff.
[482] Höhn, Unternehmen, 79.
[483] Höhn, Unternehmen, 79ff.

Unternehmensführung sei es, die vom Krisenstab aufgezeigten und dargelegten Vorschläge umgehend zu studieren, damit sie schnellstmöglich - Zeit als der entscheidende Faktor bei der Krisenbewältigung - Grundsatzentscheide über die einzuschlagende Krisenpolitik[484] und deren Massnahmen treffen könne; *Entscheidungen seitens der Unternehmensführung,* die als *vierter grundsätzlicher Schritt* bei der Bewältigung der aktuellen Krisensituation zu sehen wären. Denn nicht der Krisenstab bestimme die Prioritäten[485] resp. das weitere Vorgehen, sondern die endgültigen Entscheide habe die Unternehmensführung zu fällen und zu verantworten. Sie bestimme demnach die wichtigsten Grundsätze und den einzuschlagenden Weg im Grossen und Ganzen und habe diese Entscheide im weiteren Krisenverlauf unter massgebender Hilfe ihres Krisenstabs immer wieder zu überdenken. Je nach Änderung der Lage seien die getroffenen Massnahmen zu modifizieren; neue Entscheide wären zu fällen.[486]

Voraussetzung für Flexibilität in Bezug auf schematische Festlegungen und Lageveränderungen, was ursächlich aus der Dynamik des Krisenverlaufs herrühre, ist nach selbigem Autor die grundsätzliche Bereitschaft zur Krisenkonzeptänderung[487], wozu auch das Einräumen des Rechts auf Fehler[488] in der Beurteilung der Lage und der Massnahmen seitens des Krisenstabs aber auch seitens der Unternehmensführung gehört. Dabei müsse sich die Unternehmensführung erstens bewusst sein, dass ihr Krisenstab in seinem Nutzen nur so gut sei, wie sie, die diesen eingesetzt habe. Wie gut sie als solche sei, wäre wesentlich von ihrer Fähigkeit abhängig sich als starke Unternehmensführung zu zeigen. D. h. sie stehe voll hinter ihrem Krisenstab und schrecke nicht davor zurück unpopuläre Massnahmen resp. schmerzhafte Grundsatzentscheide zu fällen. Denn ein Krisenstab könne als solcher noch so qualifizierte Arbeit und Einsatz leisten und dementsprechend eine gute Krisenpolitik mit zweckmässigen Massnahmen vorgeschlagen haben, sollte sich die Unternehmensführung als “schwach“ erweisen, dann könnten diese Massnahmen auch nicht in gewünschter Weise wirksam werden. Zweitens habe die Unternehmensführung, wie das Wort besage, die Führung gerade in der Krise erst recht straff[489] an die Hand zu nehmen. Sie müsse sich zu Entscheiden durchringen - auch wenn die eine Krisenpolitik betreffenden Entscheidungen nicht als optimal bezeichnet werden könnten -, sprich sie dürfe sich unter keinen Umständen in taktischen Einzelmassnahmen verrennen. Drittens müsse bei der Krisenbewältigung im Zeichen eines Fortschrittes immer auch mit der Gefahr möglicher Fehlentscheidungen gerechnet

---

[484] “Die Krisenpolitik gilt nunmehr als oberste Norm für alle Bereiche des Unternehmens.“ (Quelle: Höhn, Unternehmen, 82.).

[485] “Jedes Eingehen auf Details führt zur Verzettelung der Management-Kapazität in der Krise. Ist die Grundsatzentscheidung gefällt, so kann innerhalb des mit ihr gegebenen Spielraums auf den nachgeordneten Ebenen flexibel gehandelt werden.“ (Quelle: Höhn, Unternehmen, 82.).

[486] Höhn, Unternehmen, 82ff.

[487] Die grundsätzliche Bereitschaft zur Änderung des Krisenkonzepts darf laut Ansicht Höhns nicht mit einer zwischen extrem gut und extrem schlecht schwankenden Beurteilung der Krisenentwicklung, aufgrund unkontrollierbarer Einflüsse oder emotional bedingter Stimmungsschwankungen, verwechselt werden. Unternehmensführung und Krisenstab hätten nüchtern zu prüfen, ob sich die Lage tatsächlich verändert habe, und ob daher Korrekturen im eingeschlagenen Krisenbewältigungsweg vorgenommen werden müssten (Quelle: Höhn, Unternehmen, 86f.).

[488] “Es liegt in der Natur der Sache, dass nicht mit der Sicherheit einer mathematischen Gleichung Feststellungen für die künftige Entwicklung getroffen werden können. Die Unternehmensführung hat sich im übrigen ja ebenfalls geirrt, als sie sich der Beurteilung der Lage durch den Krisenstab anschloss und seine Vorschläge akzeptierte.“ (Quelle: Höhn, Unternehmen, 86.). Dies gilt umso mehr, wenn die Unternehmensführung sich selbst ein Bild der Lage skizziert und gemeint hat, die Lage ohne vorherige Abklärung durch den Krisenstab einschätzen zu können. Dieses Vorgehen scheint nach Höhn hingegen so oder so fraglich, denn es dürfte zur Überprüfung des eigenen Standpunktes zweckmässiger sein, in jedem Fall ein Urteil des Krisenstabs einzuholen (Quelle: Höhn, Unternehmen, 77.). Nichtsdestotrotz mit Neubauer: “Doch auch die beste Planung kann auf falschen Annahmen beruhen. Wenn das Lösungskonzept schon falsch war, hilft die beste Planung nichts.“ (Quelle: Neubauer, Projekten, 22.).

[489] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 35.

werden. Diese könnten aber durch ein genaues Beobachten der verschiedenen Stadien des Krisenverlaufs korrigiert werden, was nicht geschehen könne, wenn man in der Krise wie paralysiert nichts tue und sich der Krise einfach hingebe, d. h. sich ihr vollends ausliefere, was aber auch nicht die Chance lasse eine Krise zu bewältigen.[490]

Was Höhns *fünften Schritt* angeht, laute die Frage, inwiefern der Krisenstab bei der Durchführung der von der Unternehmensführung beschlossenen Massnahmen tätig werde *(Kompetenzen des Krisenstabs[491]).* Dies hänge weitestgehend mit der anstehenden Krisenproblematik zusammen und werde je nach Sachlage in organisatorischen und führungsmässigen Konsequenzen überdacht. Dabei könne der Krisenstab a) ganz von der Durchführung ausgeschlossen werden, nehme aber weiterhin seine beratende Funktion gegenüber der Unternehmensführung wahr, und die Durchführung obliege dann den innerhalb der Unternehmenshierarchie zuständigen Stellen. B) neben seiner beratenden Tätigkeit könne er zusätzlich stabsmässig als Kontrollstelle in die Durchführung der Massnahmen eingeschalten werden, was der Unternehmensführung ein zusätzliches Kontrollinstrument in die Hand lege. Folglich sei die Führung über Fortschritte der angeordneten Krisenmassnahmen informiert und vermöge durch das Erkennen von Abweichungen und nicht beabsichtigten Nebenwirkungen solcher Massnahmen rechtzeitig Kursänderungen im Sinne von sinnvollen Korrekturen zu bewirken. Dadurch werde einerseits eine in der Krisensituation dringend benötigte Rückkoppelung zur Unternehmensführung erreicht. Andererseits werde die hierarchische Rangordnung nicht aufgehoben, sondern im Zuge einer Erhöhung der Effizienz des Krisenmanagements sinnvoll ergänzt. Als dritte Variante im Bunde könne die Unternehmensführung zur Durchführung bestimmter Massnahmen c) dem Krisenstab die Kompetenz einräumen, im eigenen Namen befugt zu sein, anderen Stellen Anweisungen zu geben und letztendlich durchzusetzen, wobei der an den Krisenstab delegierte Bereich aus dem Handlungs- und Entscheidungsbereich der Unternehmensführung und des Hauptvorgesetzten herausgenommen werde. Der Krisenstab entspreche somit eher einer Linienfunktion mit entsprechenden Entscheidungskompetenzen.[492]

5.2.3.1.2.2 Aufgaben und Vorgehen: Checklistenmässige Betrachtung

Wurde unter dem vorherigen Unterkapitel die Handhabung der Krisenbewältigung in organisatorischer Sicht im Zusammenspiel der Unternehmensführung und des Krisenstabs betrachtet, geht es hier um die Literatursicht nach Nudell/Antokol:[493]

Establish Shift Schedules Immediately: Der Hauptverantwortliche des Krisenstabs entscheide, ob der normale geschäftliche Alltag neben der Krisenbewältigung parallel weiterlaufe, was bei den meisten Krisen der Fall wäre. Im Besonderen sei dies der Fall, wenn sich der Krisenausbruch fern vom Hauptsitz der Unternehmung ereigne. Könne der normale Geschäftsgang weitergeführt werden, müssten je nach Organisation des Krisenstabs die Verantwortlichen zusammengezogen, und allenfalls, wenn diese sich ausschliesslich der Krisenarbeit widmeten, ihren Stellvertretern die Aufgaben des normalen Geschäftsganges übergeben werden. Zudem würden alle Mitglieder des

---

[490] Höhn, Unternehmen, 86f.

[491] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 36.

[492] Höhn, Unternehmen, 87ff.

[493] Alle folgenden Ausführungen beziehen sich auf Nudell/Antokol, handbook, 43ff., ausser ergänzende Bemerkungen in Fussnoten, vgl. separate Kennzeichnung.

Krisenstabs resp. des Krisenmanagement-Personals angehalten, gewisse Ruhephasen einzuhalten. Sie seien schichtmässig durch ihre Stellvertreter, sofern vorgesehen, abzulösen, damit sie nicht die Gefahr des "Burnouts"[494] liefen.

Delegate Tasks-Especially Smaller Ones: Der Hauptverantwortliche des Krisenstabs manage die Krise. Managen heisse a) Ziele und Prioritäten[495] setzen und b) Auswahl, Anweisung und Training des Personals. Seien die Aufgaben je nach fachlichen Qualifikationen vergeben, dann gelte es diese Personen ihre Aufgaben wahrnehmen zu lassen. In der Folge habe der Hauptverantwortliche in erster Linie für die richtige Problemlösungsatmosphäre zu sorgen und sich nicht permanent um einmal delegierte Aufgaben zu kümmern; man traue diesen Mitarbeitern zu, ihre Arbeit bestmöglich zu erfüllen, ansonsten man diese Arbeit nicht delegiert hätte.

Focus on the Underlying Problem, Not the Symptoms and Maintain Control over Workflow, Paper, Information, Etc.: Der Krisenhauptverantwortliche behalte den Überblick und damit die Kontrolle über die laufenden Abläufe zur Krisenbewältigung. Denn nun müssten die Massnahmen in Aktionen umgesetzt werden, und dies verlange nach Koordination, was hauptsächlich durch den Executive Assistant und das Administrative Team Member geschehe. Somit widmeten sich der Teamverantwortliche und dessen Vertreter den Ursachen der Krise. Werde der Krisenherd schnell identifiziert, stehe die Chance gut, dass die Krise mit genau darauf abgestimmten Aktionen gelöst werde. Fände man hingegen die Ursachen nicht, könne die Krise nicht behoben werden, da allenfalls nur die Symptome kuriert, nicht aber die eigentlichen Ursachen geheilt würden.

Follow Organizational Policies and Use Your Procedures: Die Unternehmenspolitik müsse in den Grundsätzen mit der gewählten Krisenpolitik übereinstimmen, ansonsten die Krise nicht effizient gehandhabt werde. Wenn man als Beispiel das Szenario Flugzeugentführung nehme, dann müsse man wissen, ob und gegebenenfalls wie die Unternehmenspolitik erlaube mit den Entführern zu verhandeln. Dabei habe die Krisenpolitik in adäquate Massnahmen umgesetzt, deren Umsetzung überwacht und immer wieder an veränderte Lagebedingungen angepasst zu werden.

Innovate as Needed-Don't be Enslaved by Procedure: Die besten und im Planspiel getesteten und für gut befundenen Krisenpläne enthielten in der konkreten Krisensituation Massnahmen, die auf den konkreten Krisenfall entweder überhaupt nicht anwendbar oder nicht passend seien. Auch der beste Krisenplan könne für gewisse Umstände in der Krise keine Massnahmen vorsehen. Daher hätten sich die Krisenverantwortlichen flexibel in deren Anwendung zu zeigen, was nicht bedeute, dass sie vorgesehene bzw. präventiv erarbeitete Massnahmen ignorierten. Allerdings hätten sie im Umgang mit der jeweiligen Krisensituation ihre innovativsten und kreativsten Seiten an den Tag zu legen. Diese zwei letztgenannten Punkte machten einen wesentlichen Aspekt eines effektiven Krisenmanagements aus - dessen müssten sich die Verantwortlichen bewusst sein. Daher dürften sie sich keinesfalls sklavisch an das Abarbeiten von Checklisten halten.

---

[494] "Unter Burnout versteht man den >>...Zustand physischer oder seelischer Erschöpfung, der als Auswirkung langanhaltender negativer Gefühle entsteht, die sich in Arbeit und Selbstbild des Menschen entwickeln<< (Emener et al., 1972, Übersetzung des Autors)." (Quelle: Fengler, Helfen, 103.).

[495] Moritz Suter liess durch sein Sekretariat verlauten, dass die Thematik Krisen(kommunikations)management zwar interessant sei, dass Krisenmanagement aber in erster Linie meine "Prioritäten setzen", und dass er somit aufgrund der aktuellen Lage rund um das Swissair/Crossair-Debakel nicht in der Lage wäre für ein Interview zur Verfügung zu stehen (tel. Antwort vom 24. 9. 01). Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 37.

Ensure that Information is Shared with the Entire Team: Mitglieder des Krisenstabs seien ihren Qualifikationen entsprechend für gewisse Aufgaben in das Krisenteam aufgenommen worden, ganz besonders auch weil sie als absolut vertrauenswürdige Personen gälten. Sie wüssten im Umgang mit heiklen Informationen diskret umzugehen. Daher müssten ihnen in der Krisensituation auch keine Informationen zurückgehalten werden, v. a. nicht solche, die sie für die Bewältigung ihres Spezialgebietes dringend benötigten. Auch habe der Teamleader sicherzustellen, dass alle Mitglieder des Krisenstabs (inkl. Stellvertreter und Hilfs-/Unterstützungspersonal) immer auf dem neuesten Stand über Informationen, Entwicklungen und gefällte Entscheide seien.

Review All Press Releases and Public Statements and Double-check and Confirm Your Information if Possible: Alle Informationen, die über die Presse an die Öffentlichkeit gelangten, würden, bevor sie an die Presse gingen, vom Teamleader oder seinem Stellvertreter in Zusammenarbeit mit dem Pressesprecher auf ihre Aktualität (neuester Stand über Hintergrundwissen, Krisenentwicklung, Entscheidungen bezüglich veranlasster Massnahmen etc.), Vollständigkeit und Fehlerhaftigkeit hin überprüft. Dabei gelte der in Journalistenkreisen angewandte Grundsatz: "(...) be wary of information unless it has multiple sourcing."[496] Bei der Vorbereitung der an die Presse abzugebenden Informationen sollten Mitglieder des Krisenstabs involviert werden, sofern sie zu gewissen Punkten Hintergrundwissen lieferten. Dieses Vorgehen erlaube auch die Kontrolle, dass alle Krisenstabsmitglieder immer darüber informiert seien, was im Namen der Unternehmung an die Öffentlichkeit gelange, und dass z. B. die Angehörigen von Geschädigten nicht über die Presse von Vorfällen unterrichtet, sondern vorher vom Krisenstab persönlich informiert würden.

Aid Victims and Their Families: Von Krisen Betroffene bräuchten nach Kriseneintritt die volle Unterstützung des Krisenstabs (Fachkräfte). Dabei dürfe nicht vergessen werden, dass nicht nur die Opfer und deren Familien, sondern unter Umständen auch die Angehörigen der Krisenstabsmitarbeiter zumindest während der Dauer der Krisenbewältigung Unterstützung nötig hätten. Und zwar so, dass sich die Krisenstabsverantwortlichen von diesen Aufgaben auch in psychischer Hinsicht entlastet fühlten und voll für das Krisengeschehen eingesetzt werden könnten.

Organize/Supervise to Ensure that Work Gets Done and Try to Anticipate: Der Teamleader/Hauptverantwortliche habe zu jeder Zeit sicherzustellen, dass die Krisenpolitik anhand der eingeleiteten Massnahmen in einer zeitgerechten und effizienten Art und Weise erfolge. Er habe somit die Kontrolle über die Handlungen seiner Teammitglieder zu gewährleisten, denn sollte die Kontrolle über die eingeleiteten Aktionen verloren gehen, so würde das Krisenteam auch leicht die Kontrolle über den Krisenverlauf verlieren. Dabei hätten der Teamleader und sein Stellvertreter während der ganzen Zeit der Krisenbewältigung den Überblick über die verschiedenen eingeleiteten Aktionen zu wahren. Sie hätten sich immer wieder zu fragen, wie die Dinge sich im weiteren Krisenverlauf entwickeln könnten, und ob man den zu erwartenden Entwicklungen zuvor kommen könne, damit weitere Gefahrenpunkte minimiert und Chancenaspekte maximiert würden.

Control Stress for Team Members as Much as Possible: Vorausgesetzt die präventiv ergriffenen Vorbereitungen zur bestmöglichen Einrichtung des Krisenzentrums mit dazugehörigen Hilfsmitteln sowie Personal hätten sich in der Krise als wie vorgesehen erwiesen, habe sich der Teamleader trotzdem weiterhin um das Erreichen der in einer

[496] Nudell/Antokol, handbook, 46.

Krise so dringend benötigten bestmöglichen Arbeitsatmosphäre zu kümmern. Er müsse den Stress[497] bei den Krisenstabsmitgliedern[498] in Grenzen halten. Dabei prüfe dieser, dass die Stunden des vorgesehenen Arbeitseinsatzes eingehalten und Pausen zwischengeschaltet würden. Zweitens schirme man die Teammitglieder von zusätzlichem Druck von aussen ab, damit sie ihren Aufgaben "in Ruhe" - soweit dies in dieser angespannten Situation überhaupt möglich sei - nachgehen könnten.

Ensure Log Maintenance: Über die Krise bzw. deren Verlauf führe man von Anbeginn an Buch. Diese Aufzeichnungen, die der Exekutive Assistant vorzugsweise vorzunehmen und der Teamleader periodisch zu überprüfen habe, seien während der Krisenbewältigung von eminent wichtiger Bedeutung. So könne man sich einen klaren Überblick verschaffen, was bereits getan sei und was noch getan werden müsse. Auch im Nachhinein der Krise gelte dies, wenn der Krisenverlauf mit den eingeleiteten und durchgeführten Massnahmen rekonstruiert werde; sei dies vor Gericht oder für den internen Gebrauch im Rahmen der Krisenevaluation.

Insgesamt haben nach der theoretisch bzw. organisatorisch äusserst einfachen Abarbeitung der grundlegenden Schritte (Analyse der Lage, Lagebeurteilung, Festlegung der Krisenpolitik mit dazugehörigen Massnahmen und praktische Umsetzung) eine "gesunde" Arbeitsatmosphäre berücksichtigt und ein schriftlicher, krisenbegleitender Bericht abgefasst zu werden.

5.2.3.1.2.3 Kurzwiedergabe des Krisenmanagements während der Krise

Bisher wurde der Ernstfall in präventiver Absicht skizziert und geprobt, wie – fragt sich Cornelsen und berücksichtigt hierunter auch Überlegungen zur Krisenkommunikation - habe die Krisenhandhabung in ihrem Ablauf zu erfolgen, wenn der Ernstfall nun tatsächlich eingetroffen sei:[499]

Bestandsaufnahme: Was ist genau passiert? Wann? Wo? Ursache? Folge?: Nach Kriseneintritt habe sofort das Sammeln - und anschliessend die Veröffentlichung - der Fakten zu erfolgen. Dieses Darlegen der Geschehnisse der Vergangenheit stütze sich auf die reine Sachebene.

Zielgruppenanalyse: Welche Ängste und Bedürfnisse hat die Öffentlichkeit?: Als Zielgruppen würden die von der Krise direkt und indirekt Betroffenen verstanden. Sie wurden von der Krise jeweils in einem anderen Verhältnis getroffen. Somit hätten sie je nach Interessen anders angesprochen und individuell betreut zu werden.

Dabei kämen die folgenden Krisen-PR-Instrumente zum Einsatz:[500]

1. Kommunikationsschritt: Aktivität signalisieren: Eine Krise könne die Öffentlichkeit genauso treffen wie die Unternehmung. Die Öffentlichkeit sei verunsichert und u. U. von dieser enttäuscht. Daher gelte es von Seiten der Unternehmung in ihren Äusserungen

---

[497] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 38.

[498] "There is always a feeling of wanting to be "where the action is" and of feeling indispensable." (Quelle: Nudell/Antokol, handbook, 43.). Und: "Unfortunately, a person hard at work in the middle of a crisis is just about the worst judge of his or her own stress level. Deeply involved in the job, with the adrenaline pumping away, most workers will insist that they are all right." (Quelle: Nudell/Antokol, handbook, 108f.).

[499] Cornelsen, 1 x 1, 176f.

[500] Cornelsen, 1 x 1, 178ff.

und Handlungen Transparenz[501] zu schaffen. Dies verlange ein offenes, ehrliches Vorgehen und eine aktive Selbstbeteiligung. Neben der Aufklärung, was genau geschehen sei, bedürfe es auch öffentlicher Entschuldigungen, das Schaffen von Alternativen und Hilfestellungen, die alle auf die Krisenbewältigung ausgerichtet würden.

2. Kommunikationsschritt: An den Normalfall erinnern: Wenn immer möglich sollte nach Krisenausbruch in irgendeiner Form an den Normalfall[502] erinnert und die Wahrnehmung etwas vom Krisenproblem weggelenkt werden, wobei dies in der Öffentlichkeit nicht als geschickt inszenierte Vertuschungs- oder Ablenkungsstrategie aussehen noch seitens der Unternehmung als solche gemeint werden dürfe.

3. Kommunikationsschritt: Um Hilfe bitten: Dem mit einer Krise einhergehenden Vertrauensverlust könne nach Ausbruch der Krise entgegengewirkt werden, indem die Öffentlichkeit zur Zusammenarbeit aufgefordert, um ihre Meinung gefragt und insgesamt in die Gestaltung der Zeit "nach der Krise" eingebunden werde. Dieses Vorgehen sei auch im Hinblick auf die Nachbearbeitung der Krise ein sehr wichtiger Schritt.

4. Kommunikationsschritt: Vertrauen aufbauen: Eine Krise dürfe auch als Nährboden für eine bessere Zukunft betrachtet werden, der das Unternehmen in Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern der Öffentlichkeit gestärkter aus der Krise hervorgehen lasse. Schwierigkeiten, die gemeinsam gemeistert würden, verbänden die verschieden betroffenen Parteien. Wenn es gelänge die eigentlich "enttäuschte" Öffentlichkeit als eine Verbündete in eine verbesserte Lage nach der Krise mitzunehmen, gingen beide Seiten trotz Verlusten gestärkt aus dieser Situation hervor.

5.2.3.1.3 Krisenmanagement und Krisenkommunikation nach erster Krisenbewältigung im Rahmen einer Nachbetreuung (Therapie)

"(...) The end of every crisis is the beginning of your preparation for the next one."[503]

Theorieansätze fordern, dass im Rahmen einer Nachbetreuung *erstens* eine Evaluation der Krisenerfahrung vorgenommen wird, damit daraus Lehren für die Normalsituation und hinsichtlich der Vorbereitung auf weitere, zukünftige Krisen gezogen werden können. *Zweitens* bedürften die von der Krise im näheren und im weiteren Sinne Betroffenen einer Betreuung, damit sie diese Erfahrung auch auf der psychischen Ebene verkrafteten. Damit eine Krise zum Wendepunkt zu etwas Besserem werde, im Sinne eines Neubeginns oder einer Chance, sei Folgendes zu beachten:

Evaluate the Effectiveness of Your Plans and the Adequacy of Your Procedures and Revise both in the Light of New Experience: Dass Krisenpläne im Krisenvorfeld im Rahmen von Simulationen auf ihre Effizienz und Vollständigkeit hin überprüft würden, ist

---

[501] Laut Herbst gilt in der Krise der folgende Grundsatz: *"Rückhaltlose Offenheit und Transparenz, um Vertrauen zu erhalten."* (Quelle: Herbst, Krisen, 78.).

[502] Als Beispiel, das zwar auf Marketingbemühungen hinweist, notgedrungen aber Tätigkeiten des unternehmerischen Normalfalles an Bemühungen zur Krisenbewältigung koppelt, verweise man auf den am 3. September gefällten Entschluss des Swissair-Chefs Jeff Katz, der die laufende Werbekampagne der Swissair mit dem Slogan "Swissair - the refreshing airline" nach dem Absturz des Flugs SR 111 vom 3. September 1998 sofort gestoppt hatte und die neue Kampagne mit dem Slogan "Swissair - we care" in Vorbereitung schickte. Dieses Mittel wurde allerdings nicht gleich nach Kriseneinbruch eingesetzt, sondern startete erst im November 1998 in Form einer neuen Werbekampagne (vgl. Van Beveren/Hubacher, FLUG, 91.).

[503] Nudell/Antokol, handbook, 126.

nach Nudell/Antokol das eine. Das andere sei es, die Krisenpolitik mit in den Krisenplänen festgehaltenen und u. U. modifizierten Massnahmen nach deren Umsetzung zur Krisenbewältigung auf ihre Effizienz hin durch den Krisenstab zu überprüfen.[504] Denn eine Unternehmung, die eine Krise überlebt hat, verfügt laut Höhn im Nachhinein über einen nicht zu unterschätzenden Erfahrungsschatz, den es nun auszuwerten gelte. Dies beziehe sich vornehmlich auf die Bewertung über Erfolg oder Misserfolg der eingesetzten Krisenpolitik und deren Massnahmen. All dies solle im Hinblick auf zukünftige Krisen[505] geschehen, denen man mittels aus der Krise gezogener Lehren anders begegne.[506] Laut demselben Autor hat bei der Überprüfung[507] der Krisenmassnahmen, neben dem Krisenstab, die Unternehmensführung federführend die Gesamtkonzeption zur Krisenbewältigung zu überprüfen. Zusätzlich hätte sie die in jeder Phase getroffenen Entscheidungen und deren Auswirkungen im Sinne einer echten Erfolgskontrolle sowie ihr Verhalten gegenüber dem Krisenstab zu überdenken, wobei sie sich fragen müsse, ob:

- die Krisenbewältigung auf einer umfassenden Gesamtkonzeption beruhte, oder ob mit Einzelmassnahmen gearbeitet wurde, die sich zufälligerweise als "richtig" erwiesen.
- richtige oder falsche Entscheidungen, die während dem Krisenablauf einer Korrektur bedurften, getroffen worden waren und worauf sich diese zurückführen liessen.
- die Massnahmen rechtzeitig, der Situation entsprechend und in der Durchführung den Umständen angemessen erfolgten.
- respektive wie sich die Massnahmen auf nachgeordnete Ebenen ausgewirkt hätten.
- bzw. welche Faktoren zum Wirksamwerden oder Nichtwirksamwerden der eingesetzten Massnahmen beigetragen hätten. Ausserdem habe sich die Unternehmensführung bewusst zu sein, dass neben den eingeleiteten Massnahmen auch a) äussere Umstände, b) interne nicht vorauskalkulierbare Faktoren, c) externe, richtig eingeschätzte Entwicklungstendenzen und d) Massnahmen der Unternehmensführung dazu beigetragen haben könnten, dass die Krise bewältigt werden konnte.[508]

Zusätzlich ermöglicht - mit Höhn gesprochen - die Evaluation des Krisenablaufs eine umfassende Überprüfung der organisatorischen und personellen Abläufe: Die Krisensituation und deren Behebung könnten als Rationalisierungsfaktor verstanden werden. Unter dem Zwang von den in der Krise ergriffenen Massnahmen mussten sicher auch Massnahmen getroffen werden, die in normalen Zeiten kaum durchgeführt worden wären. Dabei könne es sich um Neuregulierungen interner Arbeitsabläufe, differenziertere Aufgabenwahrnehmungen und Funktionserkennung einzelner Stellen (oder u. U. um deren Einsparung) handeln.[509]

---

[504] Nudell/Antokol, handbook, 47ff.

[505] Das Motto laute: "(...) Die nächste Krise kommt bestimmt. Wir wollen möglichst sorgfältig darauf vorbereitet sein, jedenfalls besser als auf die vorangegangene (...)" (Quelle: Höhn, Unternehmen, 118.).

[506] Höhn, Unternehmen, 118.

[507] Die Überprüfung obliegt nach diesem dem Krisenstab. Der Krisenstab erhalte den Auftrag zur Überprüfung von der Unternehmensführung, welche den Krisenbericht durch die eigenen Krisenerfahrungen zu ergänzen und in der Folge auszuwerten und Konsequenzen sowohl für den Normalbetrieb als auch für den Umgang mit zukünftigen Krisen zu ziehen habe. Die durch den Krisenstab zu schaffende Basis zur Auswertung der Krise bilde ein schriftlicher Bericht über den Krisenverlauf und die Ergebnisse, welche die verschiedenen Bereiche in der Krise erzielt hätten. Dabei solle wiederum ein möglichst genaues Bild vom Krisenverlauf, von den Auswirkungen der Krisenpolitik und deren Massnahmen unter Beizug der massgeblich beteiligten Stellen erfolgen (Quelle: Höhn, Unternehmen, 129f.).

[508] Höhn, Unternehmen, 123ff.

[509] Höhn, Unternehmen, 119.

Evaluate the Performance of Your Personnel and the Equipment and Training You Used: Dabei gehe es nach Meinung Nudell/Antokols weniger darum, den Arbeitseinsatz im Sinne von Überstunden oder der gezeigten Flexibilität als vielmehr die Dynamik in der Interaktion zwischen den einzelnen Krisenstabsangehörigen, deren Unterstützungspersonal und deren Zusammenarbeit mit der Unternehmensspitze zu überprüfen. Nun sei es an der Zeit Mitglieder[510], die sich im Umgang mit der Krisenhandhabung nicht bewährt hätten, auszuwechseln[511]. Auch Aufgaben müssten u. U. anders verteilt werden. Zudem mache man sich Gedanken über Verbesserungen bezüglich der Trainingsmöglichkeiten und des Hilfszubehörs, damit die Effizienz der Individuen und des Krisenmanagements als solches gesteigert würde, wobei negative Bewertungsresultate noch nicht signalisierten, dass sich Individuen oder Prozesse in der Krisenbewältigung nicht bewährt hätten. Dies hiesse aber auch nicht, dass kein Wechsel angezeigt sei. Anhand einer umfassenden Rückschau auf den Ereignisablauf könne dies ausfindig gemacht werden.[512] Zudem denkt Höhn, dass das Potenzial an in der Krise gezeigtem Einsatz - in Form von Aktivität und Initiative - positiv umzusetzen und nicht unbeachtet beiseite zu stellen sei. Goodwill müsse bei den Leuten erhalten werden, speziell bei solchen Personen, die sich in der Notsituation durch einen überdurchschnittlichen Einsatz und Bewährung herauskristallisiert hätten.[513]

Debrief Personnel and Reward Personnel Appropriately: Alle in die Krise Involvierten haben laut Nudell/Antokol zu ihren Erfahrungen im Sinne gewonnener Erkenntnisse etc. befragt zu werden, damit ein möglichst realistisches Bild der durchlebten Krise entstehe. Nach der ersten Bewältigung und Nachbetreuung durch Befragungen hätten die in der Krise sich besonders verdient gemachten Personen Anerkennung zu erfahren. Dies gelte nicht zuletzt auch für Mitarbeiter, die zwar nicht mit der eigentlichen Krisenbewältigung betraut waren, die aber sicherstellten - sofern das normale Geschäft überhaupt fortgesetzt werden konnte -, dass die neben der Krise parallel laufende Alltagsabwicklung weiter gewährleistet wurde. Diese Verdienste müssten in irgendeiner Weise (Zertifikate etc.) verdankt werden.[514]

Arrange on Orderly Transition to Normal Conditions and Assist Victims as Appropriate: Obige Autoren empfehlen für das Personal nach Zeiten grossen Stresses und emotionaler Hochs und Tiefs Übergangsphasen. In diesen müsste es sich körperlich und geistig erholen und sich auf den nun fast banal wirkenden Alltag vorbereiten. Dabei habe die Unternehmung sicherzustellen, dass sowohl das interne Personal[515] als auch die von der Krise in irgendeiner Weise erheblich betroffenen Opfer durch qualifizierte Kräfte gerade auch im Nachhinein der akuten Krise wirksam weiter betreut würden. Ansonsten könnte sich dies auf die interne Motivation als auch auf das Image der Unternehmung bei einer noch so vorbildlichen Krisenbewältigung negativ auswirken.[516]

Document Events, Prepare After-action Reports Promptly and Retain Archives: Bevor sich das Krisenteam in eine Ruhephase[517] begibt, hat es laut Nudell/Antokol so schnell

---

[510] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 39.
[511] Dies kann eben auch während dem Krisenprozess angezeigt sein.
[512] Nudell/Antokol, handbook, 49f.
[513] Höhn, Unternehmen, 122.
[514] Nudell/Antokol, handbook, 49ff.
[515] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 40.
[516] Nudell/Antokol, handbook, 49ff.
[517] Die Unternehmensführung (in Zusammenarbeit mit dem Krisenstab) hat sich laut Höhn zusätzlich zu der Aufgabe des "Erholung-Verschaffens" nach der ersten Bewältigung für die Hauptbeteiligten je nach Organisation des Krisenstabs auch Gedanken darüber zu machen, ob sie - neben der Frage nach der Richtigkeit von Aufgabenverteilung und Kompetenzen - seine Organisationsform beibehalten oder ändern möchte (ständiger

als möglich[518] die Ereignisse und die Abläufe zur Krisenbehebung anhand des während dem Krisenverlauf geführten Berichts (crisis logs) und anhand des nun zu erstellenden Berichts (Debriefings) zu dokumentieren[519]. Dabei solle es sicherstellen, dass diese Aufzeichnungen in ihren Grundzügen, a) solange sie den Betroffenen noch präsent vor Augen lägen, erhoben würden und b), dass allfällige Ergänzungen später angefügt werden könnten. Zudem hätten c) diese Aufzeichnungen erstens wirklich in Form eines schriftlichen Berichts festgehalten zu werden. Zweitens müssten diese Dokumente auch später immer auffindbar[520] sein. Dies alles hinsichtlich erwähnter Auseinandersetzungen vor Gericht[521], in der Absicht einer Selbstkontrolle und damit einzuleitender Verbesserungsmassnahmen in organisatorischen und personellen Belangen und im Hinblick auf ihre Funktion als Hilfsmittel bei zukünftigen Krisen.[522] Was Letzteres betrifft, sollten laut Herbst Konsequenzen für die Krisenplanung, gerade bezüglich des Krisenplans und daraus abgeleitetem Verhalten, gezogen werden, damit in ähnlichen Situationen die Stärken der Organisation genutzt und die Schwächen vermieden würden.[523]

Herbst gibt zu bedenken, dass das Ende einer erfolgreich gemeisterten Krise aber noch lange nicht bedeute, dass die Krise tatsächlich bewältigt sei. Einzuschätzen, ab wann eine "Krise" als wirklich "bewältigt" gelten könne, sei kein leichtes Unterfangen. Werde die Nachbereitung der Krise nicht genauso sorgfältig angegangen wie die Krisenvorbereitung und -bewältigung, könnte sich die Phase nach der akuten Krise zu einer chronischen Krise entwickeln; daher müsse dies mit einer akkuraten Krisennachbearbeitung verhindert werden. Unternehmen müssten wirklich willens sein, die Krise als ein Lernschritt einer kontinuierlichen unternehmerischen Entwicklung betrachten zu wollen.[524]

Als Brücke zu den in der gängigsten Literatur gefundenen, konkret kommunikativen Aspekten eines integralen PR-Ablaufs, geht mit der Nachbetreuung im Rahmen von Krisen-PR-Instrumenten der Krisenaufbereitung die Zeit der aktiven Krisen-PR zu Ende. Sie können langsam wieder im Sinne der "normalen" PR für einige Zeit weiter betreut und dann aufgegeben werden, womit der PR-Ablauf – aus theoretischer Sicht - geschlossen wäre.

Denn Krisen-PR sind nach Herbst gewissermassen das Weiterführen der PR in einer aussernormalen, ausseralltäglichen, aussergewöhnlichen Situation bzw. in den Schlechtwettertagen einer Unternehmung.[525]

Krisenstab werde beibehalten oder in ad hoc Krisenstab verwandelt oder vice versa) (Quelle: Höhn, Unternehmen, 131.).

[518] Dafür finden sich bei Nudell/Antokol zwei Gründe: Einerseits seien die Umstände des Ereignisses und die persönlichen Reaktionen nach der akuten Krisenbewältigung für die an der Bewältigung Beteiligten noch frisch im Gedächtnis verankert. Andererseits könne durch diese Aufzeichnungen und damit einhergehenden Befragungen auch gleich eine stressreduzierende Komponente in den Verarbeitungsprozess eingeführt werden. Daher sollten Debriefings-Aktionen innerhalb 48 Stunden nach Abschluss der eigentlichen Krisenbewältigung beginnen. Durchgeführt würden sie durch dafür psychologisch geschulte Kräfte, die aber über die wichtigsten Stationen der Krisenbewältigung informiert und zusätzlich im Besitz von gruppendynamischen Kenntnissen sein müssten. Dies geschehe vertraulich, in kleinen Gruppen und in zwei Sitzungen (1. Stress-Management; 2. Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen für die Handhabung zukünftiger Krisen) (Quelle: Nudell/Antokol, handbook, 130f.).

[519] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.2/Ziffer 41.

[520] Die Dokumentation des Krisenfalles bleibt nach Herbst normalerweise immer in den Händen der Unternehmensführung (Quelle: Herbst, Krisen, 134.).

[521] Vgl. dazu auch Herbst, Krisen, 133.

[522] Nudell/Antokol, handbook, 49ff.

[523] Herbst, Krisen, 133.

[524] Herbst, Krisen, 133.

[525] Herbst, Krisen, 138.

Im weiteren Verlauf der Arbeit soll nun der Fokus auf die Kommunikation gelegt und somit dem eigentlichen Instrumentarium PR (inkl. Krisen-PR) das Wort übergeben werden.

5.2.3.1.4 Fazit

Krisenzeiten bedeuten - mit den Worten Wiedemanns gesprochen - für die Entscheidungsträger Zeitdruck, Turbulenz und damit verbundener Stress[526].[527]

Bezüglich gängiger Literaturperspektive, nach der es ja eine unendliche Anzahl an Krisen gibt und jede Krise anders ist, sprich die Zeit der Zufälligkeit angebrochen sei, gilt es laut Reineke Rezepten, Rastern und Checklisten gegenüber immer ein gesundes Mass an Misstrauen entgegenzubringen. Er zeigt anhand eines unter Fliegern gebrauchten Sprichworts, was mit dieser Aussage gemeint ist:[528] "(...) Es gibt zwei Arten von Piloten, solche, die mit den Rädern nach oben gelandet *sind,* und solche, die noch mit den Rädern nach oben landen *werden.*"[529] Auf eine sich in der Krise befindliche Unternehmung angewandt, laute der Spruch dann wie folgt:[530] "(...) Es gibt Unternehmen, die schon eine grössere Krise durchgestanden haben, und es gibt Unternehmen, die irgendwann eine grosse Krise haben werden."[531]

Die Arbeit schliesst sich dieser Meinung an, denn: Die bestehende Literatur zum eigentlichen Krisenmanagement bemüht sich zwar ein gewisses Mass an Ordnung in das Chaos bei Krisen zu bringen, was unter dem Aspekt der Wiedergewinnung der Handlungsorientierung bei Krisen durchwegs verlangt ist. D. h. die Schritte eines Krisenablaufs – was auch immer die Literatur darunter versteht - und die dazu notwendigen organisatorischen und personellen Konstellationen (wie beschrieben) sollen Verantwortliche in ihren Grundzügen kennen. Das Wissen zwischen den Unterschieden von Unternehmensführung, Krisenstab, Hilfs- und Unterstützungstruppen, das Wissen über verschiedene Teamrollen, das Wissen um einen möglichen Zuzug von externen Beratern und das Wissen "wieviele Kugelschreiber, Telefonlinien, WC's, Ärzte, Beruhigungsmittel etc. wo und wann vorhanden sind", all dies stellt im Krisenmanagement eben das Basiswissen dar, was durchaus nicht zu unterschätzen ist.

Allerdings: Es geht eben nur um die Grundzüge der Grundzüge. Wie erwähnt sind bei einer nahezu unendlich anmutenden Krisenfülle nur höchst allgemeine Aussagen zu machen, wie mit "eingetroffenen" Krisen umgegangen werden sollte. Das bedeutet, dass jede aufgeführte Checkliste in ihre einzelnen Punkte gesplittet auch wirklich banal einfach gekleidet daherkommt. Nur besteht die Kleidung eben nicht aus einem Stück, sondern die Puppe trägt für ein Stück wiederum diverse Unterröcke, was das Verlieren in Details dann doch sehr erleichtert. Sodann verrennt bzw. verliert sich die Literatur innerhalb der zuerst einfach anmutenden Ablaufrastern hoffnungslos in den verschiedensten Krisenbewältigungschecklisten (1. Feststellung der Tatsachen, 2. Bewertung der Tatsachen,...Bewertung der Bewertung,...), Krisenplänen, Varianten von Krisenstäben, unzähligen Phasenbeschrieben und ebenso vielen Krisenpolitiken, deren Massnahmen und "reformulierten" Massnahmen der Massnahmen, Briefings-Debriefings-Aktionen,

---

[526] *"Es ist der Stress, der Krisen so gefährlich macht."* (Quelle: Stöhlker, Reich, 235.).
[527] Wiedemann, Krisenmanagement, 29.
[528] Reineke, Umgang, 9.
[529] Reineke, Umgang, 9.
[530] Reineke, Umgang, 9f.
[531] Reineke, Umgang, 10.

unzähligen Ratschlägen zu Alarmierung, Kontaktaufnahme, Hilfsmitteln, Personal des Personals, Raum-Tisch-Anordnungen, Regulierung der Besucherströme, der menschlichen Bedürfnisse und der Stresssymptome usw. usf.

Ohne den heutigen, dem Strukturwandel entsprechenden Anforderungen an ein modernes Krisen(kommunikations)management zuvorzukommen, gilt es mit dem einführend genannten Sprichwort Krisenzeiten nicht noch komplexer zu machen, sondern – sofern man sich bereits in den Lüften befindet – schlicht zu landen.

5.3 Krisenkommunikation: Krisen-PR als integrierte Komponente des Krisenmanagements

Der Kommunikation kommt in einer vom Gedankengut des Strukturwandels der Öffentlichkeit geprägten Welt – da die Krise im Gegensatz zur gängigen Literatur eben als der Kommunikation innerliches Phänomen gesehen wird - eine immer grössere Bedeutung zu. In den folgenden Unterkapiteln soll aus bestehender Literaturperspektive auf das detailliertere und bislang so praktizierte "Wie" der Kommunikation bei Krisen eingetreten werden. Diesbezügliche Ansichten, was denn nun eine gute Kommunikations- resp. Informationspolitik im Krisenfall ausmache, werden referiert, z. T. ergänzend hinterfragt und im Fazit kritisch auf das Heute zusammengefasst. Allgemein sieht auch die Krisenkommunikationsliteratur die Krise als der Kommunikation äusserliches Phänomen, und folglich werden, wie bei der hauptsächlich betriebswirtschaftlichen Krisenmanagementliteratur, allgemeinste Aussagen[532] zur Krisenbewältigung mithilfe des Instruments PR gemacht. Den Lesern vergällen auch hier unzählige Checklisten die Lust "Kommunikation" in irgendeiner Weise wirkungsvoll zu planen. Auf die Gefahr, im Rahmen der Krisenprophylaxe den Imageträger "Unternehmung" mittels PR-Aktionen überhöht darzustellen, mit in der Krise noch tieferem Fall, wurde bereits verwiesen und wird im weiteren Verlauf nicht weiter behandelt.

Aus PR-Kreisen vernimmt man, dass das Übermitteln von schlechten Botschaften im Krisenfalle an ein zum grossen Teil anonymes Publikum und insbesondere auch über einen dazwischen geschalteten Vermittler "Medien" die Sache nicht erleichtere. Denn es gehe neben dem "was hat man wo, wann und unter welchen Umständen wem zu sagen" u. a. auch um den Aspekt der dazu benötigten Sprache. Das wiederum bedinge, dass alle daran Beteiligten dieser Sprache mächtig seien. Zudem müssten sich unbewusst einschleichende Zweideutigkeiten in der Wortwahl und in der Gestik, die zu Widersprüchlichkeit in den Aussagen, zu Missverständnissen und letztendlich zum Vertrauensverlust führen könnten, vermieden werden. Dabei sei nicht nur das *"Wie"* der Kommunikation von zentraler Bedeutung, sondern auch die Frage nach der vertrauensvollen *Ausstrahlung*[533] des Übermittlers und des *Rahmens* (Pressekonferenzen, Radio- und Fernsehinterviews etc.), in dem diese Kommunikation hinsichtlich des Erfolgs oder Misserfolgs der kommunikativen Bemühungen und etwelchen Konsequenzen zu erfolgen habe.

Statt das Krisenmanagement als Teilkonzept bzw. -element eines integralen PR-Managements zu betrachten, werden v. a. aus Sicht der PR-Fachliteratur umgekehrt die Public Relations als eine integrierte Komponente des Krisenmanagements gesehen.

---

[532] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.3/Ziffer 1.
[533] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.3/Ziffer 2.

Nach Lambeck sind Public Relations in der Gestalt der Krisen-PR[534] als integrierte Komponente des Krisenmanagements zu werten.[535]

5.3.1 Kommunikations-/Informationspolitik bei Krisen

"(...) Kommunikation ist immer nur so gut, wie sie verstanden wird! (...)"[536]

Bei Lambeck steht, dass Ulrich A. Wever 1989 die Kommunikation das Herzblut ein jeder Firma nannte, denn sie transportiere Unternehmenskultur. Daher könne Kommunikation als das wesentliche Instrument und als ein strategischer Erfolgsfaktor der Krisenbewältigung gesehen werden: Kommunikation mache ein Krisenmanagement u. U. zu einem Chancenmanagement.[537]

Der PR-Klassiker Oeckl formuliert bezüglich allgemeiner PR-Grundregeln drei Maximen, die er als Elementarforderungen für die Öffentlichkeitsarbeit sieht[538] und die von den meisten Autoren auch für eine Kommunikations-/Informationspolitik in Krisenzeiten gefordert werden:

- Wahrheit: "(...) die PR-Aussage soll optimal der Wirklichkeit entsprechen und möglichst nachprüfbar sein."[539]
- Klarheit: "Die *Klarheit* muss eine doppelte sein: Klarheit des Denkens und Klarheit im Ausdruck. (...). Dazu gehören Genauigkeit, Einfachheit, kurz: gesunder Menschenverstand."[540]
- Einheit von Wort und Tat[541]: "Nur wenn die PR-Aussagen, die der Öffentlichkeit vermittelt werden - und zwar alle! -, mit der täglichen Praxis des Lebens und Erlebens übereinstimmen, wenn sie vom Publikum verifiziert werden können, kann Vertrauen aufgebaut werden."[542]

Generell hängt der Erfolg der Krisenkommunikation nach Wiedemann davon ab, ob die krisengeschädigte Unternehmung bereit sei die diversen Informationsbedürfnisse der Medien und damit der Öffentlichkeit zu befriedigen. Dabei könnten der Unternehmung gravierende Fehler unterlaufen, die dazu führten, dass Informationslücken entstünden. Informationslücken, die einerseits Platz für Gerüchte und Verdächtigungen schafften, und die andererseits von Gruppierungen genutzt würden, um prinzipiell kritische Überlegungen zu den alltäglichen unternehmerischen Handlungen durch die Krise verstärkt hervorzuheben.[543]

---

[534] Nach Herbst werden unter Krisen-PR Public Relations "(...) in einer gefährlichen, existenzbedrohenden Situation (...)" (Quelle: Herbst, Krisen, 137.) verstanden. Denn eine Krise erfordere viele Massnahmen, die insgesamt weit über die regulären Public Relations-Bemühungen einer Unternehmung hinausgingen (Quelle: Herbst, Krisen, 137.).

[535] Lambeck, Krise, 9.: "PR bietet kein Instrumentarium zur Beseitigung von Krisen-Ursachen. Um so vielfältiger sind ihre Möglichkeiten, Krisen-Folgen zu mildern und Folgeschäden in der Öffentlichkeit zu vermeiden - vorausgesetzt, Öffentlichkeitsarbeit wird als integrierte Komponente des Krisen-Managements verstanden und genutzt." (Quelle: Lambeck, Krise, 9.). Dabei sollten die Krisen-PR die noch vorhandene Glaubwürdigkeit bewahren oder die "angekratzte" Glaubwürdigkeit wieder herstellen (Quelle: Lambeck, Krise, 9.).

[536] Cornelsen, 1 x 1, 23.

[537] Lambeck, Krise, 178f.

[538] Oeckl, Handbuch, 47.

[539] Oeckl, Handbuch, 47.

[540] Oeckl, Handbuch, 47.

[541] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.3/Ziffer 3.

[542] Oeckl, Handbuch, 47.

[543] Wiedemann, Krisenmanagement, 26.

Bei Krisen stehen die Verantwortlichen, wie gehört und hier nach Lambeck, unter einem enormen Zeit- und Entscheidungsdruck. Von ihnen würden in diesen extremen Konstellationen nüchterne und zutreffende Lagebeurteilungen verlangt, die je nach Sachlage zu einem solch frühen Zeitpunkt schwer vorzunehmen seien. Fehleinschätzungen seitens der Verantwortlichen führten zu erheblichen Glaubwürdigkeitsverlusten und trügen der von der Krise bereits erheblich erschütterten Unternehmung den Ruf ein, dass sie absichtlich Tatbestände[544] verschweige, oder vertuschen wolle. Unterstellungen solcher Art seitens der Medien bzw. in der öffentlichen Meinung seien nahezu unmöglich durch Sachargumente zu konterkarieren. Daher entstünde in Krisenzeiten aufgrund mangelnder Zeit und aufgrund eines hohen Erklärungsdrucks eine konfliktgeladene Situation, die oft auf dem Rücken der Unternehmung ausgetragen werde: Das Unternehmen könne, da die Informationen betreffend Ursachen und Folgen des Krisenereignisses noch nicht oder u. U. nie verfügbar seien, keine Erklärung abgeben. Die Journalisten wollten nicht warten und forderten Erklärungen, denn auch sie stünden unter einem hohen Zeit- und Erklärungsdruck. Folglich entlade sich die Spannung in der Bewertung.[545] Theoretiker fordern die Praxis auf, dieses Wissen zu nutzen, und eine auf Klarheit und Wahrheit basierende, aktive Informationspolitik zu betreiben, in der nicht Mutmassungen die Leute in die Irre führten und in der Folge Gerüchte Überhand nähmen.[546]

Bei einer aktiven Informationspolitik gibt es somit nach Lambeck dreierlei zu beachten:

Erstens müssten sich die für diese aktive Informationspolitik Verantwortlichen bewusst sein, dass *jede Äusserung zur Öffentlichkeit hin auch nach innen, zu den Mitarbeitern, wirke.* Dies gelte sowohl generell in den alltäglichen Beziehungen zu den Medien im Rahmen des normalen Geschäfts, umso mehr aber in der Situation der Krise.[547]

Zweitens *bedürften sowohl die interne als auch die externe Öffentlichkeit gerade in der Krise dringend positiver Meldungen,* damit das lädierte Ansehen des Unternehmens wiederhergestellt und das Vertrauen in dieses wieder aufgebaut würde. Dieser Umstand impliziere nun zweierlei: Erstens müsse dies durch ein richtiges Timing, Behutsamkeit und Zielsicherheit im Inhalt, der Form und der Medienauswahl im Rahmen einer offenen Kommunikationspolitik mit handfesten Informationen (harte Fakten und eindeutige Zahlen) geschehen.[548] Zweitens dürfe dies die Verantwortlichen aber letztendlich nicht dazu verleiten, aus diversen Sorgen – wie z. B. Image-, Kapital- und Arbeitsplatzverluste, Gefährdung von Kundenbeziehungen etc. - mit der Wahrheit nicht korrekt umzugehen, sondern die Verantwortlichen wüssten, dass gerade im Krisenfall die klassischen Instrumente der Pressearbeit unentbehrlich seien.[549] Krisen-PR könnten nur dann greifen, wenn Kredite nicht leichtfertig verspielt würden, wenn sie sozusagen als beherzte Krisen-Management-Verantwortliche berechtigte Hoffnungen auf eine Krisenbewältigung und baldige Wende nicht nur mit schönen Worten ankündigten, sondern indem sie ihren Worten vor allem klare Konzepte resp. Taten folgen liessen.[550]

Drittens seien Krisen-PR darauf auszurichten, die durch eine Krise ramponierte Glaubwürdigkeit irgendwie zu wahren, sofern sie in den Grundfesten noch vorhanden sei,

---

[544] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.3/Ziffer 4.
[545] Lambeck, Krise, 32.
[546] Lambeck, Krise, 42f.
[547] Lambeck, Krise, 121.
[548] Lambeck, Krise, 126f.
[549] Lambeck, Krise, 136.
[550] Lambeck, Krise, 14f.

oder, und dies sei bekanntlich der eindeutig schwerere Fall, die durch die Krise tief verletzte Glaubwürdigkeit zurückzugewinnen. Dies könne nur durch Klarheit, Gradlinigkeit und Offenheit in der Informationspolitik geschehen,[551] wobei nach Wiedemann keine Information (kein Kommentar), Informationsverzögerung,[552] Vertuschungs- und andere bei Herbst genannten, wahrheitsumgehende Versuche wie Lügen[553] "kurze Beine" haben.

Lambeck weist darauf hin, dass sobald im Rahmen der Krisen-PR konkrete Massnahmen angekündigt seien und deren erfolgreiche Umsetzung sichtbar werde, die Berichterstattung sich nach neuen Themen umschaue. Die Unternehmung könne sich spätestens ab diesem Zeitpunkt einem behutsamen Wiederaufbau des Ansehens widmen, wobei die Berichterstattung in den Medien von der Krisen-PR beeinflusst werde. Diese wären umso wirkungsvoller je mehr sie auf Kontinuität vor, während und nach der Krise angelegt seien und auf greifbaren und v. a. nachprüfbaren Fortschritten beruhten.[554] Des Weiteren hätten professionelle Krisen-PR immer das Instrument der Medienbeobachtung und deren Analyse einzuschliessen. Von der unternehmensinternen Warte aus werde festgestellt, ob die von der Unternehmung gemachten Aussagen zur Krisensituation in die Berichterstattung einflössen, auf welche Weise resp. in welchem Umfang, ob sie haupt- oder eher nebensächlich behandelt würden, ob die Glaubwürdigkeit der Unternehmung als Informationsquelle auch in der Krise nicht angezweifelt werde, wie das Geschehen durch die Redaktionen kommentiert werde, welchen Einfluss auf die Berichterstattung andere Quellen (missgünstige ehemalige Firmenangestellte etc.) hätten und wie das Krisengeschehen lokal oder über die lokalen Grenzen hinaus Beachtung fände. Je mehr nun das über die Medien vermittelte Fremdbild des Krisengeschehens von der internen Einschätzung und Darstellung abweiche, um so grösser sei der Handlungsdruck der Verantwortlichen in publizistischer Hinsicht.[555]

Wie man konstatiert, betont u. a. Lambeck zwar den Wert sowohl Vertrauen im Alltagsgeschäft aufzubauen als auch dieses Vertrauen in der konkreten Krisensituation zu bewahren resp. erneut zu gewinnen. Zudem weist er auf die Wichtigkeit einer generellen Medienbeobachtung[556] hin. Allerdings kommt auch Lambeck nicht über das "eine Krise wird von der Kommunikation abgelöst" hinaus bzw. legt den Fokus auf die Krisenbewältigung. Heute kommt es für die Unternehmen eben darauf an, die Medienbeobachtung und die Analysen verschiedener Kommunikationstypen und Reputationskrisen laufend und insbesondere im Vorfeld einer solchen Reputationskrise zu betreiben. Aufgrund dieses Tuns kann dann auch ein gewisses Mass an Orientierung und Weitsicht in die Krisenplanung - gerade auch was die Vorbereitung in kommunikativer Hinsicht anbelangt – gesteckt werden. Zumal Verantwortliche sich bei so einer Vorbereitung wohl eher bewusst sind, was aufgrund der neuen Selektions- Interpretations- und Präsentationskriterien eine Krise zu einer wirklichen Krise macht und sie folglich alles tun diese nicht eintreten zu lassen.

Nun geht es um das bislang vorgeschlagene Vorgehen in kommunikativer Hinsicht ab Krisenausbruch, wobei erstens die Kommunikationselemente bei der Übermittlung von Tatsachen bei Krisen betrachtet werden (neu nun im Zusammenhang mit heute

---

[551] Lambeck, Krise, 9.
[552] Wiedemann, Krisenmanagement, 26.
[553] Herbst, Krisen, 115.
[554] Lambeck, Krise, 180.
[555] Lambeck, Krise, 171f.
[556] Vgl. auch Stöhlker, Reich, 133.

diskutierten Organisationsanordnungen). Zweitens werden generelle Erfolgsfaktoren bezüglich der Krisenkommunikation ausgemacht. Drittens wird der Kommunikation nach innen und nach aussen – inkl. der Reihenfolge der Informationsbekanntgabe -, während und im Danach der Krise mit direkt oder indirekt Betroffenen Beachtung geschenkt. Zudem werden die kommunikativen Hilfsmittel (wie dies die Krisen-PR-Instrumente darstellen) vorgestellt.

5.3.1.1 Kommunikationselemente bei der Übermittlung von Fakten bei Krisen

Bei Krisenausbruch habe die unternehmensinterne und -externe Öffentlichkeit von einem Kommunikator über den Krisenhergang und die sich nun darbietende Krisensituation und über den beabsichtigten Einschreitensablauf resp. Handhabungsverlauf unterrichtet zu werden.

Dabei geht es nach Scherler um die Behandlung der vier wesentlichsten Elemente einer Unternehmenskommunikation im Krisenfall:[557]

Wer: Kommunikator/Sender
Was: Aussage/Botschaft
Womit: Medium/Kanal
Wem: Rezipient/Empfänger im Sinne der verschiedenen Interessen-/Anspruchsgruppen bzw. des Publikums.

5.3.1.1.1 Kommunikator/Sender

Kommunikator: Nach Maletzke denke man bei diesem Begriff an eine Einzelperson, die eine Aussage mache. Dabei sei gerade in der Massenkommunikation in aller Regel nicht nur eine Person bei der Selektion, der Gestaltung und beim Verbreiten von Aussagen involviert, sondern mehrere Personen, die diese Tätigkeiten mit verteilten und spezifisch festgelegten Aufgaben sowie Funktionen bewältigten.[558]

Wenn man von den in der Massenkommunikationstheorie[559] entstammenden Kommunikatoren im Sinne der Medienschaffenden und Journalisten bei Rundfunk, Fernsehen und Presse absehen und die Frage nach dem Kommunikator aus der Perspektive der Unternehmung angehen wolle, dann kommen laut Scherler als Kommunikatoren resp. Kommunikationsträger Verwaltungsräte, Top-Manager[560], leitende Mitarbeiter und PR-Verantwortliche/Pressereferenten/Kommunikationsmanager in Frage.[561]

Knüpft man die oben erwähnten Führungskräfte einer Unternehmung an die Frage nach dem “Chef an die vorderste Front“ bei erster Informationsübermittlung, dann kann evtl.

---

[557] Scherler, Kommunikation, 92.
[558] Maletzke, Kommunikationswissenschaft, 48.
[559] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.3/Ziffer 5.
[560] Unter dem Begriff des Top-Managements soll hier vorzugsweise die Geschäftsleitung/Geschäftsführung verstanden werden. Nach Burtscher wird unter dem Begriff der (obersten) Geschäftsleitung (resp. -führung) auch der Vorstand verstanden (Quelle: Burtscher, Wertorientiertes, 49.).
[561] Scherler, Kommunikation, 93.

eruiert werden, wer in erster Linie als möglicher Kommunikationsträger an vorderster Front tätig zu werden hat.

Scherler meint, dass wenn man davon absehe, dass die Ausgestaltung des Aktienrechts national unterschiedlich sei[562] und man für diese Frage zudem den Unternehmenstyp der Aktiengesellschaft zugrunde lege, dann delegierten die Aktionäre als Eigentümer des Unternehmens die Führungs- und Verwaltungsaufgaben an den *Verwaltungsrat.* Dieser erweise sich als erster möglicher Kommunikationsträger, welchem seit der Revision des alten Aktienrechts im Rahmen einer Pflichtenerweiterung neben anderen Gestaltungsverantwortungen insbesondere die Funktion der Oberleitung der Aktiengesellschaft zukomme, was bislang der Generalversammlung vorbehalten war.[563]

Ausführlicher: Die vier seit 1936 bestehenden Grundfunktionen gehören nach Peter Böckli auch nach der Revision weiterhin zum eisernen Bestand. Diese wären im Einzelnen: Erstens das Erfüllen einer *Bindegliedfunktion* gegenüber der den Verwaltungsrat wählenden Generalversammlung. Zweitens die Funktion der *Normsetzung,* wie in etwa die Funktion Reglemente zu erlassen. Drittens die Funktion der freien *Wahl der Geschäftsleitung.* Viertens die *Pflicht der Begleitung der Geschäftsleitung.* Zu diesen vier Funktionen geselle sich nach der Revision des Aktienrechts neu erstens die Gestaltungsverantwortung hinzu; der Verwaltungsrat habe zunächst unübertragbar die Oberleitung. Dieser lege die Ziele fest und bestimme, was man zur Zielerreichung nicht tun wolle und wie man das Gleichgewicht zwischen den gesetzten unternehmerischen Zielen und den der Unternehmung finanziell zur Verfügung stehenden Mitteln aufrechtzuerhalten gedenke. Zusätzlich gehe dies einher mit einer konkreten Eingriffs- und Weisungsverantwortung. Zweitens habe der Verwaltungsrat unentziehbar die Spitzenorganisation, sprich ein Organisationsreglement festzulegen oder vielmehr zu erlassen. Noch genauer lege er die Grundstruktur der Unternehmung alleine fest und sorge für deren laufende Anpassung. Als dritte Verantwortung halte der Verwaltungsrat neu die Verantwortung über die Finanzen (Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzplanung und der Finanzkontrolle) inne.[564]

Mit Scherler kurz zusammengefasst komme dem Verwaltungsrat neben den alten Funktionen der Normsetzung, der Wahl der Geschäftsleitung, der Begleitung derselben und der Darstellung des Bindegliedes neu auch eine Gestaltungsfunktion zu, und zwar hinsichtlich der Festlegung der strategischen Ziele, der Gestaltung der Zielerreichungsstrategien und der Pflicht, die Chancen dieser Zielerreichung den Möglichkeiten der finanziellen Mittel gegenüberzustellen und abzuwägen. Mit diesen neuen Verantwortungsbereichen werde der Verwaltungsrat mit seinen normativen und strategischen Funktionen gegenüber der operativen Geschäftsleitung stark aufgewertet. Insgesamt aber liege das Bestreben des Verwaltungsrates in der Erhaltung der Funktionsfähigkeit der Geschäftsführung. Er habe zu diesem Zweck über soviel an Informationen zu verfügen, dass er seiner Kontroll- und Delegationsfunktion in befriedigender Art und Weise nachkommen könne, wobei er neben dem Delegieren von operativen Tätigkeiten an das Top-Management niemals die Verantwortung als solche delegieren könne, was für den Normalbetrieb als auch die Krisensituation gelte. Bei der Frage nach der Rolle des Verwaltungsrates in der Unternehmenskommunikation als solche, aber besonders aus Anlass der Krisenkommunikation, frage sich, inwieweit vor allem der Verwaltungsratspräsident als Chef an die vorderste Front gehöre, was unter

---

[562] Resp. wenn man diese Frage im Licht des 1991 revidierten schweizerischen Aktienrechts behandle.
[563] Scherler, Kommunikation, 93f.
[564] Böckli, Gestaltungsverantwortung, NZZ, 8. 6. 94, 25.

dem Aspekt der befriedigenden Aufgabenerfüllung im Rahmen der Wahrnehmung seiner Gestaltungsaufgaben im Zusammenspiel mit dem Top-Management in der Kommunikation, aber insbesondere in der Krisenkommunikation verlangt werden müsste. Beobachtungen in der Realität liessen allerdings vermuten, dass diese Aufgabe auf die Schönwetterkommunikation beschränkt sei und bei der Krisenkommunikation des Öfteren der Pressesprecher vorgeschoben werde.[565]

Wenn man den zweiten möglichen Kommunikationsträger, das *Top-Management,* betrachte, dann verhalte sich in der Krisenkommunikation auch dieses oft wie der Verwaltungsrat. Nach Scherler neigt es in heiklen Situationen entweder Mitarbeiter aus mit der Krise stark involvierten Bereichen oder den Pressesprecher vorzuschicken, und dies auch wenn das Top-Management im Rahmen seiner operativen Tätigkeit eigentlich näher am Krisengeschehen wäre als der Verwaltungsrat. Es begründe dieses Vorgehen meistens damit, dass die entsprechenden Mitarbeiter über die besseren Beziehungen zu den diversen am Krisengeschehen interessierten Gruppen verfügten. Selbst wenn dies der Fall sein sollte, und das Top-Management in der Regel nicht den notwendigen kommunikativen "Background" habe, entbinde dies weder das Top-Management noch den Verwaltungsrat sich mit Forderungen von den von der Krise in irgendeiner Weise Betroffenen aktiv auseinanderzusetzen und generell den Mitarbeitern den Rücken zu stärken.[566]

Gerade was das Vorschieben von *Mitarbeitern* (insbesondere Wissenschaftler und Techniker) anbelange, ob ausdrücklich autorisiert durch die Unternehmensleitung oder nicht autorisiert und initiiert durch einzelne Mitarbeiter, z. B. aus Rachegefühlen oder aus dem Wunsch nicht mit der Krise in Zusammenhang gebracht zu werden, beides kann laut Scherler für die Unternehmung negative Konsequenzen haben. Sei dies wegen eines verkrampften, meist rein rationalen Kommunizierens mit den Betroffenen, das von der Öffentlichkeit entweder als zu wenig sensibles Vorgehen oder einfach nicht oder falsch verstanden werde. Sei dies indem nun anonym mit der Unternehmung als Ganzes abgerechnet und dementsprechend grosser Schaden gestiftet werde.[567]

Da es nach Ansicht Scherlers von essentieller Bedeutung ist, dass in der normalen - aber speziell in der aussergewöhnlichen - Situation die Kommunikationsprozesse gut lenkbar und koordinierbar sind, und da sich die möglichen Kommunikationsträger wie Verwaltungsräte, Top-Management und leitende Mitarbeiter nur bedingt eigneten bezüglich der dafür verlangten kommunikativen Anforderungen, sollten insbesondere Grossunternehmen: Erstens – neutral ausgedrückt - über eine Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit verfügen. Diese sei nicht der Marketingabteilung anzugliedern, sondern der Geschäftsführung direkt unterstellt zu sein. Zweitens sollten sie als Kommunikationsträger einen *Kommunikationsexperten* vorsehen. Ein Kommunikationsspezialist, der Mitglied der obersten Geschäftsleitung[568] sei, deren

---

[565] Scherler, Kommunikation, 94ff.
[566] Scherler, Kommunikation, 97.
[567] Scherler, Kommunikation, 98.
[568] *Anmerkung I:* "Top communicators in excellent organizations are key members of the senior management team (...)." (Quelle: Dozier/Grunig/Grunig, Excellence, 128.).
Anmerkung II: Auf die Schweiz bezogen: Die steigende Bedeutung der Unternehmenskommunikation - zu sehen laut von der Crone v. a. als Indikator im Zusammenhang mit der steigenden Bedeutung des Faktors Reputation einer Unternehmung - könne darin gesehen werden, dass die Kommunikationsverantwortlichen schweizerischer Publikumsgesellschaften im Verlauf der letzten zehn Jahre vom Status eines Sachbearbeiters auf die Stufe eines Mitglieds der erweiterten Geschäftsleitung aufstiegen (Quelle: Von der Crone, Reputation, NZZ, 27./28. 1. 01, 29.).

Berater sein könne[569] oder noch höher entweder im Rang eines Verwaltungsrates oder in einer Stabsfunktion als Berater des Verwaltungsratspräsidenten anzusiedeln wäre. Dies läge durchaus im Interesse des neuen Aktienrechts, dürfte allerdings nur in einem anzahlmässig grossen Verwaltungsrat[570] in Frage kommen. Es wäre eben denkbar, dass dann die Funktionen des neuen Aktienrechts durch geeignete Fachkräfte - z. B. einen Kommunikationsspezialisten - anforderungsgerecht wahrgenommen würden. Aber auch wenn ein Kommunikationsexperte Einsitz im Verwaltungsrat nähme, würde dies den Verwaltungsratspräsidenten in der akuten Krisensituation keineswegs von seiner Pflicht entbinden, mit der Öffentlichkeit zu kommunizieren, also vor diese zu treten und zumindest eine gewisse kommunikative Kompetenz zu demonstrieren.[571]

Wenn man das Dargelegte vertieft darstellt, dann spricht Scherler unter diesem Punkt von "Kommunikationsmanager", bezieht sich dabei auf Äusserungen von Nikolaus Senn (damaliger VRP der SBG). Dieser wollte ausgewiesene Kommunikationsspezialisten in den Verwaltungsrat berufen.[572] Da normalerweise der Terminus "Kommunikationsmanager" auf PR-Manager oder Pressesprecher[573] angewandt wird, Pressesprecher aber in der Praxis selten autonom auftreten[574], und da Scherler fordert, dass der Kommunikationsmanager eigentlich Mitglied der obersten Geschäftsleitung sein müsste[575] und über einen Spezialistenstab[576] verfügen sollte,[577] fragt sich, ob sich als Mitglied im Verwaltungsrat der Leiter der Corporate Communications, sprich der Kommunikationsmanager (als Experte) anbietet. (Scherler sieht dabei zwei Möglichkeiten: Einerseits könnten diese Kommunikationsexperten den Rang eines Verwaltungsrates innehaben. Andererseits könnten sie dem Verwaltungsratspräsidenten in einer Stabsfunktion beratend an die Hand gehen.[578]) Ob dieser Kommunikationsmanager nun in der Praxis, und entgegen den bereits erwähnten Appellen Höhns[579], zusätzlich zur Koordination der verschiedenen Bereiche eines integralen PR-Managements[580] Mitglied der Geschäftsleitung und allenfalls des Verwaltungsrates ist oder mindestens beide berät und u. U. sogar einem bestimmten Typ eines Krisenstabs vorsteht[581], diese Fragen werden die Praxis zukünftig verstärkt tangieren.

Was, auf die Schweiz bezogen, die rechtliche Seite dieser Betrachtung angeht, kann nach Auskunft von Druey gesagt werden, dass - solange dieser Vorschlag nicht den in dieser Arbeit vorgeschlagenen theoretischen Überlegungen entgegenspreche - eine vollkommene Freiheit bezüglich der organisatorischen Gestaltung herrsche, da dieses Amt/diese Ämter rechtlich nicht geregelt sei/seien. Somit könne ein Leiter einer "unabhängigen" Stabsstelle ohne weiteres Mitglied sowohl der obersten

---

[569] Scherler, Kommunikation, 99ff.
[570] Stehe in Beziehung zur Frage nach der optimalen Grösse des Verwaltungsrats und seiner Effizienz.
[571] Scherler, Kommunikation, 95f.
[572] Vgl. Scherler, Kommunikation, 95f.
[573] Vgl. Beger/Gärtner/Mathes, Unternehmenskommunikation, 7.
[574] Vgl. Scherler, Kommunikation, 93.
[575] Dabei könnte der Kommunikationsmanager je nach Sachlage zwischen den externen Anspruchsgruppen und der Unternehmung als Schlichter, Vermittler oder Promotor auftreten oder aber die oberste Geschäftsleitung einfach beratend unterstützen (Quelle: Scherler, Kommunikation, 100.).
[576] U. a. Pressereferent, Marketingleiter, Informatikchef.
[577] Vgl. Scherler, Kommunikation, 99.
[578] Scherler, Kommunikation, 96.
[579] Vgl. Höhn, Unternehmen, 40ff.
[580] Vorzugsweise in einer Corporate Communications Abteilung.
[581] Im Krisenfall empfehle es sich zusätzlich rasch ein ad hoc Spezialistenteam zu bilden, welches die notwendigen Kompetenzen habe und Informationen liefere (Quelle: Scherler, Kommunikation, 101.).

Geschäftsleitung als auch des Verwaltungsrates (oder dessen Berater) und Vorsteher eines Krisenstabs sein, er dürfe nur nicht in der Revisionsstelle eingesetzt werden.[582]

Kritiker werden wohl den Einwand vorbringen, dass, gerade in Anbetracht der Einwände Höhns bezüglich gewisser arbeitsmässiger Überlastungen und sachlicher Überlegungen, es namentlich im Hinblick auf den Verwaltungsrat immer wie weiter in Richtung einer Emanzipation des Verwaltungsrates gehen sollte. Das bedinge eine Trennung von Funktionen wie der Funktion "Verwaltungsratspräsident" und der Funktion "Konzernleiter"[583] in die Überlegungen einzubeziehen und vornehmlich im Krisenfall eine Zuwahl von Aussenstehenden in dieses Gremium zu prüfen.[584] Dieser Ansicht ist auch Ulrich Bremi; er betonte, dass man besser externe Kommunikationsberater (in den VR) zuziehen sollte - denn der Wettbewerb solle spielen -, dass man diesen aber keine (PR-)Aufträge erteilte. Denn entweder sei jemand im Verwaltungsrat oder er arbeite für die Firma. Beide Positionen zusammen seien nicht vertretbar. Was einen Kommunikationsmanager anbelange, sieht Bremi diesen sicher in der beratenden Funktion des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung, u. U. könne er Mitglied der Geschäftsleitung sein, aber niemals des Verwaltungsrates.[585] Andere Positionen[586] zielen wohl eher in eine andere Richtung, dass eine Person (Kommunikationsmanager) die Gesamtübersicht behalten und sich sowohl nach innen als auch nach aussen vermittelnd und koordinierend betätigen sollte.

Insgesamt müssten laut Ansicht Scherlers bezüglich eines zentralen Kommunikationsmanagements gerade in der Krise Ungenauigkeiten, Doppelspurigkeiten und Falschmeldungen vermieden werden. Daher habe die Stabsstelle die gesamte Koordination an ein- und ausgehender Information vorzunehmen. Der Kommunikationsmanager (resp. sein Stellvertreter) spreche alles, was nach draussen gehe, intern ab, genehmige es, und lasse somit alle Informationen durch seine Hände laufen.[587]

Abgesehen von den Fragen, wie das Problem des "Chefs an die vorderste Front" in der Praxis von den Unternehmen gelöst wird und wie das Zusammenspiel zwischen den strategischen, operativen und kommunikativen Anstrengungen der Verwaltungsräte, der Unternehmensführung, des Kommunikationsmanagers und des Krisenstabs funktioniert, interessiert weiter, wie die Stelle innerhalb der Unternehmung bezeichnet wird[588], wem[589] und in welcher Funktion[590] sie unterstellt ist, welche Aufgaben diese Stelle wahrzunehmen hat resp. ob es sich um verschiedene Stellen handeln dürfte, die diese Aufgaben wahrzunehmen haben[591], und wer dieser Stelle vorsteht. (Leiter Corporate Communications, der unter dem Dach der PR weitere Bereiche[592] eines integralen PR-

---

[582] Druey, telefonische Anfrage.

[583] Vgl. auch Diskussion (VRP/CEO) um Lukas Mühlemann bei der CSG/Credit Suisse Group bzw. der Entscheid des VR diesen lediglich als Präsidenten, nicht aber als Konzernchef zu ersetzen (vgl. NZZ, 6./7. 7. 02; vgl. zudem in NZZ-Artikel formulierte Forderungen Weidenbaums nach unabhängigen Verwaltungsräten (Quelle: Weidenbaum, Weckruf, NZZ, 27./28. 7. 02, 23.)).

[584] Vgl. NZZ, 8. 6. 01.

[585] Bremi, Expertengespräch.

[586] Siehe Ausführungen zu Nikolaus Senn.

[587] Scherler, Kommunikation, 101.

[588] Öffentlichkeitsarbeit bzw. Public Relations; Unternehmenskommunikation bzw. Corporate Communications.

[589] Unternehmensführung oder General-Sekretariat.

[590] Stab oder Linie.

[591] Allgemeine PR-Aufgaben/Krisenkommunikation nach innen und nach aussen/+/- operative Tätigkeiten anderer Bereiche.

[592] Ob diese Bereiche (Risk-, Issues-, Krisen-, Katastrophenmanagement, ergänzt um Marketing- und Public Affairs-Aspekte) nur hinsichtlich ihrer kommunikativen Aufgaben koordiniert werden sollen (Einheit der

Managements koordiniert, der auf ein qualifiziertes Team bzw. auf einen Krisenstab zurückgreifen kann und damit auch einen Pressesprecher neben sich weiss oder allenfalls in gewissen Situationen selber u. a. diese Funktion wahrnimmt.)

5.3.1.1.2 Aussage/Botschaft

Aussage: Dieser Begriff umfasst laut Maletzke erstens den Inhalt einer Aussage als auch zweitens die Form der Botschaft (message). Drittens könnte zusätzlich der Aspekt des Gehalts als Ergänzung hinzugefügt werden.[593]

Wenn man dies mit ihm noch etwas genauer fasst, dann sind Aussagen "(...) jene symbolhaften Objektivationen, die ein Mensch (als Kommunikator) aus sich herausgestellt hat, so dass sie bei einem anderen Menschen (als Rezipient) psychische Prozesse verursachen, anregen oder modifizieren können, und zwar Prozesse, die in einem sinnvollen Zusammenhang mit der Bedeutung des Ausgesagten stehen (...)."[594] Aussagen seien als sog. geistige Gegenstände[595] überindividuell, sprich seien diese erst einmal vom Kommunikator ausgesprochen und dementsprechend abgelöst, könnten sie von beliebig vielen Personen, meistens mit einer räumlichen, zeitlichen oder raumzeitlichen Distanz,[596] "(...) aufgegriffen, aktualisiert, in eigenes Erleben umgesetzt, verstanden werden, vorausgesetzt allerdings, dass dem Rezipienten die Symbolik, der Sinn, die Bedeutung der Aussagen vertraut ist, dass also Kommunikator und Rezipient „die gleiche Sprache sprechen"."[597] Anzumerken sei, dass jede Person je nach Persönlichkeitsstruktur und Augenblicksbefindlichkeit die Aussage eines Kommunikators anders erleben und interpretieren könne.[598]

5.3.1.1.3 Medium/Kanal

Medium: Mit Medium werden in der Kommunikationswissenschaft mit Maletzke gesprochen die technischen Hilfsmittel und Instrumente bezeichnet, mit deren Hilfe Aussagen verbreitet werden. Der Begriff "Medium" sei sehr vieldeutig.[599]

In einer groben Betrachtungsweise kann unter Medium zweierlei verstanden werden; erstens können Medien generell mit "Mittel" im Sinne von Kanal übersetzt werden. Zweitens können unter dem Begriff der Medien auch die zur Vermittlung der Botschaften notwendigen Vermittler in Form von Medienschaffenden resp. deren Institutionen[600] aufgefasst werden.

Kommunikation nach innen und nach aussen), d. h. diese Bereiche hinsichtlich operativer Belange separate (Stabs)stellen bilden, oder ob ihre operativen Aufgaben auch unter diese Stabs(stelle) Corporate Communications fallen, auch dies wird wohl je nach Organisation, Einstellung und Fähigkeiten der Verantwortlichen anders zu organisieren sein. Diese Arbeit gibt Einblick in eine optimale Organisation bei entsprechenden Voraussetzungen.

[593] Maletzke, Kommunikationswissenschaft, 49.

[594] Maletzke, Psychologie, 53.

[595] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.3/Ziffer 6.

[596] Maletzke, Psychologie, 54.

[597] Maletzke, Psychologie, 54.

[598] Maletzke, Psychologie, 54.

[599] Maletzke, Kommunikationswissenschaft, 50f.

[600] Nach Maletzke wird der Begriff der Medien auch auf Institutionen ausgedehnt. Diese seien notwendig, damit eine Verbreitung von Botschaften durch technische Mittel zustande komme. Da diese Institutionen als soziale Gebilde von Personen konstruiert seien, und aus Kommunikatoren bestünden, solle die zweite Begriffsbedeutung

Bei Krisenausbruch ist die Unternehmung in einem verstärkten Masse auf die indirekte Kommunikation mit der Öffentlichkeit über die hauptsächlichen Kanäle der Presse, des Fernsehens und des Rundfunks angewiesen, wobei nach Maletzke als "(...) Medien der Massenkommunikation"[601] "(...) die technischen Instrumente oder Apparaturen, mit denen Aussagen öffentlich, indirekt und einseitig einem dispersen Publikum vermittelt werden (...)"[602], verstanden werden.

Dabei stellt, immer noch laut gleichem Autor, der Faktor Medium eine Konstante dar. Dies ganz im Gegensatz zu den Faktoren Kommunikator, Aussage und Rezipient, denn sei dieser Faktor einmal in einer gewissen Weise technisch konstruiert, dann sei er anderen Kräften weitgehend entzogen. Er selber wirke aber auf die Prozesse der Massenkommunikation ein, forme diese, strukturiere und kanalisiere. Insgesamt vermöchten weder der Kommunikator noch die Rezipienten das technische Aussagemittel zu beeinflussen, denn die Wirkrichtung gehe von diesem technischen Medium aus. Allerdings besässen sowohl der Kommunikator als auch der Rezipient einer Aussage eine gewisse selektive Freiheit bezüglich der Wahl des Mediums; sie verfügten über gewisse Entscheidungs- und Verhaltensfreiheiten gegenüber der Auswahl am verwendeten technischen Medium.[603]

5.3.1.1.4 Rezipient/Empfänger

Rezipient: Der Begriff des Rezipienten steht wiederum nach Maletzke für eine Person, welche eine Aussage erstens empfängt und zweitens entschlüsselt[604]. Wendeten sich mehrere Personen (im Sinne einer Gesamtheit) einer bestimmten Aussage zu, dann spreche man von Publikum, im Falle der Massenkommunikation spreche man gar von dispersem Publikum. Dabei müsse der Rezipient keinesfalls nur im Sinne eines passiven Empfängers verstanden werden, denn er könne selber aktiv in den Massenkommunikationsprozess eingreifen, indem er auswähle, prüfe, verwerfe und so den Medieninhalten Widerstand entgegensetze. Neutraler könnte man den Rezipienten auch als Beteiligten bezeichnen.[605]

Ob im Rahmen der Krisenkommunikation mit den direkt oder indirekt Betroffenen mithilfe eines persönlichen face-to-face Gesprächs verhandelt oder ob mittels der Medien (Presse, Radio, Fernsehen) an diese gelangt wird, in beiden Fällen müssen die ausgesendeten Botschaften vom Gegenüber so empfangen werden, dass keine weiteren Schäden bzw. "Verletzungen" mit entsprechenden Konsequenzen[606] entstehen; unabhängig von welcher These man ausgeht.

---

dem Abschnitt über die Kommunikatoren zugewiesen werden (Quelle: Maletzke, Psychologie, 76.).

[601] Maletzke, Psychologie, 76.

[602] Maletzke, Psychologie, 76.

[603] Maletzke, Psychologie, 76f.

[604] Maletzke: Im Sinne der Massenkommunikation "(...) ist jede Person, die eine durch ein Massenmedium vermittelte Aussage soweit „entschlüsselt", dass der Sinn der Aussage dieser Person - zum mindesten in groben Zügen - zugänglich wird (...)" (Quelle: Maletzke, Psychologie, 77.), ein Rezipient (Quelle: Maletzke, Psychologie, 77.).

[605] Maletzke, Kommunikationswissenschaft, 54f.

[606] Motivationsprobleme bei internem Personal, Ängste in der Bevölkerung, weiterer Image-/Reputationsverlust etc.

5.3.1.2 Generelle Erfolgsfaktoren in der Krisenkommunikation

Bevor auf Empfehlungen betreffend einem erfolgreichen kommunikativen Umgang mit der Öffentlichkeit eingegangen wird, müssen stichwortartig die *häufigsten Fehler einer Krisenkommunikation* aufgezeigt werden. Nach Wiedemann sind dies die folgenden Fehler:[607]

- Verleugnung des Geschehenen und eine defensiv geführte Informationspolitik
- Versuch der Beschwichtigung und des Weg-Redens
- Eine aggressive und auf Konfrontation gerichtete Auseinandersetzung sowie Polemik
- Den Worten folgten keine Taten
- Information erfolge zu spät
- Es werde eine reaktive Informationspolitik betrieben
- Den Informationen mangle es an Klarheit und Verständlichkeit
- Unzureichender Bezug auf die in der Krise vorhandenen Bedürfnisse nach Information und generell auf die Vorstellungen der Öffentlichkeit

Wenn man als Vergleich die von Beger, Gärtner und Mathes *genannten häufigsten Fehler und die daraus hervorgehenden Folgen einer Unternehmenskommunikation im Bereich der Medienarbeit*[608] nimmt, kann man Folgendes auflisten:[609]

- *Informationsvakuum:* Daraus entstünde die Gefahr der Gerüchtebildung, des Entstehens von Falschmeldungen, Spekulationen und von Seiten der Medienschaffenden der Verlockung des Suchens nach alternativen Informationsquellen.
- *Verspätete Information:* Daraus resultierten Unsicherheit und Missverständnisse.
- *Keine regelmässigen Medienkontakte, sondern ad hoc:* Mit diesem Vorgehen könne nicht auf einem bereits vorhandenen Vertrauen aufgebaut werden.
- *Reaktive Kontakte/Feuerwehr-Aktionen:* Trügen wenig zum Aufbau an Kenntnis und gegenseitigem Verständnis bei.
- *Informationen ohne Neuigkeitswert:* So könne kein Interesse bei den Medienschaffenden geweckt werden, und somit bekomme die Unternehmung von diesen auch kein Echo.
- *Fehlende Kenntnisse der Pressearbeit:* Erschwerten die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und den Journalisten und führten u. U. zu Missverständnissen.
- *Vorurteile und Arroganz:* Somit würden Vorurteile eher noch bekräftigt, anstatt entkräftet.
- *Mangel an Kompetenz:* Andere, alternative Informationsquellen würden genutzt.
- *Verlangen nach Gegendarstellung*[610] (Nennung nur vollständigkeitshalber): Erziele wenig Wirkung und habe geringen Aufmerksamkeitswert.
- *Vertuschen, Lügen und Verheimlichen:* Als Gesprächspartner gehe man der Akzeptanz verlustig.

---

[607] Wiedemann, Krisenmanagement, 26.

[608] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.3/Ziffer 7.

[609] Beger/Gärtner/Mathes, Unternehmenskommunikation, 244.

[610] *Anmerkung I:* Ziel der Gegendarstellung ist es, nach Auffassung Lambecks, mit juristischen Mitteln eine Richtigstellung einer unrichtig veröffentlichten Sachlage in demselben Medium, wie diese publiziert wurde, zu erwirken. Dabei setze sie an dem Punkte an, wo die Public Relations, sprich die konstruktive Beziehung zwischen Unternehmen und Medien, am Ende seien resp. versagt hätten (Quelle: Lambeck, Krise, 164f.).
Anmerkung II: Man kann mit Baerns sagen, dass in Bezug auf die PR im Allgemeinen der "(…) Öffentlichkeitsarbeit Äusserungsfreiheit (...) in eigenen Medien und das Recht auf Gegendarstellung falscher Tatsachenbehauptungen (...) in fremden Medien zukommt." (Quelle: Baerns, Öffentlichkeitsarbeit, 21.).

Möchte man aus beiden Listen kurz die für die *Krisenkommunikation wichtigsten Punkte in positiver Umdeutung formulieren,* geht es bei Herbst um die folgende aufgeführte Akzentsetzung im Umgang mit Krisen:[611]

- Die von der Krise betroffene Unternehmung habe der Öffentlichkeit deutlich ihre Bereitschaft zur Kommunikation zu demonstrieren.
- Dabei müssten der Umfang und der Inhalt der Information erstens auf die Informationsbedürfnisse der Öffentlichkeit und zweitens auf deren Verständnis abgestimmt sein.
- Die von der Unternehmung geführte Informationspolitik sollte aktiv und offensiv sein.
- Der durch das Ereignis produzierte Schaden bedürfe der Klärung, und die Unternehmung dürfe unter keinen Umständen ihre Anteile an der zu übernehmenden Verantwortung leugnen.
- Konflikte sollten fair und möglichst ohne Polemik ausgetragen werden; dies gelte im Wesentlichen auch im Umgang mit kritischen Gruppierungen.

Generelle Hinweise resp. Empfehlungen aus dem Bereich der Krisen-PR[612] können (allesamt nach den Ausführungen von Herbst) wie folgt aussehen:[613]

- Da die jeweilige Unternehmung im engsten Verhältnis zur Krise stehe, gelte diese als eine der wichtigsten *Informationsquellen* für die Medien und die Öffentlichkeit. Besonders da sie gerade jetzt die Kommunikationsprozesse beeinflussen und zu steuern versuchen müsse: Diese Chance sollte sie besser nicht aus den Händen geben! Denn je weniger eine Unternehmung offen, glaubwürdig und auch vom Umfang her in ausreichendem Masse informiere, desto mehr überlasse sie anderen Beteiligten diese Quelle. Dabei könne es sich um Mitarbeiter, Hilfskräfte, Polizei, Konkurrenz oder Journalisten handeln, wobei insbesondere die Journalisten bei einer Krise so oder so verstärkt selber recherchierten[614] und bei zu knapper Versorgung an Tatsachen- und Hintergrunddarstellungen seitens der Unternehmung vermehrt auf andere Informationsquellen zugingen.

- *Informationen* müssten nun offen dargelegt werden; die Unternehmung habe die Karten auf den Tisch zu legen. Für sie sei es besser, die schlechten Nachrichten möglichst schnell und präzise zu veröffentlichen. Eine zu späte, zufällig oder gar ungewollt an die Öffentlichkeit gelangende Information könne viel Vertrauen verlustig machen.

- Journalisten sollten betreffend dem *Informationsumfang* informiert werden. Wolle die Unternehmung zwar aktiv und schnell informieren, sei aber nicht im Besitz von

---

[611] Herbst, Krisen, 115f.

[612] Nach Reineke können Krisen-PR mit 5 Schlagworten umrissen werden: Schnelligkeit, Verantwortlichkeit, Erreichbarkeit, Ehrlichkeit, Klarheit (Quelle: Reineke, Umgang, 58.).

[613] Herbst, Krisen, 110ff.

[614] In krisenbehafteten Situationen, wo Unternehmen und Einzelpersonen auf die Anklagebank platziert werden, haben es PR seitens der Angeklagten resp. der Skandalierten nach Beobachtung Russ-Mohls sehr schwer erfolgreich zu sein, denn der Journalismus verselbständige sich in solchen Situationen wenigstens partiell; Journalisten fühlten sich verpflichtet, durch unabhängige Recherchen die "Wahrheit" ans Tageslicht zu bringen. Wie allerdings die Krise bei Shell im Falle der Versenkung der Bohrinsel Brent Spar in der Auseinandersetzung mit Greenpeace zeigte, bestehe hierbei die Gefahr, dass sich Journalisten dann einfach von der krisenabgewandten PR-Seite vereinnahmen liessen. Wer brauchbarere Stories zu liefern habe, für konfliktbeladene Schlagzeilen sorge und den Gegner u. U. an den Pranger zu stellen vermöge, habe die Nase - ob die Geschichte nun stimme oder nicht - vorne (Quelle: Russ-Mohl, Fäden, NZZ, 27. 10. 00, 81.). Somit verringert sich laut Hribal die Macht der PR in Konflikt- oder Krisensituationen, währenddessen die Aktivität der Medienschaffenden steige (Quelle: Hribal, Risikokommunikation, 343.).

genügend Informationen, solle sie dies den Medienschaffenden offen darlegen. Dabei sollten Informationen an diese mit dem Vorbehalt, dass sie dem derzeitigen Stand der Erkenntnis entsprächen, weitergegeben und darauf hingewiesen werden, dass neue Informationen nachgereicht bzw. bei Bedarf korrigiert würden.

- Wenn die *Informationsbedürfnisse* der beteiligten Medien und der Öffentlichkeit ernst genommen und dementsprechend befriedigt würden, vermöge dies das Vertrauen zu stärken und führe zu einem sachlicheren Umgang mit der Krise.

- Die Unternehmung sei zwar nicht verpflichtet[615] auf alle *Fragen* einzugehen, z. B. bei Fragen nach Betriebsgeheimnissen (z. B. Produktionsverfahren), allerdings könne dies von anderer Seite in den verschiedensten Varianten ausgelegt werden.

- Die Krisenkommunikation verlange am besten nach *einem* Sprecher, und es sollten keine sich *widersprechenden Informationen* nach aussen gelangen.

- *Begriffe* sollten in der Krisenkommunikation von der Unternehmung besetzt werden; sie habe diese Begriffe zu finden und anschliessend in die Diskussion einzubringen, denn hätten sich Begriffe erst einmal etabliert, seien sie kaum ersetzbar.

- *Kommentare* wie "kein Kommentar"[616] sollten vermieden werden. Sollte die Unternehmung Fragen von Seiten der Medienschaffenden nicht beantworten können, dann habe sie diesen die Gründe dafür zu nennen oder wenigstens die Zusicherung zu machen, dass diese fehlenden Informationen so bald als möglich nachgeliefert würden.

- Gar keine Hilfe leiste der Versuch *Tatsachen verschleiern* zu wollen, denn Medienschaffende fänden immer irgendwelche Wege, das Gewünschte herauszubekommen.

- Eine schnelle und offene Informationspolitik sei in der Krise verlangt, nicht aber *Spekulation.* Voreilige Aussagen, welche die Rechtsposition der Unternehmung beeinflussen könnten, seien strikt zu vermeiden. Vermutungen über Schuldfragen oder Versäumnisse betreffend gehörten in den Aufgabenbereich der Behörden, welche ihrerseits die Öffentlichkeit informierten.

- Das Gleiche gelte auch für Angaben betreffend der *Schadenshöhe und der Kosten zur Beseitigung;* erstgenannte Angabe gehöre in den Aufgabenbereich der Versicherungen.

- Wären Verletzte oder sogar Tote zu beklagen, habe der *Schutz der Privatsphäre* absoluten Vorrang. Auch seien keine Namenlisten der Opfer an die Medien herauszugeben bevor nicht alle Familien davon persönlich in Kenntnis gesetzt wurden. Niemals hätten Angehörige über die Medien über das Ereignis informiert zu werden. Ausserdem gehörten genauere Angaben über zu beklagende Opfer in den Aufgabenbereich der behandelnden Ärzte.

---

[615] U. U. sei die Unternehmung sogar gesetzlich verpflichtet zu schweigen (Quelle: Lambeck, Krise, 42.). Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.3/Ziffer 8.

[616] Was explizit die Krisensituation betrifft, ist Stöhlker der Ansicht, dass die Krise Kommunikation erfordere, dass die höchste Form der Kommunikation aber das Schweigen sei, und dass Individuen oder Unternehmen, die es sich leisten können, schweigen sollten. Wenn man unter Druck (z. B. durch die Medien) gefordert werde (kein Schweigen mehr möglich), dann heisse Krisenkommunikation echte Kommunikation und stelle einen Kampf dar, der gekonnt zu führen sei (Quelle: Stöhlker, Expertengespräch).

- Auf Fragen, ob und wie weit die *Krisensituation unter Kontrolle* sei, sollten Zeiten nur genannt werden, sofern diese eingehalten werden könnten.

- *Ausführliche Beschreibungen* verdienten alle Anstrengungen seitens der Unternehmung im Bereich der Schadensuntersuchung und der Behebung des Schadens.

- *Zentrale Kommunikationsinhalte* müssten - damit sie erkannt würden - mittels Wiederholungen der Botschaften und mittels der Körpersprache vermittelt werden.

- *Komplizierte Sachverhaltsäusserungen* hätten in schriftlicher Form den Medienschaffenden dargelegt zu werden.

- *Mangelnde Information* von Stellen und Personen, welche im Kommunikationsnetz zentrale Rollen einnähmen, sei zu vermeiden. Diese seien bezüglich des aktuellen Geschehens immer auf dem Laufenden zu halten.

- Untersuchungen betreffend Krisen- resp. Schadensursachen dauerten meistens über längere Zeit. Daher müssten die Journalisten auch *zwischendurch informiert* werden, selbst wenn es über keine neuen Erkenntnisse zu berichten gebe. Nur so gelänge es der Unternehmung, zu signalisieren, dass sie die Bedeutung einer aktuellen Information kenne und auch bereit sei bei einem neuen Stand diese weiterzugeben.

- Sollten Kritiker der Unternehmung mittels einer aggressiven oder stark negativ beeinflussenden Kommunikation versuchen, der Unternehmung zusätzlichen Schaden zuzufügen, müsse diese dieses Vorgehen als *Manipulation* aufdecken beziehungsweise dieses Vorgehen verurteilen.

Generell gilt es nach Herbst bei *Stellungnahmen* Folgendes zu beachten:[617]

- Festgesetzt werde, welche Botschaften übermittelt würden und welcher Eindruck dabei haften bleiben sollte.
- Fehl am Platz seien gestelzte Formulierungen und Fremdwörter. Gefragt seien kurze (kleiner als 15 Wörter), einfache Sätze.
- Statements sollten logisch aufeinander aufgebaut, und v. a. nachvollziehbar, anmuten.
- Nach Phasen "reiner Information" brauchten Zuhörer Phasen der Erholung (u. a. Versorgung mit plastischen Beispielen).
- Keine Schönfärbereien oder Überredungskünste.
- Genauigkeit solle nicht übertrieben werden (statt 12,953 könne von rund 13 die Rede sein).
- Aussagen sollten wenn möglich mit Folien, Videofilmen etc. unterlegt werden.
- Gäben mehrere Firmenvertreter Statements ab, sollte die Einheit der Aussagen durch einen Katalog mit vorformulierten Fragen und abgestimmten Antworten gewahrt werden.

Insgesamt muss die Krisenkommunikation aus Theoriesicht - egal ob es sich dabei um die Individualkommunikation in verbaler oder nonverbaler Form handelt oder um die Massenkommunikation oder um einen Mischtyp der beiden Kommunikationsformen - *mit folgenden grundlegenden Erfolgsfaktoren aufwarten:*

---

[617] Herbst, Krisen, 113f.

Glaubwürdigkeit: Abgesehen davon, dass die in die Krise geratene Unternehmung hoffentlich bereits über ein gewisses Quantum an Glaubwürdigkeit im Sinne eines Glaubwürdigkeitskapitals verfügt, kann sich laut Scherler die Glaubwürdigkeit u. U. in der Krise halten, wo die Karten nicht erst in der Krise, sondern schon immer offen und somit ehrlich auf den Tisch gelegt wurden. Dabei helfe in solch einer Situation oft nur noch die Glaubwürdigkeit von aussen zu beziehen, indem Institutionen oder Personen, die über eine einwandfreie Reputation verfügten, sich öffentlich für die Anliegen der sich in der Krise befindlichen Unternehmung verwendeten.[618]

Verständlichkeit[619]*:* Die Botschaft hat (wiederum nach Scherler) klar gegliedert und geordnet zu erscheinen. Äusserungen hätten in einer einfachen Art zu erfolgen (kurze und wenig verschachtelte Sätze), müssten auf das Wesentliche (Kürze und Prägnanz) konzentriert sein und ausgewogen im intellektuellen und emotionalen (persönliche Anrede, Visualisierungen etc.) Gehalt erscheinen.[620]

Vollständigkeit, Offenheit, Wahrheit: Bei Krisenausbruch müsse möglichst ohne Verzögerung authentisch, offen, wahrheitsgetreu und vollständig informiert werden, und grundsätzlich solle auf die diversen Bedürfnisse der Involvierten bestmöglich eingegangen und diese zu befriedigen versucht werden.[621] Es gilt, was die Informationen anbelangen, nun nach Experte Lambeck: "(...) je früher, je handfester, klarer und nachprüfbarer, um so besser."[622]

Timing: Die Verantwortlichen haben laut Scherler den richtigen Zeitpunkt für die Bekanntgabe der Information zu finden und den richtigen Rhythmus der gewählten Informationspolitik.[623] Sollte die Krisensituation dies zulassen, könnte auch für die Krisensituation mit dem Modell von Hilb betreffend der Reihenfolge der Informationsbekanntgabe gelten, dass erstens die Vorgesetzten vor ihren Untergebenen (Hierarchierelevanz), dass zweitens die Personen der von den Auswirkungen direkt betroffenen Abteilungen vor indirekt betroffenen Abteilungen (Abteilungsrelevanz), und dass drittens die Internen vor den Externen (Öffentlichkeitsrelevanz[624]) über die Vorkommnisse informiert werden müssten.[625]

Sensibilität im Umgang mit Betroffenen: Generell sollte der Standpunkt der anderen Seite seitens der Unternehmung, und dies gilt nach Scherler v. a. für die Krisensituation, zu verstehen versucht werden.[626]

---

[618] Scherler, Kommunikation, 186f.

[619] Nur Informieren genügt nach Erfahrung Spindlers nicht; es komme darauf an, dass die Botschaft ankomme resp. richtig verstanden wurde (Quelle: Spindler, Umwelt, 285.). Dazu die von ihm kreierte Geschichte: "Von General Lee, der im amerikanischen Bürgerkrieg die Armee der Südstaaten führte, wird berichtet, dass er sich als persönliche Ordonnanz immer den dümmsten Soldaten aussuchte, der irgendwo zu finden war. Von seinen Offizieren nach dem Grund befragt, antwortete Lee: „Ich lasse ihn jeden Befehl, bevor ich ihn herausgebe, lesen, um festzustellen, ob er ihn verstanden hat. Unter Umständen ändere ich den Wortlaut, bis das der Fall ist. Dann bin ich sicher, dass auch die anderen, an die er gerichtet ist, ihn verstehen."" (Quelle: Spindler, Umwelt, 285f.).

[620] Scherler, Kommunikation, 187f.

[621] Scherler, Kommunikation, 188f.

[622] Lambeck, Krise, 39.

[623] Scherler, Kommunikation, 189.

[624] Hilb spricht davon, dass grundsätzlich keine Meldung nach draussen dringen sollte, bevor das Personal nicht darüber informiert sei (Quelle: Hilb, Integriertes, 159.). Er nennt dies "(...) Primat der innerbetrieblichen Öffentlichkeit (...)" (Quelle: Hilb, Integriertes, 159.). Scherler weitet dieses Modell auf externe Aspekte aus und schliesst, dass die direkt Betroffenen vor den indirekt Betroffenen zu orientieren seien (Quelle: Scherler, Kommunikation, 190.).

[625] Hilb, Integriertes,159. u. Scherler, Kommunikation, 190.

[626] Scherler, Kommunikation, 191.

Ethik und Moral: Mit selbigem Autor sollten sich sowohl die Unternehmen, die diversen anderen Betroffenen als auch die Medien miteinander der Krisen-Problemlösung zuwenden, und zwar unter Berücksichtigung des gegenseitigen Verantwortungsbewusstseins.[627]

5.3.1.3 Kommunikation nach innen und aussen nach dem Krisenereigniseintritt

Sofort nach Kriseneintritt haben aus gängiger Sicht Firmeninterne und die Öffentlichkeit über das Ereignis und das beabsichtigte Vorgehen informiert zu werden. Unter den Firmeninternen werden die Mitarbeiter[628] der Unternehmung verstanden. Dass das ganze Notfallprozedere sofort durch die dafür Verantwortlichen anlaufen muss, gilt als behandelt und wird unter diesem Abschnitt nur noch am Rande thematisiert.

5.3.1.3.1 Reihenfolge der Informationsbekanntgabe an die intern oder extern direkt oder indirekt Betroffenen

Laut Scherler werden die internen Anspruchsgruppen über bisher unbekannte innerbetriebliche Vorgänge vor den externen Stakeholdern (u. a. Medien etc.) informiert. So würden Interne nicht von Externen über bislang Unbekanntes informiert. Das Gleiche könne auf die externen Anspruchsgruppen ausgedehnt werden, wobei direkt Betroffene vor den nur indirekt Betroffenen zu informieren wären.[629]

Scherler spricht davon, dass in der Krisenkommunikation neben der Bedeutung der Reihenfolge und der Rechtzeitigkeit der Information auch die Geschwindigkeit im Informationsprozess und die damit verbundene Koordination entscheidend seien, weitet dabei das Modell des Primats der innerbetrieblichen Öffentlichkeit (intern vor extern) nur auf die externe Öffentlichkeit aus (direkt Betroffene vor indirekt Betroffenen).[630] Dies ist bei dem von ihm behandelten Krisenfall Brent Spar (es hat sich dabei wohl nicht um eine Überraschungskrise im eigentlichen Sinne gehandelt[631]) und seiner Schwerpunktsetzung der Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen als Erfolgsfaktor des Krisenmanagements verständlich. Scherler verallgemeinert[632] dann aber seine Ausführungen stark auf die allgemeine Krisenkommunikation und zieht die interne Dimension nur bedingt mit ein.

Wenn man den Gedankengang “Informationsbekanntgabe intern vor extern resp. extern direkt betroffen vor indirekt“ durchspielt, sieht man schnell, dass auch dieses ergänzte Modell im grösseren Rahmen der Krisenkommunikation erweitert werden kann:

---

[627] Scherler, Kommunikation, 193.
[628] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.3/Ziffer 9.
[629] Scherler, Kommunikation, 190.
[630] Scherler, Kommunikation, 190.
[631] Die Diskussion um die Versenkung und somit um die geplante Entsorgung der Ölplattform im Nordatlantik erstreckte sich laut Szyszka von Ende April 1995 bis zur Ankündigung des Versenkungsverzichts durch die Royal-Dutch-Shell-Gruppe am Abend des 20. Juni 1995 (Quelle: Szyszka, Inszenierte, 118.). In der Literatur setzt normalerweise die Überraschungskrise die höchsten Anforderungen an die Reihenfolge, die Rechtzeitigkeit, die Geschwindigkeit und die Koordination des Informationsflusses.
[632] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.3/Ziffer 10.

Dazu muss zuerst die Frage nach der begrifflichen Abgrenzung von direkt und indirekt Betroffenen aufgeworfen werden. *Gehören erstens die zur Krisenbewältigung Verantwortlichen (1. Verwaltungsrat, 2. Unternehmensführung, 3. Krisenstab) zu den internen Anspruchsgruppen wie die restlichen Mitarbeiter?* Die Überlegungen gehen davon aus, dass diese - und dies könnte man unter der Hierarchierelevanz subsumieren - davon ausgenommen sind und einfach sofort und in erster Linie informiert werden[633]. *Wieso wird zweitens nur die Unterscheidung in extern direkt und indirekt Betroffene gemacht,* denn es kann ja auch intern direkt Betroffene (z. B. bei Explosion im/vor Firmengebäude) geben, die neben der sofortigen Versorgung und Betreuung auch der Information - sofern noch möglich - bedürfen. Allerdings könnte man annehmen, dass, da intern vor extern gilt, bei intern direkt Betroffenen diese durch diesen Grundsatz so oder so zuerst informiert würden. *Man kann sich drittens fragen, ob neben den zu versorgenden - und wenn noch möglich zu informierenden - direkt intern oder extern Betroffenen (gefangen, verletzt, tot etc.), denen bestimmt absolute Priorität zukommen muss, auch die im worst case "Zurückbleibenden", sprich die Angehörigen[634], zu den quasi direkt Betroffenen gezählt werden sollen*[635]. D. h. wem mit Vorrang vor der gesamten Öffentlichkeit Information (inkl. Betreuung) zusteht (v. a. keine Herausgabe von Namenlisten ohne vorherige Information der Angehörigen). Dieses Vorgehen wird in der Realität aber an seine Grenzen stossen. In vielen Fällen werden es die Medienschaffenden sein, die die Firma über das Krisenereignis überhaupt in Kenntnis setzen und bisweilen das Informieren sofort übernehmen, bevor die Unternehmung überhaupt adäquat zu reagieren vermag.

Kurz: Was genau sind die Kriterien für die Unterscheidung in intern oder extern direkt oder indirekt Betroffene, wenn man sich auf die allgemeinen Erfolgsfaktoren in der Krisenkommunikation bezieht resp. auf die Frage nach dem Timing der Informationsbekanntgabe in der Krisensituation?

Weitet man dieses Modell generell auf die Kommunikation in Krisen aus, lautet es neu so:

- Die für die Krisenhandhabung in erster Linie zuständigen Internen (1. Verwaltungsrat, 2. Unternehmensführung, 3. Krisenstab) sind von jeglichen Anspruchsgruppenfragen ausgenommen und werden in absolut erster Priorität vom Krisenereignis informiert, damit sie das (Notfall)prozedere sofort veranlassen und generell die Versorgung, die Betreuung, das Informieren und die Orientierung der verbleibenden internen Mitarbeiter und externen Anspruchsgruppen veranlassen können.

- Das Informieren/Orientieren über die Lage darf nicht mit dem konkreten Versorgen/Betreuen verwechselt werden. Daher gilt: Von der Krise direkt Betroffene (intern oder extern) werden zuerst versorgt und sofort betreut (z. B. Verletzte sofort versorgen), sofern es sich um eine Situation handelt, die eine eigentliche Versorgung notwendig macht. Erst danach wird informiert und weiter betreut.

- Sofern möglich wird die interne vor der externen Öffentlichkeit informiert, wobei direkt Betroffene Vorrang vor indirekt Betroffenen haben, egal ob es sich um Interne oder Externe handelt. Wo die Grenzen zwischen direkt und indirekt Betroffenen verlaufen, resp. wer von den indirekt Betroffenen zu quasi direkt Betroffenen wird, ist eine

---

[633] Egal wie sie schliesslich vom Ereignis erfahren bzw. in Kenntnis gesetzt werden.

[634] Neben den Angehörigen könnten u. a. auch Freunde und Bekannte, Personen, die in eine ähnliche Lage kommen könnten, Stellvertreter, welche die Interessen der sog. direkt Betroffenen resp. durch die Krise Geschädigten vertreten, und allgemein die Verantwortlichen der Krisenbewältigung dazugerechnet werden.

[635] Obwohl sie ja eigentlich nicht direkt von der Krise getroffen wurden.

Ermessensfrage und muss von Fall zu Fall entschieden werden. Allerdings hat, sofern Opfer zu beklagen sind, das Informieren von Angehörigen vor einer allfälligen Herausgabe der Namenlisten an die Presse zu erfolgen.

Grundsätzlich darf die Versorgung/Betreuung von direkt Betroffenen (und ergänzend selbstverständlich der aktiv betreuenden Mitarbeiter der Krisenbewältigung und der Angehörigen) nicht mit dem Informieren/Orientieren verwechselt werden. Ab Krisenausbruch haben sich zuerst die mit der Krisenbewältigung direkt Verantwortlichen des ausführenden Krisenmanagements, sprich der Krisenstab, aber als Entscheider ganz besonders die Unternehmensführung und ergänzend der Verwaltungsrat vom Ausbruch in Kenntnis setzen zu lassen. Dies soll so vonstatten gehen, damit sie sofort anhand der Krisenplanung Entscheide bezüglich der einzuschlagenden Krisenpolitik treffen, alles Weitere planen und insbesondere die weitere interne und externe Öffentlichkeit über das Ereignis informieren und somit ihre kommunikativen Kompetenzen demonstrieren können. Der Grundsatz intern vor extern und bei Letzterem direkt vor indirekt Betroffenen ist mit Vorsicht anzuwenden. Je nach Sachlage muss situativ über diese Frage entschieden werden. Man muss klar umreissen, was mit intern und extern sowie mit direkt und indirekt Betroffenen gemeint ist. Vor allem hat die interne Dimension bezüglich direkter Betroffenheit miteinbezogen zu werden.

Wie ersichtlich legt die herkömmliche Literatur besonders Wert auf die Umstände der Kommunikation (Reihenfolge, Rechtzeitigkeit, Geschwindigkeit, Koordination der Informationsflüsse etc.). Im Zeitalter neuer Interpretations-, Selektions- und Präsentationslogiken muss neben der Erkenntnis, dass Krisen ja eben durch Kommunikation erst zu wirklichen Krisenereignissen werden können, auch ab Eintreten des Verlusts an Image/Reputation verstärkt dem "wie übermittle ich Fakten so, dass die relevanten Stakeholder weiterhin Treue zeigen" Aufmerksamkeit zukommen. Natürlich gehören die vorgenannten Faktoren (Reihenfolge etc.) auch dazu (inkl. die dutzendfachen, gutgemeinten Ratschläge in Richtung Klarheit, Wahrheit etc.). Moderne Theorieansätze müssen heutzutage aber in erster Linie die Kommunikation im Sinne des Wortes selbst (wie sagt man etwas) verstärkt erforschen. Zudem hätte auch hier der Fokus vorverschoben zu werden: Weg von der Kommunikation bei Krisenausbruch hin zur Früherkennung.

5.3.1.3.2 Kommunikativer Umgang mit direkt und indirekt Betroffenen; Kommunikationsformen

Das Vornehmen einer Unterscheidung in direkt und indirekt Betroffene[636] ist ein äusserst fragwürdiges Vorgehen, denn es involviert neben der unterschiedlichen Stärke an Betroffenheit, was schwer messbar sein dürfte, die verschiedensten Aspekte.

---

[636] Bei einer Betroffenheit durch Krisen, die neben physischen auch psychische Auswirkungen haben, wird in der Literatur auch die Frage nach direkter und indirekter Betroffenheit aufgeworfen: Nudell/Antokol denken an Opfer von Entführungen, Erdbeben etc. Diese seien leicht als "Opfer" erkennbar (sie werden bei Nudell und Antokol mit visible victim bezeichnet); aber wie sollten nun die Angehörigen und Freunde, betreuenden Krisenstabsmitarbeiter oder Leute, die gleichen Gefahren ausgesetzt wären, bezeichnet werden? Diese invisible victims würden von anderen Autoren meistens als indirect oder sogar hidden victims bezeichnet (Quelle: Nudell/Antokol, handbook, 84.). Sie werden allerdings je nach Krisenphase quasi selber zu victims, die nun ihrerseits früher oder später Betreuung bedürfen. Dies gilt in erster Linie für die an der Krisenbewältigung aktiv involvierten Mitarbeiter des Krisenstabs, welche laut obigen Autoren durch die Aufgabenerfüllung ihrerseits zu Opfern werden "(...) crisis team members can be victims too, and their emotions must also be dealt with in a timely and effective manner." (Quelle: Nudell/Antokol, handbook, 128.).

Normalerweise wird (hier nach Herbst) einfach in direkt oder indirekt Betroffene unterschieden, wobei mit direkt Betroffenen oder Geschädigten die von der Krise unmittelbar Getroffenen gemeint sind, und unter indirekt Betroffene diejenigen, die in zweiter Linie unmittelbar von der Krise zu Betroffenen wurden, verstanden werden.[637] Unter diesen wären dann von den meisten Autoren[638] u. a. Angehörige oder Freunde der Opfer, Personen, die in eine ähnliche Lage geraten könnten, betreuende Mitarbeiter[639] und auch Personen, die die direkt Betroffenen vertreten und Verhandlungen für diese führen,[640] aber auch Journalisten oder andere Personen, die über diese Krise berichten und/oder diese zu beeinflussen vermögen,[641] zu subsumieren.

Möchte man von direkt und indirekt Betroffenen sprechen, dann kann neu in zwei verschiedene Arten von direkter Betroffenheit (I&II) unterschieden und die restlichen Betroffenheitsformen in eine dritte Kategorie der indirekten Betroffenheit eingeordnet werden:

Erstens: Unter direkt Betroffenen (I) versteht man die Personen (oder auch die Umwelt an sich), die unmittelbar Schaden - hervorgerufen durch das Krisenereignis - genommen haben. Die direkte Betroffenheit wird hier mit dem *Faktor direktes Einwirken der Krise* in Zusammenhang gebracht.
Beispiele: Opfer der Krise (Entführungsopfer, Tote, Verletzte, betroffene Mitarbeiter bei Massenentlassungen etc.).
Kommunikationsform: Neben der (sofern notwendig) sofortigen fachlichen Versorgung und Betreuung, wird hier, sofern möglich, mittels der Individualkommunikation informiert bzw. kommuniziert.

Zweitens: Unter direkt Betroffenen (II) versteht man Personen, Personengruppen oder stellvertretende Personen, die sich aus einem fachlich-beruflichen, familiären - oder einfach um des Interesses willen - für das Ereignis interessieren müssen resp. interessieren. Die direkte Betroffenheit wird hier mit dem *Faktor unfreiwilliges bzw. freiwilliges Interesse* in Verbindung gebracht.
Beispiele: Verantwortliche der Krisenbewältigung (Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, Krisenstab), Anwälte, Journalisten, Familienangehörige (u. U. auch Familienangehörige von den intern Verantwortlichen), Umwelt- und andere spezialisierte Stakeholdervereinigungen und Organisationen.
Kommunikationsform: Hier wird vorwiegend mittels der Individualkommunikation informiert und verhandelt.

Drittens: Unter indirekt Betroffenen soll die Öffentlichkeit als solche verstanden werden, welche - meistens über die massenmedialen Kanäle indirekt - über das Ereignis in Kenntnis gesetzt wird.
Beispiel: Breite Öffentlichkeit.
Kommunikationsform: Hier wird mittels der massenmedialen Kanäle (Presse, Rundfunk, Fernsehen) operiert; in diesem Fall ist hauptsächlich die Massenkommunikation angebracht.

---

[637] Herbst, Krisen, 78.
[638] Allerdings nicht klar umrissen formuliert oder einseitig v. a. auf Katastrophenopfer oder in allgemeiner Form auf die Betroffenheit der Anspruchsgruppen bezogen; hier nach Nudell/Antokol, Scherler u. Herbst.
[639] Nudell/Antokol, handbook, 84.
[640] Scherler, Kommunikation, 60.
[641] Herbst, Krisen, 78.

Kurz: Diejenigen Krisenbetroffenen, die einer speziellen und vorrangigen Aufmerksamkeit bedürfen (sei dies aus persönlichen oder zweckrationalen Überlegungen heraus) und jene, welche die Unternehmung in erster Linie mit der direkten Kommunikation zu erreichen versuchen muss, soll man auch als "direkt Betroffene" bezeichnen.

Welcher Argumentationsweise man auch immer zu folgen gedenkt, kommt laut gängiger Sicht neben der Unterscheidung in (intern und extern) direkte, indirekte oder allenfalls während dem Krisenverlauf mutierender Betroffenheitsformen und der Reihenfolge der Informationsbekanntgabe *gewissen Gruppierungen höchste Priorität im Rahmen der Krisenkommunikation zu.* Es handelt sich nach Herbst um Aspekte, die leicht übersehen würden und die in einem direkten Zusammenhang mit der Bildung der öffentlichen Meinung stünden. Es wären dies:[642]

- *Mitarbeiter:* Mitarbeiter könnten generell als Meinungsmultiplikatoren in der Öffentlichkeit wirken. Dies gelte ganz besonders für Krisen, die sie um ihren Arbeitsplatz fürchten liessen.
- *Aufsichtsbehörden:* Diese hätten z. T. die Verantwortung für den weiteren Krisenverlauf zu übernehmen, und in deren Verantwortungsbereich fielen mitunter die Auswirkungen der Krise.
- *Journalisten:* Sie hätten über die Krise zu berichten, und die Unternehmung vermöge dank den Massenmedien eine breite Öffentlichkeit zu erreichen.
- *Pressure groups/Stakeholders[643] und diverse Organisationen:* Diese wollten die Interessen der Betroffenen direkt vertreten und hätten u. U. einen relativ grossen Einfluss auf die öffentliche Meinung.

5.3.1.3.3 Krisen-PR-Instrumente nach dem Krisenereigniseintritt

Wie bei den PR nach innen und nach aussen in normalen Zeiten[644] kommen bei Krisenausbruch laut Empfehlungen verschiedene Krisen-PR-Instrumente mit Wirkung nach innen und nach aussen zum Einsatz.

Lambeck meint, dass das Instrumentarium der Krisen-Public Relations deutlich kleiner als das Instrumentarium einer relativ breit orchestrierten "normalen" Public Relations wäre. Die normalen PR könnten sich der vielfältigsten Mittel bis hin zu diversen Sponsoringmassnahmen, Gastgeschenken und allgemein gesprochen Möglichkeiten des "pomp and circumstance" bedienen. Krisen-PR hätten sich auf Methoden der klassischen Pressearbeit einzuschränken. Das Zauberwort laute: Glaubwürdig informieren. Dafür stelle die praktische Medien- und Personenkenntnis die unabdingbare Voraussetzung für ein gutes Gelingen dar.[645]

---

[642] Herbst, Krisen, 78f.

[643] "Every single stakeholder is dependent upon countless other stakeholders to share a critical part of its burdens." (Quelle: Mitroff/Kilmann, Corporate, 26.). Somit stehen die verschiedenen Stakeholder laut Mitroff/Kilmann in engen Beziehungen zueinander - nicht nur was finanzielle Belange, sondern hier wichtiger was Machtaspekte betreffen (Quelle: Mitroff/Kilmann, Corporate, 27.).

[644] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.3/Ziffer 11.

[645] Lambeck, Krise, 131.

5.3.1.3.3.1 Krisen-PR-Instrumente nach innen

Wenn man an den Grundsatz der Informationsbekanntgabe "innen vor aussen" anknüpfen möchte, dann kann man mit Köcher einer allgemeinen PR-Weisheit frönen, nämlich dass PR zu Hause begännen. Sämtliche Public Relations Aktivitäten müssten somit ihren Ausgangspunkt im Unternehmen selbst haben. Da jeder Mitarbeiter im Aussenbereich als ein Repräsentant dieses Betriebes angesehen werde, seine Ansichten und Meinungen als Insider-Informationen Aussenwirkungen entfalteten und bezüglich einer externen PR-Arbeit eine Meinungsmultiplikatorrolle einnähmen, fielen die Aussenwirkungen umso besser aus, je besser informiert und je loyaler damit der einzelne Angestellte der Firma gegenüber gemacht wurde. Gesamthaft betrachtet nähmen Mitarbeiter der unterschiedlichsten hierarchischen Stufen nahezu gewollt oder ungewollt PR-Aufgaben nach aussen war und fungierten ganz allgemein als Informationsträger.[646]

Laut Herbst beginnen sodann auch in der Krise die PR in der eigenen Unternehmung: Mitarbeiter wollten wissen, was genau geschehen sei, was die Krise für Auswirkungen auf ihre Unternehmung und auf ihre Arbeitsplätze habe und wie die Verantwortlichen mit der Krise umzugehen gedächten.[647] Da (wie oben erwähnt) Mitarbeiter als "Insider" gelten, wird den Informationen dieser Mitarbeiter gerade in der Krise besondere Glaubwürdigkeit beigemessen. Somit ist u. a. nach Beger eine gut durchdachte interne Kommunikation[648] ein wesentlicher Bestandteil der Krisenkommunikation.[649]

Als mögliche *Instrumente der Krisen-PR im Sinne einer internen Kommunikation* mit Mitarbeitern sind die folgenden Instrumente (gefunden bei Herbst) zu nennen, die um Verständnis und Einsicht in die Entscheidungen der Unternehmensführung werben:[650]

Eildienst: Mitarbeiter würden in Form eines DIN A-4 Formates kurz über das Ereignis und die aktuelle Lage, die sich daraus ableitenden Termine und Veranstaltungen informiert. Dabei verweise dieses Blatt neben den abgegebenen Informationen auch auf einen Ansprechpartner (inkl. Adresse und Angaben bezüglich Telefon/Fax/E-Mail). Diese Blätter würden aktiv an die Mitarbeiter verteilt (z. B. an den Werkstoren) oder passiv zum Mitnehmen aufgelegt. Führungskräfte seien meistens zuerst und ausführlicher über einen eigenen Informationsdienst (z. B. Führungskräfte-Information) zu informieren. Der Eildienst werde als Erstinformation angesehen. Ausführlichere Informationen würden dann über die sich ergänzen müssenden Instrumente wie Intranet abgegeben, um anschliessend in Hintergrundberichten vertieft zu werden. Dies geschehe wohl mittels der Mitarbeiterzeitung.
Vorteile: U. a. schnelle, aktuelle Information/Mitarbeiter über direkten, schriftlichen Weg erreichbar/günstig in der Herstellung/wenig Aufwand auf der organisatorischen Seite.
Nachteile: U. a. Fragen nicht unmittelbar stellbar/keine ausführlichen Berichte möglich/vermöge Gefühle (Mitgefühl, Trauer, Besorgnis, Bedauern) nicht zu transportieren.

Infotel: Dieses gebe besorgten Angestellten rasch Auskunft über das Ereignis; evtl. auch vorgefertigte Endlosbänder mit Standardtexten in der akuten Situation einsetzen.

---

[646] Köcher, Management, 124.
[647] Herbst, Krisen, 80.
[648] Diese Aufgabe könnte laut ihnen auch durch im Voraus im Rahmen der Krisenprävention darauf trainierte Mitarbeiter der Personalabteilung wahrgenommen werden. Dabei gelte es neben den hausinternen Mitarbeitern auch Mitarbeiter von allfälligen Zweigstellen, Tochtergesellschaften etc. zu informieren (Quelle: Beger/Gärtner/Mathes, Unternehmenskommunikation, 175.).
[649] Beger/Gärtner/Mathes, Unternehmenskommunikation, 175.

Vorteile: U. a. für alle Mitarbeiter erreichbar/erlaube ausführlichere Informationsbekanntgabe/ermögliche u. U. sofortiges Fragen/für schwierige Sachverhalte geeignet.
Nachteile: U. a. Telefonüberlastung/Missverständnisse möglich, da Botschaft nicht in schriftlicher Form abgegeben.

Intranet[651]*:* Darunter verstehe man das hausinterne Internet.
Vorteile: U. a. schnellstmögliche Informationsbekanntgabe und laufende Aktualisierung möglich/jederzeitiger Zugriff gewährleistet/interaktive Elemente ermöglichten direkten Austausch/nicht nur auf Text beschränkt.
Nachteile: U. a. verlange nach aktiver Informationssuche durch die Mitarbeiter/unbedingt zu bedenken: Intranetmuffel (gerade bei Führungskräften).

Mitarbeiterzeitung: Diese gehöre zu den ältesten, wichtigsten und weitest verbreiteten Hilfsmitteln der internen PR.
Vorteile: U. a. erlaube ausführliche Informationen und Hintergrundberichte/erleichtere Darstellung von schwierigen Sachverhalten/verdeutliche unterschiedliche Ansichten und Standpunkte.
Nachteile: U. a. nicht tagesaktuell/Gefühle schwer übermittelbar.

Veranstaltungen: Ermöglichten Austausch von Informationen und Meinungen.
Vorteile: U. a. Botschaften erreichten Mitarbeiter am selben Ort gleichzeitig/Informationen könnten sofort besprochen und erklärt werden/Gefühle authentisch und glaubwürdiger übermittelbar/unterstrichen Bedeutung des Ereignisses für Unternehmensleitung/verdeutlichten Sichtbares besser als nur Text.
Nachteile: U. a. aufwändig/erforderten gute Vorbereitung/Diskussion unberechenbar.

Weitere, denkbare Instrumente: U. a. Abteilungssitzungen, Ansagen, Anzeigen, Aushang, Podiumsdiskussionen, Schwarzes Brett, Beratungsdienste, Chronik, Informationsstände, Referate.

5.3.1.3.3.2 Krisen-PR-Instrumente nach aussen

Nach den Ausführungen bei Herbst steht bei Krisenausbruch eine klassische Medienarbeit an oberster Stelle der externen Public Relations. Wie bereits mehrfach darauf hingewiesen, seien gerade in der Krise sowohl die Unternehmen als auch die Medienleute auf gegenseitige Rücksichtnahme und auf eine gute Zusammenarbeit angewiesen. So wie man in normalen Zeiten heftig auf Informationen der PR-Verantwortlichen zurückgreife, intensivierten Journalisten bei Krisenanlässen ihre eigenen Recherchen und reicherten diese mit Informationen von Betroffenen und unabhängigen Experten an. Je mehr Informationen der offenen Art der Journalist in dieser Situation von der Unternehmung geboten bekomme, je besser bzw. vertrauensvoller die Zusammenarbeit zwischen diesen beiden "Partnern" vor Krisenausbruch war, desto mehr

---

[650] Herbst, Krisen, 80ff.
[651] Laut Stöhlker sind informierte Mitarbeiter die besseren Mitarbeiter. Daher seien (im Normal- als auch im Krisenfall) interne und externe Informationen miteinander in Übereinklang zu bringen. Somit mache eine bislang eher papierlastige Führung der Mitarbeiter durch die Personalabteilung vermehrt einer Web-basierten Human-Resources-Führung Platz (Quelle: Stöhlker, Reich, 139.).

könne die Unternehmung trotz diversen erwähnten Einschränkungen auf die Berichterstattung einwirken.[652]

Was für *Instrumente im Rahmen einer klassischen Presse- resp. Medienarbeit* zum Einsatz kommen, zeigt die folgende, nicht abschliessende Auflistung:

Telefongespräch: Das Telefon wertet Lambeck in Krisenzeiten als wichtigstes Werkzeug des Kommunikationsmanagers/Pressesprechers und, generell gesprochen, der Mitarbeiter. Das Telefon als das Medium, das es sowohl den beantwortenden als auch fragenden Parteien ermögliche, einen schnellen und unmittelbaren Kontakt herzustellen, aber auch ein Medium, das die Verantwortlichen fordere. Denn das Telefongespräch sei eine unerbittliche Kommunikationsform, die eigentlich keine Bedenkzeit und dergleichen erlaube und somit sofortiges Agieren resp. Reagieren erfordere.[653] Zudem ist es aus eigenem Anschauungsunterricht mit allen gefahrvollen "Fallen" ausgestattet, die im Krisenfall die unvermeidlichen, unangenehmen Fragen so an sich haben.
Vorteile: U. a. ermöglicht es Interessierten (laut Herbst) ein persönliches Gespräch/finanziell und organisatorisch relativ einfach einzurichten/Nachprüfung, ob Botschaft verstanden wurde, könne sofort vorgenommen werden/ermögliche sofortiges Rückfragen.[654]
Nachteile: U. a. trotz mündlicher Nachfrage könne es dennoch zu Missverständnissen kommen, da nichts Schriftliches vorliege/Leitungen überlastet resp. Informationen könnten nicht ausführlich erfolgen.[655]

Internet[656]*:* Wird laut Herbst von vielen Medienschaffenden aktiv genutzt, wobei neben aktuellen Presseinformationen auch Daten über Ansprechpartner für die Pressearbeit oder über sonstige Verantwortliche und Geschäftsberichte für die Recherche genutzt würden.[657]
Vorteile: U. a. schnellstmögliches Angebot an Informationen und laufende Aktualisierung gewährleistet/Zugriff durch Interessierte jederzeit möglich/grosse Reichweite (auch international)/Einsatz interaktiver Elemente möglich/auch für Text ergänzende Informationen (Fotos, Grafiken etc.) geeignet.[658]
Nachteile: U. a. auf die Verbreitung in der nationalen und internationalen Bevölkerung gerechnet vorerst noch geringe Verbreitung, Tendenz allerdings steigend/aktive Informationssuche durch Nutzer gefordert (Pull)/hohe Anforderungen an aktuelle und ausführliche Beantwortung der Anfragen/geringe Leistungskapazitäten.[659]

Presseinformation[660]*:* Medien werden – immer noch nach Herbst - von der Unternehmung schriftlich über Wissenswertes informiert. Neben dem Instrument der Pressekonferenz sei die Presseinformation das häufigste eingesetzte Instrument im

---

[652] Herbst, Krisen, 88.
[653] Lambeck, Krise, 141.
[654] Herbst, Krisen, 90.
[655] Herbst, Krisen, 90.
[656] "Die Bedeutung des Internets als schnellster Informationsvermittler der Welt ist auch in unserem Fall bestätigt worden. Bei weltweit relevanten Krisen ist seine Kontrolle und Einspeisung von überragender Bedeutung. Es wird in Zukunft noch mehr der Fall sein, dass es auch national der führende „provider" sein wird." (Quelle: Verfasserin bekannt).
[657] Herbst, Krisen, 91.
[658] Herbst, Krisen, 91.
[659] Herbst, Krisen, 91f.
[660] Hierfür kann auch der Begriff des Pressemanuskripts, des Pressetextes (vgl. Ausführungen bei Lambeck, Krise, 137ff.) oder der Pressemeldung (vgl. Beger/Gärtner/Mathes, Unternehmenskommunikation, 178f.) verwendet werden. Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.3/Ziffer 12.

Rahmen der Medienarbeit. Dabei habe sich die Unternehmung folgende Fragen in checklistenmässiger Form zu stellen:[661]

- Was für ein *Ziel* solle mit der Presseinformation erreicht werden? Sollten neben Informationen auch Emotionen gesteuert werden?
- Je nach *Anlass* genüge eine schriftliche Information. Allerdings stelle sich immer die Frage, ob die Inhalte anschaulich genug vermittelt würden, oder ob zu anderweitigen Illustrationen (Tabellen, Fotos, Grafiken) gegriffen werden müsste.
- Wie garantiere man einen reibungslosen Ablauf? Wie müsse die *Zeit* dementsprechend geplant werden?
- *Rechtliche Fragen* seien vor Informationsbekanntgabe an die Medienschaffenden abzuklären (u. a. Persönlichkeitsrechte, Einwilligungen).
- Wurde der *Termin* der Presseinformation richtig gewählt?
- Wurde der *Inhalt* in eine formal adäquate[662] und verständliche Form gebracht?
- Wurde die *äussere Form* der Presseinformation gewahrt (z. B. lesbar, komplett, professionell anmutend)?
- Wurden im Zusammenhang mit *Illustrationen* zu beachtende Punkte (z. B. Angabe von Quellen, Tabellen und Grafiken gut lesbar) gewahrt?
- Wurde der inhaltliche Text mit den Illustrationen durch Verantwortliche und Fachleute aufeinander *abgestimmt?*
- Bedürfe das Informationsmaterial zu dessen Versendung einer *Pressemappe*[663]*?*
- Wurden die *Kontrolle* bezüglich an wen das Material intern ging sowie das *Erfassen* der letztendlich veröffentlichten Berichte sichergestellt? Wurde das Ziel der Information erreicht, und wie lauteten die nächsten Schritte?

Vorteile: U. a. Botschaft erreiche Journalisten auf direktem Weg, in schriftlicher und praktisch unmissverständlicher Form/ermögliche eine intensive Auseinandersetzung mit der Information/organisatorisch und finanziell betrachtet wenig aufwändig und könne über Telefax oder Post vermittelt werden.[664]
Nachteile: U. a. Medienschaffende müssten diese Information nicht berücksichtigen/keine Garantie wie Meldung schlussendlich veröffentlicht werde resp. da u. U. keine Rückfragen vorgenommen würden, könnten Missverständnisse oder Fehlinterpretationen veröffentlicht werden/Gefühle nicht authentisch vermittelbar.[665]

Pressekonferenz[666]*:* Einerseits kann nach Angaben Lambecks die Pressekonferenz sehr kurzfristig einberufen werden, wobei sie vom Pressesprecher moderiert[667] werde.[668] Laut Herbst biete sie der Unternehmensleitung andererseits die Möglichkeit persönlich mit Medienschaffenden über das eingetretene Krisenereignis zu sprechen.[669]

---

[661] Herbst, Krisen, 92ff.
[662] Laut Lambeck ganz wichtig: Wird der Grundsatz befolgt, dass alles Wesentliche (die wichtigsten Fakten) im ersten Absatz steht? (Quelle: Lambeck, Krise, 140. u. Herbst, Krisen, 94.).
[663] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.3/Ziffer 13.
[664] Herbst, Krisen, 92.
[665] Herbst, Krisen, 93.
[666] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.3/Ziffer 14.
[667] Anstelle einer "nur" Moderation kann u. a. nach Beger der Pressesprecher/der Kommunikationsmanager als Kommunikationsverantwortlicher diesen ersten Kommentar (in Form einer vorbereiteten Stellungnahme) gegenüber den Medienschaffenden übernehmen (Quelle: Beger/Gärtner/Mathes, Unternehmenskommunikation, 176f.).
[668] Lambeck, Krisen, 145ff.
[669] Herbst, Krisen, 95.

Beger denkt, dass der Ablauf einer ersten improvisierten[670] Pressekonferenz wie folgt aussähe:[671]

- Der Pressesprecher habe sich den versammelten Medienleuten vorzustellen.
- Nun gelte es eine Erklärung abzugeben mit dem Inhalt, dass es sich um eine offizielle Stellungnahme handle, welche alle dem Unternehmen zu diesem Zeitpunkt bekannten Tatsachen und Erkenntnisse enthalte.
- Bei Sachlagen, die das erforderten, gelte es festzuhalten, dass zu diesem frühen Zeitpunkt das hauptsächliche Interesse der Unternehmung darin liege, für den Schutz und die Gesundheit der Betroffenen zu sorgen. Zu diesem Zweck werde eng mit den zuständigen Behörden zusammengearbeitet.
- Weitere Ausführungen enthielten nur vorliegende Tatsachen und dürften nichts beinhalten, was zu Spekulationen Anlass geben könnte.
- Am Ende der Stellungnahme weise man nochmals auf die enge Zusammenarbeit zwischen der Unternehmung und den Behörden hin. Zudem könne auf vorsorglich erstellte Krisenpläne aufmerksam gemacht werden, die nun im Rahmen des Krisenmanagements zur Anwendung kämen.
- Nach der offiziellen Erklärung[672] hätten die anwesenden Medienschaffenden vor dem Verlassen der Konferenz ihre Namen und Telefonnummern zu hinterlassen. Zusätzlich solle diesen bekanntgegeben werden, wann die nächste Pressekonferenz stattfinde.

Vorteile u. a.:
- Mit Lambeck: Das Unternehmen versorge so die Journalisten am selben Ort und gleichzeitig mit den gleichen Informationen. Durch das gesprochene Wort könne es das zu Übermittelnde besser differenzieren, wobei durch das Austeilen des Pressetextes zu Beginn der Konferenz zugleich diesbezügliche Fragen von Seiten der Medienschaffenden beantwortet und damit Missverständnisse an den Wurzeln gefasst würden.[673]
- Lambeck: Dabei signalisiere bereits die Einladung (auch telefonisch und, ganz wichtig, binnen weniger Stunden arrangierbar) Gesprächsbereitschaft; so könne im Laufe der Konferenz auch für ganz schwierige Themen um eine verständnisvolle Darstellung in den Medien geworben werden.[674]
- Es handelt sich laut selbem Autor um eine äusserst rationelle Informationsform: Durch diesen zentralen Auftritt könne man sich der Informationspflicht entledigen und stelle sich zugleich dem Dialog mit den Journalisten,[675] mit obigen Vorteilen.
- Genannter Pluspunkt von Herbst: Gefühle authentischer und glaubwürdiger vermittelbar; Konferenz an sich unterstreiche die Bedeutung, welche dem Ereignis seitens der Firma beigemessen werde.[676]

Nachteile u. a.:

---

[670] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.3/Ziffer 15.
[671] Beger/Gärtner/Mathes, Unternehmenskommunikation, 177f.
[672] Nach u. a. Beger böte die Pressekonferenz einerseits die Möglichkeiten, dass Fragen zu der Botschaft sofort gestellt werden könnten (vgl. Vorteile der Pressekonferenz). Andererseits werde auch die Empfehlung abgegeben, dass bei der ersten improvisierten Pressekonferenz, nach Bekanntgabe des Termins der nächsten Pressekonferenz, der Pressesprecher den Raum verlassen sollte, damit keine weiteren Fragen (auch keine Fragen, die bezüglich der vorbereiteten und verlesenen Stellungnahme während der Konferenz aufgekommen seien) gestellt werden könnten oder besser beantwortet werden müssten. Denn das Verbleiben des Pressesprechers birgt laut Experten die Gefahr eines Kontrollverlustes in sich (Quelle: Beger/Gärtner/Mathes, Unternehmenskommunikation, 178.).
[673] Lambeck, Krise, 145.
[674] Lambeck, Krise, 145f.
[675] Lambeck, Krise, 145.
[676] Herbst, Krisen, 95.

- Herbst: Sowohl in organisatorischer als auch finanzieller Hinsicht sei dieses PR-Instrument sehr aufwändig.[677]
- Lambeck: In der konferenzbedingten resp. dynamischen Gruppensituation könnten aggressivere und mehr Fragen gestellt werden als unter vier Augen.[678]
- Noch einmal Lambeck: Medienschaffende unterschiedlichster Herkunft und fachlicher Vorkenntnisse[679] stellten Fragen, die auf verschiedenen Levels angesiedelt wären. Sie würden somit die Gefahr der Missinterpretation der Antworten in sich bergen oder provozierten ganz allgemein Missverständnisse. Besonders gut informierte Medienschaffende empfänden die Konferenz als nachteilig, da die Konkurrenz von ihren wohlüberlegten Fragen profitiere. Solche Journalisten suchten ihre Fragen zurückzuhalten und stellten diese später unter vier Augen. Weniger Sachkundige hingegen könnten die Konferenz gelangweilt bzw. u. U. verärgert verlassen.[680]

Herbst macht seine Leser darauf aufmerksam, dass im Anschluss an die Pressekonferenz u. a. zahlreiche Einzelinterviews betreut und koordiniert, weitere Anfragen beantwortet und zusätzliche Interviewtermine vereinbart werden.[681] Daher soll dieses Instrument abschliessend mit Lambeck als weiteres Krisen-PR-Instrument vorgestellt werden:

Interview: Zu verstehen als ein Frage- und Antwortspiel zwischen dem Medienschaffenden und der interviewten Unternehmung, stelle dieses eine herausragende Möglichkeit dar, das Geschehen aus Unternehmenssicht darzustellen. Dabei biete sich die Option, dass nachträglich, sozusagen vor der Veröffentlichung, Korrekturen bezüglich des Gesagten angebracht werden dürften. Allerdings könnten Journalisten oder Redaktionen dieses Recht nicht gewähren, wobei es dann auch ein gutes Recht der jeweiligen Unternehmung sei, das Interview nicht zu geben. In der Krise müsse aber im Einzelfall entschieden werden, ob das Interview trotz verweigerter Korrekturmöglichkeit gegeben werde. Neben dem mündlichen Interview gebe es auch die Möglichkeit des schriftlichen Interviews, was gerade bei Zeitmangel, bei mangelndem Vertrauen in den Interviewpartner oder bei komplexen hausinternen Recherchen zur Beantwortung von schwierigen Fragen angesagt wäre. Dennoch zeige sich auch das knappste (Telefon)interview im Vergleich mit der schriftlichen Variante von seiner besseren Seite.[682]

5.3.1.4 Fazit

Die gängigsten Beschriebe zur Krisenkommunikation lehnen sich ganz stark an allgemeine PR-Grundsätze an. Sie nennen Fakten (Kommunikationselemente/Instrumente), übermitteln diesbezügliches Grundwissen und listen Erfolgsfaktoren (u. a. glaubwürdig, klar, wahr, einfach) auf. Zudem geben sie übliche Empfehlungen zu den Umständen Reihenfolge, Rechtzeitigkeit, Geschwindigkeit, Koordination der Information, Räumlichkeiten, Medien, Formen der Kommunikation, Gestik, Ausdruck, Aufmachung etc.

---

[677] Herbst, Krisen, 96.
[678] Lambeck, Krise, 146.
[679] Diesem Problem kommt man laut Lambeck bei, indem in einem Hintergrundgespräch sog. "background information" gegeben wird (vgl. Lambeck, Krise, 157f.). Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang B/Kapitel 5.3/Ziffer 16.
[680] Lambeck, Krise, 146.
[681] Herbst, Krisen, 97.
[682] Lambeck, Krise, 149ff.

ab. Aufgrund veränderter Interpretationsmuster gilt dank der These des Strukturwandels neu zusätzlich Folgendes zu beachten:

Theoretiker als auch die Praxis müssen erkennen, dass heute die Krise eben ein der Kommunikation innerliches Phänomen ist. Mit anderen Worten wird eine Krise einerseits u. U. erst durch Kommunikation zu einem wirklichen, die Reputation der Unternehmen schädigenden Krisenereignis. Andererseits kann aufgrund dieses Wissens eine Krise auch nicht mehr automatisch durch Kommunikation abgelöst bzw. irgendwie behoben werden.

Was die Theoretiker/Forscher in Beziehung zu den Unternehmen anbelangen, haben sie besonders die Innen- als auch Aussenkommunikation von Unternehmen unter die Lupe zu nehmen. Es stellt sich somit neben den oben aufgelisteten, auf die Äusserlichkeit ausgerichteten Umständen eben die Frage, wie man Tatsachen vermittelt, dass kein Reputationsverlust oder ein möglichst kleiner Reputationsschaden entsteht; all dies damit die relevanten Stakeholder on board gehalten werden. D. h. wie soll die Präsentation gerade des so heiklen Wie's der Kommunikation selbst erfolgen, was wiederum bedeutet, dass der Blick für die Kommunikation im Vorfeld einer möglichen Reputationskrise zu schärfen ist. Dies wurde bislang von der Theorie- als auch von der Praxisseite sträflich vernachlässigt. Sowohl die Forschenden als auch die Praxis haben folglich die Kommunikation im Vorfeld einer möglichen Krise auf ihre reputationsschädigende Wirkung zu prüfen resp. zu hinterfragen, um ihre Kommunikation zu verbessern und Krisen somit vorzubeugen. Das wiederum heisst, dass die Krisenkommunikation weniger im Vordergrund stehen sollte als die Unternehmenskommunikation nach innen und nach aussen als solche.

Imhof weist auf ein diesbezügliches Vorhaben hin; zur Zeit werde ein Forschungsdesign erarbeitet, welches die binnenorientierte und die aussenorientierte Organisationskommunikation, d. h. den Wandel der Kommunikationsstrukturen privatwirtschaftlicher Unternehmen mit den Aufmerksamkeitsstrukturen und Formen der medienvermittelten Kommunikation in Beziehung setzt.[683]

Sodann fragt sich wie im Krisenvorfeld allenfalls auch beim Erkennen von Verlusten an Image unsichere oder bereits negative Fakten an ein Publikum übermittelt werden sollten, um Verluste nicht entstehen zu lassen oder sie möglichst klein zu halten.

Zum letzten Punkt lässt sich mit Gross[684] sagen, dass ausgehend von seinem in der Multioptionsgesellschaft beschriebenen Modell der Enttraditionalisierung, Optionierung und Individualisierung aus der Individualisierung die Idolisierung folge; die Idolisierung fliesse aus der Individualisierung heraus. Dies sehe man namentlich bei Grossunternehmen, an deren Spitze ein CEO throne, der nun praktisch alleine für die Reputation eines Unternehmens stehe[685]. Gross ist aufgrund diverser Einblicke in die unternehmerische Praxis und deren Verknüpfung mit theoretischen Konzepten zur

---

[683] Imhof, Wandel, 19.

[684] Gross, persönliches Gespräch vom 16. 5. 02; Herr Gross informierte, dass dieses Modell erst in den Grundzügen vorliege, und er daran sei, dieses ausführlicher auszuarbeiten.

[685] Zu vergleichen mit dem von Imhof beschriebenen Argument einer fortschreitenden Boulevardisierung und einer damit einhergehenden personalisierten Verantwortungsübernahme. Dazu ein NZZ-Kommentar bezüglich der "Krisensituation" bei der Credit Suisse Group: "Die Teilabsetzung Mühlemanns hat zwar eine verbesserte Corporate Governance zum Ziel, wirkt aber wie ein Tribut an eine überspitzte Personalisierung in der modernen Medienwelt. Das ist bedauerlich. Es ist falsch, alle Probleme dem Chef in die Schuhe zu schieben, denn für die Unternehmensstrategie ist der ganze Verwaltungsrat verantwortlich. Und es ist ebenso naiv zu glauben, mit der Entlassung einer Person würde sich alles gleich zum Guten wenden." (Quelle: NZZ, 6./7. 7. 02).

Überzeugung gelangt, dass zukünftig sicherlich die folgenden drei Punkte eine erfolgreiche Kommunikations-/Informationspolitik ausmachten:

Die einfachste Kommunikation sei – und dies gelte für die Risikokommunikation als auch für die Kommunikation bei sogenanntem Krisenausbruch – Präsenz. Gerade der an der Spitze stehende Verantwortliche habe in beiden Fällen Präsenz zu markieren und nicht wie Marcel Ospel[686] oder Thomas Borer[687] entweder nicht auffindbar zu sein oder schlicht in den Ferien zu verbleiben.

Als zweiten Punkt heisse es die Risiken bzw. die Kontingenz zu kommunizieren. Habe eine Firma entweder in absehbarer Zeit z. B. Massenentlassungen vorzunehmen oder wisse sie aufgrund beabsichtigter Aktionen schlicht noch nicht, ob es zukünftig zu deren kommen werde, kommuniziere man wohl besser die Wahrheit[688] oder das Nichtwissen. Und dies so früh wie möglich. Aber Achtung[689]: Kommunikationsentscheide stützen sich auf diverse Analysen bezüglich der Reputationsproblematik; man konstruiert zukünftig Risiken bzw. Krisen so, dass sie "interpretiert" das ergeben, was den Namen "tatsächliche Risiko- oder Krisenkommunikation" verdient.

Drittens demonstriere man generell ein "Gemeinsam sind wir stark". Die Unternehmensspitze habe ihren relevanten Teilöffentlichkeiten zu signalisieren, dass sie gemeinsam mit allen Mitarbeitern sowohl mit den Risiken an sich wie mit allfälligen Schwierigkeiten umzugehen, zu leben wisse. Die Überzeugung dieser Arbeit ist es, dass dies ein koordiniertes Handeln zu allen Zeiten ermöglicht. Zusätzlich kann das "Gemeinsam sind wir stark" durch Involvieren der relevanten Akteure in unternehmerische Entscheide auch auf die unternehmensexterne Ebene ausgedehnt werden.

5.4 Schlussfolgerungen

Die klassische Literatur zum Krisenmanagement und zur Krisenkommunikation leidet darunter, dass sie sowohl die Risiko- als auch die Krisenbegriffe beständig in einem Kessel vermischt, sich zudem im Widerspruch von rein subjektiven und objektiven Risiken und Krisen verstrickt und sich drittens in verschiedensten Checklisten zur Krisenprävention, -bewältigung und zu Kommunikationsempfehlungen in allen Stadien eines Krisenablaufs verrennt.

Aufgrund der Strukturwandelthese und deren anderen Selektions- Interpretations- und Präsentationslogiken rät diese Arbeit zu einem modernen Krisen(kommunikations)management. Es soll systematisch als Issuesmanagement beschrieben werden, das auf der Ebene der Unternehmensführung angesiedelt ist, das als Entscheidungsinstrument allerdings nur tauglich ist, wenn es als Beobachtung von Kommunikation konzipiert wird. Somit haben Risikoabschätzungen ex ante im Sinne einer Validierung des Krisenpotenzials von technischen als auch sozialen Entscheiden der Unternehmensführung auf Kommunikation in Expertenkulturen, innerhalb und ausserhalb des Unternehmens, in und von etablierten und nicht-etablierten Akteuren, im politischen System und auf medienvermittelte Kommunikation zu rekurrieren. Das genaue wo, wann,

---

[686] Im Zusammenhang mit den Holocaustgeldern und dem Versuch des Bundesrates den in den USA weilenden Marcel Ospel zu erreichen.

[687] Im Zusammenhang mit dem Rückruf von Thomas Borer durch Bundesrat Deiss (Stichwort: Affaire "Geliebte"/nächtliche Besucherin) und dem Entschluss Borers mit seiner Frau auf der Insel zu bleiben.

[688] Frau Tschanz ist der Ansicht, dass es heute für eine Unternehmung geradezu gemeingefährlich ist, auch "das Kleinste" unter dem Deckel zu halten (Quelle: Tschanz, Expertengespräch).

wer, was, wieviel an Hilfsmitteln, Personal etc. des herkömmlichen Krisenmanagements kann sodann besser ermittelt werden, wenn ein Unternehmen sich mittels eines sich an heutigen Zuständen orientierten Krisenmanagements misst. Somit werden zukünftig vermehrt u. a. Innovations-, Investitions-, Finanzierungs-, Produktions-, Personal- und Kommunikationsentscheidungen vor dem Hintergrund einer potenziell positiven oder negativen Resonanz von Themen und Akteuren in der öffentlichen Kommunikation und bei relevanten Bezugsgruppen zu treffen sein. Was die negative Resonanz anbelangt, sollen die Entscheidungen immer in Bezug zu den Reputationsrisiken und damit hinsichtlich der Verhinderung oder Bewältigung von Reputationskrisen als grösstem GAU einer Unternehmung getroffen werden. Dasselbe lässt sich auch über die damit in Beziehung stehenden und in den bisherigen Theorieansätzen viel diskutierten Begriffe des Images, des Vertrauens, aber auch des weniger herausgestrichenen Begriffs der Orientierung sagen.

Neue Ansätze, die den Wandel in der medienvermittelten bzw. öffentlichen Kommunikation in ihre Überlegungen einschliessen, haben einerseits mittels einer Durchleuchtung der Medienarenen heikle Themen ausfindig zu machen. Andererseits gilt es empirisch zu beobachten wie Expertenkulturen in der Folgenabschätzung resp. der angewandten Risikoforschung die Risiko- und Krisenkommunikation betreiben, wie diese Kommunikation in diesen Expertenkulturen mit der politischen und medienvermittelten Krisenkommunikation interagiert und wie auch neue Normen und Werte (inkl. Aspekte der Optionenvielfalt, Individualisierung, Idolisierung etc.) in die Gesellschaft eingezogen werden. Dies gilt generell auch für die Unternehmenskommunikation nach innen und nach aussen. Diejenige gilt es mittels systematischer Analyse auf die reputationsschädigenden Fakten hin zu untersuchen, damit Vertrauenskrisen von aussen und innerbetriebliche Orientierungskrisen gezielt verhindert werden.

Unternehmen werden neben dem Einbezug bzw. vielfach dem Auslagern (Outsourcing) diesbezüglicher Analysen intern ihre PR-Einheiten zu Issues- bzw. Krisenmanagementeinheiten aufrüsten. Diese Corporate Communicationsabteilungen werden wohl als Stabsstellen nahe der Geschäftsleitung angesiedelt, nutzen die Synergie des Risk- und des Issuesmanagements und führen die spezialisierten Aufgaben in dieser Abteilung koordiniert in Form eines systematischen Krisenmanagements vorzugsweise auch operativ durch. Zusätzlich haben mindestens alle Informationsflüsse nach innen als auch nach aussen der anderweitigen Aufgabenfelder eines Unternehmens (u. a. Marketing, Corporate Governance, Public Affairs) von dieser Corporate Communications koordiniert und kontrolliert zu werden. Deren Leiter hat wenn immer möglich Mitglied der Geschäftsleitung zu sein oder wenigstens ungehinderten Zugang zu dieser und zum Verwaltungsrat zu haben. Er arrangiert auch persönlich die Kontakte zu ausgewählten Medienvertretern, Interessenorganisationen etc. und versucht relevante Stakeholder in Entscheide zu involvieren. Die Unternehmensleitung ist sich der Wichtigkeit einer als Krisenmanagementeinheit konzipierten Corporate Communications bewusst; sie steht voll hinter dieser und nimmt die oberste Verantwortung im Rahmen des Krisenmanagements wahr. Zudem weiss die Führung um ihre Rolle im Zeitalter der mit den anderen Interpretationslogiken verbundenen Boulevardisierung. Ergo kennt sie technisch gesprochen das Problem des kommunikativ-innerlichen Phänomens bei Krisen und lässt sich folglich sowohl intern, von darauf spezialisierten Institutionen (u. a. fög) und von Kommunikationsexperten über Reputationsrisiken als auch das genaue *Wie* der Kommunikation instruieren: Gerade da die einzelnen Persönlichkeiten der Führung die “gezielten“ Exponate im Kampf um die medialen Quotenschlachten sind.

---

[689] Anmerkung der Verfasserin.

Damit in Leitmedien nicht die Schlagzeile "Krisenmanagement: Note <<ungenügend>>"[690] für die Leser gut sichtbar in schwarzer Fettschrift prangt, muss das Krisen(kommunikations)management der Zukunft folgenden Anforderungen genügen:

- Ein effektives und effizientes Krisenmanagement wird sich den Anforderungen, wie sie das moderne Mediensystem verlangt, anpassen. Dies bedeutet eine klare Ausrichtung der Produktion bzw. der Bewältigung von Ereignissen für die Medien, und zwar unter Einhaltung neuer Vermittlungslogiken und Berücksichtigung der Interessen der wichtigsten Teilöffentlichkeiten.

- Moderne Unternehmen setzen im Umgang mit Reputationskrisen als grösstem GAU auf Früherkennung. Einerseits gilt es generell die Mechanismen der Institution "Medien" und ihre Träger zu kennen. Andererseits werden Medienarenen auf heikle Issues durchleuchtet. Das gleiche Prozedere gilt für die Kommunikation verschiedener Expertenkulturen/Akteure, für die unternehmerische Binnen- als auch Aussenkommunikation und für Reputationskrisen unter Einbezug von Experten in erster Linie zwecks Vermeidung solcher Reputationskrisen.

- Unternehmen haben sich dem Kampf um Aufmerksamkeit resp. den Medialisierungseffekten zu stellen. Neben der auf wahren Fakten beruhenden PR- bzw. Kommunikations-/Informationspolitik, die permanent Entscheide der Unternehmensspitze rechtzeitig ins richtige Licht rückt, hat solch eine Politik bei dennoch eintreffendem Verlust an Image sofort adäquat zu reagieren: Unternehmen setzen auf eine professionell gehandhabte Unternehmenskommunikation. Ob sie sich selber "Medienmacht" aneignen können und wollen (von der Werbung bis zur Beteiligung etc. an Medienkonglomeraten), ist eine hier nicht weiter zu diskutierende, aber nichtsdestotrotz spannende Frage.

- Das klassische Krisenmanagement (organisatorische, personelle Dimensionen) bleibt sich in den Grundzügen gleich. Allerdings helfen auch hier die der Reputation nicht förderlichen Themen bzw. auf die Kalkulation von Reputationsrisiken zur Verhinderung oder mindestens Bewältigung von Reputationskrisen zielenden Analysen Entscheide fachgerechter abzustimmen. Auf der organisatorischen als auch personellen Ebene dürften zukünftig neue Organisationsformen und Personenzuteilungen (inkl. Verantwortlichkeiten) gefragt sein; also die bisher vernachlässigte Synergie wird genutzt, Redundanzen werden beseitigt.

- Die neuen Kommunikationsanforderungen führen zu einer zentralen Steuerung, Koordination des Informationsflusses und entsprechend dessen Kontrolle durch eine Corporate Communications. Neben der beschriebenen Professionalisierung durch diese Kommunikationsabteilung und durch die Ausdifferenzierung von Kommunikatorrollen haben externe Berater mit einbezogen zu werden. Dabei darf es unter keinen Umständen zu einer auf die Medien zugeschnittenen Aussenkommunikation inkl. verstärkt personalisierten Verantwortungsübernahme und einer vernachlässigten Binnenkommunikation kommen, ansonsten mit Reibungsverlusten zu rechnen wäre. Gerade die Binnenkommunikation ist sich ihrer Aufgabe im Hinblick auf "Information und Formung" aller Mitarbeiter bewusst. Hier hat der Slogan "Gemeinsam sind wir (zu allen Zeiten) stark" auf die Fahne geschrieben zu werden. Dies bedeutet für die Unternehmensspitze Besetzung derjenigen durch

[690] NZZ, 15./16. 6. 02; ..."<<Die Stadtpolizei hat ein Problem.>>" (Quelle: NZZ, 15./16. 6. 02)/"Niedergang eines einst stolzen Polizeikorps" (Quelle: Benini, Niedergang, NZZ am Sonntag, 16. 6. 02, 11.).

dafür auch auf der kommunikativen Ebene ausgewiesene Leute. Das verlangt nicht unbedingt nach skandalisierungsfördernden Charismatikern[691], sondern nach Persönlichkeiten, die den Überblick behalten und wirtschaftliche als auch politische Konsequenzen[692] in ihr Entscheidungskalkül zu integrieren vermögen.

- In summa hat sich ein modernes Krisen(kommunikations)management auf zwei Schienen zu bewegen: Das herkömmliche, immer dagewesene[693] Krisenmanagement wird sich eher an den alten Mustern desselben orientieren. Allerdings stützt es seine organisatorischen/personellen Entscheide zukünftig verstärkt auf verschiedenste hausintern und –extern durchgeführte Studien bezüglich der Kalkulation von Reputationsrisiken. Die klassische Krisenkommunikation hat bezüglich Prioritätensetzung in Richtung Früherkennung von Reputationskrisen zugunsten einer allgemein forcierten Analyse der Unternehmenskommunikation als solche zurückzutreten. Der Imperativ liegt auf einer auf die neuen Logiken des Mediensystems und folglich an den verschiedenen Interessen der relevanten Stakeholdern ausgerichteten Kommunikation. Diese erfolgt nach innen und nach aussen in einer Stimme und sichert, dass objektive Risiken und Fakten von den massgeblichen Interpreten als solche – wenn nicht akzeptiert - möglichst toleriert werden. Dabei kann auch die Unwissenheit kommuniziert werden; Hauptsache die relevanten Teilöffentlichkeiten künden der Unternehmung nicht die Treue. Keinesfalls soll mit normalen PR-Anstrengungen oder Marketingmassnahmen über die Moral eine “positive Aufmerksamkeit“ errungen werden, die im Fall der Nichterfüllbarkeit eigener, diesbezüglicher Forderungen im “Krisenfall“ die Unternehmung selbst nur noch tiefer vom hohen Ross der Moral fallen lässt.

Nach der Reflexion der gefundenen Literatur zum Krisenmanagement und zur Krisenkommunikation konnten die wichtigsten Fragestellungen an die Praktiker abgeleitet werden. Wie im Anhang nachlesbar, beschäftigte sich der erste Block dieser ausgewählten Fragen mit dem Begriff der Öffentlichkeit. Dabei interessierte was die Befragten unter diesem Begriff subsumieren, ob sie diesbezüglich einen verstärkten Begründungsdruck ihrer Handlungen und eine verstärkte Verantwortungsübernahme spüren und wie sie mit negativer Publizität resp. darin involvierten Akteuren umgehen. Der zweite Frageblock widmete sich den Begriffen der Krise, des Managements und des Krisenmanagements. Dabei ging es auch um organisatorisch-logistische und personelle Belange. Zudem wurden die Praktiker bezüglich Schwächen/Stärken im Umgang mit Krisen und deren Handhabung befragt. Der dritte Block versuchte mit gezielten Fragen den Bogen zwischen der Wahrnehmung der Öffentlichkeit bzw. relevanter Teilöffentlichkeiten durch die Verantwortlichen und dem eigenen Krisenmanagement (inkl. Krisenkommunikation) zu schliessen. Von Interesse war hier wie Verantwortliche das Krisenmanagement und die Komponente “Kommunikation“ über die Zeit wahrgenommen haben. Zusätzlich stellte sich die Frage, ob und wie immaterielle Faktoren (u. a. Reputation) von der Praxis bemerkt werden, und wie diese Entwicklung im Zusammenhang mit einem Krisenmanagement zu sehen ist.

Ausgewählte Stellungnahmen und Antworten der befragten Personen fliessen ungezwungen[694] in den folgenden Teil C (Schlussteil) ein. Zusammenfassend kann an dieser Stelle das Folgende festgehalten werden:

---

[691] Vgl. Imhof, Moral, 6.
[692] Vgl. Imhof, Moral, 5.
[693] ; da immer notwendig (Probleme gab und gibt es immer).
[694] Ungezwungen bedeutet, dass diese Arbeit den Leser nicht permanent auf Defizite der Praktiker bezüglich der in den nun folgenden Punkten zusammengefassten Argumentationsweisen aufmerksam macht. Das Gleiche lässt

- Was den Öffentlichkeitsbegriff angeht, wurde dieser vornehmlich mit “was ausserhalb des Unternehmens angesiedelt ist“ in Verbindung gebracht; es ging v. a. um die externen Stakeholder.

- Was den Krisenbegriff betrifft, wurde wie die gängige Literatur dies handhabt, eine schiere Zufälligkeit der Krisen beschrieben. “Alles und jedes“ kann aus Sicht der Praktiker heute als Krise dargestellt werden, wobei aus ihrer Perspektive klar die Existenzbedrohung als das massgebende Kriterium gewertet wurde. Somit bringen die Befragten die wirklichen Krisen, welche eine Unternehmung in den Ruin treiben (oder allenfalls in einer Übernahme gipfeln), in den Zusammenhang mit innerbetrieblicher Misswirtschaft und nicht mit den Medien. Medien seien höchstens ein Verstärker, allerdings verkomplizierten sie gerade für die Leitung von Unternehmen den Alltag. (CEO’s sollten fast täglich den Forderungen von Medienschaffenden nachkommen, was von der Unternehmensspitze als eine starke Belastung empfunden wird.) Hieraus wird ersichtlich, dass die Praktiker wie die gängigste Literatur immer noch die Reputationsproblematik unterbelichten: Sie sehen nicht, dass Krisen heute dank anderer Selektions- und Interpretationslogiken von den Hauptinterpreten abhängig sind bzw. ob Krisen den relevanten Teilöffentlichkeiten als wirkliche Krisenereignisse dargestellt werden oder eben nicht.

- Was die Bezugspunkte zwischen einer durch den Strukturwandel erstarkten Öffentlichkeit, den sich veränderten medialen Strukturen resp. deren Auswirkungen auf ein modernes Krisenmanagement (inkl. dessen Kommunikation) angehen, scheinen die Praktiker diesbezügliche Abhängigkeiten noch nicht richtig wahrzuhaben. Einerseits sehen sie zwar eine sich in den verschiedenen Medien häufende Anzahl an “Krisen“, Skandalierungen sowie generell eine Negativismustendenz, eine gestiegene Nachfrage nach CEO-Köpfen für Stellungnahmen (enorm gestiegener Arbeitsaufwand auf dem Konto Medienarbeit), eine erwartete Dauerpräsenz, eine Informationsflut etc. Andererseits kennen sie (oder sind sie noch nicht gewillt zu erkennen?) das Argument des Strukturwandels nicht oder noch viel zu wenig bzw. schwenken bei dessen Präsentation sofort auf die Boulevardisierung. Diese bringen sie allerdings nur in der simpelsten Ausprägung des “Publikum scheint gerne Komplexität der Sachlage auf einfach fassbaren Kopf herunterzubrechen“. Alles Weitere schreiben sie praktisch durchwegs dem Technikargument zu.

- Gesamthaft scheinen die Literatur als auch die Praxis davon auszugehen, dass es Risiken immer gibt, und dass folglich “Krisen“ einfach geschehen. Dabei vermitteln sie den Eindruck, als ob Krisen im Gegensatz zu früher schwieriger zu managen sind. Es geht ihnen allerdings nicht in erster Linie um eine steigende Bedeutung des Krisenmanagements bzw. dessen Wandel, wie sich dies vermuten liesse. Gerade die Praxis betont, dass es Probleme schon immer gegeben habe und immer geben werde. Somit konnten die Verantwortlichen nicht einen Wandel des klassischen Krisenmanagements und seiner Methoden über die Zeit feststellen, sondern betonen schlicht beobachtbare neue Anforderungen an die Unternehmenskommunikation. Dabei wird der Aspekt der kommunikativ konstruierten Risiken/Krisen und des “alles ist eine Frage der Interpretation“ bei dessen Vorstellung weder geleugnet noch im Hinblick auf die Reputationskrisen zu Ende gedacht. D. h. gerade das kommunikativ-innerliche Phänomen bei Krisen, das diese letztlich zu wirklichen Krisenereignissen

---

sich auch betreffend allfälliger Annäherungen seitens der Praktiker an die Argumentationsweise dieser Arbeit bzw. der Basisthese des Strukturwandels resp. des Hauptfokus der Disseration (d. h. die Bedeutungssteigerung und der damit einhergehende Wandel des Krisenmanagements und der -kommunikation) sagen.

macht, wird weitgehend unbeachtet gelassen oder eben auf das Gleis “Krise lösen wir dann halt mit Kommunikation“ geschoben. Allerdings wird auch hier überwiegend erst “tatsächlich in der Krise“ Rat bei Experten gesucht, anstatt bereits im Vorfeld aktiv gegen diese Not anzukämpfen oder aber wenigstens sich gezielt darauf vorzubereiten.

Sodann spiegelt die Praxis[695], was die Grundthese dieser Arbeit angeht, nur bezüglich der Kenntnisnahme einer verstärkten Krisenhäufung respektive deren Wiedergabe in der Presse bzw. im Anerkennen einer fortgeschrittenen Boulevardisierung, die bei den Verantwortlichen eigentlich unbekannte Theorie des Strukturwandels. Letztgenannte Boulevardisierung fordere die Praktiker besonders bezüglich der Komponente Kommunikation. Was das traditionelle Krisenmanagement (organisatorische/personelle Punkte) betrifft, kann nur sehr schwer beurteilt werden, inwiefern sich dieses gewandelt hat. Subjektiv betrachtet lässt sich aus den Antworten schliessen, dass sich dieses praktisch gleich geblieben ist. Im Endeffekt kann keine definitive Antwort gefunden werden, weder ob das Krisenmanagement die gängige Literatur spiegelt, noch ob die Praxis die Vorzüge (Nutzen) und die Schwachpunkte der Literatur kennt, geschweige ob sie bereit ist, den Strukturwandel in ihr Kalkül einzubeziehen. Dies rührt daher, dass Firmen anscheinend ihr Krisenmanagement und wohl auch ihre Kommunikationskonzepte (oder besser ihre Krisenpläne) geheim halten. Was als letzten Punkt die Strukturwandelthese und damit einhergehend die neuen Logiken der Medienwelt und deren Auswirkungen auf die Unternehmen anlangen, wurde der Leser bereits im ersten Teil dieser Arbeit darauf aufmerksam gemacht, dass diese These noch relativ neu ist und somit der Praxis verstärkt vorgeführt werden muss. Das heisst, dass die getroffenen Massnahmen verglichen mit dem vorhandenen Problembewusstsein (Krisenhäufung, Negativismus etc.) aufgrund der Unkenntnis der theoretischen Zusammenhänge bzw. des Voranstellens des Technikarguments bislang diesem Problembewusstsein hinterherhinken. Allerdings wird das Problembewusstsein (Risiken, Krisen) praktisch durchwegs als der Kommunikation äusserlich, dafür aber den Dingen innerliches Risiko- oder Krisenpotenzial aufgefasst. Zudem wird zwar viel von Prävention geredet, nur folgen den Worten keine offen dargelegten, einsehbar geplanten und wirklich einfach umsetzbaren Taten. Man darf sich zuweilen fragen, ob die Unternehmen ihre Krisenpläne und ihre Kommunikationspapiere verstecken, weil sie keine befriedigenden Massnahmenpläne (inkl. vorangegangene Analysen etc.) vorzuweisen haben?

[695] Oder wenigstens das, in was Verfasserin Einsicht erhielt.

TEIL C: Ergebnisse

6. Zusammenfassende Schlussbetrachtungen

6.1 Einleitende Bemerkungen

Abgesehen von Krisenmeldungen in der Presse, wird man tagtäglich über die am Anfang einer "Krise" stehenden Möglichkeitsausgänge verschiedenartigster Risiken aufmerksam gemacht. Gerade die Werbung nimmt sich dem Risiko an. Mit dem Risiko in Zusammenhang steht letztendlich auch der ungewisse Ausgang einer "Krise", und somit rücken wiederum die Unsicherheit, die Ungewissheit und die Gewissheit ins Blickfeld.

Laut Epprecht kann die Ungewissheit als bedrohlicher als die Unsicherheit eingestuft werden, denn Vertrauen basiere nun mal auf der Gewissheit, die "Wahrheit" so rasch und umfassend als möglich zu erfahren.[696] Slogans wie[697]

"Sicherheit ist, wenn Sie entschlossen in eine Marktlücke springen (...)",
"Sicherheit ist, wenn Sie sich ganz auf Ihr Ziel konzentrieren (...)",
"Sicherheit ist, wenn Sie voll Selbstvertrauen die Konkurrenz herausfordern (...)",

"In search of excellence you require your full potential; to find out its limits is only possible by consciously taking high risks and using your gut feel (...)",
"When you stop taking risks – well, you've reached the end of the story (...)" und "Once you have learned that even in the darkest times unconditional fighting always leads to a chance, you can take on life's challenges with much more courage (...)"

sollen die am Anfang jeglichen Handelns stehende Ungewissheit in Form eines "in Kauf zu nehmenden" Risikos versinnbildlichen. Risiken zu nehmen, ohne sich dabei auch der Gefahr oder sogar der (werbeträchtigen) Chance, die sich aus alltäglichem Handeln und dessen "Ausgänge" ergeben, bewusst zu sein, hiesse wohl im eigentlichen wie auch im grundsätzlichen Sinne "stehen-zu-bleiben". Somit hängt nach Silver gerade das Überleben der Organisation davon ab, ob man bereit ist die Ungewissheit als das zu erkennen, was sie letztendlich ist, nämlich die Möglichkeit einer herannahenden Krise, ein stresserzeugendes Geschehen, welches von Spannungszuständen zeugt und Druck bewirkt. Wie man erahne, würden Krisenbelastungen in sich die Möglichkeit des Gleichgewichtsverlusts, der wilden Notlösungen oder des Leugnens des Krisenhorrors bergen.[698] Zugleich bietet aus Autorensicht die Option "Krise" aber auch die Chance, Orientierung und Koordination in eigenes Handeln zu bringen oder wenigstens unnötigen Ballast über Bord zu werfen und befreit dem Horizont entgegen zu segeln.

Dies gilt ganz besonders in einer modernen, durch den Strukturwandel immer wie transparenteren, medialisierten Gesellschaft. Eine Gesellschaft, in der man mit den Worten von Gross weniger als je weiss[699], was die Unternehmen morgen unternehmen werden. Eine Gesellschaft, in der man dank der Zerstörung an überkommenen Gewissheiten folgerichtig eigentlich nur noch prognostizieren könne, dass die Zukunft

---

[696] Epprecht, Chance, 11.
[697] Die folgenden Ausschnitte stammen aus einer Inserateserie (2001) der Winterthur/Winterthur International-Versicherungen in der Neuen Zürcher Zeitung.
[698] Silver, Zeiten, 19.
[699] Nach Auskunft Prischings bedeutet Zukunftsunsicherheit zwar nicht blankes Nichtwissen über morgige Handlungen, aber unvollkommenes Wissen (Quelle: Prisching, Krisen, 667.).

immer wie unprognostizierbarer anmute.[700] Somit könne in modernen Gesellschaften ein möglicher Lösungsansatz "(...) die Einsicht in die Unausweichlichkeit der Riskanz und die Kommunikation dieser Einsicht nach aussen und nach innen (...)"[701] sein. Mit Gross lässt sich auch sagen, dass "(...) gerade dann, wenn diese Ungewissheit glaubwürdig nach aussen und nach innen vermittelt wird (...)"[702], die halbe Schlacht schon gewonnen, dass sie aber halb verloren sei, wenn zuerst die Siegerpose eingenommen wurde und dann scheibchenweise und eher verschämt die schlechten Nachrichten bekanntgegeben werden müssten. Somit dürfte in einer immer schneller sich wandelnden Welt die Ungewissheit der Zukunft scheinbar immer wie weniger gemanagt, dafür aber kommuniziert werden.[703] Wenn man hierfür ein praktisches Beispiel dazwischenschaltet, kann auf Farner-PR verwiesen werden. Laut Auskunft Königs setzt Farner auf die Prozessinformation. Informationen würden nicht einfach bis zum Ereignis (z. B. Massenentlassungen) zurückgehalten, sondern laufend an die Zuhörerschaft (früh, regelmässig, vorhersagbar – im Stil "nächste Information in zwei Tagen") abgegeben. Damit erfolgt laut König eine Wissensteilung mit allen Betroffenen. Der Preis, den die Empfänger bei diesem Vorgehen zahlten, sei, dass diese auch mit der Unsicherheit leben können müssten, die Firma hingegen sich diesbezüglich eher entlaste. Allerdings erfordere dies eine emanzipierte Öffentlichkeit, die mit diesen Fakten umzugehen wüsste.[704] Gerade daher müssen sich Unternehmen auf das in der modernen Gesellschaft vermehrt "Unvermeidliche" – die Ungewissheit bzw. die Unsicherheit ihrer Handlungen und damit einhergehend die Krise – einstellen. Will man Risiken und deren Folgen dennoch "managen", gilt es sodann Risiken innovativ einzugehen, wobei diese immer auf ihre Wirkung hinsichtlich Reputationskrisen analysiert und in Abstimmung mit reputationsschädigenden Issues gebracht werden; dies damit das Unvermeidliche in Form der Reputationskrisen als grösstem GAU moderner Unternehmen eben am besten zu etwas "Vermeidbaren, Verzichtbaren" gemacht werden kann. Risiken und folglich deren absehbaren Folgen handhabt man heute mittels eines auf Früherkennung ausgerichteten, in einem integralen PR-Management eingebetteten Krisenmanagements. Dabei wird der Faktor "Kommunikation" grossgeschrieben. So wäre ein modernes Krisenmanagement der medialisierten Zeit entsprechend zu einem Krisen(kommunikations)management angewachsen, das es nun gilt pflegend auf-/auszubauen und letztlich anzuwenden. Sodann kann es gelingen, Ansprüche von innerhalb und von ausserhalb der Unternehmen verstärkt wahrzunehmen und die Öffentlichkeit als das zu erkennen, zu der sie dank dem Strukturwandel geworden ist und zu dem, was sie auch noch bewirken kann: Publizität[705].

---

[700] Gross, Kontingenzmanagement, 27f.
[701] Gross, Fusionsrisiken, 320.
[702] Gross, Fusionsrisiken, 334.
[703] Gross, Fusionsrisiken, 334.
[704] König, Expertengespräch.
[705] Frau Tschanz sieht rund um den Begriff der Öffentlichkeit die zwei Punkte Anspruchsgruppen bzw. Publizität. Was die Publizität angehe, so sei diese schwer steuer- oder besser beeinflussbar. Ob viel oder wenig Publizität – bzw. wiederum unterteilt in positive oder negative Publizität - vorhanden sei, hänge auch stark damit zusammen, ob man es mit einem stark emotional geprägten Unternehmen (wie z. B. die Swissair) zu tun habe. Hier würde bereits die Frage nach Plastikbechern in Flugzeugen Wellen schlagen. Zudem sei das Entscheidende beim Begriff der Öffentlichkeit, auch beim erfolgreichen Umgang im PR-Bereich, dass Öffentlichkeit eigentlich das Bild im Publikum darstelle (Spiegel nach aussen), das dieses von einer Unternehmung mache. Dieses Bild sei somit je besser, je stärker das Fremdbild mit dem Eigenbild übereinstimme. Somit seien namentlich auch die Schönwetter-PR in gewissem Grade ein Fossil alter Zeiten, was man ganz besonders im Umgang mit Krisen zu bedenken hätte (good news seien keine Nachrichten, bad news seien Nachrichten). Gerade in diesen Fällen verweile man am besten so nah wie möglich an der Realität der tatsächlichen Begebenheiten (Quelle: Tschanz, Expertengespräch).

Ein Problem, das in der Praxis das Krisenmanagement betreffe, ist nach Rücksprache mit Stordel, dass dieses[706] von der Belegschaft immer noch als ein antizyklisches Business gesehen werde. (Diese Sichtweise gilt es somit in erster Linie zu ändern!) Stordel meint, dass, sofern alles gut gehe, das Krisenmanagement von interner Seite als Boni- resp. Geldverschwendung taxiert werde. Doch gerade in "guten Zeiten" bräuchte es diese Art von Management, denn die Prävention sei die entscheidende Komponente im Hinblick auf solche Ereignisse. Wenn dann aber diese Ereignisse einträten, was bedeute, dass es eben "nicht mehr so gut gehe", dann bräuchte es dieses Management eigentlich nur insofern, als dass dieses sich dann in besagter Situation zu bewähren habe. Als "en plus" könnten die Kollegen u. U. den Wert dieser Art von Management in solchen Lagen erkennen.[707] Zusätzlich komme hier erschwerend dazu, dass entweder die Auseinandersetzungsbereitschaft bezüglich "Krisen" gering sei[708] und entsprechend der Vorbereitungsaufwand gering, oder aber die Prävention sei nur selektiv-spezifisch, sodass einzelne Vorgänge - wie z. B. Brandschutz/Wasserschaden/Flugunfälle - bis ins kleinste Detail geplant würden. Laut König wäre es somit besser sich auf einen ganzheitlicheren Krisenbegriff einzustellen. (Viele Firmen wüssten nicht wie z. B. ein Produkterückruf vonstatten gehe.) Zudem wagt er die These aufzustellen, dass viele Unternehmen länger als sechs Monate keine Krise geübt hätten, obwohl in dieser Zeit bereits wieder die Hälfte des Top-Managements in der Zusammensetzung ausgewechselt wurde. Daher gälte es, wie im Militär, "den letzten Krieg" zu üben und sich bei der Prophylaxe in einem umfassenden Sinn auf unerwartete, unwillkommene Ereignisse einzustellen.[709]

Trotz alledem: Sofern man sich auf Entwicklungsprozesse einlässt, ist man bei noch so einer guten präventiven Absicherung weder auf der persönlichen, individuellen noch auf der geschäftsseitigen Ebene des täglichen Daseins vor Abstürzen gefeit. Man muss sich im Wissen um die um sich greifende Dynamik der Krisensituation vor dieser schützen oder eben gekonnt wappnen. Zurückkommend auf die gängigsten Ansichten sind weder personale noch unternehmerische Systeme unverwundbar und könnten von der einen auf die andere Sekunde in existenzielle Probleme geschleudert werden; manchmal daure der Erkennungsprozess länger, manchmal schlage das Ereignis vollkommen aus heiterem Himmel ein. Es frage sich dann nur, ob man auf diese Momentaufnahme im Leben eines Systems vorbereitet sei oder eben nicht. Le Coutre machte seine Leser bereits 1926 in einem seiner Artikel darauf aufmerksam, dass sich der Kaufmann klar werden müsse[710] "(...) welche Risiken in den Geschäften liegen, also praktisch eintreten können, und er darf als vorsichtiger Kaufmann nur in dem Masse – will er die Existenz seiner Unternehmung sicherstellen – sich in riskanten Geschäften engagieren, als er beim Eintritt der Risiken dabei in seiner Existenznicht gefährdet wird."[711]

Weder auf der individuellen noch auf der unternehmerischen Ebene ist man nun aber einfach einem "schicksalhaften" Ungewissen, sozusagen macht- und hilflos, ausgeliefert. Mittels Vorabschätzungen kann man es durchaus in den eigenen Händen haben, wie beim Eintritt des ungewünschten worst case eben dieser die Systeme trifft. Haltet man auch in der Ausnahmesituation die Fäden noch straff in den Händen, reduziert sich die Handlungs- und damit die Orientierungslosigkeit. So ist man dann immerhin "um einiges weniger in der Krise" als Vergleichspartner. Ein einzugehendes Krisenmanagement lässt

---

[706] Dasselbe gälte auch für das Riskmanagement.
[707] Stordel, Expertengespräch.
[708] Verdrängungsfaktor immer noch zu gross; als Kriterium dies zu ermitteln, könnten laut König der Stand der bestehenden Krisendokumentation und der Übungsrhythmus herangezogen werden.
[709] König, Expertengespräch.
[710] Le Coutre, Krisenlehren, 64.

somit die Aussicht auf durch die Krise verursachte Chancen offen. Es zeigt sich hier aber auch, dass ein System (wie ein Körper per se) bei noch so vorsichtigem Vorgehen das Verdikt "krank" in sich birgt. Ein Mensch kann sich gesund ernähren, nicht rauchen, Sport mit Mass betreiben, wenig Alkohol zu sich nehmen, einfach allgemein gesund leben und wird krank, wohingegen ein anderer Organismus all dies nicht vornimmt und dabei gegen die Hundert geht: Garantien gibt es (leider) keine.

Unternehmen können demnach schleichend krank werden und krank sein, ohne dass die Garantie besteht, dass sie je krank werden müssen. Allerdings erscheint "Krankheit/Krise" in der heutigen Zeit üblichen Dynamik wohl bald einmal als Normalfall, sollten sich Unternehmen nicht endlich der unterbelichteten Reputationsproblematik annehmen. Geht man nun auf die ureigenen Anfänge der Krisenlehre ein, wollte Fleege-Althoff seine Leser bereits 1930 für die Krankheitsanfälligkeit ihrer Existenzgrundlagen sensibilisieren.
Altertümlich gesprochen, zeigte Fleege-Althoff auf, dass durchaus ein Unterschied zwischen dem Krankheits- und Krisenbegriff bestehe.[712] Dies erklärte er wie folgt[713]: "Wir wählen das Wort Krankheitslehre und nicht Krisenlehre, weil es uns umfassender dünkt und die „Krise" einer Unternehmung lediglich einen Teil der Krankheit, einen Abschnitt im Verlauf des Krankheitsprozesses, darstellt. Man kann als Krise den Zeitabschnitt des Krankheitsprozesses bezeichnen, in dem sich die Krankheit dem entscheidenden Wendepunkt nähert, der Klarheit gibt, ob sie zum Tode oder zur allmählichen Gesundung führt (...)."[714]

Ohne vorerst auf allgemeine Empfehlungen resp. auf die unter diesem Kapitel zu behandelnden drei Punkte des Lückenschliessens in der Theorie, des Wissens um den Strukturwandel der Öffentlichkeit in Relation zum Krisenmanagement und des Verhältnisses Theorie versus Praxis einzugehen, scheinen Parallelen zwischen Organismen, die im persönlichen Erfahrungsbereich jedes einzelnen Individuums liegen, als auch Organismen, die sich letztendlich eben als nicht so abstrakt erweisen wie des Öfteren so behandelt, zu bestehen: Beide Organismen oder Systeme (Mensch und Unternehmung) können über kurz oder lang "erkranken". Dabei gipfle so eine Erkrankung, wie eben gehört, in einer Krise, die nun als Wendepunkt hin zum Guten oder Schlechten erfahren werde.

Möchte man dieses Bild der kranken Unternehmung auf heute praktizierte Anwendungen übertragen, dann verweise man zudem auf die Lektüre "Unternehmen auf der Couch" von Cohen/Cohen: Sie betrachten Unternehmen wie die Menschen als eigenständige Persönlichkeiten, welche sogar psychische Störungen (angefangen bei Psychosen über Neurosen[715]) erlitten, und wie diese mittels klinischer Psychologie Heilung erführen.[716] Desgleichen wurde als Vergleich zwischen Mensch und Organisation bei Meyers auch auf Elisabeth Kübler-Ross verwiesen, deren Aussagen resp. Modell über unheilbar Kranke auch zum Verständnis der Pathologie einer Unternehmenskrise herangezogen werden könnten. Denn bevor ein System der eigentliche Tod ereile, durchliefen die Patienten die fünf Stadien der Ablehnung und der Isolation, der Wut, des Kampfes um Zeit, der Depression und des Grams und des sich damit Abfindens. Somit würden persönliche und medizinische[717] Analogien auf die Wirtschaftswelt vorgenommen,

---

[711] Le Coutre, Krisenlehren, 64.
[712] Fleege-Althoff, notleidende, 3.
[713] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang C/Ziffer 1.
[714] Fleege-Althoff, notleidende, 3.
[715] Cohen, Couch, 22.
[716] Cohen, Couch, 12.
[717] Wie man wisse seien gerade die Medizin und das Militär Bereiche, die spezielle Verfahren zum Umgang mit

welche dazu dienten, eine bessere Basis für Bewertungen des Managements einer Krise und auch für die Erkennung der Krisenart zu schaffen.[718]

Wie auch immer man sich "bildlich-symbolhaft" einer Krise zu nähern versucht, langt man unweigerlich bei der Frage an, was nun eigentlich Krisen sind. Handelt es sich nur um Fälle, in denen die Existenz der Unternehmung bedroht ist? Soll das Spektrum insofern erweitert werden, als dass man sich auf die mit einer Krise einhergehende Unsicherheit in den Handlungen verstärkt konzentriert? Das bekannte Beispiel eines Flugzeugabsturzes (wie z. B. Halifax) lässt bereits die Geister scheiden. Denn geht man streng nach der Mehrzahl der bestehenden Krisendefinitionen aus, darf nach Bremi ein Flugzeugabsturz nie ein juristisches System "Airline" in seiner Existenz gefährden, ansonsten es mit dieser Unternehmung bereits schlimm stünde. Die Bezeichnung "Krise" resp. das z. B. bei Swissair eingeleitete Krisenmanagement dürften folgerichtig nicht so genannt werden. Dies bedeute, dass es sich in so einem Fall, der bereits im Vorfeld ausgemacht werden könne (Flugzeuge könnten abstürzen), nicht um eine der "grossen Krisen"[719] handle. Nehme man allerdings das System "Passagier" ins Visier, ja dann stelle sich ein Flugzeugabsturz fundamental als Existenzbedrohung dar und müsse für diesen als "Krise" – oder besser als "Katastrophe" – bezeichnet werden.[720] Frau Tschanz erwähnte auf diesbezügliche Frage, dass sie im Team von Emergency-Committee/Notfallszenario gesprochen hätten. Sie pflichtet aber bei, dass im populären Umgangston/Jargon oder auch im Mediengebrauch oft undifferenziert mit diesen Begriffen hantiert und damit der Begriff Krise automatisch übernommen werde. Somit würde er einerseits inflationär gebraucht (Abwertung). Andererseits sähe sie aber auch die Notwendigkeit, dass man den streng nach Definition auszulegenden Begriff der Krise, sprich der existenz-, lebensbedrohende Fall[721], ausweiten müsste; der Krisenbegriff werde heute namentlich im umgangssprachlichen/praxisorientierten Gebrauch für negative Vorkommnisse gleichsam als Sammelbegriff verwendet. Dies da der kleinste Vorfall publik zu werden drohe und eine wirkliche Krise nach sich ziehen könne. Sie brauchte das Beispiel eines brennenden Papierkorbs im Zimmer eines Bankchefs, was, sofern dieser Vorfall an die Öffentlichkeit gelange, unverzüglich zu einem heiklen Problem werden könnte. Sofort würden Spekulationen hereinbrechen, was denn für "heisse" Dokumente besagter Herr in seinem Papierkorb zu verbrennen hätte, ob jemand ein Attentat auf eben diesen Mann verüben wollte und so weiter und so fort.[722] Eine Problematik BSE oder AIDS hingegen, genau ein Themenkreis, der weder beim Laien noch beim sogenannten Managementexperten sofort als Krise ins Auge springt, müsste hingegen – insbesondere beim geschäftlichen Umgang in oder mit anderen Ländern – als eine zukünftig für Unternehmen existenzbedrohende Lage eingeschätzt werden. Denn eine Krankheit (z. B. Aids[723]) beeinflusst die Leistungsfähigkeit, die nach der Investition in die

---

Krisen entwickelt hätten. Meyers bedauert, dass sich die Wirtschaft bislang leider "foutierte", sich diese Ähnlichkeiten in einem fruchtbaren Theorieansatz zu Nutze zu machen (Quelle: Meyers, Fetzen, 10f.).

[718] Meyers, Fetzen, 20f.

[719] Zum Vergleich bezeichnet König einen Absturz als eine für die Unternehmen vorhersehbare kritische Unternehmenssituation (Quelle: König, Expertengespräch).

[720] Bremi, Expertengespräch.

[721] Nun sei bei der Swissair eine wirkliche Krise im Gang (Zeitpunkt Interview). Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang C/Ziffer 2.

[722] Tschanz, Expertengespräch.

[723] Annan liess zum Abschluss einer dreitägigen Uno-Sondersession zu der Thematik HIV/AIDS verlauten, dass das schiere Ausmass der Aids-Tragödie zum Handeln zwinge, und dass man es sich nicht leisten könne, diesen Kampf zu verlieren. U. a. Massnahmen gehe es darum, bis in vier Jahren Massnahmen einzusetzen, die sich um 13 Millionen Aids-Weisen (davon lebten 12 Millionen in Afrika) und die HIV-infizierten Kinder kümmerten (Quelle: NZZ, 29. 6. 01). Auch Pretoria warnt vor der Geissel Aids; die Wirtschaft sähe Produktivitätsverluste und eine Beeinträchtigung der wirtschaftlichen Entwicklung. Anglo American, das zweitgrösste Bergbauunternehmen der Welt, plane die besser ausgebildeten Arbeiter mit anti-retroviralen Medikamenten zu versorgen, denn dies sei

Ausbildung der Arbeitnehmer verbleibende Arbeitsdauer und generell die Produktivität entscheidend, wobei laut Bremi das langfristige Vorausdenken solcher Fälle eine der zentralen Aufgaben der Verwaltungsräte darstelle.[724]

Und genau hier steht man bei der Thematik "Krisenmanagement und Krisenkommunikation" im Mittelpunkt der Schwierigkeiten: Bereits beim Begriff der Krise steigt die Zufälligkeit ins Unermessliche. Die Komplexität nimmt solche Masse an, dass eine gezielte Vorbereitung (geschweige denn ein geplantes, koordiniertes Handeln) schlicht nahezu verunmöglicht wird. Sodann hilft die Grundthese des Strukturwandels die komplexe Kontingenz der bestehenden Literatur auf das einfacher Fassbare des Verlusts an Orientierung, des Verlusts des Vertrauens in die Zukunft und des Verlusts der Erwartungssicherheit herunterzubrechen. Somit gilt es den Begriff der Krise der heutigen Zeit entsprechend als Reputationskrise darzustellen: Eine Krise erfüllt im Zeitalter anderer Selektions- und Interpretationslogiken das traditionelle Kriterium der Existenzbedrohung dann, wenn bei den für das Überleben relevanten Teilöffentlichkeiten das Vertrauen in die Unternehmung verlorengegangen ist. Somit werden Krisen "berechenbarer"; sie fallen nicht einfach vom Himmel, sondern sind bei einer kommunikationstheoretischen Betrachtungsweise eine Sache der Interpretation bzw. der Interpretationsmacht beteiligter Akteure. Welche Entschlossenheit hingegen ganz generell im Umgang mit Krisen von Verantwortlichen an den Tag gelegt werden muss, zeigt – zur Aufheiterung - folgende Story einer Pioniermutter:

"Stellen Sie sich einen Hollywood Westernfilm aus den fünfziger Jahren bildlich vor. Die Viehräuber brennen die Ranch nieder, schiessen den braven Ehemann mitten ins Herz und machen sich mit fünfzig Rindern davon. Die Verfolger treffen ein, und der Sheriff stolziert schweren Schrittes zu der russgeschwärzten Witwe, die ihre erschreckten Kinder umarmt und streichelt.

In seiner typisch texanischen Mundart brummelt er: „Sie sollten besser mit uns in die Stadt kommen, Ma'am. Hier steht ja kein Stein mehr auf dem anderen."

Sie macht ein verbissenes Gesicht. Und mit Augen, die so scharf blicken, dass sie ins Herz schneiden, antwortet sie: „Das hier ist *unser* Land, wir bleiben hier und werden es verteidigen, bis wir sterben.""[725]

Alles in allem sollen wiederum mit Silvers gesprochen Zeiten vor Umbruchphasen sinnvoll genutzt werden, denn eine "(...) Krise ist immer intensiv. (...). In den wilden Tagen einer Krise, in der uns der Kopf zu bersten scheint und die Spannungen kaum zu ertragen sind, ist kein Platz für unterwürfige Manager im Nadelstreifenanzug, von denen jeder mit allen Kollegen um eine Beförderung rivalisiert. Es ist kein Platz für persönlichen Ehrgeiz, für Leute, die grundsätzlich anderen die Schuld zuschieben, für schwatzhafte Übermittler von Neuigkeiten. Eine Pioniermutter mit starkem Willen würde diesen Kindern mit einer Tracht Prügel zu etwas Verstand verhelfen. Dann würde sie diese Burschen aus der Blockhütte schicken, Holz für ein Lagerfeuer zu suchen, die Zäune zu flicken oder das

---

immer noch billiger als permanent neue Personen auszubilden, welche in der Folge die Verstorbenen zu ersetzen hätten (Quelle: NZZ, 11. 10. 01). Zudem scheint "Aids" auch für die Pharmaindustrie ein heikles Issue zu sein: Erstens gehe es um Profit versus ethische Fragestellungen, und zweitens habe Aids "(...) immerhin noch den >>Vorteil<<, nicht nur eine Plage der Dritten Welt zu sein, sondern auch die Industrieländer heimzusuchen (…)" (Quelle: NZZ, 13./14. 10. 01) (Quelle: NZZ, 13./14. 10. 01). Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang C/Ziffer 3.

[724] Bremi, Expertengespräch.

[725] Silver, Zeiten, 75.

entlaufene Vieh wieder einzufangen."[726] Somit sind bezüglich der Infrastruktur und im Speziellen bezüglich der (internen und externen) "Mitarbeiter" aller Ebenen, neben den alltäglich geforderten präventiven, krisenverhindernden Analysen, Infrastruktur- und Sachleistungen, in Zeiten ausseralltäglicher Situationen zusätzliche Stärke, Entscheidungsfreudigkeit und Umsetzungskompetenz gefragt. Diese übersteigen deutlich den "normalen Level" des alltäglichen Handelns und fordern diesbezügliche Attribute.

6.2 Lücken der Theorie

Im Wesentlichen bestehen, neben den kleinen Lücken, die in dieser Arbeit mittels der gewählten Strukturierung und Einordnung der behandelten Thematik geschlossen wurden, drei grosse Lücken. Die Mängel der vorhandenen Theoriefragmente sind Folgende:

Erstens ist man versucht das eigentliche Krisenmanagement, das im endgültigen Entscheidungsbereich der Unternehmensführung liegt, oftmals unter dem Schwerpunkt der Krisen-Public Relations zu behandeln. Dies da sich insbesondere die PR-Literatur der Behebung von Krisen aller Art (Kommunikation bei Störungen, Katastrophen, Massenentlassungen etc.) – d. h. nicht nur Krisen rund um die Problematik der Insolvenz[727] - in Unternehmen annimmt. Verstärkt wird dieser Umstand dadurch, dass sich Unternehmen in Krisenzeiten Kommunikationsexperten bzw. PR-Experten zuwenden und sich von diesen beraten lassen. Dies vermittelt leicht und fälschlicherweise den Eindruck, dass die Federführung bei einer grundsätzlichen Krisenhandhabung im PR-Bereich läge.

Die Theorie oder gegebenenfalls der praktische Umgang der sowohl auf der unternehmensführungsseitigen Ebene des Krisenmanagements als auch auf der eher im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit liegenden oder Mischtypen zuzuordnenden Autoren zeigen namentlich auf der PR-Seite zu wenig deutlich, dass das Krisenmanagement von den Public Relations resp. den Krisen-PR getrennt werden muss[728]. Somit hätte wenigstens eine deutliche Trennung der Bereiche Krisenmanagement auf der Unternehmensführungsstufe, PR (in Krisenzeiten) und damit verbunden Marketing zu erfolgen. Andererseits hätte die Krisenmanagementtheorie (gerade die strategisch-insolvenzlastige) bestrebt zu sein, die Zusammenarbeit der verschiedenen Ebenen und Anforderungen in einer in gewissem Sinne übergreifenden Theorie eines Krisen(kommunikations)managements profunder darzustellen. Aus diesem Grund wurde in dieser Arbeit das Krisenmanagement unter Beachtung der zweifachen Bedeutung der PR in seine Bestandteile Krisenmanagement und Krisenkommunikation getrennt. Nach dem Referat und der kritischen Diskussion konnten sodann diese zwei Stränge in ein die Redundanzen beseitigendes und die Synergie berücksichtigendes bzw. dem Strukturwandel angepasstes Krisen(kommunikations)management überführt werden. Wie dies genauer zu verstehen ist, wird in den folgenden Abschnitten aufgezeigt:

Der streng betriebswirtschaftliche Theorietyp des Krisenmanagements, sprich dessen Autoren (u. a. Höhn, Müller, Krystek) das Krisenmanagement dort "verorten", wo es als

---

[726] Silver, Zeiten, 79f.

[727] Oder besser: Krisen, die das definitive "Aus" des Unternehmens bedeuten könnten.

[728] "Krisenmanagement" darf nicht einfach "nur" mit "Krisenkommunikation" gleichgesetzt werden, sondern es muss eine korrekte Unterscheidung in ein strategisches und ein operatives Krisenmanagement unter massgeblicher Mitwirkung der Kommunikation vorgenommen werden.

zentrale Aufgabe zu platzieren ist, nämlich bei der Unternehmensführung, sieht das Krisenmanagement als reine Führungsaufgabe. Müller umschreibt dies wie folgt: "Oberstes Ziel der Unternehmensführung ist die Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit der Unternehmung. (...) Das Bestreben der Systemerhaltung durchzieht sämtliche betrieblichen Entscheidungen und Handlungen. (...) Unternehmungskrisen bedrohen diese Zielsetzung nachhaltig. Die Bewältigung von Krisen bildet deshalb eine Grundfunktion der Führung. (...) Entscheidungen zur Bewältigung von Unternehmungskrisen weisen nämlich sämtliche Merkmale "echter Führungsentscheidungen" im Sinne von Gutenberg auf. Sie besitzen erstens fundamentale Bedeutung für den Bestand der Unternehmung. Zweitens können Entscheidungen zur Krisenbewältigung nur aus der Sicht der Gesamtunternehmung getroffen werden. Drittens handelt es sich um Entscheidungen, die nicht delegiert werden dürfen, wenn der Unternehmungsführung nicht die Kontrolle über den Bestand und die Zukunft der Unternehmung entgleiten soll. (...) Um der Bedrohung der Überlebensfähigkeit unverzüglich und wirksam begegnen zu können, muss Krisenmanagement die höchste Priorität sämtlicher Führungsaufgaben in der Unternehmung erhalten. (...) Krisenmanagement wird deshalb grundsätzlich zur ureigensten Aufgabe der Unternehmungsführung, d. h. des Top-Management. (...) Dies schliesst allerdings nicht aus, dass die Unternehmungsführung sich bei der Erfüllung dieser Aufgabe der Mithilfe des übrigen Management, von internen Spezialisten sowie externen Beratern bedient oder von Kontrollorganen der Unternehmung (z. B. Aufsichtsrat, Konzernleitung) aktiv unterstützt wird. (...)."[729]

Krisenmanagement als Initiator und Realisator einer Krisenvermeidung und –bewältigung ist laut Krystek bei dessen erfolgreichen Durchführung auf schlagkräftige Instrumente angewiesen. Dabei spiele hauptsächlich die Unternehmensplanung[730] als dominantes Instrument eine Rolle im Umgang mit krisenhaften Erscheinungen. Wiederum wird hier ein Fällen von Führungsentscheiden, gewissermassen auf einer Basis von systematischer Vorbereitung der Entscheide zur Bestimmung eines in der Zukunft liegenden Geschehens, als Kernstück angesehen.[731] Somit ernennt Höhn die Unternehmensführung als das geborene Krisenmanagement.[732] Man könne dabei durchaus auch der Ansicht sein, dass sich die strategische Planung und ein Krisenmanagement ergänzten, wobei nach Meyers das Krisenmanagement auf die kurzen Augenblicke der Instabilität reagieren müsse, damit mit der grösseren und weniger zeitabhängigen Aufgabe - die eigentlichen strategischen Ziele der Unternehmung zu erreichen - weitergemacht werden könne.[733]

Diese streng betriebswirtschaftlichen, auf das strategische Management ausgerichteten Theoriefragmente unterschätzen die in der heutigen transparenten Zeit so wichtigen kommunikativen Aspekte in wissenschaftlicher Sicht oder negieren diese sogar in ihren Theorieansätzen. Warum dem so ist, kann nur spekuliert werden. Sicher ist, dass mit der zunehmenden Transparenz der modernen Gesellschaft sich auch streng betriebswirtschaftliche Ansätze gezielter mit dem für ein modernes Krisenmanagement so wichtigen kommunikativ-innerlichen Phänomen bei Krisen auseinandersetzen müssen. Dies damit sie den heutigen Ansprüchen gerecht werden bzw. ihre Entscheide bei organisatorisch-logistischen, personellen und kommunikativen Fragen auf diesbezügliche

---

[729] Müller, Krisenmanagement, 28f.

[730] Oelsnitz ist der folgenden Ansicht: "(...) Unter Zugrundelegung eines *institutionellen* Planungsbegriffes könnten krisenbewältigende Aktionen respektive die notwendigen planerischen Tätigkeiten eines vorausschauenden Krisenmanagements auch unter das Konstrukt Unternehmensplanung subsumiert werden." (Quelle: Von der Oelsnitz, Unternehmensflexibilisierung, 23.).

[731] Krystek, Unternehmungskrisen, 109.

[732] Höhn, Unternehmen, 1.

Analysen abstützen können. Damit muss den Praktikern neben dem neu zu definierenden Begriff der Krise im Sinne der Reputationskrisen – im Hinblick auf eine wirksame Planung, Steuerung und Überwachung verschiedenartigster Prozesse im Umgang mit dem Krisenphänomen[734] – auch verstärkt von der wissenschaftlichen Seite kommend die Macht der Interpretation nähergebracht werden. Zudem hat in diesem Zusammenhang auch das viel beschriebene Instrumentarium "PR" von der Theorie in das richtige Licht gerückt zu werden. Es muss verstärkt auf die Gefahr der Moralfalle der PR hingewiesen werden. Auch sehen diese strikt betriebswirtschaftlichen Theorieansätze[735] das Krisenmanagement aus der rein existenzbedrohenden Warte; im Mittelpunkt ihrer Überlegungen stehen die Probleme der Insolvenz[736] und deren Sanierung. Man kann mit Witte sagen, dass besonders bei der Frage nach der Entstehung von Krisen in Unternehmen resp. der Erforschung der Bedingungen der Entstehung von Krisen bei denjenigen Fällen angesetzt wurde, bei denen die Unternehmen auch tatsächlich zu Grunde gingen. Die in diesem Feld entstandene "Forschung" (bzw. Literatur) konzentriere sich daher in erster Linie auf die Frage nach Tatbeständen in der internen oder externen Unternehmens(um)welt, die bestehen müssten, damit es zu einer Insolvenz hervorrufenden Krise komme.[737] Dies bedeutet für neue Ansätze, dass sie, wie erwähnt, den Krisenbegriff anders fassen und diesbezüglich ihre Analysen an die veränderten Gegebenheiten anpassen.

Was Autoren aus dem wissenschaftlichen (oder oft eher praktischen Expertenstatus entsprechenden) PR-Bereich anbelangen (u. a. Apitz, Herbst, Nitsch, Lambeck, Spindler, Stöhlker), konzentriert sich dieser Theorietypus insbesondere auf das aus seiner Sicht wichtigste Instrument im Rahmen kommunikativer Bemühungen im Krisenfall, die Krisen-PR. Er bemüht sich aber gleichzeitig in einem ungenügenden Masse um die strategisch-führungsmässige Seite eines gut funktionierenden Krisenmanagements und neigt dazu die strategische Dimension mit der kommunikativen Dimension eines Krisenmanagements zu vermischen. Dieser Typus versucht in leitfadenmässiger Form Anleitungen namentlich an Kommunikationspraktiker, aber auch an Verantwortliche der Wirtschaft, der Verbände oder der Politik zu geben. Er befasst sich zu wenig oder zu ungenau mit den oben genannten organisatorischen-, personellen- oder allgemein gesprochen planerischen Anforderungen, die dann in Entscheidung, Handlung bzw. Umsetzung münden. Der Faktor "Kommunikation" steht bei diesen Autoren – naturbedingt, da es sich um Kommunikationsexperten handelt – zuoberst auf der Prioritätenliste, wobei auch hier überwiegend die Kommunikation als den Risiken und Krisen äusserlich gesehen wird: Krisen versucht man schlicht durch Kommunikation abzulösen. Zudem arbeiten sie massiv mit Fallstudien, was allerdings auch der sogenannte Manager-, Diplomaten- und Wissenschaftlertyp aus der Praxis macht, der sich aktiv in Politik und Wirtschaft beschäftigt (vgl. u. a. Meyers, Mitroff, Nudell, Antokol). Dieser greift u. U. auf ein grosses Krisenerfahrungswissen zurück, betätigt sich gleichzeitig wissenschaftlich oder bekommt wenigstens Anfragen aus der Wissenschaft, um daraus eine "Theorie" zu formen. Die so entstandene Theorie verdient aber eher den Namen "Theorie der Praxis".

Solange die Wissenschaft das Krisenmanagement entweder zu einseitig aus der Perspektive der Unternehmensführungsebene ohne Berücksichtigung eines neuen

---

[733] Meyers, Fetzen, 183.
[734] Grochla, Geleitwort, V.
[735] Abgesehen von Höhn, da er die Thematik rein auf der Führungsebene am neutralsten angeht.
[736] Und dies obwohl "Insolvenz" laut Staehle nicht eigentlich eine Krisenursache, sondern Folge von zeitlich früheren Fehlentwicklungen sei (Quelle: Staehle, Krisenmanagement, 2454.).
[737] Witte, Anfang, 16.

Verständnisses von unternehmerischer Transparenz[738], anderer Betrachtung der Komponente "Kommunikation" und rein aus der existenzbedrohenden Warte ohne Korrektur des herkömmlichen Krisenbegriffs sieht, und zugleich die eher praxisorientierten PR vice versa die strategischen Hintergründe von Krisen in ihren Theorieansätzen zu wenig berücksichtigen, solange wird die Theorie eines Krisen(kommunikations)managements defizitär erscheinen. Oder mit Witte genereller ausgedrückt: Solange die wissenschaftliche Aufgabe ungelöst bleibt, solange wird sich der Wirtschaftspraktiker dazu veranlasst sehen pragmatische Instrumente anzuwenden, die diesem im Wirtschaftsleben stehenden Praktiker entweder aus der persönlichen Erfahrung (als eine besondere Form einer ad hoc Theorie) zur Verfügung stehen und/oder aus gesammelter Erfahrung praxisnaher Autoren zur Verfügung gestellt werden. Würden dabei auch Erfahrungen, die auf praktischen Einzelfällen beruhten, zu Rate gezogen, sollten diese Einzelfälle und deren Bewältigung als heuristischer Fundus für wissenschaftliche Untersuchungen nicht unterschätzt werden. Gerade aus Fallbeispielen könnten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge dargestellt werden, die wiederum z. B. in Form sogenannter Checklisten einem Krisenmanagement zugute kämen.[739] Will man nun den Praktikern in Politik und Wirtschaft ein vernünftiges theoretisches Instrumentarium im Hinblick auf den Umgang mit heutigen Reputationskrisen in Organisationen in die Hände legen, muss diese Theorie auch die weicheren Faktoren in harte Theoriekonzeptansätze einbauen; folglich soll der soft factor "Kommunikation" unbedingt die härteren betriebswirtschaftlichen Konzepte sinnstiftend bereichern.

Da Kommunikation in einer durch den Strukturwandel der Öffentlichkeit zunehmend transparenteren, alles und jedem öffentlich (er)scheinenden modernen Gesellschaft der entscheidende Machtfaktor der nahen und fernen Zukunft ist, sprich einer Welt in der *Unternehmensführung laut Spindler Kommunikation ist*[740]*,* gilt es diese zwei "Theorieströnge" der eher streng betriebswirtschaftlichen/ökonomischen und der eher PR-/praxisorientierten Richtung verstärkt in einen sich ergänzenden Theoriestrang überzuführen. Die Theorie hat sich in Zusammenarbeit mit den Unternehmen der Erforschung a) der Medienlandschaft inkl. dem Auffinden reputationsschädigender Themen, b) der Kommunikation verschiedener Akteure, aber besonders der Binnen- und Aussenkommunikation privatwirtschaftlicher Organisationen und c) anderweitiger Reputationskrisen anzunehmen. Dies, damit unternehmerische Entscheide auf dieser Basis getroffen werden im Hinblick darauf, die relevanten Akteure im Glauben an das jeweilige Unternehmen zu lassen, damit die Existenz desjenigen zu keiner Zeit in Frage gestellt ist. Somit darf nicht die Frage des "was ist nun wichtiger, Strategie oder deren Kommunikation" im Vordergrund aller theoretischen oder praxisorientierten Überlegungen stehen. Das Krisenmanagement auf Stufe Geschäftsführung ist zwar hierarchisch der Aufgabenerfüllung der Public Relations übergeordnet und trägt letztlich immer die definitive Entscheidungskompetenz im Umgang mit Krisen. Die operativen Krisenmanagementaufgaben, besonders die Unternehmenskommunikation als solche, tragen aber heute wesentlich zur Verhinderung oder allenfalls Bewältigung von Reputationskrisen als grösstem GAU eines Unternehmens bei.

Zweitens wird in den traditionellen Konzepten zum Krisenmanagement und dessen kommunikativen Seiten der Einbezug in ein integrales PR-Management zwar in Ansätzen vollzogen, allerdings zu wenig deutlich unterschieden, dass auch ein Krisenmanagement die PR aufzuwerten vermag. Folgerichtig müssen die Krisen-PR als integrierte Komponente des eigentlichen Krisenmanagements verstanden werden. Allerdings

[738] Hervorgerufen durch den Strukturwandel der Öffentlichkeit.
[739] Witte, Anfang, 17f.

haben eben gerade die PR-Massnahmen auf dem Boden der Realität zu bleiben und nicht eine überdimensionale, positive Aufmerksamkeit zu wecken, die im Krisenfall das Unternehmen noch mehr in die Tiefe zieht.

Issues, welche zukünftig zu schwerwiegenden Problemen für Unternehmen werden könnten, sollen nach Krystek/Müller-Stewens bei deren Erkennen an ein Krisenmanagement zur weiteren Bearbeitung übergeben werden.[741] Ein umfassendes PR-Management-Konzept, das ein Issues-Management einschliesst, muss ebenso durch ein operatives Krisenmanagement - und nicht nur durch dessen kommunikativen Aspekte (Konflikt- und Krisenkommunikation als Teilkonzept eines integralen PR-Konzepts[742]) – aufgewertet werden. Folglich hat ein Krisen(kommunikations)management zukünftig als systematisches Issuesmanagement auf der Stufe der Geschäftsführung angesiedelt zu sein, wobei es als deren Führungsinstrument als Beobachtung von Kommunikation konzipiert ist. Wie laut Köcher das Issues-Management einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung der PR-Disziplin leistete und den PR wiederum den Einbezug in die strategische Planung ermöglichte,[743] so kann ein modernes Krisenmanagement mit seinen operativen Tätigkeiten durchaus bestehende PR-Konzepte ausbauen, d. h. am Schluss diese aufwerten.

Drittens weist die gängige Theorie immer noch zu wenig auf die wichtigsten Abgrenzungen (Kernkompetenzen) hin und vernachlässigt ihre überschneidende Aufgabenwahrnehmung (bzw. Umsetzung der Synergie) der wesentlichsten Bausteine[744] eines integralen PR-Managements. Namentlich werden nicht genügend Bausteine erkannt, deren Ähnlichkeiten der Gebiete geradezu auffordern, die vorhandene Synergie sinnvoll zu nutzen. Ganz besondere Bedeutung hätte hier neben organisatorischen und personellen Fragen die Hervorhebung der wichtigsten Gemeinsamkeiten dieser verschiedenen, in ihren Grundkomponenten so ähnlichen Bereiche des Risk-, Issues-, (Anspruchsgruppen-), Katastrophen- und Krisenmanagements; alle diese Bereiche bedürfen zu ihrer Kommunikation nach innen und nach aussen der “Koordination und Kontrolle“ über ein Kommunikationszentrum resp. über die Corporate Communications[745]. (Gerade wegen der anderen Selektions- und Interpretationslogiken aufgrund der Strukturwandelthese.) Dafür wird in der Theorie der verzweifelte Versuch unternommen u. a. die Begriffe der Störung, des Konflikts, der Katastrophe und der Krise mit ihren jeweiligen Managementformen zu unterscheiden[746], was meist nur wieder zu neuen Überschneidungen führt. Zudem scheint dies für die Massnahmen der Managementaufgaben in organisatorischer und personeller – aber auch kommunikativer - Hinsicht eher unwichtig. Denn kommt es zu Störungen, Krisen, Katastrophen etc., dann heisst es in jedem Fall genauso beherzt agieren und nicht nur reagieren, geht es doch um den Schutz der alles entscheidenden Reputation.

---

[740] Spindler, Umwelt, 20.
[741] Krystek/Müller-Stewens, Frühaufklärung, 31.
[742] Köcher, Management, 145.
[743] Köcher, Management, 129f.
[744] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang C/Ziffer 4.
[745] Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang C/Ziffer 5.
[746] Sehr gut ersichtlich wird dies bei Krystek, der einerseits die Begriffe des Konflikts, der Unternehmungskrise, der Katastrophe und der Störung mit je eigenen Definitionen voneinander abzugrenzen versucht. Der andererseits aber deren grundsätzlichen Zusammenhänge, sprich Überschneidungen, in einem Schnittstellenmodell aufzeigt (vgl. Abb. 2; Krystek, Krisenbewältigungs-Management, 9.), und der zudem die sich daraus ergebenden Managementformen Konflikt-, Krisen(bewältigungs)-, Katastrophen- und Riskmanagement wiederum in einem Schnittstellenmodell auflistet (vgl. Abb. 3; Krystek, Krisenbewältigungs-Management, 17.). Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen siehe Anhang C/Ziffer 6.

Wenn man sich auf die vier Gebiete Risk-, Katastrophen-, Issues- und Krisenmanagement konzentriert und diese vergleicht, dann muss aus der unternehmerischen Perspektive auffallen, dass sich diese Gebiete in folgenden Schwerpunkten ähnlich sind:

- *Problemsensibilität und Problemerkennung:* Sie bedürfen zur effizienten Aufgabenerfüllung der Sensibilität bezüglich zukünftiger Problemherde resp. benötigen den Willen und die sachlichen Voraussetzungen zu deren Erkennung.
- *Problemidentifizierung und Problembegegnung:* Sind diese Herde identifiziert, bedarf es gesicherter Konzepte und gezielter Massnahmen, wie einem Ereignis – bei allfälligem Eintritt – begegnet wird. Dabei geht es (neben Infrastruktur- und logistischen Entscheiden) um organisatorische und personelle Fragen.
- *Problemkommunikation und Problemdialog:* Alle diese Bereiche haben heikle Themen und diesbezügliche Entscheidungen in allen Phasen sowohl nach innen als auch nach aussen zu kommunizieren, wenn immer möglich unter Einbezug oder besser Mitwirkung verschiedenster Teilöffentlichkeiten.

Dabei ist aus Sicht der einzelnen Unternehmung zweitrangig, ob es sich um kleine Probleme (in Flammen stehender Papierkorb, hervorgerufen durch achtlos weggeworfene Zigarette auf Büroetage) oder grosse Probleme (Sammelklagen, hervorgerufen durch eigene "Fehlleistungen") handelt. Denn erstens können auch die kleinsten Probleme unerkannt alleine oder im Zusammenwirken mit anderen Faktoren (u. a. Kommunikation) zu riesigen Problemen anwachsen. Zweitens müssen die Folgen solcher Probleme richtig eingeschätzt und auf irgendeine Art und Weise in ihren Auswirkungen gemildert werden (Versicherungen, im Vorfeld geleistete Aufklärung der Öffentlichkeit u. a. zum Imageschutz[747] etc.). Drittens bedürfen alle Arten von Problemen einer verhältnismässig richtig gewählten Begegnung hinsichtlich Infrastruktur, logistischer als auch organisatorisch-personeller Entscheide. Viertens benötigen Risiken und deren Folgen der Kommunikation, wobei heutzutage alles eine Frage der Interpretation ist.

Theoretische Ansätze sollen (und dies wurde bislang so getan) die verschiedenen Gebiete eigenständig behandeln. Sofern man in der Folge die Ähnlichkeiten dieser Gebiete nicht nur in ihrem Wesen, sondern auch in den zu ergreifenden Konzepten und deren Massnahmen erkennt, ganz besonders hinsichtlich deren Informationskoordination und –kontrolle nach innen und nach aussen, sollen zu rigide Begriffsdefinitionen nicht die mögliche Synergie verhindern. Das Studium der bestehenden Ansätze sollte dem Leser aber in erster Linie die Augen öffnen, dass man mit versuchten und oftmals wohl verzweifelt bemühten Begriffsdefinitionen resp. -abgrenzungen nicht weiterkommt beim Vordenken, Vorwegnehmen, darauf Einstellen, Abwenden oder Abschwächen, bei Versorgung, Betreuung, Bewältigung, Nachbetreuung und daraus Lernen; denn all diese Probleme rund um den Verlust von Image bei relevanten Akteuren müssen schlicht bestmöglich angegangen und natürlich auch in allen Stadien so kommuniziert werden, dass das Vertrauen in das Unternehmen jeweils wenigstens langfristig erhalten wird.

Bezüglich der Nutzung der Synergie und der in dieser Arbeit dargelegten organisatorischen Ausrichtung des Krisenmanagements bestätigte Frau Tschanz diese Meinung. Sie wies darauf hin, dass diese Idee[748] ihrer Ansicht nach eine wirkliche Neuerung und ein grosser Schritt in die richtige Richtung sei. Leider werde es von den Unternehmen noch nicht erkannt. Frau Tschanz führt dies bei der Sulzer Medica nun aber

---

[747] Man könnte dies auch mit einem Bonmot untermauern: *"Ein guter Name ist der beste Bürge"* (Quelle: Fenkart/Widmer, Corporate, 13.).

[748] Auch Zweiteilung der PR bzw. die zweifache Bedeutung der PR hinsichtlich des Krisenmanagements.

praktisch in diesem Sinne selber so ein. Für sie machen nämlich die Gebiete Riskmanagement und Issues-Management (und das Krisenmanagement) das Krisenmanagement aus und sind "eins", wobei das Krisenmanagement nur ein Element sei und Risk- und Issuesmanagement ein integrales Instrument darstellten. Unternehmen hätten zu erkennen, dass sicherlich die Bereiche Risk-, Issues- und Krisenmanagement[749] sozusagen in einem Block im Rahmen eines integralen PR-Managements gehandhabt werden müssten. Die Synergie – auch in operativer Hinsicht - sollte erkannt und gemeinsam in enger Zusammenarbeit gemanagt werden. Wie diese Bereiche angeordnet und wo sie untergeordnet oder als eigenständige (Stabs)stellen operativ tätig würden, sei eher nebensächlich. Hauptsache die Synergie werde genutzt, und die Kommunikation erfolge nach innen und nach aussen in einer Botschaft einheitlich[750]. Gleichzeitig erwähnte Frau Tschanz den Zuckerhut "Public Affairs, Corporate Communications und Marketing", dessen Kommunikation abgestimmt, kontrolliert von der Corporate Communications Abteilung[751] einheitlich nach innen und nach aussen fliessen müsse. Dies mache ein gutes Krisenmanagement mit den drei immer zu beachtenden Säulen aus: Betroffene/Opfer handhaben (care), Untersuchung stützen (command) und Kommunizieren (communication). Bezüglich organisatorischer und kommunikativer Anforderungen meint sie, dass wenn man einen internen Aufbau eines Krisenmanagements betrachte, der Teil "Kommunikation/Medienumgang" weit weniger schwer zu (er)lernen sei, als das interne Netz an operativ benötigten Tätigkeiten aufzubauen.[752]

In vollem Umfang hat die Thematik rund um Krisen[753] selbst ein Imageproblem. Menschen beschäftigen sich lieber mit "schöner anmutenden" Themen als mit Themen, die mittels der ihnen bislang innewohnenden Ungewissheit/Unsicherheit diese selber verunsichern und zudem stark "negativ besetzt" wirken. Auch sind die bestehenden Theoriefragmente rund um die Krisenthematik entweder zu betriebswirtschaftlich oder eher zu kommunikationslastig ausgerichtet. Erstere gehen das Krisenmanagement praktisch ausschliesslich unter Insolvenz- und Sanierungspunkten an. Die PR-Seite hingegen vernachlässigt die unter streng betriebswirtschaftlicher Betrachtung angegangenen Handhabungen zu Krisen. Ausserdem tendiert sie kommunikative und sachlich-organisatorische Aspekte eines effektiven und effizienten Krisenmanagements zu vermischen. Folglich sollen zukünftig harte und weiche herkömmliche Krisenmanagementansätze in ein modernes Krisen(kommunikations)management einfliessen, welches in einen integralen PR-Managementablauf zu integrieren ist. All dies damit die beobachtbar steigende Krisenproblematik von der Praxis nicht nur mittels einer "Theorie der Praxis", sondern mittels einer wissenschaftlich fundierten und harte wie

---

[749] Abgrenzung zum Katastrophenmanagement schwierig resp. dürfte auch darunter fallen.

[750] Laut Niederhäuser weisen bisherige Krisenmanagementansätze folgende Schwachstellen auf: Prinzip "one voice" missachtet; Organisation und Verantwortlichkeiten nicht klar festgelegt; Verantwortliche scheuten wirkliche Entscheidungsfreudigkeit. Insgesamt fehle es der Organisation an Schlankheit und Schlagkräftigkeit (Quelle: Niederhäuser, Expertengespräch).

[751] Eine Corporate Communications, welche (besonders hinsichtlich des integralen Gehalts) an oberster Stelle an die Geschäftsleitung angehängt werden müsse und deren Leiter Mitglied der Geschäftsleitung zu sein habe. Zudem hätte er einen offenen Zugang zum Verwaltungsrat zu haben, da diese Aufgabe so mehr Gewicht beim Management erhalte. (Ansonsten: ...Oh! Kommunikation kommt wieder = soft factor = nicht so ernst nehmen.)

[752] Tschanz, Expertengespräch.

[753] Stöhlker hat dies schön beschrieben: Für ihn ist eine Krise "beschleunigte Veränderung". Diese werde von den Leuten sodann als Krise wahrgenommen, da sie erstens Veränderungen nicht liebten – namentlich wenn es ihnen gut gehe -, und weil sie zweitens zu wenig Antennen hätten (besser: Lust hätten) sich mit der Krise zu beschäftigen. (Er habe die Erfahrung gemacht, dass dem Krisenmanagement seitens des Managements mehr Aufmerksamkeit geschenkt werde, wenn er es in Chancenmanagement umbenenne.) Personen tendierten dazu Entwicklungen nicht zu erkennen, wobei diese dann beschleunigt abliefen. So würden sie gezwungen eben diesen Entwicklungen hinterherzurennen und liefen Gefahr unterzugehen, besonders wenn sie sich dann "falsch"

weiche Faktoren berücksichtigenden Theorie angegangen wird. Zudem kann so auch die praktische Krisenhandhabung in Zusammenarbeit mit Verantwortlichen innerhalb und Experten ausserhalb der Unternehmung bestätigt werden. Dabei haben sich die harten Fakten verstärkt auf den soft factor Kommunikation zu stützen, sei dies in präventiver Hinsicht zur Verhinderung von Reputationskrisen, sei dies zur allfälligen Bewältigung derjenigen. Die in der Praxis, aber gerade auch in den Medien thematisierte und damit beobacht- und fühlbar steigende Krisentendenz, sprich eine durch den Strukturwandel der Öffentlichkeit zunehmend "öffentlich" dastehende Unternehmenswirklichkeit, fordert die Unternehmen sich wissenschaftlich damit auseinanderzusetzen. Dies ermöglicht die verschiedensten Gebiete rund um Risiken und Krisen einerseits wirklich voneinander abzugrenzen (Erkennen der jeweiligen Kernaufgaben im Sinne von Kernkompetenzen). Andererseits eröffnet dies in organisatorischen/personellen – ganz besonders aber kommunikativen – Belangen die Gelegenheit, die Synergie dieser Gebiete füreinander nutzbar zu machen. All dies kommt sowohl der Wissenschaft als auch der Praxis zugute, denn durch das Belichten der Reputationsproblematik können "Krisen" eher verhindert bzw. systematischer bewältigt werden. Sodann kann man vom negativen Image etwas wegkommen, und die Chancenaspekte rund um "Krisen" werden endlich "öffentlich" gemacht.

6.3 Strukturwandel der Öffentlichkeit und dessen Einflüsse auf ein Krisenmanagement

Betrachtet man den Strukturwandel der Öffentlichkeit aus der geschichtlichen Warte[754], dann hat sich dieser in zwei Schritten vollzogen:

Veröffentlichung des Privaten: Im Laufe des 18. Jahrhunderts etablierte sich die bürgerliche Gesellschaft als Pendant zur Obrigkeit. Dies bedeutete, dass das, was bislang als Staatsgeschäft geheim und damit eigentlich Sache der Obrigkeit war, nun langsam im Zuge der Aufklärung zu einer öffentlich erörterbaren Angelegenheit wurde.

Privatisierung des Öffentlichen: In der Folge wurde, neben der Politisierung der privaten Verkehrswirtschaft, auch der innerste Kern des Privaten (bürgerliche Intimsphäre) an die Öffentlichkeit gezerrt. Das Mediensystem hat sich im Laufe seiner Entwicklung immer mehr einerseits vom politischen System abgespaltet und andererseits vom wirtschaftlichen System korrelativ entdifferenziert, und parallel dazu setzte ein Wandel der medialen Selektions- und Präsentationskriterien ein. Dieser Strukturwandel der Öffentlichkeit führte zu einer Privilegierung marktfähiger Themen und zu einer Popularisierung von Medieninhalten. Auf die politische Berichterstattung bezogen, bewirkte diese Entwicklung eine verstärkte Personalisierung, Skandalierung und Boulevardisierung, was die politischen Akteure unter den Zugzwang setzte, sich vermehrt an die neuen Gegebenheiten anzupassen.

Was nun aber in der Politik Wirkung erzielt, macht auch vor der Wirtschaft nicht Halt. In der Gesellschaft kann mithin eine Wechselwirkung zwischen dem Strukturwandel der Öffentlichkeit und einem darauf angepassten Verhalten seitens der Unternehmen festgestellt werden, wobei *Strukturwandel der Öffentlichkeit* eine Ausdifferenzierung des Mediensystems aus dem politischen System und quasi eine Anpassung der Medien an ökonomische Spielregeln oder eben eine Adaption an das wirtschaftliche System meint.

---

verhielten (Quelle: Stöhlker, Expertengespräch).

[754] Vgl. ausführlicher Beschrieb nach Imhof, *2. Strukturwandel der Öffentlichkeit.*

Der Strukturwandel kann auch als "(...) zunehmende Medialisierung der Gesellschaft auf Kosten der integrativen Kraft sozial-moralischer Milieus (...)"[755] beschrieben werden. Der Strukturwandel der Öffentlichkeit wirkt sich in erster Linie auf die kommunikativen Aspekte und Umgangsformen der Unternehmen sowohl das interne als auch das externe Umfeld betreffend aus. Er zwingt die Unternehmen auf veränderte Rahmenbedingungen der durch die Medien öffentlich vermittelten Kommunikation zu reagieren, was einer Angleichung der Wirtschafts- an die Politikberichterstattung gleichkommt und den Akteur Unternehmung einem verstärkten Legitimations- und Skandalierungsdruck aussetzt, dem nur mittels einer erhöhten personalisierten Verantwortungsübernahme begegnet werden kann.

Bezüglich der Frage nach dem Einfluss des Strukturwandels auf die Praxis bzw. auf ein Krisenmanagement und auf eine Krisenkommunikation muss man erstens zwischen der Handhabung von Krisen in organisatorischen/personellen/kommunikativen Belangen und damit verbunden neuen Anforderungen an ein Krisenmanagement im Umgang mit der Öffentlichkeit/den Teilöffentlichkeiten unterscheiden. Zweitens stellt sich die Frage, ob bei einer personalisierten Verantwortungsübernahme von den Praktikern die Rolle des CEO's heute tatsächlich so anders betrachtet wird, oder ob sich das Verständnis im Vergleich zu "früher" ungefähr die Waage hält. Drittens fragt sich, ob sich die Praktiker der Bedeutung eines Strukturwandels der Öffentlichkeit (beginnend bei der Aufklärung bis heute) bewusst sind, oder ob eher dem Technikargument im Rahmen des Informations- und Medienzeitalters bislang immer noch, auch mangels Kenntnis einschlägiger Literatur, stark Achtung gezollt wird.

Was *erstens* den Umgang mit der Öffentlichkeit anbelangt, lautete der Grundtenor aus den einzelnen Gesprächen, dass die Öffentlichkeit heute anders (mächtiger) wahrgenommen würde, wobei insbesondere zwei Faktoren eine Rolle spielten: Die Medien an sich, die in der Öffentlichkeit eine andere Bedeutung innehätten als noch vor x Jahren und der Zeitfaktor. Medien sind nach Bremi ein Verstärker, wobei die Kommunikation von und zu der Öffentlichkeit rascher stattfinde und eine verstärkte Wahrnehmung unternehmerischen Handelns ermögliche. Dabei komme es nicht so sehr darauf an eine Qualifizierung dieses Tatbestandes vorzunehmen. Nicht die Frage besser oder schlechter stehe im Vordergrund, sondern schlicht die Feststellung, dass heute alles schneller und lauter geschehe als noch vor wenigen Jahren.[756] Zusätzlich wird laut Stöhlker die Öffentlichkeit einerseits als viel breiter[757] und andererseits mit König als viel differenzierter empfunden. Sie habe eigene Leben mit eigenen, emanzipierteren und insgesamt höheren Ansprüchen. Was wiederum für die Unternehmen konkret bedeute, dass sie sich heute viel weniger "erlauben" dürften.[758] Die Öffentlichkeit stellt sich somit nach Auskunft Niederhäusers als Öffentlichkeit dar, die als Teilöffentlichkeiten viel spezifischer und nicht einfach monolithisch reagiere und somit verschiedene Reaktionsmuster liefere.[759] Stöhlker ist der Ansicht, dass – auf die Schweiz bezogen – die Öffentlichkeit, im Gegensatz zu Zuständen vor 30/50 Jahren[760], einen gewaltig grossen Umfang angenommen habe. Sie umfasse nahezu 98% der Bevölkerung. Dabei triumphiere heute der vorher anonyme, kleine Mann (Bürger) über die Medien (Bsp. Globalisierungsgegner/Genua). Dieser entwickle eine enorme Kraft und "mache"

---

[755] NZZ, 24. 8. 01.
[756] Bremi, Expertengespräch.
[757] Stöhlker, Expertengespräch.
[758] König, Expertengespräch.
[759] Niederhäuser, Expertengespräch.
[760] Da es laut diesem u. a. damals viel weniger Medien gegeben habe, die Öffentlichkeit hergestellt hätten, wäre der Begriff "Öffentlichkeit" begrenzter gewesen.

einen Teil der Weltpolitik, was die Lage für die Führung hinsichtlich Manipulation oder Kontrolle dieser selbstbewussten Öffentlichkeit (ganz im Gegensatz zu früher) nicht gerade erleichtere.[761] Dass dies Auswirkungen auf die Kommunikation vor und im Krisenfall habe, sei ersichtlich. Was dies nun aber für Auswirkungen auf das (eigentliche) Krisenmanagement hätte, sei – laut Grundtenor – fraglich. Da Krisenmanagement in erster Linie im Aufgabenbereich der Unternehmensführung liege und jegliche Handlungen zu Krisen werden könnten, sprich die täglichen unternehmerischen Handlungen Risiken in sich bergen würden, und man sich dessen schlicht immer bewusst sein müsse und immer schon musste[762], sei der Begriff "Krisenmanagement" wohl auch sogenannter Modeströmungen unterworfen. Das Krisenmanagement finde aber tagtäglich statt, hätte es immer gegeben und werde es wohl immer geben. Laut Bremi gehört das Krisenmanagement sodann ganz integral zum Management. Dies heisse aber nicht, dass alles Management Krisenmanagement[763] sei. Dennoch könnten Systeme ununterbrochen in ihren Systemen bedroht und die Systembedrohung könne somit Alltag sein.[764] Andere Meinungen (z. B. König) zielen in die Richtung, dass sich der Ausspruch "alles Management wird zukünftig zu einem Krisenmanagement" durchaus vertreten lasse, denn bereits heute hätten sich die CEO's tagtäglich zu einem grossen Teil mit den unerfreulichen Sachen auseinanderzusetzen. Somit würde die Krise sozusagen zum Normalfall.[765] Niederhäuser wiederum denkt, dass er zwar die Entwicklung in Richtung einer Krisenanhäufung sehe[766], dass "Management" aber meine die richtigen strategischen Entscheide zu fällen. Aus seiner Sicht darf Management daher nicht mit dem Krisenmanagement gleichgesetzt werden, denn dies wäre eine Abwertung des Begriffs. Dafür sollte aber jeder Manager auch ein guter Krisenmanager sein.[767] Arbenz formuliert diesen Umstand wohl am neutralsten. Er bezeichnet eine Krise als "(...) eine eskalierende ausserordentliche Lage, die für eine Unternehmung überlebensbedrohend werden kann."[768] So gehöre zu einem Management ganz automatisch, dass "(...) die Alltagssorgen wie ein mögliches Krisenmanagement gleichzeitig bewältigt werden können."[769] Folglich sei unter dem Krisenmanagement ein Management in der Krise zu verstehen. Dieses gehöre zur normalen Manageraufgabe, was bedeute, dass der Manager sich auch auf Krisen vorzubereiten und entsprechende Strukturen für den Krisenfall zu schaffen hätte. Arbenz betont die Wichtigkeit des Erkennens eines wichtigen Bausteins von Krisenmanagement: Information und Kommunikation müssten in solchen Situationen als Führungsaufgabe verstanden werden.[770]

Um auf die Komponente "Kommunikation" zurückzukommen, bemerkte König, dass Krisenmanagement ohne Kommunikation und Kommunikation ohne Krisenmanagement im Krisenfall nicht zu einem befriedigenden Ergebnis führten, sondern dass sie sich gegenseitig zu ergänzen hätten. Ganz besonders seien die Anforderungen an die kommunikativen Seiten eines Krisenmanagements deutlich im Steigen begriffen.

---

[761] Stöhlker, Expertengespräch.
[762] Wie Le Coutre seine Leser bereits 1926 diesbezüglich sensibilisieren wollte.
[763] Eine reguläre Unternehmensführung, verstanden in ihrer allgemeinsten Form, könnte nach Oelsnitz auch als ein permanentes Krisenmanagement begriffen werden (Quelle: Von der Oelsnitz, Unternehmensflexibilisierung, 20.).
[764] Bremi, Expertengespräch.
[765] König, Expertengespräch.
[766] Von den Managern, die in einem Betrieb in den 70'/80' Jahren während fünf Jahren tätig gewesen seien, hätten wohl die meisten keine eigentliche Krise durchlebt. Heute wäre dies in einem Betrieb in einer Zeitspanne von fünf Jahren eher undenkbar.
[767] Niederhäuser, Expertengespräch.
[768] Arbenz, Fax.
[769] Arbenz, Fax.
[770] Arbenz, Fax.

Genauer heisse dies zwar nicht, dass man Krisen einfach “wegreden“ könne, denn sie bedürften sowohl operativ-materieller als auch kommunikativer Massnahmen. Es scheine allerdings, dass der Stellenwert eines Krisenmanagements eben aufgrund eines systematischen Verständnisses von Kommunikation - und Krisenmanagement als Teil davon - zugenommen habe. Die Einsicht greife langsam, dass Kommunikation[771] eine Managementfunktion geworden sei, die somit führbar werde.[772] Laut Niederhäuser werde die Kommunikation in Krisen, durch eine feststellbare Häufung derjenigen (worauf immer zurückführbar), in der heutigen Mediengesellschaft ganz besonders wichtig. Daher müsse wohl auch in der alltäglichen, unternehmerischen PR-Praxis mehr in die Krisenkommunikation investiert werden. Bereits heute mache ein Grossteil der Kommunikationsbemühungen einer Firma Krisenkommunikation aus.[773] Tschanz betont, dass generell auch die beste Kommunikationsabteilung (der beste Kommunikator) aus einem schlechten Produkt kein gutes Produkt formen, aus einem Kartoffelsack keine gute Führungspersönlichkeit machen und aus Wasser kein Wein zaubern könne, sondern man müsse das jeweilig Änderungsbedürftige ändern. Kommunikation kann laut Tschanz somit nicht einfach “etwas (ver)ändern“, denn dann würden Worte und Taten - und damit auch das Fremd- und Eigenbild – auseinanderdriften. Daher hätten Kommunikatoren mit einem Bein immer auch draussen (ausserhalb der jeweiligen Unternehmung) zu stehen und der Vorlauf der Kritik (vorauseilende Kritik und nicht vorauseilender Gehorsam) darzustellen.[774]

Genau an diesem Punkt können andere Arbeiten ansetzen, die sich empirisch fundiert der Frage zuwenden, ob die Praxis zukünftig gewillt ist, das kommunikativ-innerliche Phänomen bei Krisen ganz zu erkennen resp. dieses in Zusammenarbeit mit der Wissenschaft zu erforschen. Allenfalls könnten solche Arbeiten aber auch zeigen, dass (mit oder ohne Kenntnisnahme des Strukturwandels) in Verbindung mit der Kontingenz von Krisen diese für die Praktiker einfach schwieriger zu handhaben sind. Sodann stiege die Bedeutung des Krisenmanagements und in den Augen der Praktiker würde sich dieses wandeln. Oder aber, und dies wurde von der Praxis so vermittelt, dass qualitativ[775] betrachtet, d. h. auf die Handhabungsschritte im Umgang mit personellen und organisatorischen Festsetzungen[776], der Einfluss einer veränderten Öffentlichkeit aufgrund des Strukturwandels bislang keinerlei massgeblich anderen Vorgehensweisen eines Krisenmanagements fordert, ausgenommen eben der (Macht)faktor “Kommunikation“.

Zweitens interessiert wie die Praxis im Zusammenhang mit dem Strukturwandel der Öffentlichkeit und einer in der Theorie geforderten personalisierten Verantwortungsübernahme seitens der Unternehmen dies sieht. In einer Zeit, in der in einem steigenden Masse “alles öffentlich“ ist, alles von den Medien “kommentiert“ und damit automatisch thematisiert wird, in so einer Zeit wird es schwieriger, seine Handlungen geheim zu halten. Die Verantwortung kann nicht mehr einfach an andere abgeschoben werden, ohne dass Unternehmen automatisch wenigstens einen Imageschaden in Kauf

---

[771] Eine weitere Erklärung bezüglich der Bedeutungszunahme von Kommunikation sieht König in Folgendem: Unternehmen könnten sich heute nur noch durch immaterielle Faktoren von ihren Konkurrenten abheben (ausgelöst durch Markttrends hin zu Commodities; alles - Autos, Dienstleistungen etc. - sei austauschbar (oder nach Tschanz hin zu einer “Uniformierung“ (Quelle: Tschanz, Expertengespräch))). Somit seien soft factors (wie Kommunikation) eben in ihrer Wichtigkeit deutlich im Steigen begriffen (Quelle: König, Expertengespräch).

[772] König, Expertengespräch.

[773] Niederhäuser, Expertengespräch. Bei Sulzer wäre bereits heute ungefähr die Hälfte aller Kommunikationsbemühungen Krisenkommunikation (Quelle: Niederhäuser, Expertengespräch).

[774] Tschanz, Expertengespräch.

[775] Im Gegenzug erkennen Praktiker einen steigenden Anteil an eigentlichen Krisenmanagemententscheiden im alltäglichen Managen.

[776] Diese Überlegung betrifft v. a. die einzelnen Schritte Krisenstäbe bilden, Szenarien erstellen, Krisenpolitik und Massnahmen ableiten, Entscheiden, Kontrolle und Evaluation und weniger die hierarchisch-planerischen Gebilde (wo ist operatives Krisenmanagement anzusiedeln/Aufwertung von PR-(Abteilungen) etc.).

nehmen müssen. Ob allerdings, neben diesem "aufgezwungenen" anderen Umgang hinsichtlich der Verantwortungsübernahme, die von den verschiedensten Teilöffentlichkeiten gestellten Forderungen an einen CEO (Corti[777] muss die Swissair retten) alleine ein Phänomen der modernen, heutigen Zeit darstellen, scheint - laut Ansichten aus der Praxis - fraglich. Man soll sich laut Bremi zum Mindesten fragen, ob dies nicht auch bereits bei Fürsten der Fall war oder z. B. bei patriarchischen Unternehmerfamilien, in denen zum Hausherrn aufgeschaut wurde. Dieser fungierte als Identifikations- und Galionsfigur. In ihn hätten die Untergebenen sodann gerade in schwierigen Zeiten verstärkt Erwartungen projiziert, und von diesem erwartet, dass er den Dampfer wieder in tieferes Fahrwasser manövriere.[778] Allerdings kam auch die Meinung durch (hier König), dass dies bestimmt mit dem Boulevardprinzip – Sensation! Ausseralltag! - zu tun hätte und mit diesem "Herunterbrechen auf eine fassbare Person"[779] schlicht eine Komplexitätsreduktion vorgenommen werde.[780] Laut Niederhäuser hätten gerade auch die Medien gemerkt, dass man so die bislang nicht leicht verständliche Wirtschaftsberichterstattung an sich attraktiver machen und die Nachfrage nach den Medienprodukten in realiter anregen konnte (Boulevardansatz Cash/Money Tele 24 als Beispiele).[781] König komplementiert, dass gerade Krisen, wenn Unternehmen gezwungen würden verstärkt personalisierte Verantwortung an den Tag zu legen, für einen CEO verhältnismässig "einfache" Zeiten seien. In solch einer Lage könne er nämlich zum Helden[782] hochstilisiert werden, um danach feststellen zu müssen, dass "nach der Krise" bedeutend schwierigere Zeiten auf ihn zukämen.[783]

Die dritte Frage, ob sich die Wirtschaftsführer oder deren Berater des Strukturwandels der Öffentlichkeit bewusst sind, bedarf zukünftiger, empirischer Abklärung und zusätzlicher Aufklärung resp. verstärktes Hinweisen auf diesbezügliche Literaturquellen. Die Befragungen zeigten nämlich, dass das Erstarken der Öffentlichkeit und dessen Auswirkungen namentlich hinsichtlich kommunikativer Anforderungen an die Unternehmen eher im Zusammenhang mit zivilisatorischen Infrastrukturleistungen – Technologie – gesehen werden. Die Technologie (bzw. Technik) wird dabei, hier nach Ansicht Niederhäusers, als der wichtigste Treiber von Kommunikation (aber auch des Strukturwandels – sofern bekannt) betrachtet.[784] Was u. a. die direkten Auswirkungen auf

---

[777] Als Beispiel dient das zu diesem Zeitpunkt (Herbst 2001) bereits als Sanierungsfall oder wohl besser als unvermeidlicher Konkursfall dargestellte Swissair-Debakel (Quelle: NZZ, 6./7. 10. 01; vgl. NZZ Seite 21.): An diesem Exempel kann man anhand der Einleitung eines NZZ-Artikels aufzeigen, welche Erwartungen in der heutigen Pressewelt - z. B. beim "Blick" - an einen CEO gestellt werden: "(...) Hält <<Super-Mario>> durch? Vor einigen Wochen noch malte der <<Blick>> das Bild eines völlig entkräfteten Mario Corti, und das Boulevardblatt untermauerte sein Untergangsszenario mit dem nicht gerade substanzreichen Hinweis auf den angeblich gesundheitsgefährdenden Gewichtsverlust des Spitzenmanagers." (Quelle: NZZ, 23. 7. 01). Hieraus wird deutlich ersichtlich, dass Unternehmen (inkl. die eigenen Konkurrenten der Pressewelt) verstärkt an den Pranger gestellt werden, aber besonders, dass sie in einer personalisierten Art und Weise Verantwortung für das Debakel tragen sollten; ein Gesicht wird für eine ganze Unternehmung und deren Bestehen oder Untergang "verantwortlich" gemacht.

[778] Bremi, Expertengespräch. Bremi ist der Ansicht, dass (sobald man in irgendeiner Form von Gruppe spreche) man immer versuche, den Chef zu finden. Eine Personifizierung und daraus abgeleitete Ansprüche/Auswirkungen auf eine Verantwortungsübernahme seien nicht neu und dürften damit auch nicht überschätzt werden (Quelle: Bremi, Expertengespräch).

[779] Wie in dieser Arbeit bereits angetönt, schätzt Frau Tschanz, dass (beurteilt nach Anfragen an die Corporate Communications Abteilung) heute ein Unternehmensleiter leicht 50 bis 60% seiner Zeit mit Medienauftritten verbringen könnte (Quelle: Tschanz, Expertengespräch).

[780] König, Expertengespräch. Medien seien gerade in Krisensituationen durch die steigende Boulevardisierung gezwungen, einen "Kopf" auf dem Stuhl zu präsentieren (Quelle: König, Expertengespräch).

[781] Niederhäuser, Expertengespräch.

[782] Auch Meyers ist der Ansicht, dass ein wesentlicher Vorteil von Krisen sei, dass Helden geboren werden könnten (Meyers, Fetzen, 41.).

[783] König, Expertengespräch.

[784] Niederhäuser, Expertengespräch.

krisengeplagte Unternehmen beträfen, so sind nach Stöhlker wohl schwer Fälle auszumachen, bei denen eine Unternehmung rein aufgrund der Medien "gefressen" wurde (Konkurs, Übernahme etc.). Der Faktor "Medien" sei zwar ein ärgerlicher Juckreiz und könne für die Unerfahrenen auch tödlich sein. (Betreffe meistens kleine und mittlere Firmen, die wenig Image aufgebaut hätten.) Medien dürften aber nicht einfach überbewertet werden, denn in fast allen Fällen lägen die Gründe im Inneren der Unternehmung: Sie verfaule von innen heraus und nicht aufgrund von Medienkrisen.[785]

Somit besteht sowohl innerhalb der gängigsten Theorie als auch bei den Praktikern Uneinigkeit darüber, woraus sich das Erstarken der Öffentlichkeit – oder anders ausgedrückt die Dauerexponiertheit und die sich daraus ergebenden positiven oder eben auch negativen Konsequenzen exponierter Subjekte – ableiten lässt[786]. Die Praxis weist zudem gerade bezüglich des Krisenmanagements eher auf den Ursprung der Krisen als auf die Behandlung der Krisenereignisse in der Medienlandschaft hin. Hingegen unterstreichen die Praktiker in ihren Äusserungen die Bedeutung der Kommunikation (nach innen und nach aussen). Sie nehmen die Kommunikation allerdings im alten Sinne wahr; etwaige Krisen müssten schlicht möglichst gut mit dem PR-Instrument "Kommunikation" (ab)gelöst werden. Den Faktor Kommunikation sehen sie im Kampf um das Bestehen als einen wirklich ernst zu nehmenden "Gegner". Ein Gegner, dem man sich besser freundlich gesinnt zeige und den man ja nicht unterschätzen solle. Dass die Kommunikation bei neuen Selektions- und Interpretationslogiken einer auf die Spielregeln der Ökonomie abgestimmten Medienlandschaft "Krisen" eben gerade zu tatsächlichen Krisenereignissen machen kann, diese neue Sachlage wird wohl durchgängig zu wenig erkannt. Man darf hoffen, dass gerade die neueren "Krisenbeispiele" (u. a. Swissair, ABB) den Praktikern verstärkt die Augen bezüglich Risiken-/Krisenabschätzungen unter Beachtung innerlicher(alt)/äusserlicher (neu) Sach- und äusserlicher(alt)/innerlicher (neu) Kommunikationsdimensionen öffnen.

6.4 Theorie versus Praxis

Ob sich Unternehmen aufgrund des Strukturwandels und den damit verbundenen anderen Selektions- und Interpretationslogiken bzw. einer steigenden Skandalisierungsgefahr entsprechend darauf einstellen, ob die Umsetzung von theoretischem Wissen in praktische Handlung erfolgt und erfolgreich funktioniert, in Bezug darauf wird Folgendes konstatiert:

Erstens war es nie die Absicht dieser Arbeit aufgrund einer empirisch fundierten Studie diese Frage abschliessend zu beantworten. Diese Arbeit sollte in erster Linie eine bessere Strukturierung der Literatur rund um die Krisenmanagement-Thematik ermöglichen. In zweiter Linie sollte sie Ansätze aufzeigen und Anregungen zu weiteren Untersuchungen im Schnittstellenbereich der Betriebswirtschaftslehre, der Kommunikationswissenschaft und der Öffentlichkeitssoziologie liefern, die sich dann explizit (sozusagen empirischlastig) der Erforschung von Zusammenhängen zwischen dem in der Öffentlichkeitssoziologie behandelten Strukturwandel der Öffentlichkeit und den Auswirkungen auf betriebsinterne Vorgänge annehmen (z. B. Auswirkungen auf ein Krisenmanagement und dessen Kommunikation).

---

[785] Stöhlker, Expertengespräch.

[786] Strukturwandel der Öffentlichkeit resp. Auswirkungen der Aufklärung auf die Erosion der Privatheit oder technologie-/anspruchsgruppenlastige Theorie- bzw. Erklärungsansätze.

Zweitens regen sowohl die öffentlichkeitsorientierte Literatur als auch die Krisenmanagementliteratur die Verantwortlichen in Unternehmen – trotz ihrer aus eigenem Anschauungswissen gewonnener Erkenntnis, dass sich "Krisen" häufen – wenig an, diesbezüglich ihr Wissen aufzubauen/aufzupolieren noch dieses Wissen in der Praxis konkret umzusetzen. Wie eingangs erwähnt, rührt dies daher, dass die öffentlichkeitsorientierte Literatur zu einseitig auf politische Belange untersucht ist und noch zu stark in den Kinderschuhen bezüglich Auswirkungen auf wirtschaftliche Belange steckt. Auch ist die Krisenmanagementliteratur gerade wegen zu vieler Domänen, Wissenschaftler und Experten, die sich diesem Thema übergreifend bedienen, nicht fähig, ihre Kräfte zu bündeln und sich der Praxis "nutzbringend und somit einsetzbar" zu präsentieren; noch viel weniger wurden diese zwei Themenkreise in genügend vielen Arbeiten auf Probleme im unternehmerischen Alltag zusammen angewandt.

Drittens fiel im Gespräch mit den verschiedenen Verantwortlichen durchs Band auf, dass die Praktiker skeptisch auf eine Theorie rund um ein Krisenmanagement – oder auch rund um den Strukturwandel – reagieren. Krisenmanagement sei aus ihrer Überzeugung und aus ihren Erfahrungen gesprochen keine Wissenschaft[787]. Mittels eines (von z. T. bekannten Unternehmen angebotenen) "Plans" im Vorfeld einer u. U. sogar erkannten Krise (drohende Massenentlassung, Übernahmen etc.) könne man sich vielleicht besser auf dieses Phänomen einstellen, aber!: Sei die Krise erst ausgebrochen, könnten solche Pläne oft, da zu theoretisch, schlicht in der Schublade verstaut werden, denn sie seien unbrauchbar. Dies zeige die Realität, und die Realität zeige auch, dass bei wirklicher "Not am Mann" es nur um eines – bereits im Vorfeld zu Erschaffendes – ginge: Verfüge man über die richtige Infrastruktur, Logistik und über gut ausgebildetes Personal, das solche "Krisen" zu meistern verstehe oder eben nicht. Und was, in diesem Zusammenhang, die Kommunikationsverantwortlichen anbelangten, hätten diese gute Kontakte zu Medienschaffenden im Vorfeld aufgebaut oder eben nicht. Und als dritten Punkt sei es in der Praxis nicht so wichtig wie die verschiedenen Bereiche organisatorisch festgelegt seien, was auch für Fragen rund um hierarchische Zugehörigkeiten gälte, viel wichtiger seien eine gut funktionierende Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Personen und der direkte Zugang zu Vorgesetzten. Was den Strukturwandel anbelangt, steht eindeutig das Technikargument zuvorderst. König wies allerdings explizit auf die Boulevardisierung hin, die es u. a. Aspekten erlaube, eben alles auf eine Person und den eigenen Erfahrungsbereich herunterzubrechen, Sachen zu humanisieren und Komplexität zu reduzieren. Um diese Frage letztlich abschliessend beantworten zu können, müsste man wohl z. B. beim Cover des Time Magazines sehen, wann genau dieses angefangen habe den "Mann des Jahres" auf der Titelseite abzubilden. Die Boulevardisierung sei sicherlich nicht eine Erfindung der elektronischen Medien, aber heute stark unterstützt durch diese.[788] Tschanz hingegen pflichtet der These des Strukturwandels bei. Sie erkennt den Strukturwandel als "Samen von allem", erkennt aber auch die unterstützende Funktion (wie in einem Netzwerk) der Komponenten der Rezession anfangs der neunziger Jahre, der veränderten Gesetzgebung[789] und der Technik, welche solche Geschwindigkeiten und Verbreitungsmöglichkeiten an News überhaupt zulasse und Auswirkungen auf das Bedürfnis einer gut funktionierenden Kommunikation und somit Auf- oder Ausbaus an Kommunikationsabteilungen erkennen liesse.[790] Zudem ist in der Praxis kein theoretisch

---

[787] U. a. ist Stöhlker der Ansicht, dass das Krisenmanagement keine Wissenschaft ist (dies gälte grundsätzlich auch für die PR), sondern besser die "Kunst der Handhabung", wobei man sicherlich wissenschaftliche Aspekte beiziehen müsse. Zugleich hätte man immer zu bedenken, dass wer Worte nicht beherrsche, auch Aufgaben nicht lösen könne (Quelle: Stöhlker, Expertengespräch).

[788] König, Expertengespräch.

[789] Dies gälte besonders bezüglich der Börsenentwicklung.

[790] Tschanz, Expertengespräch.

fundiertes Wissen[791] (resp. keine Kenntnis "einschlägiger Literatur) vorhanden, sofern man dies im weiteren Umfeld des Krisenmanagements wirklich sagen kann.

Da die auf die Wirtschaft übertragene Strukturwandelthese von Imhof den Praktikern (Stand Befragung) nicht geläufig war und auch nach diesbezüglichem Wissenstransfer immer noch das Technikargument ihre Überlegungen dominierte, kann eine definitive Beurteilung der Umsetzung solcher Punkte (v. a. vorhandenes Problembewusstsein und allenfalls getroffene Massnahmen[792]) in der Praxis nur schwer überprüft werden. Zuerst muss diese These des Strukurwandels der Öffentlichkeit (neue Selektions- und Interpretationslogiken, Skandalisierungen, Personalisierungen, Emotionalisierung, Negativismus, moralische Aufladung der medienvermittelten Kommunikation, Anpassung der Wirtschaftsberichterstattung an die politische Berichterstattung etc.) verstärkt auf ökonomische Belange zugeschnitten werden. Dann hat seitens der Wissenschaft dieser Wissensstand durch vermehrte Vermittlung desjenigen mit der Praxis geteilt zu werden. So kann den Praktikern in diesem Sinne die Notwendigkeit abgeleiteter, neuer Anforderungen an Unternehmen schmackhaft gemacht werden. Dieses Vorgehen muss neu durch einen kommunikationstheoretisch gefüllten Krisenbegriff unterstützt werden, welcher sich auf die Reputation oder das Image eines Unternehmens und dessen Führungspersonal bezieht. Soweit kann die Zufälligkeit rund um Riskanz und Krisen zugunsten einer auf Früherkennung beruhenden, planbaren Reduktion der Handlungsunsicherheit bei Krisen abtreten. Dabei hat die Wissenschaft gerade bei Analysen der Unternehmenskommunikation neue Forschungsdesigns zu entwickeln, welche es dieser ebenso mit dem Durchforsten der Medienarenen bezüglich reputationsschädigender Themen erlauben werden, mit den Unternehmen eine noch intensivere, konstruktive Zusammenarbeit anzustreben. Mit fundierten Analysen sollte die Skepsis der Praktiker in Bezug auf "unbrauchbare Pläne" etwas gemildert werden, da sich solche Pläne (auch im Sinne von technischen/sozialen Entscheidungen auf der Ebene der Unternehmensführung) nun ja auf diverse Kommunikation in Expertenkulturen, auf medienvermittelte Kommunikation etc. stützen. Sodann wird sich "Kommunikation" zugunsten des Erkennens des kommunikativ-innerlichen Phänomens bei Krisen beobachten lassen, wobei sich so der GAU "Reputationskrise" gezielt abwehren lässt, in gewissem Grade zulasten einer rein auf PR-Effekte zielenden herkömmlichen Unternehmenskommunikation bzw. einer ausschliesslichen Ablösung der Krise durch Kommunikation.

6.5 Schlussfolgerungen und abschliessende Empfehlungen

Der Strukturwandel der Öffentlichkeit wurde in Verbindung mit dem Krisenmanagement und mit einem evtl. anderen Umgang (Bedeutungssteigerung und Wandel desjenigen) erörtert. Dies geschah, um Theoretiker als auch Praktiker auf diese Beziehung aufmerksam zu machen. Zudem wurde die vielfältig zusammengestückelte Literatur rund um das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation strukturiert, wo nötig ergänzt, und die in diesem Schnittstellenbereich bestehenden Lücken zeigte man mindestens einzeln auf. Im Folgenden werden analog zur Kapitelabfolge eine ausgesprochen knappe Inhaltsangabe, das Wesentlichste bzw. das Ergebnis wiedergegeben. Dies geschieht bezüglich der Literatur, bezüglich der Befragung und bezüglich der Kritik dieser Arbeit.

---

[791] Weder im strategisch-operativen/personellen (am ehesten noch hinsichtlich Krisen-PR) Krisenmanagement noch bei der Thematik rund um den Strukturwandel.

[792] Wie erwähnt, gilt dies auch für den Vergleich der gängigsten, theoretischen Krisenmanagement-Empfehlungen und deren praktische Umsetzung, da dieses Thema von der Praxis nicht "geoutet" wird (Stichwort: Geheimhaltung).

Die abschliessenden Empfehlungen versuchen in wenigen Punkten ein modernes Krisen(kommunikations)management der Zukunft in groben Zügen darzustellen.

In der durch Hektik und Dynamik gezeichneten, speziell durch den Strukturwandel immer wie transparenteren Zeit, gilt es über ein schlagkräftiges Krisenmanagement zu verfügen. Neue Selektions-, Interpretations- und Kommunikations-/Präsentationslogiken fordern ein anderes Verständnis von Krisen und folglich einen anderen Umgang mit dem Managen von Krisen bzw. mit relevanten Akteuren. Unternehmen, deren Handlungen, aber auch die Vermittlung von Risiken und allfällige "Krisen" werden (neben geläufigen Skandalisierungen, Negativismustendenz etc.) dank der Definitionsmacht u. a. der Medien im Kampf um Aufmerksamkeit zu Medien- bzw. eigentlichen ("gemachten") Krisenereignissen. Dies schadet dem Image, der Reputation dieser Organisationen, es schadet aber auch den einzelnen Individuen im Sinne der Führungskräfte. Sodann ist heutzutage alles eine Frage der Interpretation. Das Vertrauen in ein Unternehmen entscheidet schliesslich, ob dieses auch in schweren Zeiten von den relevanten Teilöffentlichkeiten weiterhin über den "dies ater" hinaus getragen, oder ob es einfach fallengelassen wird. Im Endeffekt werden in einer Welt voller explodierender Werte und Normen, die durch Optionsvielfalt, aber auch durch eine sich namentlich im Produkte- und Dienstleistungsbereich immer auswechselbarere Unternehmenslandschaft geprägt ist, die weicheren, immateriellen Faktoren immer wie wichtiger. Dies nicht nur hinsichtlich eines moralisch berechtigten Kaufentscheids jedes Einzelnen, sondern auch im Hinblick auf Unternehmensbewertungen. Image, Reputation werden nun zu Faktoren, die den Unternehmen im Vergleich mit früher den eigentlichen GAU im Sinne eines definitiven AUS derjenigen bescheren könnten. Dass dem nicht so ist, dazu tragen ein neues Krisenverständnis und die stärkere Erforschung eines weiteren soft factors "Kommunikation" wesentlich bei.

Im Zusammenhang mit der Strukturwandelthese hat der Begriff der Krise (auf Unternehmen bezogen) neu kommunikationstheoretisch begründet zu werden. Er muss direkt mit den veränderten Selektions- und Interpretationslogiken der medienvermittelten Kommunikation verknüpft werden. Entsprechend wird Krise als Krise der Reputation oder des Images einer Unternehmung gefasst. Da eine Krise so nicht mehr einfach nur durch Kommunikation abgelöst bzw. sie erst durch Kommunikation eben zum "Krisenereignis" werden kann, hat die Beobachtung von Kommunikation im Mittelpunkt aller Überlegungen zum Krisenmanagement zu stehen.

Da sich die verschiedenen theoretischen Fragmente nicht immer strikt trennen liessen, wurde folglich bei der Bestandsaufnahme und Würdigung der Thematik bewusst darauf verzichtet, in verschiedene Kategorien zu unterteilen; die Betrachtung erfolgte aufgrund eines Gesamteindrucks der studierten Literatur rund um das Krisenmanagement und die Krisenkommunikation. Grundsätzlich lassen sich aber die folgenden zwei Theoriestränge (inkl. deren Schwerpunktsetzung) erkennen: Bei streng betriebswirtschaftlichen Ansätzen, das heisst Ansätzen, die sich zentral dem Krisenmanagement auf Unternehmensführungsstufe zuwenden, steht als zentrales Kriterium die Existenzbedrohung eines Systems im Vordergrund der Überlegungen; nur solche "Ereignisse" verdienten folglich den Namen "Krise". Zudem wird generell in ein ex ante und ein ex post des Krisenereignisses unterschieden. Somit geht es bei diesen Ansätzen zentral um die Aspekte der Krisenvermeidung und ganz besonders der Krisenbewältigung. Bei eher PR-lastigen oder von Kommunikationsexperten resp. Praktikern ausgelegten Ansätzen wird wenig Rücksicht auf Begriffe genommen. Man verweist mit Blick auf das Krisenmanagement, ob es sich nun um interne oder an die Öffentlichkeit gelangende "Krisen" handelt, namentlich auf die zu erfolgende

Kommunikations- bzw. Informationspolitik, einerlei ob es sich laut herkömmlicher Definition um existenzbedrohende Ereignisse handelt oder nicht. Der Krisenbegriff erfährt in diesen Ansätzen eine deutliche Abwertung. Nach ihnen kann sozusagen jeder Umstand als Krise bezeichnet werden, solange in irgendeiner Form mit Leuten verhandelt werden muss.

Krisenmanagement als Bereich kann auf der einen Seite als Teilkonzept bzw. –element eines integralen PR-Managements betrachtet werden. Dabei hätten Unternehmen - als Massnahme gegen "Krisen" oder als "Versicherung" für eine Begrenzung von Krisenereignissen und deren Auswirkungen – einen positiven Bezugsrahmen sowohl auf den rein erkennungs- als auch auf den organisationsmässigen Seiten zu schaffen. Allgemein sollen im Rahmen eines integralen PR-Managements Risiken auf unternehmerischer, aber auch externer Seite erkannt werden, und zwar neu vornehmlich auf ihre Wirkung bezüglich der Reputation. Somit gilt es, neben der allgemeinen Durchleuchtung der Medienwelt (inklusive ihrer Träger) mittels eines systematischen, auf Früherkennung basierten Krisenmanagements der Reputation abträgliche Issues ausfindig zu machen und diesbezüglich besonders auch die Unternehmenskommunikation nach innen und nach aussen zu analysieren. Reputationskrisen sollen somit gar nicht eintreten oder wenn, dann mithilfe dieses auf der Unternehmensstufe angesiedelten Führungsinstruments bestmöglich behoben werden. In diesem Sinne lasse man die für Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen am besten mittels Einbezug und Mitwirkung beständig im Glauben an diese Unternehmen. Die zweite Bedeutung der PR hinsichtlich eines modernen Krisenmanagements liegt in deren Bedeutung als Instrument "Krisen-PR" als integrierte Komponente. Allerdings dürfen PR im Rahmen einer prophylaktischen Imagepflege und im Zeitalter der Skandalisierungen niemals den Imageträger so darstellen, dass Unternehmen im Krisenfall nur noch mehr Schaden nehmen. PR haben zugunsten einer allgemeinen Durchleuchtung und Pflege der (Unternehmens)kommunikation eher zurückzutreten: Präsenz gilt es zu allen Zeiten zu demonstrieren. Desgleichen sind Risiken und Krisen so zu kommunizieren, dass die Macht der Interpreten dem Unternehmen nicht die wichtigen Teilöffentlichkeiten abspenstig macht ("Wahrheit" kommunizieren oder auch das Nichtwissen). Zusätzlich haben Unternehmen ein nach innen und nach aussen kommuniziertes Logo im Sinne des "Gemeinsam sind wir stark" zu praktizieren.

Auch wenn vorderhand weder von den Theoretikern noch von den Praktikern (im Zusammenhang mit dem Strukturwandel bzw. mit einem anderen Verständnis der Öffentlichkeit) auf einen "moderneren", anderen Umgang des rein unternehmensführungslastigen Krisenmanagements geschlossen werden kann, Auswirkungen auf die Kommunikation zeitigen sowohl die Literatur als auch die Beobachtungen in der Praxis. Wahrscheinlich sieht man dies weniger an den eingesetzten Instrumenten (in dieser Arbeit geforderte Analysen bzw. Beobachtung der Kommunikation) als an einer zunehmenden Thematisierung von zwei Argumenten: Einerseits ist man sich – sowohl Theoretiker als auch Praktiker – einig, dass sich "Krisen" tendenziell mehren (oder wenigstens scheine es so, da sie eben von der Presse auf die Bühne der Öffentlichkeit gezerrt würden). Andererseits attestieren sie Handlungsbedarf hinsichtlich einer Weiterbildung an Wissen rund um den Faktor "Kommunikation". Denn man ist gewillt zu erkennen, dass, in der Informations- und Medienwelt von heute, "dem" die Welt gehöre, der den Faktor "Kommunikation" beherrsche. Oder etwas neutraler ausgedrückt; derjenige, welcher den Faktor "Kommunikation" als Machtfaktor nur bereits erkenne, diesen zu bewirtschaften verstünde und sich letztlich Vorteile im Umgang mit verschiedensten Anspruchsgruppen zu allen Zeiten (und inner- als auch ausserhalb des unternehmerischen Kontextes) zu schaffen wisse, dem stünde die Welt offen.

Basierend auf den aus dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnissen sollen abschliessend folgende Empfehlungen zum Umgang mit einem modernen "Krisen(kommunikations)management" – sowohl an Theoretiker als auch an Praktiker – abgegeben werden:

Im modernen Informations- und Medienzeitalter, einer Welt die zunehmend von den Medien beherrscht wird – in Gesellschaften in denen sich der Strukturwandel der Öffentlichkeit im Grunde genommen nicht mehr nur bezüglich politischer Belange auswirkt, sondern verstärkt auch Auswirkungen auf die Unternehmen hat -, werden sich Skandalierungen häufen. Die Anzahl der an die breite Öffentlichkeit drängenden "Krisenereignisse" wird noch vermehrt zunehmen, da solche den sich neu an den Spielregeln der Wirtschaft orientierenden Medien die alles entscheidenden Auflagen und Einschaltquoten bescheren. Vor diesem Hintergrund haben sich Unternehmen "mental" auf diese Tatsache einzustellen. Unterstützt durch eine anwendbare, klar abgrenzbare Theorie des Krisenmanagements auf strategischer, operativer Ebene und hauptsächlich unter der Beachtung der Kommunikation müssen Unternehmen in erster Linie auf die Früherkennung setzen. Dazu gehören namentlich drei Punkte: Kenntnis der und Kontaktpflege mit der Medienlandschaft (Institutionen und Träger), Analysen der Medienarenen und Durchforsten deren bezüglich reputationsschädigender Themen und Analysen der Unternehmenskommunikation nach innen und nach aussen zwecks Verhinderung von Verlust an Image. Risikoabschätzungen ex ante im Sinne einer Validierung des Krisenpotenzials als von technischen wie sozialen Entscheidungen auf der Ebene der Unternehmensführung haben sich in ihrer negativen Ausprägung auf die Kalkulation von Reputationsrisiken und damit der Verhinderung oder Bewältigung von Reputationskrisen als grösstem GAU eines Unternehmens zu beziehen. Sodann wird ein Krisen(kommunikations)management systematisch als Issuesmanagement beschrieben, das auf der Unternehmensführungsebene angesiedelt ist. Dank Beobachtung der Kommunikation ist dieses Entscheidungsinstrument den Verantwortlichen von grossem Nutzen. Dies gerade in präventiver Hinsicht, denn die Führung kann so "Krisen" zu allen Zeiten und in jedem Stadium besser planen. Der bislang herrschenden Zufälligkeit rund um Krisen werden folglich Grenzen gesetzt, und diesbezügliche Handlungen erfahren eine Unsicherheitsreduktion; sie können koordinierter und kontrollierter vorgenommen werden.

Dies bedarf der Kenntnisnahme folgender Punkte:

Erstens müssen die Unternehmen der breiten Öffentlichkeit so früh als irgendwie möglich die Einsicht in die Unausweichlichkeit von Risiken zeigen. Fortschritt ohne Risiken ist nicht möglich, solange die Mehrheit der Personen auf zivilisatorische Errungenschaften nicht verzichten will. Folglich muss dies präventiv so klar, wahr wie möglich, oder aber im Sinne des "wir wissen es auch nicht, aber gemeinsam schaffen wir auch dies", nach innen und nach aussen kommuniziert werden. Zudem markiere man Präsenz und halte die Festung, egal was passiert: Ein feiges Vorschieben von Sündenböcken ist passé, ansonsten die Unternehmung gleich ganz zum Abschuss freigeben wird.

Zweitens hat der im Zentrum der Betrachtung stehende Begriff der Krise dringend um den damit verbundenen Begriff der Unsicherheit ergänzt zu werden. "Unsicherheitsreduktion der Handlungen" heisst hier das Zauberwort. Aber auch die Überlegung, dass heute die Existenz der Unternehmen durch Image-/Reputationsverluste vernichtet werden könnte und somit der Krisenbegriff neu gefasst werden muss. Reputationskrisen sind in realiter die aufgrund neuer Selektions- und Interpretationsmechanismen zu fürchtenden grossen GAU's der Neuzeit. Ein

Nichterkennen dieser Entwicklungen, ein Unterschätzen oder schlicht eine "falsche" Handhabung wirken sich heutzutage erheblich negativ auf immaterielle Faktoren, z. B. das Firmenimage, und damit auch bezüglich einer Unternehmensbewertung aus. Dass Handlungsbedarf besteht, dass die unterbelichtete Reputationsproblematik ans Licht gezerrt werden muss, dies kann nur im unternehmerischen Interesse liegen. Alles andere (Imageverluste und dergleichen) dürfte hingegen – gerade auch aus finanzieller Sicht - schwerlich im Interesse der langfristigen Unternehmensziele liegen.

Drittens soll im Umgang mit dem klassischen Krisenmanagement neu klar unterschieden werden in ein Krisenmanagement, das auf Unternehmensführungsebene die letzte Entscheidungsinstanz darstellt, dessen Umsetzung in operativer Hinsicht und seiner hauptsächlichen Konzeption im Sinne der Beobachtung von Kommunikation.

Viertens sollen Theoretiker als auch Praktiker zukünftig keine starren Konzepte[793] entwickeln, sondern rund um Risiken und Krisen ist einzig entscheidend, dass man sich diese bereits im Vorhinein permanent vor Augen hält und sie auch so kommuniziert. Dies bedeutet, dass man mit einem umfassenden Verständnis, was Reputationskrisen anbelangen, arbeitet und dementsprechend Konzepte ausarbeitet. Die beschriebenen Analysen und die darauf abgestimmten Entscheidungen bzw. die einzelnen Massnahmen bedürfen zudem der dauernden Überarbeitung und insbesondere des Trainings. Zusätzlich gilt es neben harten Faktoren (Szenarien erarbeiten, Politiken festlegen etc.) namentlich weichere Faktoren (Intuition, Kreativität, Flexibilität) zu berücksichtigen. Ganz besonders trifft dies für die Kommunikation zu. Wesentlich ist zudem vor und in aktuellen Krisenlagen, ob die zuständigen Personen miteinander auskommen und sich gegenseitig offenen Zugang gewähren (auch bereichs- und hierarchieübergreifend), sprich zusammenarbeiten können. Während dem Prozedere werden sie von einer "sinnvollen", im Voraus gut durchdachten Infrastruktur und von unterstützenden Leistungen (medizinische, sanitäre etc.) "auf Händen getragen", damit die (Krisen)verantwortlichen entsprechend ihren sachlichen Qualifikationen auch persönliche Unterstützung erfahren und ihre Arbeit – an den absoluten Grenzen ihrer Belastbarkeit – optimal erfüllen können. Während, aber gerade "nach getaner Arbeit", müssen sowohl auf der menschlich-persönlichen (intern als auch extern) als auch sachlichen Ebene verschiedene Verarbeitungsschritte durchlaufen und Evaluationen hinsichtlich des bestmöglichen Übergangs von einem Krisen- zu einem Chancenmanagement vorgenommen werden. Genau hier hat sich dann vorerst der Kreislauf "geschlossen", sowohl was das eigentliche Krisenmanagement betrifft als auch den Übergang von der Kommunikation im Krisenfall zur Kommunikation im unternehmerischen Alltag. Allerdings ist dieser Kreislauf ein nie endender Kreis: Denn jeder Tag ist ein Tag an dem sich wieder Krisen, welche durch die (öffentliche) Kommunikation zu eigentlichen Krisenereignissen werden könnten, zusammenbrauen können. Kein Tag, ohne dass die Unternehmensspitze Risiken erkennen und kommunizieren muss. Keine Stunde, welche der Entscheidungen entbehren würde. Sodann kosten Krisenereignisse viel Zeit und vereiteln das ruhige Lösen von Problemen quasi vollständig. Dessen gilt es sich dauernd bewusst zu sein. Diese "einzige 100% Gewissheit" rund um Krisen will als ultimative Herausforderung – die eben auch Chancenpunkte enthält und ganz konkret die Handlungsunsicherheit reduziert – begriffen werden.

Fünftens müssen Theoretiker aus den zwei Hauptgebieten der Betriebswirtschaftslehre und des grösseren Umfelds der Kommunikationswissenschaft, aber auch sich in der

[793] Aber Achtung: "Nicht starr" bedeutet nicht "keine Konzepte".

Theorie betätigen wollende Praktiker, verstärkt Akzente zur Erkennung von aufgabentheoretischen Kernkompetenzen, aber ganz besonders zur Nutzung der wesentlichen Synergie der dem Krisenmanagement angrenzenden Bereiche setzen. Im Rahmen eines integralen PR-Managements müssen die Bereiche des Risk-, des Katastrophen-, des Issues- (inkl. Anspruchsgruppenerkennung) und des Krisenmanagements auf operativer Ebene hinsichtlich deren Organisation und Kompetenzen im personellen Rahmen so aufeinander abgestimmt sein, dass sich wenigstens die Synergie nutzen lässt. Im Zeichen einer einheitlichen Unternehmenskommunikation nach innen und nach aussen bedürfen besonders die Informationsflüsse dieser Bereiche (ausgeweitet u. a. durch das Marketing und die Public Affairs) der "Koordination und Kontrolle" einer zentralen Corporate Communications Abteilung. Deren Hauptverantwortlicher hat, wenn immer möglich, Mitglied der Geschäftsleitung zu sein oder muss wenigstens jederzeit Zutritt zu dieser (wie auch zum Verwaltungsrat) haben. Was die öffentlichkeitssoziologischen Ansätze (Stichwort: Strukturwandel der Öffentlichkeit) angehen, müssen sie einerseits ihre theoretischen Erklärungen verstärkt auf unternehmerische Belange ausdehnen. Andererseits sollen sie sich in einem steigenden Masse bei der Wirtschaft (und nicht nur bei der Politik) Gehör verschaffen. Das wiederum bedeutet, dass die Wirtschaft gezielt auf die Zusammenhänge des Strukturwandels bezüglich betrieblicher Vorkommnisse aufmerksam gemacht werden muss. Hier können dann auch gezielt empirische Arbeiten ansetzen.

Sechstens muss die Beschäftigung mit der "Schwarzmalerei" rund um die Thematik des Schlagwortes "Krise" in einem positiveren Licht gesehen werden. Es muss erkannt werden, dass Krisen immer auch wenigstens die Chance zu positiven Ausgängen innehaben, die ohne das Durchlaufen dieser schwierigen Zeiten nie ans Licht gekommen wären. Folglich hat gerade die Theorie den "negativen Touch" aus ihren Überlegungen, wenn nicht zu streichen, so doch anders zu formulieren. Theoretiker und Praktiker müssen in Krisen, die in der heutigen Unternehmerrealität so existent wie nie zuvor sind, die ultimative Challenge sehen. Sie müssen aufgefordert werden dieser Realität in die Augen zu schauen und sich mit diesen Krisen lieber "gewinnbringend" auseinanderzusetzen resp. damit auseinandersetzen zu wollen.

Siebtens muss erkannt werden, dass die in dieser Arbeit beschriebene Differenzierungsthese (Strukturwandel) nicht ausreicht zu erklären, warum der Personenkult Einzug in die Medien gehalten hat. Sie soll daher um die Personalisierung und namentlich um die Idolisierung, die aus der Individualisierungsvorstellung herausfliesst, Ergänzung erfahren. Der Ausdifferenzierungsprozess und der Enttraditionalisierungsprozess (keine Einbettung mehr in politischen Milieus; Milieus verfallen) tragen dazu bei, dass eine neue Komplexitätsreduktion vorgenommen werden kann, die das Individuum sozusagen als Idol in den Vordergrund treten lässt. Genau an dieser Stelle sitzt der Nachrichtenwert der Medien auf und die moralischen Abweichungen lassen sich sodann in Gutes und in Böses gewichten: Die Frage nach dem Sieg oder der Niederlage generiert Wert. Gerade die Unternehmen sind hier gefragt sich neue Szenarien auszuarbeiten wie mit dieser Entwicklung Schritt gehalten werden kann. Konkrete Überlegungen dürften in folgende Richtungen gehen: Wie bringt man die Person an der Spitze einer Organisation dazu im Interesse deren zu handeln? Wie kann man folglich eine Institution vor dem Reputationsverlust schützen? Mögliche Ansätze liegen darin, dass der CEO seine Entscheide so fällt, wie wenn es sich um sein eigenes Geld handeln würde und er nicht in jedem Fall mit überdimensionalem Salär, Boni und "Abschiedsgeschenken" (bei Misserfolg u. U. Rückerstattungen) versorgt wird (Patrongedanke). Allenfalls könnten sich mindestens zwei CEO's die Stelle eines CEO's teilen, oder eine übergeordnete Stelle

im Sinne einer Kollektivbehörde (z. B. Bundesrat) wahrt die Interessen der Wirtschaft. Wichtig scheint, dass bei der heutzutage grassierenden und rasanten Volatilität wieder vermehrt das Wohl der Institution, und nicht das Wohl einer einzelnen Person, im Vordergrund stehen sollte. Zudem muss die Corporate Identity namentlich mit einer "Wir-Kommunikation" nach aussen mit den Massenmedien zu konkurrenzieren wissen. Als dritten Punkt dürften sich die Unternehmen vor allem mit dem rechtzeitigen Verkünden von Botschaften und den damit in Verbindung stehenden Trend- und Imagestudien befassen, wobei an dieser Stelle eben neue Forschungsansätze gefragt sind. Was eher utopisch anmutende Gedanken anbelangen, die sich aber gerade beim Erstellen von Szenarien als höchst interessant erweisen oder u. U. zu neuen Ideen/Problemlösungen Anlass geben könnten, kann man sich abschliessend fast ketzerisch einige Überlegungen zu den Medien machen. Wäre es möglich zukünftig namentlich die Massenmedien verstärkt auszuschalten oder wie brächte man Medienkonzerne dazu auch vermehrt positive Meldungen den negativen Schlagzeilen gegenüberzustellen (evtl. ergreift ein Medienkonzern bald Eigeninitiative und nutzt die Vorreiterrolle resp. die Gunst der Stunde). Vielleicht müsste man dann das schlechte Menschenbild etwas revidieren, sähe man doch unter Umständen, dass die These, dass die Verkaufszahlen insbesondere durch Negativschlagzeilen steigen, auch anders lauten könnte. Oder ist es denn menschenmöglich, dass wir (die Mehrheit der Bevölkerung) wirklich tagtäglich nur das Schlechte, die Niederlagen und die Gefahren vor Augen/Ohren haben wollen?

Was bedeutet dies nun im Endeffekt für ein von der theoretischen, aber auch praktischen Seite beeinflusstes, modernes Krisen(kommunikations)management der Zukunft?

Ein modern aufgefasstes Krisenmanagement, das sich den neuen Anforderungen einer zunehmend medialisierten Gesellschaft und entsprechend anderem Umgang mit seinem Gegenüber Öffentlichkeit – gerade was die relevanten Teilöffentlichkeiten als auch den Faktor "Publizität" angehen – stellt, hat sich in einem steigenden Masse als ein Krisen(kommunikations)management aufzufassen, das sich nicht mehr nur schlicht auf organisatorisch-planerische, konzeptionelle Massnahmen im ex ante und im ex post eines existenzbedrohenden Ereignisses bezieht. D. h. es wünscht dieses strategischlastige, rein betriebswirtschaftliche Krisenmanagement der Vergangenheit in ein integrales PR-Management einfliessen zu lassen. Damit ist das Krisen(kommunikations)management bereit die Synergie zwischen ähnlichen Bereichen zu nutzen und stützt sich auf die heute massgebende "Kommunikation" ab. Konkret wird in Richtung einer gut durchdachten Unternehmenskommunikation als Grundlage der sachlich-organisatorischen/personellen/kommunikativen etc. Entscheide gearbeitet. Somit stützen sich praktisch die Entscheidungen einer höheren Hierarchiestufe auf die Kommunikation, was der Unternehmensführung faktisch nicht die Macht entzieht, sondern nur die Führung in ihrer letzten Entscheidungskompetenz tatkräftig unterstützt; all dies zwecks Reduktion der Handlungsunsicherheit bei Orientierungsunsicherheit.

Allgemein gilt es sich weder zu starr auf herkömmliche Begriffsdefinitionen noch auf organisatorisch-hierarchische oder personelle Fixierungen einzulassen[794]. Störung, Konflikt, Krise u. a. meinen heutzutage generell ein Verlust an Image bei für ein Unternehmen wichtigen Teilöffentlichkeiten, sprich solange diese der Unternehmung weiterhin beistehen, solange bleibt sie auch am Leben. Diese Reputationskrisen sind daher mit einfachen und damit brauchbaren, aber trotz alledem flexiblen Konzepten zu erkennen, gezielt zu bekämpfen, und wenn eingetreten, zu betreuen und somit zu

[794] Hauptsache "man weiss, worum es diesbezüglich geht"; dafür schafft diese Arbeit konkrete Einblicke, gibt Anleitungen/Anregungen und verweist gleichzeitig auf zusätzliche Literatur.

meistern. All dies stellt hohe Anforderungen an krisenverantwortlich internes Personal, dessen externe Berater, aber allgemein auch an die "Öffentlichkeit", die über die Zeit emanzipierter wurde. Dementsprechend stellt die "Öffentlichkeit" aber auch höhere Ansprüche an die Unternehmen. Sie lässt diese spüren, dass sie sehr schnell (negative) Publizität erlangen können und sich dieser dann auch stellen müssen, ansonsten sich jeglicher Glaubwürdigkeitskredit bei einer zunehmenden Angleichung der Leistungen der verschiedenen Konkurrenten allzu schnell in Misskredit und entsprechende Auswirkungen (u. a. finanzieller Art) wandeln lässt.

Somit kann man am Ende dieser Arbeit bezüglich der gewählten Thematik "Krisen(kommunikations)management" zwei Punkte pragmatisch und mittels eines Ausspruchs auch noch plakativ hervorheben:

Noch so in der Theorie praktisch erscheinende Gebilde können von den Praktikern als unbrauchbar betitelt, und vice versa, noch so "gut ausgeführte Arbeiten" können in der Praxis von den Theoretikern als nicht theoriekonsistentes Verhalten gebrandmarkt werden. Dies soll bei der "(Weiter)"entwicklung einer für die Praxis brauchbaren Theorie eines modernen Krisen(kommunikations)managements dringend bedacht werden. Umso mehr, als weder einseitig strategisch-betriebswirtschaftliche noch kommunikationslastige Konzepte in einer durch den Strukturwandel der Öffentlichkeit immer transparenteren Welt von heute (Informations- und Mediengesellschaft) Erfolg versprechen. Nur die Erkenntnis, dass beide Seiten "hartes Krisenmanagement als Geschäftsführung und operative Umsetzung der Entscheide" und "weiche Kommunikation namentlich in Form der Beobachtung von Kommunikation, aber auch professionell gehandhabte PR" in einen praktisch anmutenden Theoriestrang verwebt werden müssen, und sich Theorie als auch Praxis fruchtbar ergänzen wollen, kann Krisen wirklich zu handhaben hoffen.

Krisen in etwelchen Systemen sind schlicht da, um gelöst zu werden[795]. Denn, auch wenn der Mensch ein Weltmeister im Verdrängen ist,[796] präsentiert sich das Krisen(kommunikations)management der Zukunft gerade als dessen pures Gegenteil: Verantwortliche müssen mit Krisen umgehen und letztlich mit ihnen – wie mit dem Risiko an sich - leben können.

[795] Mit dieser Meinung ging besonders Herr Niederhäuser einig.
[796] Diese Aussage stammt von Frau Tschanz (Quelle: Tschanz, Expertengespräch).

TEIL D: Anhänge

7. Ergänzende Informationen

7.1 Anhang A: Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen zum Teil A

Ziffer 1: *Der in der gängigen Literatur gefundene Versuch die Begriffe "Konflikt, Krise und Katastrophe" voneinander abzugrenzen, soll hier nach Apitz gezeigt werden:* Latent seien Konflikte[797] überall vorhanden und müssten nicht grundsätzlich als negativ, sondern als Regulativ eines sich beständig ändernden gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen und rechtlichen Systems verstanden werden.[798] Da Konflikte aber eine Vorstufe zu Krisen[799] darstellten,[800] sei es wichtig, dass diese Konflikte konstruktiv angegangen und gelöst würden, ehe sie sich zu grossen Krisen auswachsen könnten.[801] Generell lasse sich sagen, dass der Konflikt jeder Krise vorausgehe, und dass beim Unvermögen diese Krise zu lösen, sie zur Katastrophe[802] werden könne, wobei diese Abfolge nicht zwingend sei, sprich es müsse sich nicht zwingend eine Katastrophe daraus entwickeln, und ein Konflikt könne auch einer Krise nachgestellt sein. Insgesamt sollten aber Konflikte, Krisen und Katastrophen zusammenhängend gesehen und bedacht werden, dass ein Konflikt sehr oft den Auftakt zu einer Krise bilde.[803]

Ziffer 2: *Zum Stichwort "Information" findet sich in der Multioptionsgesellschaft von Peter Gross Folgendes:* Alvin Toffler habe bereits 1990 eine neue, künftige Tektonik der Macht entworfen, in der die entscheidende Ressource die Information darstelle.[804]

Ziffer 3: *Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Krisenthematik wird aufgrund folgender Punkte kompliziert:*

1) Die bestehende Literatur behandelt die verschiedensten Arten von Krisen und Krisenverläufen. Laut Müller (und dies gilt bis heute) werden Krisen zudem sowohl im betriebs- und im volkswirtschaftlichen (z. B. im Sinne konjunktureller und

---

[797] Unter dem Begriff "Konflikt" soll nach Apitz ein Zusammenstoss, ein Kampf oder Widerstreit (auch von Interessen) verstanden werden (Quelle: Apitz, Konflikte, 13.).

[798] Apitz, Konflikte, 5.

[799] Als Krisenbegriff wird in der vorhandenen Literatur häufig die Krisendefinition des Dudens aus dem Jahre 1957, die im Handbuch von Lambeck zitiert wird, genommen, und zwar zu verstehen als eine Entscheidung, ein Höhepunkt, eine Wendung hin zum Guten oder Schlimmen, eine gefährliche Lage. Lambeck bemerkt, dass trotz Knappheit der Beschreibung deutlich werde, dass in der Krise auch eine Chance einer Wende zum Besseren stecken könne (Quelle: Lambeck, Krise, 10.). Als zweite Kurzdefinition kann auf Apitz verwiesen werden, der "Krise" im Sinne von Entscheidung, Wendepunkt versteht (Quelle: Apitz, Konflikte, 13.).

[800] Apitz, Konflikte, 13.

[801] Apitz, Konflikte, 5.

[802] Der aus dem Griechischen stammende Begriff "Katastrophe" soll nach Apitz als Umwendung verstanden werden (Quelle: Apitz, Konflikte, 13.). Je nach Autor, könne eine Katastrophe, sofern sie die betrieblichen Abläufe nachhaltig beeinträchtige (z. B. Brand im Werk), aber auch zur Ursache einer Krise werden (Quelle: Müller, Krisenmanagement, 24.); die Katastrophe kann nach Apitz aber auch völlig unabhängig von der Krise entstehen (dies gälte ebenfalls für die Krise selber und den Konflikt) (Quelle: Apitz, Konflikte, 14.). Krisen könnten deshalb genauso aus Katastrophen erwachsen (und nicht nur, wie oben im Text erwähnt, Vorläufer von Katastrophen darstellen) oder aber auch aus Skandalen (Quelle: Avenarius, Grundform, 241.). Genauer: Die *Katastrophe* würde in der Dichtung als die einen Konflikt entscheidende Wende bezeichnet und meine ausdrücklich der tragische Ausgang in der Tragödie. Daher spreche man im Zusammenhang mit Unheil oder Verhängnis oft von einer Katastrophe, und diese stehe somit als Synonym für grosses Unglück, Verheerung oder Zusammenbruch (Quelle: Apitz, Konflikte, 13.).

[803] Apitz, Konflikte, 14.

[804] Gross, Multioptionsgesellschaft, 138f.

strukturverändernder Entwicklungen, die Auswirkungen auf die Unternehmen oder gar ganze Branchen hätten), d. h. ökonomischen, als auch im ausserökonomischen (u. a. im politisch-gesellschaftlichen) Bereich behandelt.[805]

2) Zu viele Autoren aus zu vielen Gebieten und unterschiedlich zu gewichtendem Wissen äusserten/äussern sich zu dieser Thematik. Was Krisen in Unternehmen betreffen, wurden in der Literatur Diskussionen mit deutlichen Bezügen zu dem, was bis heute unter dem Begriff des Krisenmanagements verstanden wird, schon relativ früh **a)** im Rahmen der Sanierungs- und Liquidationsproblematik (Krisenmanagement auf Geschäftsführungsstufe und Umsetzung in operativer Hinsicht) geführt.[806] Desgleichen die Krisenthematik **b)** unter PR/Issues-Aspekten (Krisenmanagement auf operativer und besonders kommunikativer Ebene) beschrieben wurde/wird. Eine genaue Datierung ist allerdings aufgrund der unterschiedlichen Autoren, die an dieser Thematik arbeiteten, nicht möglich.

3) Da es so viele Arten von Krisen und Domänen gibt, in denen Negativereignisse (zum grossen Teil auch überschneidend) behandelt werden[807], kann man sich mittels Literaturstudiums zwar überall Anregungen und damit von allen Seiten Zugang zur Krisenmanagementproblematik verschaffen. Leider finden sich zur Krisenthematik aber keine wirklich brauchbaren, auf die heutige Situation angepassten, systematisch-wissenschaftlich erarbeiteten Empfehlungen der zu behandelnden Probleme. (Ausser die sehr allgemein gehaltenen Empfehlungen in Form von Checklisten.) Ein Grundkonsens der sich durch die gängigste Literatur ausmachen lässt, ist, dass es ***a)*** immer ein ex ante und ein ex post der Krise gibt. Und dass dabei ***b)*** immer die Krisenvermeidung und die Krisenbewältigung thematisiert werden, wobei die Existenzsicherung der Unternehmung praktisch durchgehend im Vordergrund der Überlegungen steht. Bezüglich b) wurde der Krisenmanagementbegriff zuerst auch ganz allgemein gefasst als "(...) Führung der Unternehmung zur Bewältigung von Krisen, d. h. von Prozessen, die den Fortbestand der gesamten Unternehmung nachhaltig gefährden (...)"[808], und bezüglich a) kann eine grobe Zweiteilung in ein ex ante und ein ex post der Krise in den meisten Abhandlungen explizit oder implizit ausgemacht werden. (Krisenmanagement sehr neutral angegangen bei Höhn, Unternehmen, vgl. Strukturierung des Werks, insbesondere Vorwort zu Höhn, Unternehmen, VIff.; Nudell/Antokol, handbook, vgl. Strukturierung des Werks, Fokus auf Katastrophen, wie auch Pauchant/Mitroff, Transforming, 135.; Krisenmanagement insbesondere unter Sanierungs-/Liquidationsproblematik angegangen u. a. bei Müller, Krisenmanagement, 5.; Krystek, Unternehmungskrisen, 106.; Krummenacher, Ansatz, 13.; Haberland, Checklist, 11ff.; Krisenmanagement unter Führungsaspekten angegangen bei Weber, Krisenmanagement, 23.; Krisenmanagement insbesondere unter PR-Aspekten weiterverfolgt u. a. bei Lambeck, Krise/Apitz, Konflikte/Spindler, Umwelt (in Ansätzen), vgl. vorgenommener Aufbau respektive Strukturierung ihres Werks nach einer typischen ex ante und ex post Formgebung durch die Autoren. Ergänzend und stellvertretend aus dem politischen Bereich - namentlich da sich gerade die Politologie, neben der Medizin, des Krisenbegriffs im Rahmen eines Krisenmanagements neben vielen Disziplinen am

---

[805] Müller, Krisenmanagement, 5f.

[806] Müller, Krisenmanagement, 6.

[807] Das Wissen über Krisen im betriebswirtschaftlichen Bereich wurde im Vergleich zu benachbarten Disziplinen wie u. a. der Politologie und der Soziologie auch im zweiten Diskussionsanlauf als auf einem tieferen Niveau gesehen, wobei Letztere nach Müller u. U. sogar über relativ umfassendere Erkenntnisse auf dem Gebiet krisenhafter Erscheinungen in ökonomischen und sozialen Systemen verfügten als die Betriebswirtschaftslehre. Diese hätte die Entwicklung der Unternehmen zu lange aus einer positiven Perspektive betrachtet und krisenhaften Aspekten zu wenig Beachtung gezollt (Quelle: Müller, Krisenmanagement, 7f.).

[808] Müller, Krisenmanagement, 6.

längsten bediene[809] - vgl. Jänicke, Krisenbegriff, 19.; Kopp, Demokratie, 10f. u. 36., wobei Kopp das Krisenmanagement im engeren oder eigentlichen Sinn identisch mit der Krisenbewältigung und das Krisenmanagement im weiteren Sinn als Oberbegriff für die Krisenprophylaxe, für die Krisentherapie und für das Krisenmanagement im engeren Sinn sieht.[810])

Ziffer 4: *Diese Grundfunktionen müssen aus betrieblicher Sicht insbesondere um die Funktion "Kontrolle" ergänzt werden:* Was die Funktionen der Planung, der Organisation und der Kontrolle angehen, würden diesen nach Bleicher/Meyer von den verschiedensten Autoren immer wieder zentrale Bedeutung zugesprochen.[811]

Ziffer 5: *Auch aus heutiger Sicht kann diese Meinung (immer noch) geteilt werden:* Köcher, der die Krisen-PR als einen Beitrag der PR zur Bewältigung von Unternehmenskrisen sieht, ist der Ansicht, dass man bei dieser Thematik noch weit entfernt von einer systematischen und wissenschaftlichen Beschäftigung sei und somit erst am Anfang einer wissenschaftlich fundierten Beschreibung dieses Begriffs stehe.[812]

Ziffer 6: *Die Standardkrise gibt es nicht:* Da u. a. nach Apitz jeder Konflikt und jede Krise anders verlaufen, rechtfertige dies ein möglichst einfaches Vorgehen im Sinne eines Kochrezepts, selbst bei einem allfälligen Vorhandensein einer akademischen Tradition.[813] Auch Lambeck ist der Ansicht, dass es die Standardkrise so wenig gibt wie eine genormte Strategie zu deren Bewältigung. Er räumt allerdings ein, dass es Gruppen von ähnlichen Krisenursachen geben mag. Als Beispiel nennt er die Terrorismus-Ängste der Golf-Krise, die sich negativ auf die Bilanzen der Luftfahrtunternehmen ausgewirkt hätten. Aber auch Krisen, die sich auf die gleichen Ursachen zurückführen lassen, verlaufen nach Lambeck höchst unterschiedlich, und daher müssten die Krisen-PR und das Krisen-Management eigentlich immer Hochkonjunktur haben. Jeder Komplex, der krisenauslösende Momente enthalte, sei somit einzigartig in der Wertigkeit seiner Parameter und treffe auf ganz unterschiedliche Bedingungen in der Unternehmung.[814]

Ziffer 7: *Expertensicht zum Stichwort "zu schaffende Tradition":* Berger findet es wünschenswert, dass zukünftig nicht mittels einer akademischen Tradition möglichst komplexe Theorien entwickelt würden, sondern dass diese (in der Schweiz bislang nicht existente) zu schaffende Tradition die bestehenden einfachen Rezepte der Praktiker bestätigen würde. Zudem hätten Theoretiker zukünftig, in Zusammenarbeit mit der Praxis, für die Praktiker neue Inputs und diesbezügliches Wissen aktiv zu liefern.[815]

Ziffer 8: *Gewählte Interviewtechnik:* Was das fokussierte Interview angeht, haben Merton und Kendall diese Technik bereits 1946 im Zusammenhang mit Untersuchungen der Wirksamkeit bezüglich Massenmedien und Propaganda vorgeschlagen. Dabei gehe diese Technik vom Prinzip aus, dass den Probanden irgendein Stimulus vorgegeben werde, oder dass diese bereits vorher ein konkretes Ereignis erfahren hätten. Mithilfe eines Leitfadens sollten die Reaktionen der Probanden auf dieses Reizmaterial in einem halbstrukturierten Interview erforscht werden. Dieser Leitfaden (Leitfadeninterview) soll nach Merton und Kendall eine Reihe von thematischen Gesichtspunkten enthalten, die während dem Interview angesprochen werden. Dabei sollte es sich um eine offene

---

[809] Jänicke, Krisenbegriff, 11f.
[810] Kopp, Demokratie, 10f.
[811] Bleicher/Meyer, Führung, 35.
[812] Köcher, Management, 17.
[813] Apitz, Konflikte, 6.
[814] Lambeck, Krise, 12f.
[815] Berger, Expertengespräch.

Fragestellung handeln, und auch die Reihenfolge sei nicht im Vorhinein festzulegen. Die Besonderheiten dieses fokussierten Interviews sind laut Merton und Kendall daher: A) die befragten Probanden hätten alle eine konkrete Situation erlebt. B) diese Situation werde vor dem Interview von der Forscherin analysiert, wobei die wesentlichen Merkmale herausgearbeitet und Hypothesen über die Wirkung der konkreten und erlebten Situation formuliert würden. C) dieses Vorgehen erlaube es der Forscherin einen Interviewleitfaden zu erstellen, welcher alle wesentlichen thematischen Aspekte enthalte, die im Interviewverlauf angesprochen werden sollten. D) die subjektiven Erfahrungen der Probanden sollten hinsichtlich der erlebten Situation erhoben werden. Ziel dieses Vorgehens ist nach Merton und Kendall erstens die formulierten Hypothesen zu prüfen und zweitens offen für neue, aus dem Interview sich ergebende Gesichtspunkte und unerwartete Antwortreaktionen zu sein. Dies könne zum Aufstellen neuer Hypothesen führen. Der Leitfaden soll nach Merton und Kendall nicht wie ein Fragebogen abgespult werden, denn so könnte der Gesprächsverlauf zu fest kanalisiert werden. Sie fordern daher für die Interviewphase vier Prinzipien: Erstens die Nicht-Beeinflussung; dies bedeute einen eher weichen (nicht-direktiven) Interviewstil. Die Probanden sollten mitteilen können, was sie für relevant hielten. Man erhoffe sich dadurch natürlich neue Einschätzungen. Zweitens die Spezifität; dabei gehe es um den Versuch, aus der erlebten Situation Reaktionen der Probanden auf Details herauszufinden. Drittens die Erfassung eines breiten Spektrums; im Interview solle das gesamte Spektrum thematischer Aspekte angesprochen werden. Dazu zählten einerseits die aufgrund der Situationsanalyse erwarteten Reaktionen der Probanden und andererseits die unerwarteten Reaktionen. Viertens die Tiefgründigkeit und der personale Bezugsrahmen; dabei sollten affektive Reaktionen durch Nachfragen weiter respektive tiefer ausgelotet werden.[816]

[816] Diekmann, Empirische, 446f.; vgl. zu Methode auch: Kriz/Lisch, Methoden-Lexikon, 94. u. 125. u. 261.; Schnell/Hill/Esser, Methoden, 352ff.; Atteslander/Bender/Cromm/et al., Sozialforschung, 174ff.; Bortz/Döring, Evaluation, 289ff.; Rogge, Basiskarte, 103.; Kromrey, Empirische, 286f.

7.2 Anhang B: Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen zum Teil B

7.2.1 Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen Teil B/2. Kapitel Strukturwandel der Öffentlichkeit

Ziffer 1: *Prägung des Begriffs "Strukturwandel der Öffentlichkeit":* Imhof beschreibt in einem Fachartikel, dass Jürgen Habermas, inspiriert durch die Kulturindustriethesen aus der Dialektik der Aufklärung (Adorno und Horkheimer ((1944), 1981)) und durch Hannah Arendts "Vita activa" (1958), diesen Begriff mit seiner gleichnamigen Habilitationsschrift 1961 geprägt habe.[817] In dieser Arbeit geht es um die Auslegungen Imhofs bezüglich des Strukturwandels bzw. die Veränderung der medialen Strukturen und die Auswirkungen auf die Unternehmen. ("Welche Effekte hat nun der Wandel der medienvermittelten Kommunikation auf andere Teilsysteme? Dieser „zweite" Strukturwandel der Öffentlichkeit hat einen verschärften Wettbewerb um Aufmerksamkeit zur Folge. Er setzt insbesondere die politischen Organisationen einer äusseren und inneren, strukturverändernden Medialisierung aus."[818])

Ziffer 2: *Literatur, die sich mit Öffentlichkeitsarbeit befasst, kommt nicht umhin sich Gedanken über die Bedeutung des Begriffs "Öffentlichkeit" zu machen. Hier soll kurz auf gängige Ableitungen resp. den semantischen und juristischen Diskurs (weitergeführt durch Imhof) eingetreten werden:* U. a. nach Ansicht Szyszkas wird der Begriff "Öffentlichkeit" häufig verwendet. Er erweise sich als semantisch unterschiedlich konnotiert, erfahre aber trotz Mehrdeutigkeiten selten eine genaue definitorische Erläuterung. Dabei kenne bereits das Deutsche Wörterbuch aus dem Jahre 1889 sechs Bedeutungen von *"öffentlich".* Diese Bedeutungen für das Adjektiv "öffentlich" seien die Wörter *offenbar, aufrichtig, nicht geheim, zugänglich, nicht privat und das Gemeinwesen betreffend.* Aus dem Adjektiv "öffentlich" habe sich im 18. Jahrhundert, begriffsgeschichtlich betrachtet, der Begriff der Öffentlichkeit herausgebildet, um im folgenden Jahrhundert für den Begriff eines Gemeinschaftsgefühls der bürgerlichen Gesellschaft zu stehen, ohne besondere Beachtung zu finden. Erst mit Habermas' Arbeit vom Strukturwandel eben dieser bürgerlichen Öffentlichkeit[819] nahm nach Szyszka dieser Begriff anfangs der sechziger

---

[817] Imhof, Wandel, 11.

[818] Imhof, Wandel, 15.

[819] *Anmerkung I:* Unter dem Begriff der bürgerlichen Öffentlichkeit soll nach Habermas zunächst "(...) die Sphäre der zum Publikum versammelten Privatleute (...)" verstanden werden (Quelle: Habermas, Strukturwandel, 86.). Streng genommen handle es sich dabei eigentlich noch gar nicht um "Öffentlichkeit", sondern um eine "Privatsache", denn mit Öffentlichkeit sei die staatliche Öffentlichkeit, die öffentliche Gewalt gemeint. Diese Privatleute hätten ein Problem gehabt, das sich nur vor dem Hintergrund der Ablösung der Feudalherrschaft durch den Warenverkehr verstehen liesse; Herrschaftsverhältnisse seien bis anhin zwischen Fürst und Herrschaftsständen ausbalanciert worden. Der dritte Stand sei ganz dem Handel und dem Warenverkehr zugetan gewesen; sie waren die Warenbesitzer mit ihren ökonomischen Interessen. Faulstich beschreibt, dass in diesem Sinne die Warenbesitzer als Bürger "Privatleute" waren, deren privatrechtliche Verfügungsgewalt über das Eigentum unpolitisch war. Somit hätten sie quasi das Prinzip der geltenden Herrschaft unterlaufen. Ihr Problem hätte nun darin bestanden, dass es sich bei der Expansion des Warenverkehrs als notwendig erwies allgemein geltende Regeln zu entwickeln, die den Handel und die gesellschaftliche Arbeit im Allgemeinen zu optimieren imstande waren. Von daher hätten sie Anspruch auf Übernahme der Macht erhoben. Dies sei nun nicht im Sinne einer Kritik an der Machtballung zu verstehen, sondern als politische Nebenwirkung ihrer wirtschaftlichen Interessen (Quelle: Faulstich, Grundwissen, 33f.). Mit anderen Worten: Die Bürger waren nach Habermas Privatleute, die als solche nicht herrschten und deren Machtansprüche gegen die öffentliche Gewalt sich daher nicht gegen eine Machtzusammenballung von Herrschaft richteten, die geteilt werden müsse, sondern sie unterliefen nach dieser Auffassung vielmehr die bestehende Herrschaft. Denn sie setzten nach Habermas diesem bestehenden Prinzip von Herrschaft das Prinzip der Kontrolle, gemeint im Sinne von Publizität ("Was dem Urteil des Publikums unterbreitet wird, gewinnt >>Publizität<<." (Quelle: Habermas, Strukturwandel, 84.).), entgegen, womit sie die Herrschaft verändern wollten. Habermas beschreibt, dass sie diesen Machtanspruch im öffentlichen Raisonnement erreichen wollten, der eo ipso auf jegliche Form eines Herrschaftsanspruchs verzichte. Das

Jahre Eingang in das sozialwissenschaftliche Begriffsinventar. Somit könne man sagen, dass die Öffentlichkeit erst im Kontext der sich demokratisierenden Nachkriegsgesellschaft an Status gewonnen habe.[820] Betrachtet man den klassischen juristischen Diskurs, dann ist laut Luhmann "öffentlich" durch eine Zugänglichkeit für jedermann, sprich durch einen Ausschluss der Kontrolle über den Zugang definiert.[821] Imhof teilt diese Ansicht insofern, als dass alle an der Öffentlichkeit teilhaben könnten. Somit werde diese Öffentlichkeit zu einem Referenzrahmen für Dinge, über die Kenntnis zu nehmen für alle möglich sei, und die als allgemein bekannt vorausgesetzt werden dürften. Mit dem Begriff der Öffentlichkeit könne man die Vorstellung verbinden, dass alle darin involviert und davor gleich seien, selbst wenn man sich nicht aktiv mit der Öffentlichkeit auseinandersetze (im Sinne von Teilnahme), sondern nur passiv im Sinne einer Möglichkeit zur passiven Teilhabe an der Öffentlichkeit. Eine Gesellschaft ohne Öffentlichkeit sei daher nicht denkbar. Dabei gehe die Gesellschaft jedoch nicht in der Öffentlichkeit auf, denn wer etwas der Allgemeinheit zugänglich machen wolle, wende sich der Öffentlichkeit zu oder er gehe an die Öffentlichkeit.[822]

Ziffer 3: *Was unter dem Begriff der öffentlichen Meinung zu verstehen ist, kann anhand eines illustrativen Beispiels, das Elisabeth Noelle-Neumann in ihrem Buch "Öffentliche Meinung. Die Entdeckung der Schweigespirale" als Einführung in die Thematik brauchte, gezeigt werden:* Es geht dabei um ein Ballett von Gian-Carlo Menotti, das er mit "Das Einhorn, der Gorgon und das Manticore" oder "Die drei Sonntage eines Dichters" taufte. Noelle-Neumann meint, dass man das Ballett auch "Die öffentliche Meinung" hätte nennen können: Die Fabel spielte sich in einer kleinen Stadt ab, die sich durch redliche Bürger, eine Gräfin und einen Grafen auszeichnete. Ausserhalb des Städtchens lebte für sich alleine ein Sonderling (Dichter) inmitten einer Anhöhe auf einer Burg, umringt von seinen Tieren. Eines Tages führte dieser Sonderling sein Einhorn in der Stadt spazieren. Die Bürger schüttelten den Kopf, doch Tage später sah man auch die Gräfin und den Grafen mit einem Einhorn an der Leine, und dies war für die Bürger das Zeichen sich auch ein Einhorn zuzulegen. An einem anderen Sonntag führte der Sonderling plötzlich einen Gorgon mit sich. Die Bürger fragten ihn nach dem Einhorn, dieser antwortete, dass er es leid geworden sei und getötet hätte. Alle Bürger zeigten sich schockiert, nur das Grafenpaar legte sich sofort auch einen Gorgon zu, und so schwappte auch diese Mode auf die Bürger über. Am dritten Sonntag sah man den Sonderling mit seinem Manticore, der Gorgon sei ermordet worden, was die Bürger wiederum als einen Skandal empfanden, sie aber nicht daran hinderte, sich sofort auf den neuen Modetrend zu stürzen, die verbliebenen Gorgone zu beseitigen und sich ein Manticore anzuschaffen. Einige Zeit verging und die Bürger nahmen an, dass nun auch das Manticore umgebracht worden war, worauf sich eine Bürgerinitiative formte um dem Morden auf der Burg Einhalt zu gebieten. Doch, oh Schreck, als sie in die Burg drangen sahen sie, dass der Mann

---

Publikum wollte Herrschaft insbesondere mit den Massstäben der Vernunft und Formen des Gesetzes unterwerfen und dadurch diese substantiell verwandeln (Quelle: Habermas, Strukturwandel, 87.). ("Die Herrschaft des Gesetzes hat eine Intention auf die Auflösung von Herrschaft überhaupt; (...). Die bürgerliche Idee vom Gesetzesstaat, nämlich die Bindung aller Staatstätigkeit in einem nach Möglichkeit lückenlosen System von Normierungen, die durch öffentliche Meinung legitimiert sind, zielt schon auf eine Beseitigung des Staates als eines Herrschaftsinstrumentes überhaupt." (Quelle: Habermas, Strukturwandel, 152.).)

Anmerkung II: Nach Ausführungen Imhofs erlitt die Utopie der bürgerlichen Öffentlichkeit allerdings das gleiche Schicksal wie alle politischen Utopien, denn diese liessen sich nicht institutionalisieren. Die Untertanen hätten sich zwar zu Staatsbürgern emanzipiert, der Raum der Öffentlichkeit, der vor der Aufklärung besetzt war durch die Tyrannei der Fürsten und der patrizischen Obrigkeit, wäre allerdings ersetzt worden durch die Tyrannei der Mehrheit. Die Mehrheit dürfe nun nicht als Subjekt verstanden werden, sondern als Ziel politischen Handelns, und würde damit zu einem Objekt politischer Propaganda (Quelle: Imhof, Gesellschaft, 47.).

[820] Szyszka, Öffentlichkeit, 9.

[821] Luhmann, Realität,184.

[822] Imhof, Gesellschaft, 45f.

alleine im Sterben lag, nur umringt von seinen treuen Tieren. Diese leisteten ihm Gesellschaft. Das Einhorn symbolisierte dabei die Träume seiner Jugend, der Gorgon die Mitte seines Lebens und das Manticore das Alter. Die Bürger des Städtchens griffen die Ideen des Sonderlings auf, liessen sie aber genau so schnell wieder als Modelaune fallen - für den Sonderling auf der Burg waren diese Tiere aber das Herzstück seines Lebens. Wieso kam Noelle-Neumann auf die Idee, dass das Stück auch "Die öffentliche Meinung" hätte heissen können? Zuerst soll die Fabel aus der Perspektive der Aussenseiter, Einzelgänger, Künstler und Wissenschaftler aufgezeigt werden: Der Dichter symbolisiert nach Noelle-Neumann den bewunderten und zugleich verhassten Menschen, der stark, unabhängig, gedankenvoll, nur von den Bildern seiner Phantasie geleitet lebt. Das Grafenpaar symbolisiere die in einer Gesellschaft immer anzutreffenden oberflächlichen, tonangebenden Figuren, die immer zuerst sein wollten, die aber eigentlich keine eigenen Gedanken hätten. Bei den Bürgern handle es sich um die zu verabscheuenden Mitläufer, die die Sonderlinge verspotteten, nur weil sie etwas anders seien als sie, die dann aber trotzdem jede Mode mitmachen würden und sich letztendlich als moralische Instanz aufspielten. Nun solle die Fabel aus der Sicht der sozialen Natur betrachtet werden: Dabei solle Partei genommen werden für die Bürger und das Grafenpaar, denn Noelle-Neumann meint, dass das Individuum (da wohl den meisten Lesern der Dichter als die sympathischste Figur erscheinen möge) seine soziale Natur verleugnen würde, und dass es sich nicht bewusst sei, dass der Zusammenhalt eines Gemeinwesens viel Anstrengungen seitens der Menschen, die in diesem Verband leben (müssten), koste. Historische und kulturelle Gemeinsamkeiten und durch das Recht geschützte Institutionen genügten nicht, es gehe auch um die tägliche Anpassung, um die Konformität, damit die Gesellschaft handlungs- und entscheidungsfähig bliebe. John Locke sprach vom Gesetz der Meinung, das von den Individuen mehr als jedes andere göttliche und staatliche Gesetz befolgt würde, da ein Verstoss gegen dieses Gesetz der Mode sich sofort rächen würde. Die Sympathie und Anerkennung der Umwelt wären dahin. Heute wisse man, dass Menschen auch dann, wenn sie wüssten, dass sie den falschen Weg gingen, in Schweigen verfielen, wenn sie sich mit Reden isolieren würden. Noelle-Neumann nimmt weiterhin Partei für die Gräfin und den Grafen, denn diese seien die Moderatoren (moderner: Meinungsführer) des Sonderlings gewesen, ohne sie hätten seine Ideen nicht mithilfe der anderen (moderner: Medien, Journalisten) ausgebreitet werden können.[823]

Ziffer 4: *Andere Autoren definieren ihren Öffentlichkeitsbegriff unter Bezugnahme auf charakteristische Merkmale und leiten daraus verschiedene Konzepte ab:* Als Vergleich sei auf Merten verwiesen, der Öffentlichkeit auf fünf charakteristische Merkmale reduziert:[824]

- Grundsätzliche Beobachtbarkeit von allem durch alle
- Darüber werden Diskurse angestossen
- Zu Themen
- Diese Themen werden nach Relevanz behandelt
- Dazu werden Meinungen provoziert

Daraus lassen sich nach Merten drei (bzw. vier) Konzepte ableiten: Erstens handle es sich bei dieser Vorstellung von Öffentlichkeit um eine passivistische, man könne sagen grundsätzliche Offenheit resp. *Zugänglichkeit eines Ereignisses* für eine Vielzahl an Personen, was sich im Deutschen in Begriffen wie gemein, Gemeinsamkeit und

[823] Noelle-Neumann, Schweigespirale, Iff.
[824] Merten, Perspektive, 49.

Gemeinwohl zeige. Zweitens könne Öffentlichkeit im Sinne von *publicus* verstanden werden; öffentlich im Sinne des "staatlichen", der Staat, der über das Recht als Souvereign[825] verfüge. Drittens könne der Begriff der Öffentlichkeit an den Begriff der *Publizität*[826] geknüpft werden; Öffentlichkeit als mediale Veröffentlichung und die dadurch prinzipiell unbegrenzte mediale Zugänglichkeit. In der Betriebswirtschaft werde nun ein völlig anderes (viertes) Konzept von Öffentlichkeit gepflegt: Öffentlichkeit als Öffentlichkeit einer Unternehmung (eigentlich Öffentlichkeit einer Organisation einer Unternehmung). Dabei werde Öffentlichkeit als die Summe aller sogenannten Zielgruppen verstanden, und die Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) bezeichneten jenen Teil der Beziehungspflege zwischen den betriebswirtschaftlichen Aspekten und der nach Gruppen gegliederten Öffentlichkeit (z. B. Kunden, Staat, Geldgeber).[827]

Ziffer 5: *Stichwort: "Eine Stimme":* U. a. nach Beger sind Zeiten, in denen sich die einzelnen Unternehmen in eine "splendid isolation"-Situation begeben konnten, vorbei. Dank den Massenmedien werde "eine Stimme" auch relativ kleinen Gruppierungen verliehen.[828]

Ziffer 6: *Der Begriff "Medium" kann nach Faulstich in drei verschiedenen Verwendungszusammenhängen gesehen werde:* Erstens im allgemeinen Sprachgebrauch, wobei dieser Begriff als Wort für "Mittel" oder "Vermittelndes" gebraucht werde. Zweitens könne "Medium" als Fachbegriff in den verschiedensten Disziplinen Verwendung finden; so spreche zum Beispiel die Kunstwissenschaft vom "Medium Kunst". Dabei spiele für die jeweilige Fachwissenschaft der Medienbegriff keine zentrale Rolle, denn der Medienbegriff werde vielmehr im übertragenen, analogen Sinne gebraucht, oder der Charakter des Instrumentellen überwiege. Drittens widmen sich nach Faulstich einige Disziplinen ganz zentral dem "Medium" zu, wobei hier nicht mehr vom Begriff oder Wort des Mediums gesprochen werden könne, sondern es handle sich vielmehr um komplexe Theorien des Mediums. Als Beispiel sei die Kommunikationssoziologie (und Massenkommunikationsforschung/Publizistik[829]) genannt, in der Medium dann "technischer Kanal" heisse. Generell könne unterschieden[830] werden

---

[825] Souvereign (zu verstehen im Sinne von Souverän).

[826] Zum Stichwort "Publizität" meint Habermas, dass sie der "Manipulation" des Publikums dient als auch der Legitimation vor diesem (Quelle: Habermas, Strukturwandel, 270. Genauer: "Ursprünglich garantierte Publizität den Zusammenhang des öffentlichen Raisonnements sowohl mit der legislativen Begründung der Herrschaft als auch mit der kritischen Aufsicht über deren Ausübung. Inzwischen ermöglicht sie die eigentümliche Ambivalenz einer Herrschaft über die Herrschaft der nichtöffentlichen Meinung: sie dient der Manipulation *des* Publikums im gleichen Masse wie der Legitimation *vor* ihm. Kritische Publizität wird durch manipulative verdrängt." (Quelle: Habermas, Strukturwandel, 270.).).

[827] Merten, Perspektive, 50.

[828] Beger/ Gärtner/Mathes, Unternehmenskommunikation, 5.

[829] Allgemein kann nach Bentele die Publizistik als *soziales Teilsystem* (wie die Politik, die Wirtschaft, die Wissenschaft etc.) einer funktional gegliederten Gesellschaft angesehen werden, das sich a) insbesondere aus den Systemen des Journalismus und der PR konstituiert und das b) für die Gesellschaft (neben der Funktion der Beobachtung von Ereignissen und Sachverhalten ausserhalb der jeweiligen Gesellschaften) die Funktion der Selbstbeobachtung ausübt. Individuelle Akteure innerhalb der Gesellschaft seien nur dank der Publizistik in der Lage wahrzunehmen, was überhaupt geschehe, denn dieses System generiere, stelle bereit, verarbeite und verbreite, häufig unter Mitwirkung der anderen sozialen Teilsysteme, Informationen, besonders in Form öffentlich relevanter Themen (Quelle: Bentele, Politische, 129.).

[830] Diese Unterscheidung in primäre, sekundäre und tertiäre Medien habe Harry Pross 1972 im Buch "Medienforschung: Film. Funk. Presse. Fernsehen" gemacht, und zwar habe er diese Unterscheidung in der Tradition der Massenkommunikationsforschung entwickelt. Primäre Medien (Lachen, Weinen etc.) würden u. a. in der direkten Kommunikation, in körperlicher Nähe, face to face erfahren. Der Begriff "Sekundäre Medien" bedeute eine Kommunikation mittels sekundärer Medien (u. a. Handzettel, Photographie, Buch). Dabei hätten Schrift, Bild, Buchstabenschrift eine neue Phase der Entwicklung von sekundären Medien ermöglicht. Tertiäre Medien nähmen ihre Entwicklung mit dem griechischen Wort "tele" für "fern". Als Beispiel sei auf die Telegraphenmasten hingewiesen, die sowohl auf der Sender- als auch Empfängerseite Gerüste zur Fernübertragung der Schrift benötigten und damit die Telegraphie begründeten (Quelle: Ludes, Medienwissenschaft, 69ff.).

in Primärmedien (als Beispiel solle hier das Theater genannt werden, denn hier handle es sich um ein Medium ohne notwendigen Einsatz von Technik), Sekundärmedien (Beispiel: Zeitung, dabei werde auf der Produktionsseite Technik eingesetzt) und Tertiärmedien (mit Technikeinsatz sowohl auf der Produktions- als auch der Rezeptionsseite wie z. B. die Schallplatte). Wenn man nun Medium als "Kanal" auffasse, dann könnten je nach Abgrenzungen etwa bis zu 17 Einzelmedien unterschieden werden. Diese reichten - in historischer Reihenfolge gesehen - vom Theater, Blatt, Brief, Plakat, Buch, Heft(chen), Zeitung/Zeitschrift über Foto, Telefon, Schallplatte, Hörfunk, Film, Fernsehen, Video und Computer bis zu den neuen Medien[831].[832] Bei den Medientheorien liessen sich vier Blöcke unterscheiden. Es seien diese erstens die Einzelmedientheorien, welche sich nur einem einzigen Medium (zum Beispiel dem Medium Radio) zuwendeten und deren sich die Medienwissenschaft annehme. Zweitens handle es sich um kommunikationstheoretische Medientheorien, welche das Medium niemals isoliert, sondern immer in Verbindung mit einem Kommunikationsprozess behandelten. (Als Beispiel solle Gerhard Maletzkes Theorie vom Feld der Massenkommunikation aufgelistet werden, in der die Massenkommunikation als kompliziertes und dynamisches Feld von Dependenzen und Interdependenzen der beteiligten vier Faktoren des Kommunikators, der Aussage, des Rezipienten und des Mediums dargestellt werde.[833]) Drittens werde von gesellschaftskritischen Medientheorien gesprochen, wobei das Medium nicht nur wie bei den kommunikationstheoretischen Medientheorien in einen grösseren Kommunikationskontext als Teil gestellt, sondern wo dieser mediale Kommunikationsprozess seinerseits in einen übergreifenden Kultur- und Gesellschaftsrahmen eingeordnet werde. (Die Massenkommunikation werde zum Beispiel im übergeordneten Zusammenhang kapitalistischer Gesellschaften untersucht.) Viertens seien da noch die systemtheoretischen Medientheorien zu nennen, die diesen Kontext noch allgemeiner fassten (Kommunikation zu verstehen als Teil oder Form des übergeordneten gesellschaftlichen Handelns, z. B. im Sinne von Geld als zentrales Interaktionsmedium in der Gesellschaft).[834]

Ziffer 7: *Dyllick nennt (ausgehend von diversen Fallstudien) als allgemeine Merkmale öffentlicher Exponiertheit neben der entscheidenden Rolle der Medien und dem damit in Zusammenhang stehenden, medial vermittelten öffentlichen Druck die folgenden drei weiteren Merkmale:* Erhobene Ansprüche an die Unternehmen im Namen übergeordneter gesellschaftlicher Interessen (u. a. Fragen der Menschenrechte), direkte Auseinandersetzungen zwischen Betroffenen der Unternehmenshandlungen und Unternehmen und ergänzend die Bedeutung moralischer Positionen als Basis öffentlichen Drucks.[835]

7.2.2 Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen Teil B/3. Kapitel Krise und Kommunikation

Ziffer 1: *Weitere, angewandte Typologien zur Gliederung von Krisen in Arten (Cluster) in der Krisenmanagementliteratur zur Erfassung von Krisenursachen:*

---

[831] Nach Faulstich suchte man zu Beginn der achtziger Jahre unter dem Sammelbegriff "Neue Medien" eine Reihe von Neuerscheinungen (Glasfaser, Satelliten, Computer etc.) im Medienbereich zu fassen. Im Lichte jüngster Entwicklungen müsse diese Terminologie modifiziert werden, denn der schnelle Wandel sei ein Charakteristikum der "alt" werdenden neuen Medien. Derzeitige neue Medien lägen im Bereich Videotext, Bildschirmtext, Hypermedia (Quelle: Faulstich, Neue, 255.) und können wohl laufend Ergänzungen erfahren.

[832] Faulstich, I. Medium, 19f.

[833] Faulstich, I. Medium, 22.

[834] Faulstich, I. Medium, 20f.

[835] Dyllick, Umweltbeziehungen, 19ff.

Folgende Auflistung wurde in Krummenacher gefunden:[836]

Erstens: Bellinger unterteilt in ein Gefüge unmittelbar zu beobachtender Krisenursachen:[837]
Krisenursachen 1.Ordnung im Sinne existenzgefährdender Folgen nicht erreichter Ziele (Folgen nicht erreichter Sach- oder Formalziele);
Krisenursachen 2.Ordnung im Sinne unzweckmässiger Verhaltensweisen (Fehler der Unternehmensführung, Mängel der Umsatz- und Verwaltungsfunktionen);
Krisenursachen 3.Ordnung im Sinne unzweckmässiger Strukturelemente (Arbeitsleistungen, Vermögenswerte, Kapitalausstattung, Besondere Rechte und Pflichten);
Krisenursachen 4.Ordnung im Sinne schädlicher Einflüsse von aussen (Einflüsse der verantwortlichen Personen/persönlicher Bereich, Gesellschaftliche Einflüsse, Markteinflüsse, Einflüsse der Natur (wobei hier unter den Unterpunkten die Betriebs- und Naturkatastrophen erweiternd genannt werden)).

Zweitens: Höhn unterteilt (grob betrachtet) in die drei Kategorien: Unternehmensbereiche (Unternehmensführung - Organisation - Personal - Produkte - Vertrieb - Finanzen), Marktbedingte Ursachen, Wirtschafts- und sozialpolitischer Bereich.[838]

Drittens: Haberland listet in seiner Checkliste rund 40 Krisenursachen auf, wobei er diese als “Ereignisse oder Umstände, die ein Unternehmen in die Krise bringen“ respektive als “Krisengefahren“ bezeichnet und bemerkt, dass es keine abschliessende Auflistung geben könne, da jeder Wirtschaftszweig (und somit jedes Unternehmen) seine ganz eigenen Probleme hätte.[839]

Noch ein Gliederungsversuch führt zu Mitroff, Pauchant und Shrivastava. Sie starteten 1986 eine Umfrage bei Managern der Fortune 1000 Organizations, welche diese anhand einer 23 Krisenszenarien umfassenden Liste nach den in den letzten drei Jahren in ihren Firmen wirklich durchlebten Krisen befragte. Dabei bildeten sich nach den statistischen Auswertungen eindeutige Cluster möglicher Krisen, die sich in ein Raster mit einer vertikalen und einer horizontalen Dimension möglicher Ursachen einteilen liessen:[840]

Vertikale: Ursachen lägen bei dieser Gliederung im *Technical/Economic*-Bereich oder *Human/Social*-Bereich.

Horizontale: Ursachen seien bei dieser Darstellung eher *Severe* oder *Normal:* Unter “normal“ verstehe man, dass diese Ursachen im geschäftlichen Alltag nicht aussergewöhnlich seien und im normalen Handeln passieren könnten. Umstände, die unter “severe“ fielen, seien nicht alltäglich und gehörten somit in den Bereich des Ausseralltäglichen.

Aus diesen ursächlichen Quellen[841] entspringen nach der Idee der Autoren folgende Krisencluster (inkl. einzelne Krisenbeispiele):

---

[836] Vgl. Abbildung 23, in: Krummenacher, Ansatz, 102.
[837] Bellinger, Ursachen, 58.
[838] Höhn, Unternehmen, 2ff.
[839] Vgl. Haberland, Checklist, 12ff.
[840] Pauchant/Mitroff, Transforming, 27ff.
[841] Bei der Wahl des Beispiels geht es darum, eine mögliche Grobeinteilung von einzelnen Krisen, die zu Clustern (zu vergleichen mit Krisenarten) ähnlicher Krisen zusammengenommen wurden, aufzuzeigen und diese zu ähnlichen Ursachen zu gruppieren. Welche Cluster im Verhältnis näher an welcher Achse liegen, ist für das Illustrieren der Tatsache, dass es unzählige Versuche gibt die Krisen zu ähnlichen Krisenursachen zu gruppieren, unerheblich. Man kann mit den Worten Lambecks sagen, dass es ein müssiges Unterfangen darstellen würde,

Technical/Economic - Severe:
External Economic Attacks: Extortion, Bribery, Boycotts, Hostile Takeovers
Megadamage: Environmental Accidents
Technical/Economic - Normal:
External Information Attacks: Copyright Infringement, Loss of Information, Counterfeiting, Rumors
Breaks: Recalls, Product Defects, Plant Defects, Computer Breakdowns, Poor Operator/Errors, Poor Security
Human/Social - Severe:
Psycho: Terrorism, Copycats, On-site Sabotage/Tampering, Off-site Sabotage/Tampering, Executive Kidnappings, Sexual Harassment, Rumors
Human/Social - Normal:
Cluster "Breaks" könne in diesen Bereich hineinragen.
Zwischen Achsen Technical/Economic - Human/Social und Severe - Normal liegend:
Occupational Health Diseases: Zu diesem Cluster zählen die Autoren Krisen, die aus dem beruflichen (z. B. Asbest) als auch privaten (z. B. AIDS) Bereich der Mitarbeiter herrühren.

Eine weitere Einteilung nahm Mitroff im Jahr 2000 erschienenen Buch "Managing crises before they happen" vor, wobei Mitroff in die sieben folgenden *Major Crisis Types/Risks oder Familien von Krisen* einteilt (Economic/Informational/Physical (loss of key plants and facilities)/Human Resource/Reputational/Psychopathic Acts/Natural Disasters). Mitroff rät den Unternehmen, sich wenigstens auf eine Krise innerhalb dieser sieben Grundtypen oder Familien von Krisen vorzubereiten. Dabei spiele es keine Rolle, was für einer Branche etc. die jeweiligen Unternehmen angehörten, denn alle Unternehmen könnten von allen verschiedenen Krisenfamilien betroffen werden, auch wenn dies bei erster Betrachtung nicht offensichtlich sei.[842] Einzig wichtig erachtet Mitroff dabei, dass "(...) If no crisis ever happens precisely as one plans for it, then the critical factor is doing one's best to think about the unthinkable prior to its occurence. (...). The fact that one has anticipated the unthinkable means that one is not paralyzed when it occurs."[843]

Ziffer 2: *Dieses Reaktionsmuster ist nach Bredemeier/Neumann nicht als sehr geschicktes Vorgehen in Krisenbelangen, sondern als eine typische Antwort auf solche Unternehmenssituationen der Krise zu werten:* Auf PR-Aspekte erweitert, trügen ungeschickte PR - wie dieses Vorgehen als typisches Reaktionsmuster vermuten lasse - meistens nur zu einer Verschlimmerung der Lage bei.[844] Das typische Reaktionsmuster könne daher noch etwas genauer beschrieben werden:

---

wenn man einen Katalog aller denkbaren Krisenursachen aufzustellen versuchte, denn dieser Katalog wäre mit unendlichen Krisenursachen anzufüllen. Da es keine Standardkrise gäbe, könne auch keine Standardursache existieren, allerhöchstens Gruppen ähnlicher Krisenursachen ((Quelle: Lambeck, Krise, 12.) (wobei auch vergleichbare Ausgangslagen in einem der Fälle zu einer Krise und in anderen Fällen zu keiner Krise führen könnten (Quelle: Neuhold, Einleitung, 8.))), was bei Pauchant et al. durch die Achsen Technical/Economic versus Human/Social und Severe versus Normal geschehen ist. Allerdings ist nach Pauchant/Mitroff auch hier eine strikte Unterscheidung schwierig auszumachen, denn liege die Krisenursache zwar im technischen Bereich, könne die Ursache der Ursache wiederum im menschlichen oder im sozialen System liegen. Zudem könne jedes Clustermitglied wiederum die Ursache oder die Wirkung einer anderen Krise sein (Quelle: Pauchant/Mitroff, Transforming, 29.).

[842] Mitroff, Managing, 32ff.

[843] Mitroff, Managing, 37.

[844] Bredemeier/Neumann, Kreaktiv-PR, 129.

"(...) Geschehnis - Schock oder Irritation
Abwiegeln des noch nicht voll erfassten Schadenfalles
Rückzug aus der Öffentlichkeit
Durchgesickerte (Des-)Information
Reaktive Richtigstellung und Eingeständnis
Schadensbegrenzung durch Öffentlichkeitsarbeit
Spekulationen der Öffentlichkeit
Veränderungsprozesse
Sukzessive Wiederherstellung von Vertrauen in der Öffentlichkeit."[845]

Ziffer 3: *Das Stichwort "Vielzahl von Parametern" wird mit Neubauers Argument aufgegriffen:* Neubauer beschreibt in seinem Buch "Krisenmanagement in Projekten", dass oft eine Eskalation von Problemen[846] zu einer Krise führe, dass sich dabei aber immer wieder feststellen lasse, dass die einzelnen Probleme für sich genommen offensichtlich lösbar gewesen wären.[847] Auch wenn Neubauer diese Aussagen auf Krisensituationen in Projekten macht, zeigen sich in seinem weiteren Beschrieb die den Krisen inhärente Dynamik in Form eines Zusammenkommens der verschiedensten Parameter und die damit verbundene Gefahr, dass sich die Teufelsspirale solcher Situationen immer mehr nach unten bewegt. (Unter Parameter versteht man unterschiedliche und zu jeder Zeit veränderbare Grössen. Im wirtschaftlichen Sprachgebrauch nach Duden: Veränderliche Grössen.) Neubauer führt weiter aus, dass, bezogen auf Projekte, sich die eigentliche Krise erst in der spezifischen Problemkonstellation zeige. Hierfür listet er drei Gründe auf: Erstens könnten sich in der konkreten (Projekt)situation die Probleme so dramatisch anhäufen, dass der (Projekt)manager die Übersicht verliere. In der Folge setze er die falschen Prioritäten mit dem Ergebnis, dass immer mehr Probleme ungelöst blieben. Zweitens könnten die vorliegenden Probleme durch scheinbar oder tatsächlich widersprechende Lösungen gehandhabt werden, sodass eine gleichzeitige Lösung aller vorliegenden Probleme unmöglich sei. Dieser Umstand werde aber von den Verantwortlichen nicht erkannt oder nicht behoben. Drittens würden Probleme häufig ignoriert, als zu gering eingestuft oder erst zu einem späteren Zeitpunkt erkannt, wo eine Lösung unter Umständen bereits zu zeitaufwändig, teuer oder gar unmöglich sei. Neubauer legt dar, dass bei näherer Betrachtung dieser drei Punkte dazu tendiert werden könnte, im Nachhinein die Problemkonstellation zu verharmlosen und mit Einsicht in Ursache-Wirkungs-Beziehungen gar als vorhersehbar und vermeidbar darstellend zu verallgemeinern. Eine solche Verallgemeinerung sei aber problematisch, da es nicht vorhersehbar sei, welche Problemkonstellation nun tatsächlich in die Krise führe. Eine rückschauende Betrachtung könne daher allenfalls einen Lernprozess in Gang setzen, nie aber die Krise im Vorhinein genau prognostizieren.[848]

Ziffer 4: *Unter dem Stichwort der fundamentalen Unsicherheiten versteht Imhof:* Diejenigen Handlungskreise, welche den an diesen Thematiken Beteiligten in einer geradezu beunruhigenden Art und Weise unklar seien, könne man als fundamentale Unsicherheiten bezeichnen. Dabei solle es um Sachverhalte gehen, welche entweder

---

[845] Bredemeier/Neumann, Kreaktiv-PR, 129.
[846] Staehle empfiehlt Krisenprobleme als einen Systemzustand zu beschreiben, zu dessen Entstehung mehrere, eng miteinander in Beziehung stehende und sich gegenseitig verstärkende Ereignisketten beigetragen hätten (Quelle: Staehle, Krisenmanagement, 2454.).
[847] Neubauer, Projekten, 8.
[848] Neubauer, Projekten, 8f.

neu und dramatisch seien oder aber die unter dem Druck von etwelchen Mobilisierungsprozessen die erworbene Legitimität in Frage zu stellen suchten.[849]

Gmür bezieht den Begriff der Unsicherheit allgemein auf Managemententscheide, aber auch auf diesbezüglich plötzlich unerwartete Ereignisse und auf die Unvorhersehbarkeit an sich: Gmür verweist auf den Umstand, dass heute keine Publikation (was die Managementlehre im Allgemeinen betreffe), welche sich mit dem Aspekt der Unternehmensführung befasse, darum umhinkomme, auf jeden Fall einen einleitenden Verweis auf die Komplexität[850] und die Dynamik der den Managemententscheidungen zugrundeliegenden Bedingungen[851] zu machen. Dabei bestehe das Entscheidungsproblem gemäss nachfolgendem Zitat[852]: "Die Sicherheit der Grundlagen ist verloren gegangen, und die Entscheidung selbst auch mit Unsicherheit behaftet. Kennzeichnend ist offensichtlich der Umstand andauernder Ungewissheit, auf der die Managementlehre mittlerweile ihre Modelle, Instrumente und Empfehlungen aufbauen muss."[853] So sei der Begriff "Unsicherheit" zentrale Problemstellung der modernen Management- und Organisationslehre geworden, welcher zugleich mit den plötzlich unerwarteten Ereignissen als auch mit dem latenten Zustand der Unvorhersehbarkeit in Zusammenhang gebracht werden könnte.[854] Erwähnenswert findet Gmür, dass namentlich die Überlegungen zu einem unsicherheitsorientierten strategischen Management nicht hinreichend genug entwickelt seien.[855]

---

[849] Imhof, Unsicherheit, 10.

[850] Exkurs zum Stichwort Komplexität: Im Fall der Terroranschläge vom 11. September 2001 wurde im negativen Sinne ein Exempel statuiert wie mittels einfacher Methoden Komplexität reduziert werden kann: Flugzeuge konnten mit Hilfe von Messern in die Hände der Terroristen gelangen und wurden als Bomben missbraucht. Dies zeigte der Öffentlichkeit ihre Verwundbarkeit deutlich auf. Auf Krisen angewandt, sollte dieses negative Beispiel der Komplexitätsreduktion im positiven Sinne umgedeutet werden, sprich dass man u. U. äusserst komplexen Lagen mithilfe von sehr einfachen Vorgehensweisen Herr werden kann. Zum Stichwort "Verwundbarkeit" wird an dieser Stelle (vorgreifend) auf eine neue Dimension im Risk-Management hingewiesen, die im Zusammenhang mit dem Attentat vom 11. September gesehen werden muss; denn es habe sich nun definitiv gezeigt, dass das Hauptrisiko einer hochkomplexen Industriegesellschaft darin bestehe, dass diese Gesellschaften leichter verwundbar seien als sie sich bislang eingestanden hätten. Wolle man nun die Verwundbarkeit bewerten bzw. beurteilen, müsste neu nicht die Störung an sich, sondern die Gesamtwirkung solcher Ereignisse in die Modelle einfliessen. Dabei müssten vermehrt die Bedingungsrisiken (vorausgesetzt Rahmenbedingungen würden verletzt und normale Prozesse dabei indirekt tangiert, wobei sich einerseits der Überraschungseffekt erhöhe und sich andererseits entsprechend die Reaktionen nur bedingt vorbereiten liessen) und nicht die Aktionsrisiken (konkret vorhandene Ziele resp. Pläne könnten aufgrund der Ereignisse nicht erfüllt werden) bedacht werden. Die bislang stark auf der quantitativen Ebene gehandhabten Interpretationen von Risk-Management (basierend auf modernen Finanzmarkttheorien) hätten zudem um weichere Faktoren der Wahrnehmung komplexer Situationen und deren Niederschlag in einem Risikodialog ergänzt zu werden (wobei die Risikobewältigung als evolutionärer Prozess angesehen werde). Denn bislang hätte sich das Management stillschweigend auf die Optimierung des Normalfalls verschoben und das Risiko dadurch noch zum Ertragsbringer, zum Produktionsfaktor, gemacht – ein Faktor, der hinsichtlich seines optimalen Kapitaleinsatzes bewirtschaftet wurde (Quelle: Haller/Wehowsky, Verwundbarkeit, NZZ, 29./30. 9. 01, 29.).

[851] "Die wachsende Komplexität unserer Lebensverhältnisse und die gestiegene Dynamik der Veränderung lassen die Schere zwischen den erforderlichen Reaktionszeiten und dem Zeitbedarf immer komplexerer Organisationen zunehmend auseinanderklaffen." (Quelle: Bleicher, Paradigmenwechsel, 122.).

Zusatz I zum Stichwort "Zeit": Toffler ist der Meinung, dass "Zeit" zu den wichtigsten Wirtschaftsgütern gezählt werden darf, obwohl sie in keiner Bilanz auftaucht. Daher bleibe "Zeit" ein verborgener Input und mache unter Umständen den *Unterschied zwischen Gewinn und Verlust* aus, besonders dann, wenn sich die Veränderung beschleunige (Quelle: Toffler, Machtbeben, 120.).

Zusatz II zum Stichwort "Unterschied zwischen Gewinn und Verlust": Man könnte dies auch mit den Worten von Drucker formulieren: "Managers will find increasingly that in turbulent times they have to be leaders and integrators in a pluralist society, in addition to managing their institutions for performance." (Quelle: Drucker, Managing, 221.).

[852] Gmür, Normale, 12f.

[853] Gmür, Normale, 12f.

[854] Gmür, Normale, 13.

[855] Gmür, Normale, 287.

Ziffer 5: *Die sechs Kriterien nach Merten sind:*

Reziprozität in der Interaktion sei gegeben durch die Anwesenheit der Partner und die Tatsache miteinander durch mindestens einen Wahrnehmungskanal verbunden zu sein.[856]
Wenn *Intentionalität* von Seiten des Kommunikators vorhanden sei und auch vom Rezipienten wahrgenommen werden könne, dürfe man sagen, dass Kommunikation stattfinde.[857]
Unter *Anwesenheit* versteht Merten "(...) die gegenseitige Wahrnehmbarkeit der Partner in der direkten Interaktion."[858]
Würden Symbole in der Interaktion verwendet, so meine dies fast immer sprachliche Symbole *(Sprachlichkeit).*[859]
Wirkung wurde nach Merten in der Kommunikationsforschung in zwei Varianten postuliert; einerseits müssten Wirkungen *überhaupt* auftreten, und andererseits müssten *bestimmte* Wirkungen hinsichtlich bestimmter Ursachen eintreten.[860]
Unter *Reflexivität* soll "(...) die unter bestimmten Bedingungen auftretende Reflektierung von Prozessen auf sich selbst (...)"[861] verstanden werden. Auf den Kommunikationsprozess bezogen bedeute Reflexivität, dass "Kommunizierende" ihr Verhalten aneinander ausrichteten, und zwar wechselseitig.[862] Das Kriterium Reflexivität erweist sich nach Merten als das Kriterium, das implizit oder explizit in den anderen Kriterien enthalten ist.[863]

Ziffer 6: *Der besseren Verständlichkeit zuliebe:* Avenarius führt weiter aus, dass beim zweiten Modell ein Informiertsein über den Sachverhalt bezweckt werde (z. B. eine Fluggesellschaft informiere über einen erfolgten Absturz). Beim dritten Modell sei Überzeugungsarbeit zu leisten, wobei dieser Kommunikationsprozess von Grunig als "scientific persuasion" charakterisiert wurde; das Publikum müsse zuerst erforscht werden, damit adäquat auf dieses eingegangen und in der Folge überzeugt werden könne. Dieses Modell laufe nun erstmals als wechselseitiger Kommunikationsprozess zwischen dem Veranlasser und dem Rezipienten. Daher könne dieses Modell als "two ways"-Kommunikation bezeichnet werden. Da die kommunikative Initiative allerdings nach wie vor eindeutig vom Aussender ausgehe, nenne Grunig dieses Modell das der asymmetrischen Zwei-Wege-Kommunikation. Beim vierten Modell geschähen Einwirkungen symmetrisch im Sinne eines Dialoges zwischen der Organisation und den (Teil)öffentlichkeiten.[864] Bei den ersten beiden Modellen handelt es sich somit um one-way-Kommunikation, bei den Modellen drei und vier um two-ways-Kommunikation, wobei das vierte Modell erstmals symmetrische Kommunikation aufweist.

Ziffer 7: *Ob die Beziehungspflege zur Öffentlichkeit – ganz allgemein gesprochen - in einem direkten, face to face Kontakt zu relevanten Bevölkerungsteilen geschehen sollte, oder schön verpackt über die Medien, hierbei scheiden sich die Geister:* Bei Russ-Mohl können Grunigs Ansichten nachgelesen werden. Für ihn ist Öffentlichkeitsarbeit via Massenkommunikation Schnee von gestern, welche in Form der Einwegkommunikation nur in ganz speziellen Fällen ihr Publikum erreichen wolle. Denn eine Unternehmung, die

---

[856] Merten, Prozessanalyse, 75.
[857] Merten, Prozessanalyse, 77f.
[858] Merten, Prozessanalyse, 79.
[859] Merten, Prozessanalyse, 82.
[860] Merten, Prozessanalyse, 84.
[861] Merten, Prozessanalyse, 86.
[862] Merten, Prozessanalyse, 87.
[863] Merten, Prozessanalyse, 89.
[864] Avenarius, Grundform, 86ff.

ihre Öffentlichkeitsarbeit strategisch plane, entwickle die Programme zur Kommunikation nur mit jenen Publika, die die Unternehmung am stärksten bedrohten oder ihr am meisten nützten, nämlich mit ihren hauptsächlichen Stakeholdern in Form einer Zweiwegkommunikation (Dialog).[865]

7.2.3 Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen Teil B/4. Kapitel Krisenmanagement u. Krisenkommunikation: Eine Bestandsaufnahme und kritische Durchleuchtung

Ziffer 1: *Befragung:* Aus der Bestandsaufnahme und der kritischen Durchleuchtung des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation ergaben sich Fragen im Zusammenhang mit dem Strukturwandel der Öffentlichkeit. In der Folge wurden im Rahmen des fokussierten Interviews anhand eines Leitfadens Fragen an eine Anzahl Personen gestellt; deren Konklusionen flossen v. a. in das fünfte und ganz besonders in das sechste Kapitel dieser Arbeit ein. Der Fragenkatalog und die Liste der befragten Personen können dem entsprechenden Anhang entnommen werden.

Ziffer 2: *Fritsch ist gegenteiliger Meinung:* Der Krisenbegriff werde besonders in journalistischen oder in populärwissenschaftlichen Abhandlungen und so gut wie gar nicht in der wissenschaftlichen Literatur verwendet.[866] Die Arbeit kann diese Sichtweise nur insofern nachvollziehen, als dass man bei so einem grossen Literaturumfeld, das Krisen behandelt, keine wissenschaftlich fundierten Ansätze (namentlich in der betriebswirtschaftlichen Literatur) findet.

7.2.4 Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen Teil B/5. Kapitel Zweifache Bedeutung der Public Relations im Rahmen des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation

Ziffer 1: *Abgrenzungsversuch von Marketing und Public Relations, dargelegt in einem Exkurs in Form eines Kapitels:*

Abgrenzung[867] von Marketing und Public Relations (PR)

---

[865] Russ-Mohl, Free Flow, 240.

[866] Fritsch, Krisenbegriff, 89.

[867] *Anmerkung I:* Zur Begriffsdefiniton werden in den folgenden Ausführungen Autoren beider Ansichten (strikte Trennung versus Ineinanderfliessen von PR und Marketing) berücksichtigt.
Anmerkung II: Wenn man nur das Marketing und die Public Relations betrachte, dann falle auf, dass beide die Notwendigkeit zu einer vernetzten und umfassenden Kommunikation erkannt hätten. Daher sähen sie nach Köcher die eigene Disziplin als der anderen Disziplin "übergeordnet" und wollten als für alle Bereiche zuständige Instanz für die Kommunikation hervorgehoben werden (Quelle: Köcher, Management, 51.). Für die Unternehmung wichtig sei einzig, dass dabei keine *"(...) Unvereinbarkeiten* aufgrund *der verschiedenartigen* absatz- und nicht absatzgerichteten *Kommunikationsprozesse (...)"* (Quelle: Köcher, Management, 69.) entstünden. Denn solche Unvereinbarkeiten könnten zu Widersprüchlichkeiten im Kommunikationsverhalten der Unternehmung führen und damit die Glaubwürdigkeit in Frage stellen (Quelle: Köcher, Management, 69.). Wie man weiss werden die PR heute zunehmend als "Dach" gesehen (weitere Ausführungen folgen), unter dem mindestens die Koordination und die Kontrolle aller Kommunikationsprozesse nach innen und nach aussen in einem Kommunikationszentrum (moderner: Corporate Communications) vorgenommen und verantwortet werden müssen: Dies erfolgt laut Köcher insbesondere daher, da die PR als Disziplin eine breitere Optik als das Marketing einnähmen (vgl. u. a. Köcher, Management, 58.).
Anmerkung zum Begriff der Corporate Communications: "Corporate Communications ist die Ausstrahlung des Unternehmens nach innen und aussen. Sie spiegelt sich auf dem Briefpapier, im Jahresbericht, aber auch in den Lohntüten." (Quelle: Stöhlker, Reich, 77.). Die stürmische Entwicklung der Corporate Communications habe in den beiden letzten Jahrzehnten wesentlich zum Aufschwung der Öffentlichkeitsarbeit beigetragen. Der Corporate Communications zugeordnet, sieht Stöhlker die Financial und Human Relations, die Imagewerbung, das Sponsoring, die Corporate-Culture-Programme und das Lobbying. Auf dieser Stufe werden nach Stöhlker Fragen

Wenn eine Unternehmung verstehen will, was es heisst ein schlagkräftiges Krisenmanagement vorbereitet "in der Schublade" zu haben, muss sie nach Nitsch zuallererst realisieren, dass Marketing und Public Relations[868] als Aufgabenbereiche strikt voneinander zu trennen sind. Falsche Deutungen und Bezeichnungen von PR als absatzpolitisches Instrument, Sonderform der Werbung, Mittel der Verkaufsförderung, Falschgeld der Werbung, Schleichwerbung, Werbung in Watte, Fortsetzung der Werbung mit anderen Mitteln und vieles mehr stiften ihm zufolge Verwirrung und trügen nicht zur Klärung der Begriffe und Inhalte von Marketing und PR bei. Grenzziehungen zwischen PR und den absatzorientierten Unternehmensfunktionen hätten sich bislang oft als unbewältigte Aufgabe erwiesen. Die Behauptung, PR seien eine besondere Form der Verkaufswerbung, oder PR und Werbung seien nur der linke und rechte Stiefel vom gleichen Schuhpaar, sind nach Nitsch die am häufigsten und heftigsten verteidigten Behauptungen.[869] Dass dem nicht so ist, soll das Folgende zuerst getrennt und dann in der Form partieller Gemeinsamkeiten und wichtiger Unterscheidungsmerkmale zeigen.

Marketing

Kotler/Armstrong stellen sich die Frage, was genau unter Marketing verstanden wird. Mit den Worten eines führenden Management-Denkers, Peter Drucker, könne man Marketing wie folgt umschreiben:[870] *"Die Absicht des Marketings ist es, das Verkaufen überflüssig zu machen. Die Bestrebungen sind darauf gerichtet, den Kunden so gut zu kennen und zu verstehen, dass das Produkt oder die angebotenen Dienste genau auf ihn zugeschnitten sind und sich quasi von selbst verkaufen."*[871] An dieser Aussage sieht man nach Kotler/Armstrong deutlich, dass Marketing erstens nicht mit dem Verkauf[872] verwechselt werden darf, denn Marketing sei lange vor und nach dem eigentlichen Verkaufsereignis wirksam. Zweitens gehe es beim Marketing zentral um eine Aktivität, die darauf ausgerichtet sei, durch Austauschprozesse Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten aufzuspüren, diese zu bedienen und letztendlich zu befriedigen, wobei man gleichzeitig den Unternehmenszielen gerecht werden müsse. Marketing könne somit als Bindeglied zahlreicher Aktivitäten (u. a. Marketing-Forschung, Produktentwicklung, Distribution, Preispolitik, Werbung, Direktverkauf) verstanden werden, welche alle darauf ausgerichtet seien, eben die Bedürfnisse und Wünsche der Nachfrager durch

---

rund um die graphische und Corporate Identity sowie rund um die Unternehmenskultur behandelt (Quelle: Stöhlker, Reich, 77f.). Als Vergleich betrachten FARNER PR den Begriff der Corporate Communications als "(…) Summe der Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens (oder einer Institution) mit ihren Zielgruppen, intern wie extern (...)" (Quelle: Broschüre FARNER PR, 2.), wobei es sich um die Elemente Internal Relations, Issue Management und Crisis Communication, Financial Relations, Media Relations, Public Affairs, Product Publicity, Marketing Support handle. Diese Elemente würden sich alle um die Corporate Identity ranken resp. seien alle Teile derjenigen (Quelle: Broschüre FARNER PR, 2.). Unter Corporate Identity versteht Farner: "Das Herz der Corporate Communications ist die Corporate Identity. Sie beschreibt die gelebten Werte des Unternehmens (Vision, Leitbild), seinen Stil, sein Verhalten (Corporate Behaviour) und seinen visuellen Auftritt gegenüber der Umwelt (Corporate Design)." (Quelle: Broschüre FARNER PR, 6.).

[868] "(...) a survey of PR-related literature suggests that public relations is not general management or marketing. Rather, management and marketing may use resources managed by public relations in order to effectively and efficiently achieve their goals, and vice versa." (Quelle: Long/Hazleton, Definition, 224.).

[869] Nitsch, Dynamische, 167ff.

[870] Kotler/Armstrong, Marketing, 4f.

[871] Kotler/Armstrong, Marketing, 5.

[872] Unter "Verkauf" soll nach der Definition Jasperts die "(...) technisch-organisatorische Abwicklung des Leistungsausgangs aus dem Betrieb im Rahmen der betrieblichen Teilfunktion Absatz (...)" (Quelle: Jaspert, Intensivkurs, 14.) verstanden werden. Dabei umfasse Absatz "(...) den Leistungsausgang aus dem Betrieb als Prozess und alle direkt darauf gerichteten Tätigkeiten zu seiner Gestaltung als betriebliche Teilfunktion." (Quelle: Jaspert, Intensivkurs, 14.).

Austauschprozesse zu befriedigen. Daher lauteten die zentralen Schlüsselbegriffe im Marketing: Bedürfnisse[873], Wünsche[874], Nachfrage[875], Produkte[876], Austauschprozesse[877], Geschäftsabschlüsse[878] und Märkte[879].[880]

Thommen sieht das Marketing aus der betrieblichen Optik als Glied einer funktionellen Gliederung. Die betrieblichen Probleme könnten nämlich nach ihren Funktionen gegliedert werden, wie sie sich aus dem betrieblichen Umsatzprozess ergäben. Dementsprechend würden die hauptsächlichen Unternehmensfunktionen (Finanzierung, Personal, Investition, Materialwirtschaft, Produktion, Marketing, Führung, Organisation, Rechnungswesen) unterschieden, wobei Marketing eben ein Glied dieser funktionellen Gliederung sei. Kurz: Beim Marketing gehe es in erster Linie um die Abklärung effektiver Bedürfnisse und in der Folge um die Gestaltung der Kundenbeziehungen sowie um den sich daraus ergebenden Absatz der hergestellten Produkte.[881]

Das Marketing hat sich nach Ansicht Thommens als unternehmerische Funktion mit konkreten Problemen und Aufgaben auseinanderzusetzen, die aus dem Problemlösungsprozess des Marketings abgeleitet werden können. In einer ersten Phase werde somit die Ausgangslage analysiert; dabei sollten Informationen zu gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklungen bezüglich der Unternehmungsziele, der allgemeinen Umweltbedingungen und der Bedürfnisse[882] potenzieller und tatsächlicher Kunden gewonnen werden. In einer zweiten Phase gehe es um die Bestimmung von Marketing-Zielen (u. a. Umsatz-, Marktanteil-, geographische Markt-, Produkt- und Kundenziele), die aus unternehmungsinternen (u. a. Wertvorstellungen, Unternehmungsziele, tatsächlich gegebenes Leistungspotenzial) und unternehmungsexternen (Umwelt) Gegebenheiten abgeleitet würden. In einer dritten Phase werden laut Thommen die zur Zielerreichung notwendigen Massnahmen und Mittel im Sinne der Marketing-Instrumente[883] und in einer vierten Phase wird ein

---

[873] Unter menschlichen Bedürfnissen soll nach Kotler/Armstrong Folgendes verstanden werden: “Ein Bedürfnis ist ein Gefühl des Mangels, den eine Person empfindet.“ (Quelle: Kotler/Armstrong, Marketing, 5.).

[874] Wünsche seien zu verstehen als “(...) die von Kultur und individueller Persönlichkeit geformten Bedürfnisse.“ (Quelle: Kotler/Armstrong, Marketing, 6.).

[875] Nachfrage bedeute, dass Wünsche zur Nachfrage werden, wenn diese auf Kaufkraft beruhten (Quelle: Kotler/Armstrong, Marketing, 7.).

[876] Unter Produkt verstehen Kotler und Armstrong “(...) etwas Beliebiges, was am Markt zur Erweckung von Aufmerksamkeit, zum Erwerb, zum Gebrauch oder Verbrauch angeboten werden kann, um ein Bedürfnis oder einen Wunsch zu befriedigen.“ (Quelle: Kotler/Armstrong, Marketing, 8.).

[877] “(...) die Handlung, bei der man ein gewünschtes Objekt von jemandem erhält, indem man ihm dafür eine Gegenleistung bietet (...)“ (Quelle: Kotler/Armstrong, Marketing, 10.), bezeichne man als Austausch.

[878] Geschäftsabschlüsse könnten als Transaktionen verstanden werden, wobei diese Transaktionen “(...) aus dem Handel mit Werten zwischen zwei Parteien (...)“ (Quelle: Kotler/Armstrong, Marketing, 11.) bestünden.

[879] Markt solle definiert werden als “(...) die Gesamtheit der tatsächlichen und potentiellen Käufer eines Produktes.“ (Quelle: Kotler/Armstrong, Marketing, 12.).

[880] Kotler/Armstrong, Marketing, 32.

[881] Thommen, Betriebswirtschaftslehre, 46.

[882] Bedürfnisse werden nach Thommen mittels der Marktforschung (unter Marktforschung werde verstanden: Massnahmen zur Beschaffung von Marktinformationen (Quelle: Ulrich, System, 231.)) abgeklärt. Desgleichen liefere diese auch die notwendigen Informationen für die Gestaltung der Marketing-Instrumente, die es in der dritten Phase zu gestalten gelte (Quelle: Thommen, Betriebswirtschaftslehre, 225.).

[883] Was unter “Marketing-Instrumenten“ zu verstehen ist, ist nach Ansicht Thommens je nach Systematisierung etwas different. Im angelsächsischen Sprachraum erfreue sich das Konzept der 4 P‘s (Product, Price, Place, Promotion) von McCarthy grosser Beliebtheit. Im deutschen Sprachgebiet könne Gutenbergs Systematisierung mit den vier Hauptinstrumenten der Absatzmethode, der Produkt- und Sortimentspolitik, der Werbung und der Preispolitik unterschieden werden (Quelle: Thommen, Betriebswirtschaftslehre, 227.). *Werbung* könne als das am besten sichtbare Marketing-Instrument bezeichnet werden, allerdings dürfe daraus nicht automatisch geschlossen werden, dass es auch das wichtigste Instrument sei. Thommen betrachtet die Werbung in erster Linie als Element der Kommunikationspolitik (weitere Elemente der Kommunikationspolitik seien die Public Relations, die Verkaufsförderung und der persönliche Verkauf (Quelle: Thommen, Betriebswirtschaftslehre,

angemessener Marketing-Mix (Kombination der verschiedenen Marketinginstrumente) festgelegt. In der fünften Phase gehe es um die praktische Umsetzung der bisher nur auf den Papieren festgehaltenen Marketing-Ziele und Massnahmen. Diese müssten nun mit konkreten Aktionen (z. B. Durchführung einer Werbekampagne/Aufbau eines Vertriebsnetzes) realisiert werden. Den Abschluss dieses Marketing-Problemlösungsprozesses bilde die Evaluation der Marketing-Resultate; die sich aus diesem Prozess ergebenden Ergebnisse, welche über die Erfüllung oder Nichterfüllung der Marketing-Aufgaben Auskunft gäben, bedürften einer Bewertung.[884]

Marketing kann abschliessend nach einer Definition der American Marketing Association aus dem Jahre 1985 wie folgt definiert werden:[885] "Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives."[886]

Da dem Marketing die Aufgabe gestellt ist, eine Integration aller markt- und absatzrelevanten Faktoren für die Unternehmung vorzunehmen, kann es nach Nitsch als "Instrument der Integration" bezeichnet werden. Das Marketing betreffe somit alle absatzrelevanten Unternehmensbereiche und könne selbst dem absatzpolitischen Instrumentarium zugeordnet werden.[887]

Public Relations (PR)

Public Relations, das Schlagwort der Neunziger Jahre, können mit Köcher/Birchmeier aus dem Amerikanischen direkt mit "Beziehungen zur Öffentlichkeit" übersetzt werden. Doch um wessen Beziehungen soll es sich handeln, wie gestalten sie sich,[888] und meinen im Deutschen die Begriffe der Öffentlichkeitsarbeit und der Public Relations dasselbe?[889]

372.)). Man sieht, dass Thommen die Public Relations somit zur Kommunikationspolitik zählt, wobei die Kommunikationspolitik wiederum einen Teil der Marketingkonzeption darstelle (Quelle: Thommen, Betriebswirtschaftslehre, 374ff.). Thommens Ausführungen zu einer Marketingkonzeption umfassen die Produkt-, Distributions-, Konditionen- und Kommunikationspolitik (Quelle: Thommen, Betriebswirtschaftslehre, 227.). Im Einzelnen versteht Thommen unter a) *Produktpolitik* "(...) die art- und mengenmässige Gestaltung des Absatzprogrammes einer Unternehmung sowie der zusammen mit dem Produkt angebotenen Zusatzleistungen (z. B. Installationen, Reparaturdienst) (...)" (Quelle: Thommen, Betriebswirtschaftslehre, 277.), b) *Distributionspolitik* im Sinne von Distribution "(...) die Gestaltung und Steuerung der Überführung dieses Produktes vom Produzenten zum Verbraucher (...)" (Quelle: Thommen, Betriebswirtschaftslehre, 303.), c) *Konditionenpolitik* "(...) umfasst die Entscheidungen über das Entgelt für die Produkte oder Dienstleistungen, welche eine Unternehmung anbietet, sowie der damit verbundenen Bezugsbedingungen (...)" (Quelle: Thommen, Betriebswirtschaftslehre, 331.) und d) *Kommunikationspolitik,* deren Ziel es somit sei "(...) Informationen über Produkte und die Unternehmung den gegenwärtigen und potentiellen Kunden sowie der an der Unternehmung interessierten Öffentlichkeit zu übermitteln, um optimale Voraussetzungen (z. B. Markttransparenz, Schaffung von Entscheidungsgrundlagen) zur Befriedigung von Bedürfnissen zu schaffen (...)" (Quelle: Thommen, Betriebswirtschaftslehre, 371.). Das klassische 4 P's-Modell des angelsächsischen Raums kann laut Köcher zusätzlich um Kotlers P's der Power (politische Einflussnahme) und der Public Relations zum 6 P's-Modell des "Megamarketings" ergänzt werden. Das Megamarketing solle es der Unternehmung ermöglichen, die Kooperation von Drittparteien beim Eintritt und/oder bei der Tätigkeit auf einem gegebenen Markt mittels ökonomischer, psychologischer, politischer und PR-Fähigkeiten zu gewinnen (Quelle: Köcher, Management, 55.).

[884] Thommen, Betriebswirtschaftslehre, 224ff.

[885] Kotler/Armstrong, Marketing, 34. Auf Deutsch lautet die Definition folgendermassen: "Marketing ist der Planungs- und Durchführungsprozess der Konzeption, Preispolitik, Absatzförderung und Distribution für Ideen, Güter und Dienstleistungen, um Austauschhandlungen zu bewirken, die Zielen von Individuen und Organisationen genügen." (Quelle: Kotler/Armstrong, Marketing, 34.).

[886] Thommen, Betriebswirtschaftslehre, 229.

[887] Nitsch, Dynamische, 177f.

[888] Köcher/Birchmeier, Public Relations?, 11.

[889] Köcher/Birchmeier, Public Relations?, 12.

PR könnte man kurz als ein Führungsinstrument des Managements beschreiben, das dieses in der Auseinandersetzung mit den internen und externen Zielgruppen unterstützen solle.[890] Genauer sollen laut obigen Autoren die Public Relations Kommunikationsformen[891] des Managements bezeichnen, die einer Organisation in ihrer Anpassungsfähigkeit an die Umwelt behilflich seien, die diese Umwelt aber auch zu verändern oder aufrechtzuerhalten erlaubten, um damit die gesteckten Organisationsziele zu erreichen.[892] Im Weiteren geht es nach Stüssi darum, in der Öffentlichkeit generell ein gegenseitiges "Verständnis und Vertrauen" durch ein konkretes Verhalten und durch die Gesamtheit bewusster, geplanter und andauernder Bemühungen aufzubauen und zu fördern. Dabei sei ein Dialog zwischen den wirtschaftlichen und sozialen Partnern zu führen, der die Distanz zwischen diesen zwei Partnern zu verringern vermöchte. Daher gehörten die PR als unternehmerische Grundhaltung und Handlungsweise in jeder Organisation zum Verantwortungsbereich der Führungsspitze. Sie bedürften ebensoviel Aufmerksamkeit wie kommerzielle oder andere unternehmerische Erfolgsziele.[893]

Oeckls[894] Aussagen zu den PR können nach Auffassung von Haacke als eine gute Zusammenfassung aller amerikanischen, deutschen und sonstigen Fachäusserungen aufgefasst werden, indem Oeckl Öffentlichkeitsarbeit als ein bewusstes, geplantes und permanentes Bemühen beschreibe, um in der Öffentlichkeit ein gegenseitiges Verständnis und Vertrauen aufzubauen und zu pflegen. Öffentlichkeitsarbeit als geeignetste Wortbildung[895] im Deutschen für den Begriff der Public Relations drücke ein

---

[890] Köcher/Birchmeier, Public Relations?, 11.

[891] Merten und Westerbarkey sehen Public Relations als ein strategisches Instrument der Unternehmensführung. Sie betonen, dass Unternehmen gut auf die Zukunft vorbereitet seien, wenn sie die Public Relations als strategische Managementfunktion ernst nähmen, denn wer die Kommunikation hätte, hätte auch die Zukunft (Quelle: Merten/Westerbarkey, Public Opinion, 211.). Ob man Public Relations nun generell als ein Führungsinstrument des Managements oder genauer als ein strategisches Führungsinstrument des Managements bezeichnet (Selbstverständlich, aber dennoch auszusprechen: Die auszuführenden Arbeiten der PR kommen hierarchisch gesehen unter der Unternehmensführung zu liegen.), wichtig scheint zunächst einmal zu erkennen, dass die Public Relations immer im Verantwortungsbereich der Führungsspitze eines Unternehmens liegen. In einem weiteren Schritt gilt es zu prüfen, ob die PR als "unabhängige" Instanz in der Nähe der obersten Geschäftsleitung (einige Autoren fordern sogar, dass der Kommunikationsmanager Mitglied der obersten Geschäftsleitung sein sollte (vgl. Scherler, Kommunikation, 99f.)) - und allenfalls sogar mit einem Vertreter im Verwaltungsrat (vgl. Scherler, Kommunikation, 95f.) - als "Dach" angesehen werden sollen. Nach dieser Sichtweise sollen die PR als Dach die verschiedenen Bereiche des Risk-, Issues-, Krisen- und Katastrophenmanagements in einem integralen PR-Management zusammenfassen. Dabei stellt Haedrich die Frage, ob die PR ganz allgemein als eine "(...) Basis für alle kommunikationspolitischen Massnahmen, ...darüber hinaus für sämtliche absatzpolitischen Aktivitäten (...)" (Quelle: Haedrich, Öffentlichkeitsarbeit, 74.) aufgefasst werden sollen. Auch Stöhlker weist darauf hin, dass US-Konzerne vorwiegend eine kohärente Konzernkommunikationspolitik verfolgten, welche alle Aspekte der Marketing Communications, der Corporate Communications und der Public Affairs umfasse (Quelle: Stöhlker, schweigt, NZZ, 12. 1. 01, 71.). (Stichwort "Public Affairs": Diese PR-Strategien wenden sich laut Zerfass v. a. an Akteure des politischen Entscheidungssystems wie an Regierungen, Parlamente, Behörden (Quelle: Zerfass, Unternehmensführung, 305f.). Auch dazu gehöre "(...) die Auseinandersetzung mit Themen öffentlichen Interesses, da diese oftmals Auswirkungen auf den Gesetzgebungsprozess haben." (Quelle: Köcher, Management, 52.).) Ob die PR unter einem Dach die verschiedenen Bereiche nur in kommunikativer Hinsicht koordinieren und kontrollieren sollen, und die operativen Tätigkeiten dieser Bereiche von für die einzelnen Bereiche separat geschaffenen Linien- oder Stabsstellen bewältigt werden, wird eine Frage der Organisation sein.

[892] Köcher/Birchmeier, Public Relations?, 13.

[893] Stüssi, Was, 1.

[894] Wörtlich zitiert Oeckl in seinem Handbuch der Public Relations die Begriffsbestimmung der PR nach dem britischen Institute of Public Relations (Quelle: Oeckl, Handbuch, 31.): "(...) Public Relations sind das wohlerwogene, planmässige und unermüdliche Bemühen, gegenseitiges Verstehen und Vertrauen zwischen einem Auftraggeber und der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen (...)." (Quelle: Oeckl, Handbuch, 31.).

[895] Oeckl ist der Ansicht, dass "(...) das Wort *Öffentlichkeitsarbeit die geeignetste deutsche Wortbildung für Public Relations ist*. Es drückt ein Dreifaches aus: Arbeit m i t der Öffentlichkeit, Arbeit f ü r die Öffentlichkeit, Arbeit i n der Öffentlichkeit. Wobei unter Arbeit das bewusste, geplante und dauernde Bemühen zu verstehen ist, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen aufzubauen und zu pflegen." (Quelle: Oeckl, Handbuch, 36.). Da diese Definition von Öffentlichkeitsarbeit der Begriffsbestimmung von PR, wie sie das britische Institute of Public

Arbeiten in, für und mit der Öffentlichkeit aus. Als Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit sehe Oeckl erstens ein Agieren statt einem Reagieren. Zweitens ein Führen einer aktiven Informationspolitik und damit ein Herstellen eines Vertrauensklimas in der Öffentlichkeit (ihr passiver Teil sei das Beantworten von unangenehmen Anfragen (z. B. bei Unfällen)). Drittens eine PR-Arbeit, die nach aussen die Öffentlichkeit unterrichte, aber auch nach innen im Sinne einer Rückkoppelung wirke (Öffentlichkeitsarbeit als Instrument der gesellschaftlichen Gegenkontrolle). Viertens das unmittelbare Ansprechen der Rezipienten mithilfe der individuellen Medien sowie das indirekt mit dem Publikum in Kontakt stehen (Kontakt herstellen und halten) mittels der Massenmedien. Die fünfte Aufgabe von PR sehe Oeckl im Wirken als Transformator, Dolmetscher und Katalysator zwischen den Auftraggebern und der Öffentlichkeit und so das Steuern der kommunikativen Reaktionen.[896]

Faulstich erwähnt, dass Rex Harlow 1976 um die 427 Definitionen von Public Relations zusammenstellte. Harlow habe daraufhin die folgende Synthese vorgenommen:[897] "Public Relations ist eine unterscheidbare Management-Funktion, die dazu beiträgt, wechselseitige Kommunikationsverbindungen, Verstehen, Akzeptanz und Kooperation zwischen einer Organisation und ihren Öffentlichkeiten herzustellen und aufrechtzuerhalten. Sie bezieht die Handhabung von Problemen und Streitpunkten ein. Sie unterstützt das Management bei dem Bemühen, über die öffentliche Meinung informiert zu sein und auf sie zu reagieren. Sie definiert und unterstreicht die Verantwortung des Managements in seinen Aufgaben gegenüber dem öffentlichen Interesse. Sie unterstützt das Management dabei, mit dem Wandel Schritt zu halten und ihn wirksam zu nutzen. Sie dient als Frühwarnsystem, um Trends vorauszusehen. Und sie verwendet Forschung sowie ehrliche und ethisch vertretbare Kommunikationstechniken als ihre Hauptinstrumente."[898] Grunig und Hunt sind der Ansicht, dass diese Definition von Harlow auf "(...) the management of communication between an organization and its publics (...)"[899] reduziert werden kann. Sie definieren in der Folge Public Relations einfacher als: *"(...) management of communication between an organization and its publics (...)."*[900] Zu Deutsch kann man dies nach Faulstich mit "(...) Public Relations ist die Gestaltung der Kommunikation ("the management of communication") zwischen einer Organisation und ihren Öffentlichkeiten (...)"[901] übersetzen.

Nitsch bezeichnet die Public Relations als "Instrument der Integration", da den PR die Aufgabe zukomme alle unternehmenspolitischen Faktoren zu integrieren sowie eine Kommunikationsbrücke zwischen der Unternehmung und ihrer Öffentlichkeit zu konstruieren. Die Public Relations sollten sich dabei auf die gesamte Unternehmung mit all ihren Bereichen beziehen. Aus diesem Grund könnten sie trotz allfälligen

---

Relations gibt, so nahe verwandt sei, kann man nach der Meinung Oeckls grundsätzlich sagen, dass Public Relations im engeren Sinn und der Begriff der Öffentlichkeitsarbeit synonym verwendet werden könnten, sofern folgende *sechs Kriterien* konsequent berücksichtigt würden (Quelle: Oeckl, Handbuch, 36.): "(...) *bewusstes Bemühen,* das heisst in klarer Kenntnis der Bedeutung; *geplantes Bemühen,* das heisst systematisches Vorgehen unter Berücksichtigung aller Faktoren des Kommunikationsprozesses; *dauerndes Bemühen,* das heisst kontinuierliches Vorgehen, das nicht von Zufälligkeiten abhängig ist und beliebig unterbrochen wird; *gegenseitig,* das heisst Wechselbeziehung zwischen Berücksichtung der öffentlichen Meinung und dem Informations- und Kontaktbedürfnis des Auftraggebers; *Verständnis aufbauen* bedeutet Einblick gewähren und über das Wesentliche unterrichten; *Vertrauen pflegen* heisst Übereinstimmung zwischen dem Anliegen des Auftraggebers und dem öffentlichen Interesse herbeiführen und dadurch Goodwill in allen beteiligten Öffentlichkeiten aufbauen und erhalten." (Quelle: Oeckl, Handbuch, 36f.).

[896] Haacke, Variante, 67.

[897] Faulstich, Grundwissen, 8.

[898] Deutsche Übersetzung stammt von Faulstich, gefunden in: Faulstich, Grundwissen, 8.

[899] Grunig/Hunt, Managing, 7.

[900] Grunig/Hunt, Managing, 6.

Berührungspunkten und Wechselwirkungen nicht dem absatzpolitischen Instrumentarium zugeordnet werden. Dabei sei Öffentlichkeitsarbeit nicht uneigennützig, denn sie diene der Öffentlichkeit genauso wie der Unternehmung. PR könnten mit einer Medaille verglichen werden, deren eine Seite das Interesse der Öffentlichkeit eingraviert trüge. Die Rückseite werde hingegen mit der Aufschrift "wohlverstandenes Eigeninteresse der einzelnen Unternehmung" versehen.[902]

Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Wie bereits geschildert, sind nach Ansicht Nitschs Marketing und Public Relations Instrumente der Integration. Marketing habe alle markt- und absatzrelevanten Faktoren zu integrieren, PR alle unternehmenspolitischen Faktoren.[903]

Bei partiellen Gemeinsamkeiten und Unterschieden werden in der Literatur nicht hauptsächlich das Marketing und die PR verglichen[904], sondern man vergleicht das am besten sichtbare Marketinginstrument - die Werbung - mit den Public Relations:

Gemeinsam haben Werbung und PR laut Nitsch einen Teil ihres Instrumentariums, denn eine Anzahl von Kommunikationsmitteln und -methoden sei sowohl der Werbung als auch den Public Relations von Nutzen. Die *Unterscheidungsmerkmale* zwischen Werbung und PR seien zahlreicher und gewichtiger. Es handle sich da um Unterschiede in der Aufgabenstellung, bei den Adressaten, den Bezugsgrössen, den Transparenz-Funktionen, den Kompetenzen, den Wirkungsrichtungen und den Orientierungsgrössen: Was die *Aufgabenstellung* anbelange, solle Werbung Produkte oder Dienstleistungen der Unternehmen verkaufen, PR hingegen sollten um Verständnis und um Vertrauen in der Öffentlichkeit werben. Bezüglich der *Adressaten* richte sich die Werbung an vorhandene oder potenzielle Kunden, wohingegen sich die PR an die gesamte Unternehmungsöffentlichkeit[905] richteten. *Bezugsgrössen* seien bei der Werbung immer Produkte und Dienstleistungen; bei den PR sei dies die ganze Unternehmung. Werbung müsse Markt*transparenz* schaffen, PR Gesinnungs*transparenz* vermitteln[906]. Werbung sollte bezüglich der *Kompetenz*zuteilung als eine Funktion der Marketing-, Verkaufs- oder Vertriebsabteilung, PR als Funktion der Unternehmungsführung gesehen werden[907]. Werbung war nach den Worten Nitschs in ihrer *Wirkungsrichtung* bislang eher auf eine

---

[901] Faulstich, Grundwissen, 8.
[902] Nitsch, Dynamische, 172ff.
[903] Nitsch, Dynamische, 177.
[904] Köcher hält fest, dass die Frage der Abgrenzung resp. der Verknüpfung von Marketing und PR nicht abschliessend Beantwortung finden könne. Allerdings solle festgehalten werden, dass beide auf gemeinsamen Disziplinen aufbauten und häufig die gleichen Medien einsetzten. Zudem wendeten Marketing als auch PR demoskopische Verfahren an und würden dasselbe Unternehmensziel verfolgen, wobei die Ziele und Zielgruppen unterschiedlich seien (Quelle: Köcher, Management, 58.).
[905] Man kann allerdings auch argumentieren, dass sich die Public Relations auf ausgewählte Teilöffentlichkeiten konzentrieren könnten, sofern notwendig. Währenddessen richtet sich nach der Formulierung Arendts die Werbung an potenzielle Käufer. Werbung spricht nach dieser Ansicht eine breitere Öffentlichkeit an (Quelle: Arendt, PR, 15.).
[906] Werbung hat nach Arendt eine klare Marktfunktion, PR hätten eine soziologische, sozialpsychologische und gesellschaftspolitische Funktion wahrzunehmen (Quelle: Arendt, PR, 15.). Man kann nach Haedrich auch sagen, dass Marketing in marktliche Konflikte verstrickt ist. PR seien im Gegensatz dazu in erster Linie in gesellschaftspolitische und in zweiter Linie in marktliche Konflikte involviert. Dabei befinde sich der Marketingbereich eher in der Rolle des Konfliktverursachers, während die PR sich vor allem als Konfliktregulierer sähen (Quelle: Haedrich, Rolle, 97.).
[907] Marketing sei namentlich eine Funktion des Vertriebs. PR seien Managementsache. Daher sollen nach Arendt die PR in erster Linie die Ziele der Unternehmung als solche, in zweiter Linie Marketingziele unterstützen (Quelle: Arendt, PR, 16.).

Richtung (von innen nach aussen) aufgebaut, PR beruhten auf dem Feedback-Prinzip (two-way-traffic)[908]. Was die *Orientierungsgrössen* von Werbung und PR angingen, orientiere sich die Werbung an den konsumtiven, die PR an den geistigen, seelischen und sozialen Bedürfnissen der Menschen.[909]

Nitsch legt Wert darauf, dass bei dieser nicht abgeschlossenen Aufzählung[910] von Unterschieden die Unterscheidungsmerkmale nicht als eigentliche Gegensätze gesehen werden. Werbung und PR müssten vielmehr als voneinander verschiedene und damit eigenständige[911] Funktionen aufgefasst werden. Dabei bestehe zwischen der Werbung und den Public Relations neben Gemeinsamkeiten und Unterschieden ein wesentlicher Zusammenhang: PR vermöchten die Wirksamkeit der Werbung zu erhöhen. Werbliche Bemühungen einer durch PR-Arbeit von der Öffentlichkeit als sympathisch und vertrauenswürdig empfundenen Unternehmung vermitteln nach Nitsch stärkere Kaufimpulse (dank dem Bonus eines höheren Masses an Glaubwürdigkeit) als Firmen, die keine PR betreiben.[912]

Zusammenfassend sollen nochmals die drei markantesten Unterschiede zwischen der Werbung und den Public Relations aufgezeigt werden. Zusätzlich geht man auf die theoretische und die praktische Ansiedelung der PR, in Abgrenzung zum Marketing, ein:

Bei den markantesten Unterschieden zwischen der Werbung und den Public Relations handelt es sich nach Faulstich um:[913]

1) PR bezögen sich immer auf die ganze Unternehmung. Werbung richte sich dagegen auf Produkte, Dienstleistungen oder Ideologien.

2) PR seien stets mittel- oder langfristig konzipiert. Werbung sei in ihrer Wirkungsdauer fast immer kurzfristig ausgerichtet. Daher könne der Werbeerfolg relativ leicht (anhand u. a.

---

[908] Werbung ist nach den Worten Arendts eher one way communication. PR seien dialogorientiert (Quelle: Arendt, PR, 15.).

[909] Nitsch, Dynamische, 174ff.

[910] Weitere Unterscheidungsmerkmale: Werbung muss sich nach der Auffassung Arendts *Anzeigenraum* erkaufen. PR erhielten diesen in den Medien nur, wenn ihre Nachricht interessant, überzeugend und mitteilenswert sei (Quelle: Arendt, PR, 15.). Werbung sei meistens kurzfristig ausgerichtet und auf eine schnelle Reaktions*zeit* angewiesen. PR müssten langfristig Bestand haben (Quelle: Arendt, PR, 15.). Werbung bewegt sich nach Autorensicht Arendts im Raum des Überredens, PR müssten überzeugen. Daher seien PR auf einen weit höheren *Einsatz* der handelnden Personen (sympathisch, überzeugend und glaubwürdig wirkende PR-Repräsentanten) angewiesen. Diese müssten mit sehr viel subtileren Instrumenten umzugehen wissen als Werber, wenn es darum gehe, Unternehmensstandpunkte und dergleichen an die Öffentlichkeit und damit in den Bereich der öffentlichen Meinung zu tragen (Quelle: Arendt, PR, 15f.).

[911] In vielen Unternehmen ist die Tendenz vorherrschend, dass die PR-Abteilung dem Marketing unterstellt wird. PR sollten aber nicht als verlängerter Arm des Marketings aufgefasst werden, auch wenn sie indirekt Marketingaktivitäten zu unterstützen vermögen. Dazu: "Public relations, we said, helps other subsystems communicate with each other and with systems in the environment." (Quelle: Grunig/Hunt, Managing, 357.). Grunig und Hunt sehen dies folgendermassen: "Marketing people also are communicators, so they don't rely on public relations for all of their communication work. (...). They use public relations mostly for media relations and printed materials - press releases, press conferences, feature articles, newsletters, photographs, films, and tapes. (...). Public relations people certainly can perform these techniques (...), so PR technicians can be useful to the marketing department. It is shortsighted, however, to believe that marketing support *is* public relations. Marketing support should be a minor part of an organization's public relations effort." (Quelle: Grunig/Hunt, Managing, 357.). Nach Meinung Arendts sind Marketing und PR organisatorisch streng voneinander zu trennen. PR als Zusammenfassung aller Unternehmenskommunikation seien Führungsaufgabe und Führungsinstrumentarium zugleich (Quelle: Arendt, PR, 16.). Dabei kann - je nach Interpretation, hier nach Haedrich - auch das Marketing (trotz vorzuziehender organisatorischer Trennung) gemeinsam mit den PR als Führungskonzeption aufgefasst und umgesetzt werden (Quelle: Haedrich, Rolle, 99.).

[912] Nitsch, Dynamische, 176f.

[913] Faulstich, Grundwissen,10.

Umsatz- und Absatzveränderungen), der PR-Erfolg relativ schwer (mittels ausgewählter Polaritätenprofile über längere Zeitintervalle oder Tiefeninterviews) gemessen werden.

3) Der wahrscheinlich wichtigste Unterschied bestehe im Hinblick auf die Wirkungsrichtungen: PR sendeten Informationen von innen nach aussen und empfingen vice versa Informationen. Beide Richtungen seien bezüglich der Feedback-Gewinnung und des Dialoges von zentraler Bedeutung. Daher würden sie als gleichrangig, gemäss der in den PR unterstellten Gleichrangigkeit der eigenen und öffentlichen Interessen, angesehen. Werbung dagegen sei primär eher als eine Einbahnstrasse "von der Unternehmung nach draussen" zu sehen. Prinzipiell auch dann, wenn Markt-, Meinungs- und Wirkungsforschung genutzt würden.

Was das theoretische und das praktische Ansiedeln der PR anbelangen, so können die Public Relations nach Grunig in theoretischer Hinsicht als "(...) a subdomain of communication science (...)"[914] beschrieben werden, die "(...) closely related to behavioral theories of management and to organizational sociology and psychology (...)"[915] sind.

Aus dem Blickwinkel praktischer Überlegungen selben Autors seien PR eine Aufgabe/eine Tätigkeit, die als "(...) communication or the management of communication(...)"[916] bezeichnet werden könnte. Dabei dienten PR anderen Funktionen[917] als das Marketing und operierten einerseits auf einem "managerial" und andererseits auf einem "technical" Level.[918] Grunig beschreibt dies wie folgt: "(...) public relations and marketing should operate both at a managerial level and a technical level. When public relations is submerged into marketing, it is reduced to a technical function that provides publicity for marketing efforts. At the management level, marketing helps the organization exchange products and services with consumer markets. Public relations, in contrast, deals with the many publics that arise in response to the consequences that an organization has on them as it pursues its mission. These publics may include communities, governments, employees, shareholders, and activist groups as well as consumers. An organization with marketing managers but without public relations managers thus loses the ability to resolve conflict with these publics that can support or constrain the organization's ability to pursue its mission."[919] Grunig verweist in diesem Auszug nicht nur auf die getrennten Funktionen von Marketing und PR, sondern auch auf die Wichtigkeit der PR im Rahmen der Konfliktbehebung.

Grunig plädiert in diesem Zusammenhang dafür, dass PR bereits in der Lehre idealerweise als ein "(...) separate department within a school or college of journalism, communication, or business (...)"[920] installiert würden. Zudem müssten den PR eine grosse Autonomie zukommen, damit sie ihr Curriculum und ihre Ressourcen selber kontrollieren und damit ihre Aufgabe insbesondere bezüglich ihrer zwei Komponenten Kommunikation und Management im Zusammenhang mit Konflikthandhabungen[921]

---

[914] Grunig, Development, 103.
[915] Grunig, Development, 103.
[916] Grunig, Development, 109.
[917] Es werden in der Theorie hitzige Debatten über die Unterscheidbarkeit von Marketing und PR geführt. Marketingtheoretiker wie zum Beispiel Kotler sehen PR als eine Marketingtechnik. (Kotler sieht die PR als eines der drei Hauptinstrumente neben Verkaufsförderung und Werbung, um beim Marketing viele Kaufinteressenten anzusprechen (Quelle: Kotler, Grundlagen, 757.).) Public Relations-Theoretiker wie Grunig argumentieren, dass Marketing und PR andere Funktionen innehätten (Quelle: Grunig, Development, 112.). Diese Position wurde in dieser Arbeit bezogen.
[918] Grunig, Development, 112.
[919] Grunig, Development, 112.
[920] Grunig, Model, 217.
[921] "Public relations practitioners help organizations to manage their communication - (...). (...), they are helping

zwischen Unternehmen und ihren “pressure groups“ in der unternehmerischen Praxis optimal wahrnehmen könnten.[922] Bei Haedrich wird beschrieben, dass J. E. Grunig und L. A. Grunig in einer empirischen Untersuchung in den USA festgestellt hätten, dass unter anderen Aspekten der Anteil an in der Unternehmung umgesetzten PR-Entscheidungen einerseits von der Autonomie der PR-Abteilung abhänge und andererseits davon, ob PR in der dominanten Koalition[923] vertreten seien.[924] Spindler sagt, dass bei der Fülle der unterschiedlichsten Beziehungen, die die Unternehmung mit ihrer Umwelt bzw. ihren “pressure groups“ eingehen und in der Folge partnerschaftlich pflegen müsse, es eines ausgesprochen differenzierten Instrumentariums bedürfe. Dies gelänge besser, wenn die PR nicht einfach der Marketing- oder Werbeabteilung angehängt[925], sondern unmittelbar unter oder bei der Geschäftsleitung angesiedelt würden. Bei einer Anbindung liefe die Unternehmung nämlich Gefahr, dass falsche Schwerpunktbildungen erfolgen könnten. Als Folge würde eben einer der Partner vernachlässigt.[926] Haedrich geht davon aus, dass die Einflusskraft und das Durchsetzungsvermögen der PR daher mit der organisatorischen Einordnung, im Besonderen mit der Ansiedlung der PR im zentralen Entscheiderteam, zusammenhingen.[927]

Auf die Kommunikation von Krisenprävention und Krisenbewältigung bezogen, liegt nach der Idee Scherlers der grosse Nachteil des Marketings in seiner starken

---

management and others in the organization communicate with, understand, and manage conflict with strategic publics that limit the ability of an organization to pursue its goals. As a discipline, therefore, public relations embodies both communication and management.“ (Quelle, Grunig, Model, 217.).

[922] Grunig, Model, 217.

[923] Unter der dominanten Koalition versteht man bei Haedrich das zentrale Entscheiderteam in der Unternehmung. Dieses lege die zentralen strategischen Richtlinien der Unternehmenspolitik und damit auch den Umgang mit den unternehmerischen Umfeldern fest (Quelle: Haedrich, Rolle, 99.). Wie an anderer Stelle bereits angetönt, stimmt Haedrich der von anderen Autoren vorgeschlagenen einheitlichen Gestaltung einer Corporate Communications zu, denn: Wenn nun die Öffentlichkeitsarbeit als direkter Ausfluss aus der Unternehmenspolitik angesehen werde, so müsse die organisatorische Einordnung des Leiters der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit in die Unternehmensleitung erfolgen. Ihm gehöre zwangsläufig ein Platz in der Unternehmensleitung zugewiesen. Nach Haedrich ist es dabei letztendlich egal, ob dies in der Form einer Stabs- oder Linienstelle erfolgt, da sich in der organisatorischen Praxis die Grenzen zwischen Stab und Linie so oder so immer deutlicher verwischen würden. Entscheidend ist nach Haedrich einzig, dass die PR nicht in die Marketingabteilung eingegliedert werden, da sich Marketing mit markt- und produktbezogener Planung und Koordination der Unternehmensaktivitäten zu befassen habe. Öffentlichkeitsarbeit hingegen widme sich gesamtunternehmerischen Denkaktivitäten. Bei einer Einordnung der Public Relations unter das Marketing würde diese Forderung an die PR zwangsläufig in Konflikt geraten. Haedrich geht in seiner Fragestellung noch einen Schritt weiter und wirft die Frage auf, ob PR nicht quasi als Basis für alle kommunikationspolitischen Massnahmen und darüber hinaus für sämtliche Aktivitäten im absatzpolitischen Bereich angesehen werden müssten. Einerseits könnte dies nach Haedrich u. U. dazu verleiten, die falschen Weichen hinsichtlich einer Kopflastigkeit der PR in Richtung Absatzmarkt zu stellen, was ja gerade vermieden werden sollte und daher als Negativum aufzufassen wäre. Andererseits würden die PR als Basis für jede Kommunikation der Unternehmung erstens an der von Haedrich postulierten organisatorischen Eingliederung der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit nichts ändern, sondern zweitens ein Zeichen in positiver Richtung setzen. Und zwar insofern, als dass die Kommunikation der Unternehmung mit ihrer ganzen Umwelt nicht teilbar sei. Dies namentlich da im Rahmen des Aufbaus eines einheitlichen Corporate Images eine eindeutige Kommunikation nach aussen die unabdingbare Voraussetzung sei, ob es sich nun um zum Beispiel Produktwerbung, Verkaufsförderung oder PR-Aktivitäten handle. Öffentlichkeitsarbeit ist konsequenterweise nach Haedrich nie gleichzusetzen mit anderen Kommunikationsinstrumenten eines Absatzmarketings. PR stellten daher auch kein Marketinginstrument dar, sondern seien als ein “(...) zentrales Kommunikationsinstrument einer marketingorientierten Unternehmenspolitik, das den Dialog mit allen relevanten externen Märkten und Interessengruppen und den internen Dialog fördert und auf diesem Wege dazu hilft, die unternehmerischen Ziele in Abstimmung mit den beteiligten Interessengruppen bestmöglich zu realisieren (...)“ (Quelle: Haedrich, Öffentlichkeitsarbeit, 75.), aufzufassen (Quelle: Haedrich, Öffentlichkeitsarbeit, 74f.).

[924] Haedrich, Rolle, 99.

[925] Es gibt nach Angabe Köchers auch noch Unternehmen, bei denen keine eigentlichen PR-Stellen eingerichtet wurden, sondern die die PR-Aufgaben vom Generalsekretär oder von einem Geschäftsleitungsmitglied verrichten lassen. Diese Unternehmen würden allerdings nur einen kleinen Anteil ausmachen. Die restlichen Unternehmen richteten sich eigene PR-Stellen ein (Quelle: Köcher, Management, 174.).

[926] Spindler, Umwelt, 60.

Produktorientiertheit. Da es bei dieser Art von Kommunikation in erster Linie um die Frage des Vertrauenspotenzials[928] gehe, könne man sagen, dass die Öffentlichkeitsarbeit dem Marketing bei diesen Problemen überlegen sei.[929] Denn je mehr sich eine Unternehmung öffentlich exponiere, desto wichtiger scheine es von einer reinen Marktorientierung zu einer fundierten, auf die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen zugeschnittenen Umweltkommunikation zu gelangen. Zudem müsse man über organisatorische PR-Stabsstellen verfügen, welche den Aufbau und die Pflege des Images einer Unternehmung als zentrales Ziel und Anliegen hätten. Unternehmen, die PR professionell nutzten, bedienten sich daher Kommunikationstechniken und -mitteln, die es erlaubten, die strategischen Ziele der Unternehmen zu erfüllen. Sei dies in der Beziehungsaufbauphase zu Anspruchsgruppen oder in einer Krisenphase. All dies soll es den Unternehmen nach Scherler ermöglichen entweder den Handlungsspielraum der Betroffenen situationsgerecht unter Anwendung einer symmetrischen Kommunikation zu beschränken oder den der Unternehmen zu erweitern.[930] Wie dies organisatorisch gehandhabt resp. wo die PR-Stelle[931] angesiedelt ist, ist bislang eine individuelle Sache.

7.2.4.1 Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen Teil B/Kapitel 5.1 Die Entstehungsgeschichte des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation in Form eines ersten Verständnisses von Krisenmanagement

Ziffer 1: *Weiterführende Erläuterung zum Stichwort "Früherkennung" resp. deren Nutzen:* Loew bemerkt, dass der wesentliche Nutzen, der sich aus dem ganzen Umkreis der Früherkennungsthematik ergibt, Zeitgewinn sei. Das Unternehmen könne sich seinen eigenen Interessen gemäss optimal auf Ereignisse vorbereiten. Zweitens gewinne es Sicherheit; das Unternehmen könne die aus unternehmerischen Entscheidungen resultierenden Auswirkungen im Kontext der Ereignisse erkennen.[932] Mit den Worten Lachnits kann man sagen, dass die Früherkennung im weitesten Sinne ein Weg ist, der es dem Unternehmen ermöglicht sowohl Anpassungskosten an veränderte wirtschaftliche, technische und gesellschaftliche Verhältnisse als auch Opportunitätskosten der nicht wahrgenommenen Chancen zu verringern.[933] Dabei hat nach Lachnit eine leistungsfähige Früherkennung auf Prognosebasis zu erfolgen. Nur so könnten Informationen über zu erwartende Entwicklungen so frühzeitig erhalten werden, dass die Unternehmung genügend Zeit habe Massnahmen zur Gefahrenabwehr oder Chancennutzung zu ergreifen.[934] Dabei solle unter einer prognostischen

---

[927] Haedrich, Rolle, 99.

[928] Weinhold-Stünzi bemerkt betreffend dem Stichwort Vertrauen, dass die Zwecksetzung der PR darin läge mittels PR-Massnahmen möglichst für die ganze Unternehmung in ihrer Zielgruppe "Öffentlichkeit" Vertrauen zu schaffen und so diesen umfassenderen, sozialen Raum hinsichtlich des in die Unternehmung zu setzenden Vertrauens zu bearbeiten. Er vertritt die Ansicht, dass sich das Marketing, im Gegensatz zu den PR, auf dessen beschränktere Zielgruppe "Markt" zu konzentrieren hätte; sein Zweck bestehe darin möglichst viele Marktpartner zugunsten der Unternehmung als Wirtschaftspartner einzunehmen (Quelle: Weinhold-Stünzi, Marketing, 255.).

[929] Scherler, Kommunikation, 80.

[930] Scherler, Kommunikation, 80ff.

[931] PR-Konzepte privatwirtschaftlicher Organisationen sind laut Hribal im Wesentlichen in abteilungsabhängigen Stabsstellen, in einem eigenen Funktionsbereich für das Kommunikationsmanagement, in getrennt handelnden Kommunikationseinheiten unter einheitlicher Leitung, in einer der Geschäftsleitung direkt unterstellten Kommunikationsabteilung und in nicht permanenten PR-Projektgruppen organisiert (Quelle: Hribal, Risikokommunikation, 319.).

[932] Loew, Entwicklungsgeschichte, 19.

[933] Lachnit, Früherkennung, 6.

[934] Lachnit, Früherkennung, 29.

Informationsgewinnung eine Generierung und eine Verwendung von in die Zukunft gerichteten Informationen verstanden werden.[935]

Ziffer 2: *Unterschied zwischen Konflikt und Krise nach Meinung Köchers:* Köcher versteht unter Konflikt: "(...) Auseinandersetzungen zwischen mindestens zwei Teilnehmern um materielle oder nicht-materielle Objekte (...)"[936], wobei diese "(...) grundsätzlich *nicht-öffentlich oder öffentlich ausgetragen (...)"*[937] werden könnten. Als Krise bezeichnet Köcher "(...) eine *Sache der öffentlich anerkannten Benennung (...)"*[938], wobei Konflikte in der Regel nicht weniger ernst als Krisen seien. Was den Unterschied zwischen beiden ausmache, sei[939] "(...) ausschliesslich durch den Grad der öffentlichen Dramatisierung bestimmt."[940] Man sieht, dass bei Köcher nicht unbedingt die Existenzbedrohung bei Krisen im Vordergrund steht, sondern schlicht die Tatsache, dass bei konkreten Ansprüchen an die Unternehmung (z. B. Schliessung einer Produktionsstätte als Auslöser) und daraus entstehender Publizität[941] das Unternehmen gefordert ist, mittels eines Dialogs in Konflikt- und Krisenlagen die Situation unter Kontrolle zu bringen.

Ziffer 3: *Zum Stichwort Chancenmanagement:* Wenn man nach Krystek (wie z. B. Toffler) den Begriff des Krisenmanagements in seiner extremen Variante auslegt, könnte man zukünftig Personen, die im Management tätig sind, generell als Krisenmanager und die Funktion "Management" generell als Krisenmanagement bezeichnen. Dies gelte besonders angesichts der steigenden Dynamik in der unternehmerischen Innenwelt und deren Umwelt. (Nach einem Zitat Höhlers: "Das einzig verlässliche Prinzip für die nächsten Jahrzehnte, soviel können wir heute schon erkennen, wird der Wandel sein."[942]) Krystek weist auf die Aushöhlung des Krisenmanagementbegriffs hin, die dieser Auslegung inneliegt. Er sieht auch in der zukünftigen Form des Managements etwas, das mehr sein müsse als Krisenmanagement resp. das sich vielleicht in einer Kombination von Chancen- und Krisenmanagement mit unterschiedlicher Schwerpunktbildung repräsentieren könnte. Hinweise dafür ergeben sich nach Krystek aus Strategien und Techniken der Krisenvermeidung, welche grundsätzlich in der Lage seien sowohl Krisen als auch spezifische Chancen der Unternehmung zu erfassen.[943] Gerade die in der Praxis so raren Krisenmanager, die tatsächlich mit Krisen umgehen können, stellen nach Meyers den Typus von Manager dar, welcher eine hohe Toleranz für unklare Situationen mitbringt; er könne mit sich gleichzeitig widersprechenden Ansichten umgehen bis eine praktikable Lösung gefunden sei. Dieser Personentypus habe keine Schwierigkeiten Unklarheiten, Unsicherheiten zu akzeptieren, denn er wisse, dass er ansonsten vielleicht eine praktikable Lösung zurückweisen oder (ohne im Besitz von genügend Information zu sein) zu schnell einen Entschluss treffen könnte. Diese Krisenmanager würden die Krisenerfahrung resp. diese Zeit der Ungewissheit als eine sie sowohl in intellektueller Hinsicht als auch im persönlichen und unternehmerischen Bereich weiterbringende Erfahrung betrachten.[944]

Ziffer 4: *Autoren differenzieren verschiedene Typen/Arten/Formen von Krisenmanagement, wobei grundsätzlich das ex ante (Krisenvermeidung) und das ex*

---

[935] Lachnit, Früherkennung, 7.
[936] Köcher, Management, 146.
[937] Köcher, Management, 146.
[938] Köcher, Management, 150.
[939] Köcher, Management, 151.
[940] Köcher, Management, 151.
[941] Köcher, Management, 151.
[942] Höhler, Sieger, 168.
[943] Krystek, Unternehmungskrisen, 90.
[944] Meyers, Fetzen, 32.

post (Krisenbewältigung) unterschieden werden. Krystek, Pauchant & Mitroff und Müller sollen hier stellvertretend für andere Autoren zu Wort kommen:

Krystek zeigt, dass das Krisenmanagement in der relevanten Literatur grundsätzlich eine Zweiteilung erfährt. Es werde unterschieden zwischen:[945]

a) Aktives Krisenmanagement: Unter einem aktiven Krisenmanagement verstehe man "(...) die auf Vermeidung von Unternehmungskrisen ausgerichteten Aktivitäten der damit betrauten internen und/oder externen Führungskräfte. Aktives Krisenmanagement hat offensiven Charakter (...) und richtet sich gegen die Phasen des Krisenprozesses, von denen noch keine unmittelbaren Bedrohungen ausgehen (auf potentielle und latente Unternehmungskrisen). Seine Aufgabe besteht darin, nur mögliche oder versteckt bereits vorhandene Krisenprozesse durch gedankliche Vorwegnahme und zukunftsorientierte Kompensation oder Früherkennung und präventive Bekämpfung möglichst zu verhindern."[946]

b) Reaktives Krisenmanagement: Dieses "(...) hat dagegen tendenziell passiven Charakter und bezieht sich auf die Bewältigung bereits eingetretener Unternehmungskrisen. Seine Aufgaben bestehen in einer Zurückschlagung akuter Unternehmungskrisen oder der Milderung ihrer unausweichlichen (destruktiven) Wirkungen."[947]

Krystek ist der Ansicht, dass ihm diese Zweiteilung vor dem Hintergrund der verschiedenen Phasen (potenzielle, latente, akut beherrschbare, akut nicht beherrschbare) von Krisen nur unzureichend erscheint. Diese Zweiteilung sei demnach weiter in vier Formen eines umfassenden Krisenmanagements zu differenzieren[948]:

a) Aktives Krisenmanagement:
aa) Antizipatives Krisenmanagement: Bezugspunkte dieses aktiven Krisenmanagements seien potenzielle Unternehmungskrisen (darunter versteht Krystek lediglich mögliche, aber noch nicht reale Unternehmungskrisen[949]), deren Wirkungen die davon betroffenen Unternehmen, wenn überhaupt, erst in der Zukunft träfen. Die zentrale Aufgabe dieser Form von Krisenmanagement sei daher die gedankliche Vorwegnahme dieser potenziellen Krisen mittels spezifischer Prognosen/Szenarien und in der Folge die darauf ausgerichtete Ableitung von Alternativplänen. Damit solle Zeit gewonnen werden für den Fall eines überraschenden Eintritts von solchen möglichen Krisen.[950]
ab) Präventives Krisenmanagement: Bezugspunkte dieser zweiten Form des Krisenmanagements seien die latenten Krisen. (Krystek versteht unter latenten Krisen solche, die verdeckt bereits vorhanden sind oder aber mit einer hohen Wahrscheinlichkeit bald eintreten werden.[951]) Die Aufgaben des präventiven Krisenmanagements lägen in der Früherkennung latenter Krisen mithilfe von Frühwarnsystemen sowie in der Planung, in der Realisation und in der Kontrolle von präventiven Strategien/Massnahmen zu deren Vermeidung.[952]

b) Reaktives Krisenmanagement:

---

[945] Krystek, Unternehmungskrisen, 105f.
[946] Krystek, Unternehmungskrisen, 106.
[947] Krystek, Unternehmungskrisen, 106.
[948] Krystek, Unternehmungskrisen, 29. und 106.
[949] Krystek, Unternehmungskrisen, 29.
[950] Krystek, Unternehmungskrisen, 106f.
[951] Krystek, Unternehmungskrisen, 30.
[952] Krystek, Unternehmungskrisen, 107.

ba) Repulsives Krisenmanagement: Bezugspunkt sei hierbei die akute, sprich bereits eingetretene Krise, die aus der unternehmerischen Perspektive aber als beherrschbar gesehen werden könne. Es gehe um eine unternehmenserhaltende Krisenbewältigung, wobei eine erfolgreiche Zurückschlagung (Repulsion) der eingetretenen Krise angenommen werde. Diese Form stellt nach Krystek aus der Betrachtung der betriebswirtschaftlich relevanten Begriffsdefinition von Krisenmanagement in seinem engeren Sinn die bekannteste Form des Krisenmanagements dar, die sich allerdings auf rein reaktive Massnahmen zu beschränken habe. Dessen zentrale Aufgabe bestehe daher in der Planung, Realisation und Kontrolle von Repulsivmassnahmen im Rahmen von Sanierungsstrategien oder -massnahmen ganz spezifischer Art.[953]
bb) Liquidatives Krisenmanagement: Bezugspunkte seien ebenfalls akute Unternehmungskrisen, die für die Unternehmung im Gegensatz zum Punkt ba) aber keine Überlebenschancen mehr böten. Es handle sich hier um unbeherrschbare Krisen, wobei entweder aufgrund erstellter Analysen und Prognosen mittel- bis langfristig keine Überlebenschance für die Unternehmung bestehe und/oder weil in der kurzen Sicht keine erfolgreiche Repulsion möglich sei. Hauptaufgabe dieses Typs von Krisenmanagement bestehe in einem geordneten Rückzug resp. in einer planvollen Liquidation der Unternehmung.[954]

Als Vergleich unterteilen Pauchant und Mitroff in Anlehnung an andere Autoren wie Fink, Raphael, Shrivastava das Krisenmanagement in drei Grundtypen (Proactive, Reactive im Sinne von Crash Management, Interactive) und deren fünf Phasen. Dabei handelt es sich laut Autoren beim proaktiven Krisenmanagement um die Phasen Signal Detection und Preparation/Prevention. Beim reaktiven Krisenmanagement teilen sie in die Phasen Containment/Damage Limitation und Recovery ein. Der dritte Krisenmanagement-Typ - das interaktive Krisenmanagement – erlaubt nach ihrer Ansicht Feedback von der Phase Recovery über die fünfte Phase des Lernens (Learning) zum Startpunkt "Signal Detection".[955]

Müller unterscheidet, verglichen mit Krystek, vier Arten von Krisenmanagement:[956]

- Strategisches Krisenmanagement: Dieses solle einer "Strategischen Krise" ("Bedrohung der Erfolgspotentiale der Unternehmung"[957]) begegnen.
- Erfolgszielsicherndes Krisenmanagement: Diese Art von Krisenmanagement kümmere sich um eine Erfolgskrise ("Bedrohung der Erfolgsziele (Gewinnziele, Umsatzziele usw.) der Unternehmung"[958]).
- Liquiditätssicherndes Krisenmanagement: Dabei gehe es um das Begegnen von Liquiditätskrisen, wobei darunter eine Illiquiditätsgefahr (und)/oder eine Überschuldung der Unternehmung zu verstehen sei(en).[959]
- Krisenmanagement im Insolvenzfall: Dieses gehe Konkurse, Vergleiche an; zu verstehen als die Gefahr, dass eine Unternehmung nicht mehr fähig sei die Gläubigerinteressen zu befriedigen.[960]

Grundsätzlich unterscheidet Müller in zwei Möglichkeiten, wie man Unternehmungskrisen wirksam begegnen könne[961]:

---

[953] Krystek, Unternehmungskrisen, 107.
[954] Krystek, Unternehmungskrisen, 107f.
[955] Pauchant/Mitroff, Transforming, 134f.
[956] Müller, Krisenmanagement, 34f.
[957] Müller, Krisenmanagement, 35.
[958] Müller, Krisenmanagement, 35.
[959] Müller, Krisenmanagement, 35.
[960] Müller, Krisenmanagement, 35.

Erstens: Krisenbewältigung: "Zum einen kann versucht werden, die Gefährdung der Existenz der Unternehmung durch unverzüglich eingeleitete Gegenmassnahmen zu beseitigen. Die nötigen Sofortmassnahmen und Krisenstrategien müssen umgehend geplant und realisiert werden. Ggf. ist dabei ein Rückgriff auf bereits vorhandene Notfall- oder Eventualpläne möglich. Hier erfolgt die *Problemlösung erst, nachdem die Krise bereits eingetreten ist* (Krisenbewältigung)."[962]

Zweitens: Krisenvermeidung: "Zum anderen kann die Unternehmung bestebt sein, die Entstehung von Krisen gänzlich zu verhindern und/oder versuchen, sich abzeichnenden Gefährdungen ihrer Existenz bereits vor deren Wirksamwerden zu begegnen. Hierbei geht es darum, antizipative Massnahmen gegen potentielle, d. h. lediglich denkbare Krisen und/oder präventive Massnahmen gegen im Ansatz schwach erkennbare Krisen zu ergreifen. Dies ist durch eine vorausschauende Unternehmungsstrategie in Verbindung mit sog. Frühwarnsystemen möglich, wodurch sich abzeichnende Gefährdungen rechtzeitig erkannt und entschärft werden können. In diesem Fall erfolgt die *Problemlösung noch bevor die Krise eingetreten bzw. wirksam geworden ist* (Krisenvermeidung)."[963]

Müller ist der Ansicht, dass jede Unternehmungsführung durch ein systematisches Abwägen von Chancen/Risiken und durch eine weitsichtige Unternehmensstrategie grundsätzlich versuchen muss, Krisen erst gar nicht entstehen zu lassen[964]. Er argumentiert in der Folge bezüglich der Forderung, gar keine Krisen aufkommen zu lassen, dass viele Unternehmen dazu gar nicht in der Lage seien (was Zahlen der Insolvenzstatistik belegten), zumal viele Unternehmen aufgrund externer Ereignisse unerwartet in die Krise stürzten, ohne dass dabei Fehlentscheide von Seiten der Unternehmung mit im Spiel waren. Krisenvermeidung und Krisenbewältigung müssten daher nicht als sich ausschliessende Alternativen gesehen werden, sondern sollten sich vielmehr wechselseitig ergänzen.[965]

Wie gesehen können innerhalb der Grobunterteilung Krisenvermeidung und Krisenbewältigung wiederum unterschiedliche Einteilungen vorgenommen werden, die Krystek zum Beispiel als Krisenmanagementformen bezeichnet[966] und die Müller als eine andere Unterteilung der Arten des Krisenmanagements betitelt. Müller sieht die feineren Unterteilungen anderer Autoren (u. a. Krystek) in erster Linie als gedankliche Konstrukte, die bezüglich ihrer praktischen Umsetzung kaum anwendbar sein dürften. Nach ihm sei eine Unterscheidung der verschiedenen Krisenarten aufgrund einer problematischen Operationalisierung nur auf gedanklicher Ebene möglich. Er selber unterscheidet in die oben dargestellten Arten des Krisenmanagements.[967]

Ziffer 5: *Ausführungen zu Köchers integralem PR-Management und zu dessen Ergänzung:* Issues, welche zu Problemen für Unternehmen werden, werden aus

---

[961] Müller, Krisenmanagement, 5.
[962] Müller, Krisenmanagement, 5.
[963] Müller, Krisenmanagement, 5.
[964] Müller argumentiert daraufhin, dass, da die Krisenvermeidung schlechthin ein Bestandteil von Unternehmensführung bzw. Management sei, und die damit in Zusammenhang gebrachten Probleme letztendlich zur Behandlung allgemeiner strategischer und unternehmenspolitischer Probleme führen würden, er auf eine Auseinandersetzung mit der Krisenproblematik aus dem Blickwinkel der Krisenvermeidung verzichte. Für die weiteren Überlegungen gehe man davon aus, dass eine Gefährdung der Unternehmung bereits vorläge (Quelle: Müller, Krisenmanagement, 5.). Müller legt somit den Fokus auf die Krisenbewältigung.
[965] Müller, Krisenmanagement, 5.
[966] Vgl. Krystek, Unternehmungskrisen, 106.
[967] Müller, Krisenmanagement, 34f.

gängiger Sicht bei deren Erkennen an ein Krisenmanagement zur Behandlung gegeben. Zudem werden in der Praxis Kommunikationsabteilungen zu Issuesabteilungen aufgerüstet. Aufgrund der den veränderten Konditionen angepassten Kommunikation hat ein umfassendes PR-Management, welches bereits den operativen und kommunikativen Teil eines Issuesmanagements berücksichtigt[968], zusätzlich Ergänzung zu erfahren. Dies hat durch ein den neuen Gegebenheiten angepasstes Krisenmanagement zu geschehen. Konkret muss dies durch das Krisenmanagement als operativer Bereich, und nicht nur, wie bei Köcher dargestellt, durch dessen (Krisen)-PR-Seite[969] geschehen. Wie das Issuesmanagement nach Auffassung Köchers zwar in vielen Firmen zu einer eigenständigen Unternehmensfunktion gemacht wurde,[970] kann das Krisenmanagement als Aufgabe und Entscheidungsinstrument der Unternehmensführung seine operativen Tätigkeiten auch als eigenständige Funktion innerhalb der Unternehmung wahrnehmen (Issues- und Krisenmanagement können in Stabsstellen behandelt werden). Das ausführende Krisenmanagement bedarf dabei aber immer wenigstens der Koordination durch die PR-Abteilung. (Dazu passender Beschrieb gefunden in Köcher, Management, 138.: "Ungeachtet dessen, von welchen Stellen im Unternehmen die Issues-Management-Funktion wahrgenommen wird, ist es von äusserster Wichtigkeit, dass die Festlegung der strategischen Stossrichtung, der Funktionsumfang (...) und die daraus abzuleitenden Aktivitäten unter Federführung des PR-Verantwortlichen erfolgen. Der PR-Verantwortliche wird in jedem Fall zumindest eine Weisungsbefugnis für das Issues Management haben müssen.") Oder aber der Bereich Krisenmanagement kann, gleich dem Issuesmanagement[971], die Disziplin PR weiterentwickeln und wird, was die operativen Tätigkeiten betreffen, organisatorisch von der PR-Abteilung übernommen.

Da in steigendem Masse Kommunikationsabteilungen zu Issuesabteilungen aufgerüstet werden (um zu erkennen, was die Issues der Zukunft sind und damit auch die strategischen Bezugsgruppen, mit welchen man kommunizieren muss), sollten wenigstens auch die kommunikativen Aspekte eines Krisenmanagements, wenn nicht gleich alle operativen Tätigkeiten im Rahmen eines operativen Bereichs Krisenmanagement, in ein integrales PR-Management einbezogen werden. Option: Operative Tätigkeiten könnten getrennt in Stäben vorgenommen werden, währenddem sich das Kommunikationszentrum nur der Koordination der Kommunikation der sich in der Ausführung zum Teil überlappenden Bereiche des Risk-, Issues-, Krisen- und Katastrophenmanagements annimmt (gilt auch für Marketing-, Public Affairs- und Corporate Governance-Bereiche). Ein zusätzlicher Schritt hat dahingehend zu erfolgen, dass das Krisenmanagement als wirklich letzte Entscheidungsinstanz die Oberhand einer Corporate Communications innehat. Krisenmanagement im Sinne eines systematischen

---

[968] Köcher zeigt, dass interne und externe PR-Arbeit und Issues Management die beiden Hauptfunktionen eines Funktionskonzepts von Public Relations ausmachen (Quelle: Köcher, Management, 144.). (Genau: "Während die interne und externe PR-Arbeit die regelmässige und systematische Kommunikation mit allen internen und externen Zielgruppen des Unternehmens herstellt, ermöglicht das Issues Management durch Aufzeigen der strategischen Bedeutung einzelner Öffentlichkeiten den Einbezug von Public Relations in die strategische Planung. Gleichzeitig liefert es wesentliche Erkenntnisse zur Gestaltung der Standards zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung. Beide Teilkonzepte beeinflussen massgeblich den strategischen Freiraum des Unternehmens gegenüber den gesellschaftspolitischen und ökonomischen Ansprüchen seiner Bezugsgruppen." (Quelle: Köcher, Management, 144.).)
Anmerkung zum Stichwort interne und externe PR-Arbeit: Köcher nennt sechs Teilgebiete der internen und externen Public Relations-Arbeit: Interne PR-Arbeit, Financial Relations, Public Affairs, Produkt-PR, Mass Media Relations, PR-Arbeit in Konflikt- und Krisensituationen (Quelle: Köcher, Management, 127.).

[969] Wie von Köcher bereits gezeigt: PR in Konflikt- und Krisensituationen; vgl. Köcher, Management, 144ff. Genauer: Köcher fordert neben den in Friedenszeiten wirksamen antizipativen Teilkonzepten eines kontinuierlichen Dialogs und des Issues Managements auch ein Modul der PR in Konflikt- und Krisenzeiten (Quelle: Köcher, Management, 145.).

[970] Köcher, Management, 129.

[971] Vgl. Köcher, Management, 129f.

Issuesmanagements hat mittels operativer Massnahmen, die ein Risk- und ein Issuesmanagement (inkl. Früherkennung, Reputationsanalysen) einschliessen, als Entscheidungsinstrument der Geschäftsführung zu dienen.

7.2.4.2 Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen Teil B/Kapitel 5.2 Krisenmanagement: Ein Teilkonzept respektive –element eines integralen PR-Managements

Ziffer 1: *Einteilung von Krisenabläufen:* Mitroff stellt das Krisenmanagement in seinem im Jahr 2000 erschienenen Buch "Managing crises before they happen" in einen grösseren Bezugsrahmen. Dabei macht dieser Rahmen allerdings die Komponenten eines "Best Practice Model for CM" aus. Mitroff hält einzig fest, dass Crisis Management nicht als ein separates Programm, sondern mit anderen (und z. T. den Bereich des Krisenmanagements überlappenden oder hierarchisch anders zu gewichtenden Programmen wie environmentalism, reengineering, issues management, quality assurance, strategic planning) Programmen integriert werden sollte. Mitroff setzt so keinen klaren Rahmen wo Krisenmanagement genau angesiedelt werden sollte, was es integrieren müsste oder wie es integriert werden sollte[972]. Mitroff geht nur einseitig auf die Komponenten (types/risks, mechanisms, systems, stakeholders, scenarios) dieses Modells ein. Sein "framework" im Sinne der fünf Komponenten des Modells stellt eigentlich in erster Linie das Vorgehen eines Krisenmanagements vor, während und nach dem Krisenereignis dar. Er trägt der genauen Ansiedlung des Krisenmanagements, dessen Abgrenzung zu anderen Gebieten resp. der Nutzung gemeinsamer Synergie und dessen genauer Handhabung in organisatorischer und personeller Hinsicht zu wenig Rechnung.[973]

Ziffer 2: *Kurzer Exkurs zu Becks Risikogesellschaft:* Unter Risikogesellschaft versteht Beck "(...) die Epoche des Industrialismus, in der die Menschen mit der Herausforderung der entscheidungsabhängigen, industriellen Selbstvernichtungsmöglichkeit allen Lebens auf Erden konfrontiert sind."[974] Somit läuft nach Beck in der fortgeschrittenen Moderne die gesellschaftliche Produktion von Reichtum parallel zur Produktion von Risiken.[975] Die Risikogesellschaft wird nach Hribal somit "(...) zum Inbegriff des gesellschaftlichen Verhältnisses zur Selbstgefährdung durch Weiterentwicklung (...)."[976]

Nach Bonfadelli werde in der Risikogesellschaft (1986) von Beck stark darauf hingewiesen, dass "(...) Risiken sozial konstruiert sind und dass Kommunikationsprozesse bei der Wahrnehmung und Prägung von Risikovorstellungen, aber auch bei der Zuschreibung von Risikoverursachern eine wichtige Rolle spielen."[977]

Ohme-Reinicke sieht im Schlagwort "Risikogesellschaft" "(...) das amerikanische Pendant zur Kultivierung der allgemeinen Angst- und Unruhestimmung (...)"[978], welche zudem die Ideologie in sich berge, dass der technische Fortschritt, sich sozusagen selbsterzeugend, über die Menschen hereingebrochen sei. Die Technik sei aber weder ein Naturgesetz noch Heilsgeschichte, sondern von den Menschen "gemacht" und hätte eine lange

---

[972] Vgl. dazu auch Mitroff, Managing, 143.
[973] Vgl. Mitroff, Managing, 27ff.
[974] Beck, Risikogesellschaft, 4.
[975] Beck, Weg, 25.
[976] Hribal, Risikokommunikation, 23.
[977] Bonfadelli, Medienwirkungsforschung II, 261f.
[978] Ohme-Reinicke, Provokation, NZZ, 24./25. 3. 01, 97.

Geschichte. Somit würden die Risiken weniger in der Technik als vielmehr in der Gesellschaft liegen, welche den technischen Fortschritt - wenn nicht betreibe - so doch zumindest zulasse. Ein vernünftiger Umgang mit der Technik setze stets die Freiheit der Verfügung über diese Technik voraus. Somit könne als praktische Konsequenz dieser Überlegungen folgen, dass es eines Selbstbewusstseins bedürfe, welches den technischen Fortschritt als eine alltägliche Provokation begreife, anstatt diesen Fortschritt einfach nur schicksalhaft zu ertragen.[979]

Ziffer 3: *Konventionelle Beschreibung des Begriffs "Störung":* Störungen seien zu verstehen als "(...) Dysfunktionalitäten im Bereich der sachlichen Elemente (Maschinen, maschinellen Anlagen usw.) (...)."[980] Laut Krystek müssen Störungen (wie auch Konflikte) in Abgrenzung zur Krise weder eine Gefährdung noch eine Unmöglichkeit in der Erreichung überlebensrelevanter Unternehmensziele beinhalten. Allerdings könnten sich Krisen in frühen Stadien als Störungen darstellen. Dies beinhalte die Gefahr, dass Unternehmen die möglichen Entwicklungsprozesse von blossen Störungen hin zu akuten Krisen entweder gar nicht oder nicht rechtzeitig erkannten.[981]

Ziffer 4: *Erläuterungen zum Stichwort "Gerücht" in Verbindung mit dem Aspekt Information:* Nach Ausführungen Lambecks ist das Gerücht der treueste Begleiter der Krise, denn wo Informationen fehlten, sei Raum für wuchernde Gerüchte. Gerüchte seien eine Form von Kommunikation, die eine hohe Emotionalität bei einer völligen oder teilweisen Abwesenheit von Fakten kennzeichne. Gegen Gerüchte würden weder Dementis noch Schweigen helfen; Dementis würden nicht geglaubt, Schweigen als Eingeständnis interpretiert. Daher würden Gerüchte nur durch Informationen (früh, handfest, klar und nachprüfbar) aus der Welt geschafft. Selbst die bitterste Nachricht sei besser zu verkraften als Gerüchte, denn sie schaffe Gewissheit anstatt falsche Hoffnungen zu wecken, an deren Ende nur neue Enttäuschungen stünden. In der Krisensituation könne zwar nicht alles gesagt werden, was man wisse (nicht möglich z. T. aus gesetzlichen Gründen), aber alles, was an die Öffentlichkeit dringe, müsse stimmen. Nur so könne eine scharfe Waffe von Seiten der Öffentlichkeit gegen das Management abgewehrt werden, über die die Öffentlichkeit verfüge, wenn plötzlich die ganze Wahrheit ans Licht komme. Der Vorwurf der Lüge oder der bewussten Irreführung würde dann von den Medien aufgegriffen und zehntausendfach vervielfältigt. Die Unternehmensleitung müsste so aus der Verteidigung heraus argumentieren. Kurz: Wie das Schweigen sei das Verkünden von Halbwahrheiten Nahrung für Gerüchte, welche die Betroffenen verunsicherten, verängstigten und Aggressionen schafften. Daher sei die einzige Lösung dieses Problems eine klare und wahre Informationspolitik. Alles andere sei der Kategorie "Desinformation" zuzuordnen.[982]

Ziffer 5: *In der Literatur festgestellte Charakteristiken sowie parallele Entwicklungen im Risk- als auch im Krisenmanagement:*

- Haller schreibt, dass wer sich im Zwischenbereich der praktischen Unternehmensführung und der Managementlehre bewege, der habe bezüglich neu einzuführender Begriffe Positionen abzustecken. Dabei bestehe bei bereits besetzten Begriffen sowohl bei den Theoretikern als auch bei den Praktikern (durch gesammelte Erfahrungen) meist ein Vorverständnis. Dieses erleichtere den geistigen Zugang zu andersartigen Konzeptionen nicht. Dies treffe besonders auf den Begriff

---

[979] Ohme-Reinicke, Provokation, NZZ, 24./25. 3. 01, 97.

[980] Krystek, Unternehmungskrisen, 8.

[981] Krystek, Unternehmungskrisen, 8f.

[982] Lambeck, Krise, 39ff.

des Risikos zu, denn diesem Begriff werde in der Alltagssprache eine vielfältige, meist negative Bedeutung beigemessen. Zudem werde er von verschiedenartigen Teildisziplinen verwendet.[983]

- Das Risk-Management wurde laut Haller als Teildisziplin begründet. Es habe aber **a)** im Gesamtkontext angesiedelt zu werden, damit es seine Hauptaufgaben (nach Peter Drucker habe die Wissenschaft der Praxis beim Eingehen der richtigen Risiken behilflich zu sein) optimal bewerkstelligen könne.[984]
- **B)** Haller ist der Ansicht, dass das Riskmanagement als Risikobewältigung interpretiert werde, das aber nicht bloss der Beseitigung von Risiken, sondern dem zweckmässigen Eingehen von Risiken dienen sollte.[985]
- **C)** Das Riskmanagement darf laut Haller - auf konkrete Problembereiche bezogen - nicht isoliert werden.[986] Dies steht einerseits in einem engen Zusammenhang mit obig dargestelltem Punkt **a)** (Gesamtkontext), andererseits geht es darum, das Riskmanagement im Gesamtsystem "Unternehmung" zu integrieren. Nach Haller soll folglich das Riskmanagement hinsichtlich einer Integration als begleitende Führungsfunktion etabliert werden, noch besser werde es in die umfassende Führungslehre integriert. (Seit den siebziger Jahren wird nach Haller/Maas/Königswieser an einem umfassenden Konzept für ein unternehmerisches und gesellschaftliches Risiko-Management im Nahbereich des Instituts für Versicherungswirtschaft gearbeitet.[987]) Dabei sei allerdings auch bei einem umfassenden Ansatz zu berücksichtigen, dass die Risikobewältigung stets in irgendeiner Form und auf verschiedene Stellen innerhalb der Unternehmung verteilt wahrgenommen werde.[988] So fallen nach Hribal die Risikomanager, die sich mit den kommunikativen Zielsetzungen der "Riskaspekte" beschäftigen, meist unter die Kommunikationsabteilung, oder bildeten einen eigenen Krisenstab, und zwar je nach der Breite des Aktivitäts- und Autonomierahmens der Organisationseinheiten.[989] Da das Risk-Management[990] keine eigentliche Führungsaufgabe darstelle - und dies im Gegensatz zum Krisenmanagement -, ist Müller der Ansicht, dass diese zwei Bereiche (Risk- u. Katastrophenmanagement) somit in der Praxis zumeist an spezialisierte Stellen und Abteilungen delegiert würden.[991]
- Die Risikothematik wird durchgängig im Kontext und im Umgang mit den Begriffen "Überleben"[992], "Unsicherheit"[993], "Verantwortungsübernahme"[994], "Information u. Kommunikation"[995] und "Zusammenarbeit mit dem Mediensystem"[996] gesehen.
- Da Risiken jeder Führungstätigkeit immanent angehörten, dass somit jedes Managerverhalten von Risiken geprägt sei und damit weitere Risiken schaffe und andere verändere, könnte behauptet werden, dass Risiken in der Unternehmensführung auf natürliche Art und Weise und einheitlich angegangen würden. Daher bedürfte es keiner Metadisziplin Riskmanagement. Die Tatsache aber, dass jede Führungstätigkeit einen Risikoaspekt einbeziehe, bedeutet nach Haller für die Praxis freilich keineswegs, dass diese Risiken auch systematisch erfasst und über

---

[983] Haller, Eckpunkte, 8.
[984] Haller, Eckpunkte, 8.
[985] Haller, Eckpunkte, 8.
[986] Haller, Eckpunkte, 8.
[987] Haller/Maas/Königswieser, Stiftung, 13.
[988] Haller, Eckpunkte, 9f.
[989] Hribal, Risikokommunikation, 319.
[990] Wie laut diesem auch das Katastrophenmanagement.
[991] Müller, Krisenmanagement, 36.
[992] Vgl. Haller, Eckpunkte, 9.
[993] Vgl. Haller, Ausblick, 125. u. Haller, Eckpunkte, 21ff.
[994] Vgl. Haller, Eckpunkte, 11.
[995] Vgl. Haller, Ausblick, 127.
[996] Vgl. Hribal, Risikokommunikation, 225ff.

alle Stufen einheitlich angegangen würden.[997] Nach Haller kann der Behauptung, dass bei einer weiten Fassung des Begriffs "Riskmanagement" jedes Management zum Riskmanagement werde, entgegengehalten werden, dass dieser Vorwurf zwar auf den ersten Blick berechtigt scheine, dass Riskmanagement aber im Gegensatz zum normalen Management eben den Schwerpunkt auf existenzbedrohende Abweichungen von den Unternehmenszielen an sich setze (sozusagen gleichgültig woher das Bedrohungspotenzial stamme). Somit würde sich das normale Management auf die Optimierung dieser Unternehmensziele beschränken.[998] Auch beim Themenkreis "Krisenmanagement" fragt sich die gängige Literatur, ob bei zunehmender Unsicherheit resp. der Ungewissheit der Zukunft nicht jegliches Management zu "Krisenmanagement" werde[999]. (Wenn man die These vertrete, dass zukünftig alles noch unsicherer werde, müsse man laut Voigt bedenken, dass man damit nur eine vermeintliche Sicherheit über die Unsicherheit habe. Denn man gäbe so vor, zu wissen, was man eigentlich nicht wissen könne.[1000])

- Die Öffentlichkeit erwartet nach Hribal von der politischen Seite eine Abschätzung möglicher Risikotypen. Zudem werde sie zukünftig verstärkt nach institutionalisierten Formen des Riskmanagements verlangen, wobei Riskmanagement immer eine Art Plattform für die rückbezüglichen Identifikationsprozesse gesellschaftlicher Modernisierung bereitstellen sollte und somit auch kommunikative Schadensbegrenzung übe.[1001]
- Auch das Risikomanagement unterscheidet verschiedene Phasen (Phase der Prävention, der Bewältigung, der Reparation und der Diskussion[1002]).

Ziffer 6: *Stichwort "Ziel des Riskmanagements":* Hierbei geht es nach Henne darum, dass es gelingt zu einem minimalen Restrisiko vorzustossen, welches von Fachleuten akzeptiert wird. (Es geht mit den Worten Theils gesprochen also nicht darum, dass durch den konkreten Eingriff in eine Risikosituation alle Risiken beseitigt werden, sondern dass unerwünschte Risiken durch akzeptablere eingetauscht werden. Dabei handle es sich allerdings auch nicht um ein Nullsummenspiel, denn es würden ja einzelne Risiken als tragbarer im Vergleich zu anderen Risiken gehalten und somit dank Tausch ein befriedigenderer Zustand geschaffen.[1003] Laut Haller geht es um "(...) die Sicherung einer erfolgreichen Erfüllung von Unternehmungszielen, also eine Bewältigung der damit verbundenen Risiken zu ermöglichen."[1004]) Folglich werde das Risikomanagement so zur Risikominimierung, wobei primäre Schutz-/Sicherheitsmassnahmen (Beherrschung vom normalen Betrieb (Stoffe, Reaktionen, Verfahren) und Beherrschung von Einzelfehlern (technisches Versagen, produktbedingte Störungen, Bedienungsfehler, Umgebungseinwirkungen)[1005]) die Basis und das Kernstück der Risikominimierung bildeten und dabei die Schadenshäufigkeit reduzieren sollten. Sekundäre Schutz-/Sicherheitsmassnahmen (Beherrschen von Stoffaustritten (Brandschutz, Gaswarnsysteme etc.) und Eingrenzungen der Auswirkungen auf die unmittelbare Umgebung/Nachbarschaft (Alarmsysteme, Evakuierungspläne etc.)[1006]) würden insbesondere dort wichtig, wo ein hoher potenzieller Schaden mit einer geringen Eintrittswahrscheinlichkeit einhergehe und dementsprechend abzusichern sei (z. B.

---

[997] Haller, Eckpunkte, 8f.
[998] Haller, Eckpunkte, 21.
[999] Vgl. Tofflers Bemerkungen dazu in Krystek, Unternehmungskrisen, 90./Höhler, Sieger, 168.
[1000] Voigt, Strategische Planung, 498.
[1001] Hribal, Risikokommunikation, 25f.
[1002] Vgl. Hribal, Risikokommunikation, 161ff.
[1003] Theil, Risikomanagement, 207.
[1004] Haller, Risiko-Dialog, 328.
[1005] Henne, Praxis, 55.
[1006] Henne, Praxis, 55.

Umgang mit Giftgasen etc.). Risiken zu erfassen und zu minimieren seien unternehmerische Aufgaben. Dabei lasse sich das Thema Risikominimierung in die Minimierung der Schadenshäufigkeit und des Schadenausmasses gliedern. (Nach Meinung Theils sind bezüglich beider Komponenten Vorbehalte angebracht, denn bei deren Ermittlung werde notgedrungen oft stark simplifizierend vorgegangen. Dies habe natürlich Auswirkungen auf die Risikobeurteilung, sprich berge Fehler in der Beurteilung.[1007]) Das Produkt dieser zwei Teile ergebe dann das Risiko. Risikomanagement bedeute in der Praxis eine Kaskade von Risikobetrachtungen, wobei die drei Schritte Identifikation, Bewertung und Gegenmassnahmen allgemeine Gültigkeit beim Vorgehen in der Betrachtung von Risiken erlangt hätten.[1008]

Ziffer 7: *Um die in der Folge verwendeten Ausdrücke rund um den Begriff des Risikos besser zu verstehen, sollen die Begriffe Sicherheit, Risiko und Unsicherheit kurz nach Brauchlin dargestellt werden:*[1009]

- Sicherheit: Diese könne dadurch umschrieben werden, dass sich Ereignisse aufgrund deterministischer Gesetze voraussagen liessen (wenn a, dann x).
- Risiko: Hier liessen sich die Ereignisse zumindest aufgrund statistischer Gesetzmässigkeiten - Wahrscheinlichkeitsvorstellungen - voraussagen (wenn a, dann ...).
- Unsicherheit/Ungewissheit: Hierbei könnten Ereignisse bestenfalls in Form von Aussagen (wenn a, dann x oder y oder z) gemacht werden.

Ziffer 8: *Gefahrenpotenzial:* Hier seien mit Van Beveren/Hubacher Unternehmen im Transportbereich (Flug-, Schiff-, Eisenbahngeschäft) genannt, die mit dem statistisch erwiesenen Gefahrenpotenzial ihres Produktes leben müssen. (Bsp. Flug als Produkt, das trotz bester präventiv getroffener Massnahmen immer die Gefahr eines Unfalls mit einer grossen Opferzahl in sich berge, da die Technik nie unfehlbar sei.)[1010]

Ziffer 9: *Anhand vier weiteren Beispielen werden die Abgrenzungs- resp. Überschneidungsprobleme im Umgang mit den Begriffen des Risk-, Katastrophen- und Krisenmanagements deutlich:*

Apitz untersucht “Konflikte, Krisen und Katastrophen“ in seinem gleichnamigen Werk v. a. unter dem Aspekt der Krise, wobei er die drei Begriffe Konflikte, Krisen und Katastrophen entweder als voneinander autonom oder aber in einem zeitlichen und sich gegenseitig bedingenden Zusammenhang stehen sieht.[1011]

Lambeck behandelt unter dem Stichwort “Krise“ und “Krisenmanagement“ die Krise generell, indem er festhält, dass es a) die Standardkrise nicht gibt und b), dass sich grundlegende Einstellungsveränderungen der Öffentlichkeit für echte und vermeintliche Bedrohungen besonders angesichts der Technik und der Umwelt entwickelt hätten. Diese stellten sich nun für die einzelnen Unternehmen und Branchen als mögliche Krisenursachen und Krisenauslöser dar. Als krisenauslösende Momente nennt Lambeck u. a. Terrorismusängste, Hochmut der Saturierten bis hin zu Unternehmenskrisen, die aus vorwiegend wirtschaftlichen, allerdings auch aus zahlreichen anderen krisenauslösenden Ursachen entstanden seien. Bei den Letzteren schliesst sich Lambeck den Autoren Mathes, Gärtner und Czaplicki an, die in einer Studie “Kommunikation in der Krise“ am

---

[1007] Theil, Risikomanagement, 214ff.
[1008] Henne, Praxis, 51ff.
[1009] Brauchlin, Einführung, 100.
[1010] Van Beveren/Hubacher, FLUG, 79.
[1011] Apitz, Konflikte, 13f.

Beispiel des Grubenunglücks von Borken nachzeichneten, was alles als Momente für Unternehmenskrisen gewertet werden könne. Dabei fänden Störfälle, Unglücke, Produktsabotagen und -fehler bis allgemein hin zum gestiegenen Umweltbewusstsein der Konsumenten, Bürgerinitiativen und Allgegenwärtigkeit der Massenmedien Nennung. Lambeck schliesst daraus, dass, da es eine grosse Anzahl anderer, besonders schwer vorhersehbarer Krisenursachen gäbe, folglich auch die Krisen mannigfache Formen annehmen könnten.[1012] Er erweckt den Eindruck, dass z. B. Störfälle im Rahmen eines Krisenmanagements und nicht unbedingt im Rahmen eines Risk-Managements behandelt werden.

Perrow wiederum ist der Ansicht, dass bei risikoreichen Systemen, bei denen sich Unfälle insbesondere auch in Form schwerer Unfälle bzw. Katastrophen (z. B. Exxon Valdez-Tankerunglück,[1013] Tschernobyl, Grossfeuer bei Sandoz/Basel, Bhopal[1014]) ereignen, anstelle kurzfristiger Taktiken, wie mittels neuester Sicherheitsvorschriften oder Geldbussen, vermehrt in Richtung langfristig konzipierter Strategien des Risikomanagements gearbeitet werden müsste.[1015] Hier scheint der Umgang mit eigentlichen Katastrophen mit einem eher präventiv ausgerichteten Risikomanagement angegangen zu werden.

Krystek gibt zu bedenken, dass Risk-Management in seiner extremen Auslegung "(...) die Führung der Unternehmung aus der Gesamtschau aller ihrer Risiken mit dem Ziel ihrer Vermeidung/Beherrschung (...)"[1016] umfasst. Dieses Verständnis von Risk-Management würde auch das unternehmerische Risiko an sich einschliessen. Somit hätte die Vermeidung potenzieller Krisen als Aufgabe des antizipativen Krisenmanagements als ein Teil des Risk-Managements angesehen zu werden. Dächte man dieses umfassende Verständnis allerdings konsequent weiter, dann müsste sich die Unternehmensleitung als Risk-Manager betätigen oder der Risk-Manager hätte die Unternehmensleitung zu übernehmen.[1017]

Ziffer 10: *Zeithorizont von Issues:* U. a. nach Coates können Issues in drei Kategorien eingeteilt werden:[1018]

- Short-term oder immediate issues: Zeithorizont reiche von einem bereits auf dieses Issue fokussierten Interesse der Unternehmung bis hin zu einem Interesse für das jeweilige Issue, das sich innerhalb der nächsten 2 Jahre entwickle.
- Intermediate term issues: Kämen in den nächsten 3 bis 5 Jahren zu ihrer ganzen Entfaltung.
- Long-term issues: Zeithorizont zwischen 5 und 10 Jahren oder u. U. länger.

Ziffer 11: *Diese Phasen sind im Zeitablauf gesehen (nach Köcher):* Einzelereignisse, Trends, Anliegen, öffentliche Anliegen, potenzieller Anspruch, konkreter Anspruch, Anspruchsbefriedigung, latenter Anspruch. Man könne dies auch den idealtypischen Issues-Lebenszyklus nennen, wobei das Unternehmen aufgrund einer zunehmenden Formalisierung mit dem fortschreitenden Lebenszyklus eine immer geringere Einflussmöglichkeit auf das Issue wahrnehmen könne.[1019]

[1012] Lambeck, Krise, 12ff.
[1013] Perrow, Katastrophen, 215.
[1014] Perrow, Katastrophen, 3f.
[1015] Perrow, Katastrophen, 96.
[1016] Krystek, Unternehmungskrisen, 127.
[1017] Krystek, Unternehmungskrisen, 127f.
[1018] Coates/Coates/Jarratt/et al., future, 19.
[1019] Köcher, Management, 133.

Ziffer 12: *Anmerkungen zum Stichwort "Signal":* Im Rahmen eines Frühwarnsystems im Sinne einer Früherkennung und daraus abzuleitender Frühwarnung vollzieht sich nach Rieser der Wandel langsam und nach bestimmten Mustern. Dabei würfen Ereignisse Schatten in Form schwacher Signale voraus. Wer diese frühzeitig erkenne und zu deuten wisse, der könne sich auf wichtige Dinge vorbereiten.[1020] Mitroff nennt die Signalerkennung eine der wichtigsten Komponenten des Krisenmanagements.[1021] Nach Zimmermann kann das menschliche Bedürfnis (und die daraus resultierenden Versuche nach einer gewissen Beherrschbarkeit von Entwicklungsverläufen) auch mit Friedrich Dürrenmatt kurz und pragmatisch auf den Punkt gebracht werden[1022]: "Je planmässiger die Menschen vorgehen, desto wirksamer trifft sie der Zufall."[1023]

Ziffer 13: *Generell werden soft factors für Unternehmen zusehends wichtiger. Ihr Potenzial wird aber gerade von der Wirtschaft noch zu wenig beachtet bzw. für ihre Zwecke genutzt:* In einer breit angelegten Studie von Mitroff und Pauchant, die sie von 1987 bis 1991 in den USA, Kanada und Frankreich mittels persönlicher Interviews[1024] und zugestellter Fragebögen[1025] zum Thema Krisenmanagement in den verschiedensten Branchen (food, oil, consulting, telecommunications, manufacturing, defense, governmental agencies, nonprofit sector, insurance, media, finance, leisure and healh care) durchgeführt hatten, zeigte die Praxis u. a. das Folgende:

- 1990 wiesen nur ungefähr 55% der befragten Unternehmen eine offizielle Krisenmanagementeinheit auf.
- Nur etwa 10% der Firmen konnten als krisenvorbereitete Unternehmen eingestuft werden.
- Die Hälfte der Befragten betrachteten das Krisenmanagement als reaktiv[1026] in seiner Natur. Trotzdem waren ungefähr 50% der Befragten der Ansicht, dass ihre Organisation hinreichend auf einen Krisenfall vorbereitet sei.[1027]

Diese Studie von Pauchant/Mitroff, wie auch andere, zeigte, dass Unternehmen und ihre Manager zuerst und insbesondere nach technischen Lösungen suchten. Folglich sahen nach Wiedemann etwa die Hälfte der Verantwortlichen[1028] das Krisenmanagement als eine rein technische Angelegenheit; Sicherheitstechniken würden verbessert und Produktionsabläufe optimiert, desgleichen Beziehungen zur Politik und zur Behörde. Organisatorische und kommunikative Massnahmen zur Krisenvorbereitung, z. B. in Form eines Issues-Managements inkl. eines Dialoges mit Anspruchsgruppen, eines Medientrainings oder generell einer emotionalen Vorbereitung auf diverse Krisensituationen würden hingegen eher vernachlässigt und weitaus weniger eingesetzt.

[1020] Rieser, Frühwarnsysteme, 16.
[1021] Mitroff, Managing, 7.
[1022] Zimmermann, Frühwarnung, I.
[1023] Gefunden in: Zimmermann, Frühwarnung, I.
[1024] Pauchant/Mitroff bedienten sich für diese Studie zweierlei Quellen, wobei sie die Resultate in ihrem Werk "Transforming the Crisis-Prone Organization" verarbeiteten (Quelle: Pauchant/Mitroff, Transforming, 195.): "(…) (1) our personal interviews of over 500 professionals responsible for crisis management in the United States, Canada, and France (...)" (Quelle: Pauchant/Mitroff, Transforming, 195.);
[1025] "(...) and (2) the results of a questionnaire sent to executives in Fortune 1000 companies in the United States." (Quelle: Pauchant/Mitroff, Transforming, 195.).
[1026] 1988 war Hammer der Ansicht, dass Instrumente zur Krisenbewältigung immer noch mehrheitlich reaktiv auf die bereits eingetretenen Problemstellungen eingesetzt würden (Quelle: Hammer, Frühaufklärung, 1f.). Diese Ansicht hat wohl bis heute 2002 Gültigkeit, wie an mehreren Stellen in dieser Arbeit ersichtlich.
[1027] Pauchant/Mitroff, Transforming, 195ff.
[1028] "Fifty percent of the managers interviewed still see crisis management as a mostly technical issue." (Quelle: Pauchant/Mitroff, Transforming, 197.).

Wenn v. a. technische Massnahmen zur Krisenbewältigung favorisiert wären, dann würden "weichere" Faktoren der Krisenbewältigung wohl eher unterschätzt.[1029]

Ziffer 14: *Wo wird das Personalmanagement im Betrieb angesiedelt:* Das Personalmanagement (wie die Finanzen und das Rechnungswesen) ist nach Thommen wohl als Zentralstelle (Zentralabteilung/zentrale Dienststelle/Service Center) zu organisieren. Zentralstellen übernähmen im Gegensatz zu den Stabsstellen Sachaufgaben der übergeordneten *und* untergeordneten Instanzen. Das bedeute, dass eine Zentralisation von gleichartigen Aufgaben stattfände. Zudem hätten Zentralstellen im Gegensatz zu Stabsstellen fachtechnische Anordnungsbefugnisse. Dies gelte soweit sie ihren Fachbereich beträfen.[1030]

Ziffer 15: *Investition in Darstellung von Information:* Was für zahlreiche andere Kommunikationsmassnahmen Gültigkeit besitzt, gilt laut Apitz erst recht bezüglich des Vergleichs zwischen Kommunikationsaufwand und gewonnenen Imageeinheiten in der Krisenkommunikation: Bei einer frühzeitigen, geplanten Kommunikation müsse man mit einem Aufwand von 20 Geldeinheiten zu 80 gewonnenen Imageeinheiten rechnen. Sei man hingegen auf eine reaktive Kommunikationspolitik angewiesen, kehre sich dieses Prinzip in sein Gegenteil. Dies bedeute, dass man bei einer reaktiven Öffentlichkeitsarbeit mit einem Aufwand von 80 Geldeinheiten zu rechnen habe und dabei einen Imageertrag von nur rund 20 Einheiten erwirtschafte. Dies lege den Verdacht nahe, dass, wenn nicht der Slogan "Angriff scheint die beste Verteidigung zu sein" den Kern einer effektiven Krisenkommunikation treffe, die Verantwortlichen zumindest auf eine Krise vorbereitet zu sein hätten.[1031]

Ziffer 16: *Ansicht Krummenachers zu Höhns "Erstellen von Krisenplänen":* Obwohl Krummenacher seine Arbeit bezüglich eines Krisenmanagements stark unter dem Stichwort der Liquiditätssicherung angeht und seine Erkenntnisse mithilfe der Systemtheorie und Kybernetik darstellt[1032], können seine Überlegungen hier grundsätzlich einfliessen. Krummenacher bezieht sich nämlich auf Anforderungen an ein Krisenmanagement in den achtziger Jahren, wobei er sich dazu auf diejenigen Veränderungen beschränkt, die sich seit den Jahren 1975/76 ergeben haben.[1033] Er lehnt sich somit u. a. an die Arbeit von Höhn an. Krummenacher ist (im Gegensatz zu Höhn) der Ansicht, dass das Erstellen von Krisenplänen nur einen Nebenpunkt eines antizipativ-ausgerichteten Krisenmanagements darstelle, da es den zuständigen Mitarbeitern aufgrund fehlender Vorstellungskraft an Motivation fehle. Diese Krisenstrategie, wie Krummenacher dies nennt, sollte somit erst nach erfolgter oder gewissermassen erwarteter Änderung von Basisvariablen formuliert werden, wobei hier besonders das vorgängig frühzeitige Erfassen von schwachen Signalen im Vordergrund der Überlegungen zu stehen hätte. Krummenacher legt folglich den Schwerpunkt seines Verständnisses von einer antizipativen Krisenbewältigung auf das Entwickeln von antizipativen Sensoren beim Unternehmensaufbau, bei der formellen Rahmenordnung und bei den einzelnen Mitarbeitern, anstatt beim Aufstellen unzähliger Krisenpläne, die auf noch nicht konkret eingetretene Situationen ausgerichtet sind. Dafür plädiert Krummenacher auf ein im Vorfeld der Krise geschaffenes flexibles Potenzial bei den Unternehmensstrukturen und -prozessen, das für ihn ausreichend Gewähr für ein erfolgversprechendes Ausrichten auf die möglichen zukünftigen Krisensituationen gibt.

[1029] Wiedemann, Krisenmanagement, 17.
[1030] Thommen, Personal, 196f.
[1031] Apitz, Konflikte, 189.
[1032] Vgl. Krummenacher, Ansatz, 1.
[1033] Krummenacher, Ansatz, 95.

Damit wäre das Aufstellen von Krisenplänen für Krummenacher nur ein Nebenpunkt eines antizipativen Krisenmanagements.[1034]

Ziffer 17: *Puzzle zum Stichwort "Krisenbild/Szenario":* Nach Herbst wurde diese Technik in den 50er Jahren durch Hermann Kahn entwickelt. Ziel dieser Technik sei es, unter Annahme unterschiedlicher Rahmenbedingungen, die Entwicklung einer Situation aufzuzeigen. Somit seien Szenarien "(...) verschiedene mögliche und denkbare Zukunftsbilder und die Wege zu deren Entwicklung (...)"[1035], wobei diese Entwicklungen positiver oder negativer Natur sein und als eher wahrscheinlich oder unwahrscheinlich eingestuft werden könnten.[1036]

"Preparation involves designing various scenarios and sequences of actions for imagined crises (...)"[1037], dies ist die Ansicht von Pauchant/Mitroff.

Krisen sind laut Herbst häufig komplexe Situationen.[1038] Nach Ulrich/Probst kann in solchen Lagen das Resultat/Ergebnis des Zusammenwirkens der einzelnen Elemente nie genau vorausgesagt werden. Und dies, obwohl die für diese komplexe Situation Verantwortlichen nichts lieber machen würden, als Prognosen über die zukünftig zu erwartenden Zustände aufzustellen, die mit Sicherheit einträfen. Da nun aber auch komplexe Systeme gewisse Verhaltensmuster aufwiesen, entspreche dies einem Verhaltensraum, in welchem sich die Lage in Zukunft bewege. Daher würden diese Verhaltensräume eines Systems beschrieben, wobei die Beschreibung eines solchen als Szenario bezeichnet werde. Diese Szenarien seien wichtig, denn müssten Verantwortliche in solchen Situationen aus einem Zustand völliger Ungewissheit über Zukünftiges entscheiden, könnten überhaupt keine mit der Ratio zu begründende Entscheide gefasst werden, und die Verantwortlichen würden entweder zu Spielern oder schlicht handlungsunfähig.[1039]

Ziffer 18: *Es scheint nicht leicht zu entscheiden, was aus gängiger Sicht (hier: Höhn)* "(...) die unter den gegebenen und absehbaren Umständen für das Unternehmen (...)"[1040] *relevanten Krisenfälle sein könnten, welche* "(...) im Bereich des Möglichen liegen."[1041] Zumal Höhn zwar einerseits betont, dass ausgesprochene Katastrophenfälle durch keine noch so gründliche Vorsorge verhindert werden könnten, dass bei deren Eintreffen aber nicht Resignation und Verzicht von Gegenmassnahmen gefragt seien.[1042] In einem zweiten Schritt fordert Höhn dann aber, dass die Unternehmensführung "(...) auch nicht alles von der Hand weisen (...)"[1043] dürfe, "(...) was nicht in unmittelbar greifbarer Nähe liegt."[1044] Höhn scheint implizit davon auszugehen, dass, da vor Eintritt der Krise diese schwer einzustufen ist[1045], und er weiss, dass bei Grosskatastrophen[1046] keine noch so gründliche Vorsorge diese daran hindert einzutreten, dass man aber bei deren Eintritt ja nicht resignieren darf und Gegenmassnahmen bereithalten muss, somit eine gewisse

---

[1034] Krummenacher, Ansatz, 99.
[1035] Herbst, Krisen, 52.
[1036] Herbst, Krisen, 52.
[1037] Pauchant/Mitroff, Transforming, 137.
[1038] Herbst, Krisen, 2.
[1039] Ulrich/Probst, Anleitung, 161.
[1040] Höhn, Unternehmen, 23.
[1041] Höhn, Unternehmen, 23.
[1042] Höhn, Unternehmen, 23.
[1043] Höhn, Unternehmen, 23.
[1044] Höhn, Unternehmen, 23f.
[1045] Liegt sie nun in unmittelbar greifbarer oder nur unmittelbarer Nähe.
[1046] Zu verstehen im Sinne von Ausnahmefällen.

präventive Vorsorge[1047] dazu beiträgt, auch eine Grosskatastrophe besser zu meistern als unvorbereitet sich auf diese einzulassen. Unterstützt wird diese Überlegung zudem durch a) Höhns Einwand, dass "(...) diese Ausnahmefälle kaum geeignet für eine sinnvolle vorbereitende Untersuchung des Krisenstabs (...)"[1048] sind. Diese Bemerkung zielt auf eine *vorbereitende Untersuchung* und damit auf eine quasi *planbare gründliche Vorsorge,* die im besten Fall diese Grosskatastrophe sogar verhindern könnte. Dies ist bei Grosskatastrophen, besonders bei naturbedingten aber kaum möglich. Zudem siedelt Höhn b) allgemein seinen Krisenbegriff auf Krisenursachen ausserhalb des Katastrophenbegriffs an, sieht diese Ursachen aber nur u. a. Ursachen, wie dies das folgende Zitat zeigt: "Die U r s a c h e n f ü r d i e K r i s e n a n f ä l l i g k e i t eines Unternehmens können z. B. in folgendem liegen: **1. Im Bereich der Unternehmensführung** (...) **2. In der Organisation des Unternehmens** (...) **3. Im Personalbereich** (...) **4. Im Produktbereich** (...) **5. Im Vertrieb** (...) **6. Im Finanzbereich** (...) **7. Marktbedingte Ursachen** (...) **8. Ursachen im wirtschafts- und sozialpolitischen Bereich** (...)."[1049] Dass präventive Massnahmen im Sinne des "was für Massnahmen sind bei Kriseneintritt zu treffen, wie will man Handlungen untereinander koordinieren, wie regelt man Zuständigkeiten und damit Verantwortlichkeiten und welcher Zeitrahmen ist zu beachten" nötig sind, um Krisen aktiv bestmöglich und vorbereitet bewältigen zu können, scheint evident. Es scheint daher aus Höhns Sicht nicht in erster Linie von Bedeutung zu sein, um was für eine Krise es sich handelt, *sprich solange die Krise auf irgendeine Art im Endeffekt die Existenz der Unternehmung bedrohen könnte, ist dies die hinreichende Bedingung um Vorsorge organisatorischer und personeller Art zu treffen.* Diesen Gedanken belegen auch die nachfolgend zitierten Überlegungen von Nudell und Antokol, die in ihrem "THE HANDBOOK FOR EFFECTIVE EMERGENCY AND CRISIS MANAGEMENT" ähnliche Planungsschritte vorschlagen wie Höhn, den Krisenbegriff aber insbesondere auf Katastrophen beziehen. Auch die Überlegung von Lambeck, dass es "(...) die Standard-Krise so wenig wie die genormte Strategie zu ihrer Bewältigung (...)"[1050] gäbe, resp. dass es allenfalls "(...) Gruppen ähnlicher Krisen-Ursachen (...)"[1051] geben mag, zielt in diese Richtung. Lambeck bemerkt somit über die Planbarkeit von Krisen(-PR) an sich, dass man darüber "(...) lange philosophieren und trefflich streiten (...)"[1052] könne, sicher sei nur, dass wer "(...) Krisen-Szenarien durchdacht und durchgespielt hat (...)"[1053], besser auf den Ernstfall vorbereitet sei.[1054] Nudell und Antokol werden konkreter; für sie gilt: "(...) emergencies *are* unpredictable (...)"[1055], aber nichtsdestotrotz sind sie der Ansicht, dass "(...) *true* crisis management is more than reflexes and luck. While in many ways it is *reactively* oriented, *effective* crisis management is a collection of *anticipatory* measures that enable an organization to coordinate and control its responses to an emergency. Remember that a crisis is the turning point of any emergency. Effective crisis management permits an organization to maximize its opportunities and minimize the dangers it confronts. Having a well-considered, well-tested contingency plan is important, but the planning process must occur within the nourishing ambience of effective, proactive crisis management."[1056]

[1047] Zu verstehen im Sinne präventiver Massnahmenüberlegungen.
[1048] Höhn, Unternehmen, 23.
[1049] Höhn, Unternehmen, 2ff.
[1050] Lambeck, Krise, 12.
[1051] Lambeck, Krise, 12.
[1052] Lambeck, Krise, 30.
[1053] Lambeck, Krise, 30.
[1054] Lambeck, Krise, 30.
[1055] Nudell/Antokol, handbook, 21.
[1056] Nudell/Antokol, handbook, 20.

Ziffer 19: *Krisenmanagementverständnis von Nudell/Antokol:* Nudell und Antokol beziehen ihre Ausführungen zu einem effektiven Krisenmanagement in erster Linie auf das Hervorgehen einer Krise aus emergencies[1057], welche sie in die zwei Hauptkategorien disasters[1058] und induced catastrophes[1059] einteilen. Dabei entstünden disasters entweder aus einem natürlichen Hergang oder als Resultat eines Unfalles und würden nicht durch vorsätzliche, menschliche Handlungen ausgelöst[1060]. Die Kategorie induced catastrophes umfasse dagegen Handlungen, wie "(...) arson, bombings, kidnappings, hostage/barricade situations, hijackings, extortion, product tampering/contamination, and other acts of terrorism (...)"[1061], die absichtlich und sicherlich immer mittels bewusster Handlung durch Individuen oder Gruppen herbeigeführt würden. Sie verstehen unter dem Begriff der induced catastrophes auch "(...) financial, corporate management, and most general business emergencies (...)"[1062].[1063] Obwohl Nudell und Antokol ihre Einteilung des vor, während und nach der Krise und die dazugehörigen Ausführungen nur auf diese zwei Kategorien beziehen, sie aber den zweiten Begriff durchaus wenigstens gedanklich erweitern[1064], können ihre Ausführungen zu organisatorischen und personellen Fragen rund um die Bewältigung von Krisen verwendet werden.

Ziffer 20: *Anmerkungen zum Stichwort "Simulation":*

Anmerkung I: "Simulations allow the teams to use and assess procedures and plans and to factor into the equation whatever specialized knowledge and/or experience team members might have. This sharing of knowledge and experience is one of the most valuable aspects of the simulation because it provides training and plan evaluation at the same time. The experience gained and the mistakes made in simulations become the basis for objective lessons and evaluations that can be factored into the planning process. Changes in objective factors and unanticipated variations can be accommodated in a simulation, without the permanent consequences of failure. Periodic exercise of an emergency plan is an essential part of any dynamic planning process."[1065]

Anmerkung II: Dass man Krisenpläne mittels Simulationen durchspielt, dafür gibt es laut obig zitierten Autoren (Nudell/Antokol) verschiedenste Gründe. U. a. erlaube dieses Vorgehen, dass die Teilnehmer das Zusammenarbeiten und somit "Funktionieren" in ausseralltäglichen Situationen und unter grossem Stress miteinander übten und dabei ein gewisses Mass an Routine gewönnen. Dabei seien bei der Simulation des Ernstfalles die folgenden Punkte bedeutend: Erstens sollten die Teilnehmer die Funktion innerhalb der "geprobten" Situation innehaben und ausführen, wie dies im Ernstfall gedacht wäre. (Rollenspiele könnten zwar förderlich sein, müssten aber nicht; daher mit Vorsicht anwenden.) Zweitens sollten sich die Teilnehmer in ihre Rolle fügen und diese nicht einfach nur "spielen". Konkret habe die ganze Simulation des Ernstfalles so realistisch als nur möglich durchgegangen zu werden. Drittens "(...) controller participants should be

---

[1057] Notlagen/-fälle oder allgemein zu verstehen als kritische Situationen; Übersetzung durch Verfasserin.
[1058] Zu verstehen als nicht vorsätzlich herbeigeführte Katastrophen; Übersetzung durch Verfasserin.
[1059] Zu verstehen als vorsätzlich herbeigeführte Katastrophen; Übersetzung durch Verfasserin.
[1060] Als Beispiele sollten Folgende genannt sein: "(...) floods, earthquakes, famines, hurricanes, disease, volcanic eruption, crashes, industrial accidents, fires, landslides, avalanches, and so forth (...)" (Quelle: Nudell/Antokol, handbook, 3.).
[1061] Nudell/Antokol, handbook, 3.
[1062] Nudell/Antokol, handbook, 3.
[1063] Nudell/Antokol, handbook, 3f.
[1064] "(...) It also includes financial, corporate management, and most general business emergencies, although these nonsecurity situations require responses that are outside the scope of this book (...)" (Quelle: Nudell/Antokol, handbook, 3.).
[1065] Nudell/Antokol, handbook, 114.

familiar with the standard operating procedures and the chain of command of the organization."[1066] Dabei sollten die Personen (unterstützt durch Hilfskräfte), die diese Trainings vorbereiteten, auch bei der Simulation im Hintergrund als Controller[1067] fungieren; sie müssten insbesondere den Beteiligten Feedback geben. Auch hätten sie die Zusatzaufgabe in verschiedene Rollen zu schlüpfen, die ausserhalb der Unternehmung anzusiedeln wären (Medienvertreter, Bürger etc.). Viertens biete dieses Vorgehen die Möglichkeit alle getroffenen Massnahmen kritisch auf ihre Wirksamkeit zu hinterfragen und wenn nötig alternative Vorschläge zu prüfen.[1068] Zum vierten Punkt kann nochmals anhand Nudell/Antokol zusammenfassend gezeigt werden, dass "Planning is a dynamic process that includes constant updating and evaluation, along with periodic exercising for training and familiarity."[1069]

Ziffer 21: *Anmerkungen zum Stichwort "Krisenplan":*

Anmerkung I: Krisenpläne sollten u. a. nach Beger Notfallszenarien wiedergeben, die mit einem gewissen Grad an Wahrscheinlichkeit eintreten. Allerdings sei es ein Ding der Unmöglichkeit alle denkbaren Fälle in diesen Plänen abzudecken.[1070] Des Weiteren weist Herbst auf die Möglichkeit hin, dass Krisenpläne u. U. allen Beteiligten generell über die firmeneigenen Internets (Intranets) zugänglich gemacht werden könnten.[1071]

Anmerkung II: "No plan, regardless of its elaborateness and apparent comprehensiveness, should be expected to work properly if it has not been tested before its emergency use."[1072]

Ziffer 22: *Im Zusammenhang mit Ziffer 20 stehendes "Handbuch zum Umgang in Krisen":* Herbst erwähnt, dass zu den wichtigsten Vorbereitungen auch ein sog. Krisenhandbuch gehört, das "(...) Richtlinien für den Umgang und das Vorgehen in einer Krise (...)"[1073] enthält. Diese Richtlinien hätten alle an der Bewältigung der Krise Beteiligten zu kennen und sich auch daran zu halten; sie dürften keinesfalls ungelesen in den Schubladen verkommen, sondern würden durch regelmässige Trainings aufgefrischt. Genauer enthält nach Herbst das Krisenhandbuch organisatorische Regeln und einen Adresspool (Namen, Adressen, Telefon-, Telefaxnummern der wichtigen Personen im Krisenfall[1074]; Checkliste Krisenhandbuch[1075]), regelt die Zuständigkeiten und Informationsbefugnisse und sollte mindestens zweimal pro Jahr auf die Aktualität der darin enthaltenen Punkte überprüft werden.[1076]

Ziffer 23: *Exkurs zum Stichwort "Taktik versus Strategie":* "Die Taktik betrifft den sichtbaren, die Strategie auch den unsichtbaren Gegner. Die Krisenstrategie kann nur und muss nach dieser Umschreibung einsetzen, wenn die Krise noch nicht sichtbar ist. Der Ablauf von der Krisenprophylaxe über die Krisenbewältigung im engern Sinn zur Krisentherapie kann und muss damit allgegenwärtig sein, ohne unser Leben zu sehr zu stören oder zu belasten."[1077]

[1066] Nudell/Antokol, handbook, 115.
[1067] Controller könnten intern oder extern rekrutiert werden (Quelle: Nudell/Antokol, handbook, 166.).
[1068] Nudell/Antokol, handbook, 114ff.
[1069] Nudell/Antokol, handbook, 119.
[1070] Beger/Gärtner/Mathes, Unternehmenskommunikation, 170.
[1071] Herbst, Krisen, 64.
[1072] Nudell/Antokol, handbook, 114.
[1073] Herbst, Krisen, 64.
[1074] Herbst, Krisen, 66.
[1075] Vgl. Herbst, Krisen, 64ff.
[1076] Herbst, Krisen, 64.
[1077] Kopp, Demokratie, 35.

Ziffer 24: *Aufgaben werden Team übertragen:* Nach Höhn ist bei der Variante des ständigen Krisenstabs auch denkbar, *dass die Aufgaben* - wie bei der Variante des ad hoc Krisenstabs - *einem Team übertragen werden* und nicht einem besonders befähigten Mitarbeiter, der sozusagen seinen Krisenstab aufbaut und seine Mitarbeiter auf die unterschiedlichen Aufgaben ansetzt. Diese Variante sei dann angebracht, wenn verschiedene Fachrichtungen für die Krisenplanung von praktisch gleicher Bedeutung seien. Dabei könnten die verschiedenen Spezialgebiete im Gremium koordiniert und anschliessend für die Beratung und Entscheidungsvorbereitung der Unternehmensführung mittels Mehrheitsbeschluss ausgewertet und somit nutzbar gemacht werden.[1078] Dieses Team besässe zwar auch einen Teamleiter. Er könne aber nicht als Vorgesetzter des Teams angesehen werden (das Team unterstehe als Ganzes der Unternehmensführung), da er als Erster unter Gleichen und somit nicht als Leader im eigentlichen Sinne des Wortes zu bezeichnen sei.[1079]

Ziffer 25: *Verschiedene, aktuelle Anmerkungen (Stand im Unternehmen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten) zum Stichwort "Pressesprecher":*

Anmerkung I: Wie ein Konzern die organisorische und personelle Zuteilung vornimmt, wird von Fall zu Fall unterschiedlich sein. Immer mehr wird jedoch der Ruf laut, dass der Leiter Corporate Communications wenigstens Einsitz in die Geschäftsleitung nehmen müsse. Ob Corporate Communications-Leiter allerdings auch selbst dem Krisenstab vorstehen oder diesem angehören sollten und zudem auch *Pressesprecheraufgaben* zu übernehmen hätten, wird in der Praxis verschieden geregelt: Wie Herr Niederhäuser im Gespräch bemerkte, würde er als Leiter Corporate Communications Sulzer nicht der Geschäftsleitung angehören, hätte aber bei Krisenfällen an den Sitzungen der Geschäftsleitung[1080] teilzunehmen und die Funktion "Kommunikation" im Krisenstab zu vertreten. (Bei Sulzer sei dies eine Projektgruppe, die je nach Krisenfall flexibel zusammengestellt werde. Sie bestehe aus einem Krisenstabschef und einem Steuerungsausschuss (insbesondere Geschäftsleitung als Krisenmanagement und u. U. Verwaltungsrat) als Steuerungs- und Kontrollorgan.) Zudem hätte er zukünftig auch die Funktion des Pressesprechers innezuhaben. Allerdings wäre die Kontaktpflege zu den Journalisten im Hinblick auf Krisenfälle so oder so absolut zentral. Bei allen Fragen rund um die Aufgaben- und Verantwortlichkeitszuteilungen sei bei Fragen zu Suprafunktionen in der Praxis immer die Zeit die zu thematisierende Frage: Hätten Verantwortliche in der Krise Zeit Doppelfunktionen auszuüben, oder wären sie, auch wenn theoretisch vorteilhaft, schlicht zeitlich überfordert, all diese Aufgaben wahrzunehmen.[1081]

Anmerkung II: Um die Wichtigkeit der Rolle des Pressesprechers während der Krise zu erkennen, aber auch seine Aufgabe, sich eben auf solche aussergewöhnlichen Situationen im Vorhinein einzustellen (u. a. Kontaktpflege zu ausgewählten Journalisten), sollte man sich einige Punkte merken:

- Medien und die dazugehörigen Berufe sind a) auch ein Business[1082], aber b) ein anderer Typus von Business als dies der Job des Pressesprechers oder des

---

[1078] Höhn, Unternehmen, 48f.
[1079] Höhn, Unternehmen, 51.
[1080] Wichtiger als die in der Kommunikationstheorie geforderte Mitgliedschaft in der Geschäftsleitung erachtet Niederhäuser den direkten Zugang zum CEO.
[1081] Niederhäuser, Expertengespräch.
[1082] "(...) the press is also, very simply, a business (...)" (Quelle: Nudell/Antokol, handbook, 64.).

Krisenmanagements als Ganzes darstellt. ("Just keep it firmly in mind at all times that these two jobs are quite different."[1083])

- Beim Umgang mit der Presse müssen die Überlegungen, dass a) auch Journalisten nur ihren Job bestmöglich und zur Zufriedenheit ihrer Auftraggeber ausführen wollen bzw. müssen und b), dass dies zu der "(...) very nature of the news business (...)"[1084] führt, wobei "News, by definition, is something unusual, something more-or-less sensational (...)"[1085], einkalkuliert werden. Da Medien ein Business sind mit welchem Geld verdient werden kann, sofern man das Produkt an ein Publikum zu verkaufen imstande ist, versteht sich von selbst, dass "No one is going to pay good money, or spend the time, to read a story about a plane landing safely. But a crash or a near collision, now *that* is another matter."[1086] Um möglichst viele Abnehmer und damit möglichst viel Business aus dem Geschäft mit der Presse zu machen, müssen Nachrichten einen gewissen Nachrichtenwert aufweisen. Je sensationeller die Meldung, desto eher kann diese Meldung an eine breite Öffentlichkeit gebracht werden, und umso mehr verdienen die Medien. Daher sind mit dem Begriff der "nature of news" drei Punkte verbunden: "First, because the unusual is inherently interesting and the commonplace is not. And secondly, because violence and destruction seem to be newsworthy for their own sakes. (...). (...). Most of all, if there is an issue of human or corporate culpability, you can be sure the media will be trying to find it. And this is one of the most important and visible challenges for a Crisis Action Team."[1087]
- Da daher Medien v. a. bei "Krisen" Interesse für das jeweilige Unternehmen anmelden, ist es laut Nudell/Antokol für dessen Fortbestand wichtig, dass Probleme und der Umgang mit Medienvertretern vor Krisenausbruch durchgedacht und vorbereitet werden.[1088]
- Somit sei nach obigen Autoren die Presse zwar nicht der "Feind" des Krisenmanagements resp. des Pressesprechers, aber da der Job des Journalisten verschieden vom Job des Pressesprechers sei, seien auch seine Interessen verschieden.[1089]
- Aus diesen Überlegungen folgt nach Nudell/Antokol, dass Medienleute die "(...) fullest information, the most sensational aspects, and the goriest details (...)"[1090] brauchen. Sofern der Pressesprecher ihnen keine oder nicht genügend Informationen für ihre Story gäbe, versuchten Journalisten diese Informationen bei jemandem aufzutreiben, der dies tue. Wenn sich diese auf diese Art beschaffenen Informationen nicht verifizieren liessen, bestehe die Gefahr, dass die Medienschaffenden sie trotzdem mittels ihrer Stories an die Öffentlichkeit brächten. Diese ungesicherten Informationen zirkulierten somit als Gerüchte in der Öffentlichkeit, zumal auch andere Sender diese verbreiteten, denn alle wollten ja ihren Zuhörern und Lesern das "Neueste an Information" bieten. Daher müsse sich die Unternehmung immer vor Augen halten, dass es besser sei, dass die Informationen von ihr direkt stammten. *("Remember, it is always best if the information comes from you!"*[1091]) Aus diesem Grund, aber auch da Leute sich geschmeichelt fühlten, wenn ihr Name in der Presse figuriere oder andere Gründe sähen, wieso sie den Journalisten nur zu gerne Auskunft gäben, bestimme man *einen* Pressesprecher. Dieser nehme diese Aufgabe besser

[1083] Nudell/Antokol, handbook, 65.
[1084] Nudell/Antokol, handbook, 64.
[1085] Nudell/Antokol, handbook, 64.
[1086] Nudell/Antokol, handbook, 64.
[1087] Nudell/Antokol, handbook, 64.
[1088] Nudell/Antokol, handbook, 65.
[1089] Nudell/Antokol, handbook, 65.
[1090] Nudell, Antokol, handbook, 65.
[1091] Nudell/Antokol, handbook, 66.

wahr, bevor dies ein anderer Mitarbeiter oder sogar ein Mitglied des Krisenstabs tue. ("He or she should be the only one to talk with representatives of the media. It should be well established in advance-and understood not only by all members of the Crisis Action Team, but by all employees and associates as well (including family members)-that press inquiries of any type concerning an ongoing incident *must* be referred to the designated spokesperson. We stress the application of this principle to inquiries of *any* type. The most seemingly innocent question may carry with it hidden dangers, and nothing is more damaging than to have contradictory information given out, even on relatively minor points."[1092]) Als Ausnahme könnten zwei Pressesprecher eingesetzt werden, sofern sich die Krise an einem dem Hauptquartier weit entfernten Ort abspiele (andere Stadt oder anderes Land) und daher direkt vor Ort viele Journalisten zu erwarten wären. Diese zwei Pressesprecher hätten sich allerdings regelmässig abzusprechen und ihre Handlungen zu koordinieren. Der Pressesprecher im Headquarter habe zudem seine Statements mit dem Krisenstabsleader abzusprechen.[1093]

- Beim Umgang mit den Medien muss laut Rat von Nudell/Antokol v. a. bedacht werden, dass die Strategie "no comment" den Eindruck vermitteln könnte, dass die Unternehmung etwas zu verstecken habe. (Obwohl diese Argumentationsweise es eigentlich erlauben würde, keine Missverständnisse resp. Fehler im Umgang mit Medienschaffenden zu machen; zumal so auch nicht zu viel Informationen herausgegeben würden.[1094]) Das Aufkommen dieses Verdachts sollte vermieden werden.[1095] Als Konsequenz verstehe man unter einem guten Pressestatement: "A good press statement should reveal as much as possible in order to allow you to protect truly sensitive things from public scrutiny (...)"[1096], wobei Krisensituationen z. B. aus gesetzlichen Gründen nicht zuliessen, dass alles gesagt werde, was die Verantwortlichen wüssten. Nach Lambeck verpflichtet dies im Umgang mit der Öffentlichkeit aber erst recht, dass alles, was gesagt oder geschrieben werde, auch wirklich stimme.[1097]

Ziffer 26: *Im Zusammenhang mit Ziffer 25 stehendes, weiteres Argument zum Stichwort "**ein** Pressesprecher":* Dass das ganze Vorgehen vorzugsweise über eine Person laufen und koordiniert werden muss, hängt nach Arter mit dem Umstand zusammen, dass in der Krise generell gelte die Informationen, das Hochbrisante der Krise, sofern möglich "langweiliger"[1098] erscheinen zu lassen als sie im Endeffekt seien. Informationen hätten ganz konzentriert in die Medien einzufliessen: Ein Wildwuchs der Botschaften sei unter allen Umständen zu verhindern, und dies bedürfe der Kontrolle. Erschwert werde die Lage für den Pressesprecher dadurch, dass im Krisenfall ein nahezu unstillbarer Informationshunger seitens der Öffentlichkeit ausgebrochen sei. Die schiere Unmöglichkeit, diesen mit geeigneter Informationsaufbereitung in von den Medien erwarteter kurzer Zeit zu stillen, und auch die hauptsächlich nach Krisenausbruch (Stichwort: Übernachtkrisen) oft fehlende Information über den genauen Hergang resp. die Hintergründe der Katastrophe, provozierten zur Krise eine zusätzliche Katastrophe in der Berichterstattung über die Krise.[1099]

[1092] Nudell/Antokol, handbook, 66f.
[1093] Nudell/Antokol, handbook, 65ff.
[1094] Nudell/Antokol, handbook, 65.
[1095] Nudell/Antokol, handbook, 67.
[1096] Nudell/Antokol, handbook, 67f.
[1097] Lambeck, Krise, 42.
[1098] Arter verbleibt auf der Stufe "Krise als der Kommunikation äusserliches Phänomen".
[1099] Arter, Brainwork, 50.

Ziffer 27: *Anmerkung zu "Korrektur von veröffentlichter Information":* Nach Lambeck können nicht nur im Vorfeld der Veröffentlichung von Informationen, sondern auch bei bereits erfolgter Berichterstattung falsche Informationen durch die Medien verbreitet werden. Sollte dies der Fall sein, müssten diese so schnell als nur möglich richtiggestellt werden. Zeitungen seien häufig auf Agenturmeldungen angewiesen und betrieben nicht in jedem Fall eigene Recherchen. Auch den Agenturen, welche normalerweise gründlich recherchierten, könnten Fehler unterlaufen. Diese müssten von den Unternehmen mittels Berichtigungsbitten auskorrigiert werden.[1100]

Ziffer 28: *Generelle Anmerkung zur Krisenkommunikation in multinationalen Unternehmen:* Bei multinationalen Firmen besässen die eingeleiteten Krisen-PR Aktionen durchaus globalen Charakter. Neben der lokalen Publizität muss nach Kunczik nicht nur mit einer weltweiten Publizität gerechnet und diese gehandhabt werden, sondern durch die zunehmende internationale Verflechtung sei die unternehmerische Umwelt immer wie weniger kontrollierbar geworden. Damit werde das Auftreten von Krisen immer wie wahrscheinlicher; im Endeffekt wären die Krisen-PR für die weitere Entwicklung der internationalen PR von immer wie grösserer Bedeutung.[1101]

Ziffer 29: *Aufgabenverteilung versus Krisen-PR sind Sache der Chefin:*

Anmerkung I: Dass Krisen-PR Chefsache sind, rührt nach Ansicht Spindlers wohl daher, dass Kommunikation generell als Chefsache betrachtet werden müsse. Denn für jegliche Art "Öffentlichkeitsarbeit" habe zu gelten, dass PR innerbetrieblich begännen, da es letztendlich um die Prägung des Firmenimages gehe. Die Leitlinie des Geistes des Hauses sei somit ausschlaggebend. Der Chef des Hauses scheine folglich für die Erreichung dieses Ziels am besten geeignet. Delegiert werden könnten einzig Verhaltensweisen und Massnahmen, mit denen dieses Image nach innen und aussen bekanntgemacht bzw. vertreten werde. Natürlich dürften beratend Personen konsultiert werden, niemals dürften aber Grundsatzentscheide aus der Hand gegeben werden.[1102]

Anmerkung II: Was die gängige Literatur unter dem Spruch "Krisen-PR ist Chefsache" versteht resp. ob damit generell der oberste Chef der von einer "Krise" heimgesuchten Unternehmung gemeint ist und was genau unter dem obersten Chef verstanden werden soll, dies ist die Frage. Dass die Öffentlichkeit beim "Ernstfall" den Chef der Unternehmung an vorderster Front sehen will, sprich dass dieser an Pressekonferenzen in erster Linie an die Öffentlichkeit treten muss, und dass u. a. bei Vorfällen, welche weite Teile der Bevölkerung treffen u. U. auch die politische Führung und sofern vorhanden monarchische Würdenträger vor Ort erscheinen[1103] und Worte an direkt und indirekt Betroffene richten[1104], scheint verständlich. Nur was die Theorie mit dem so viel zitierten Ausspruch *"Krisen-PR[1105] ist Chefsache"* nun wirklich unter Chef versteht, ist weniger verständlich dargelegt, insbesondere da auch eine ungenaue Begriffshierarchie vorherrscht. Denn ist unter dem obersten Chef nun der Konzernchef resp. damit im

---

[1100] Lambeck, Krise, 172f.
[1101] Kunczik, Internationale, 357f.
[1102] Spindler, Umwelt, 60ff.
[1103] Avenarius fragt sich, ob zu ostentativen Gesten auch gehört, dass sich der oberste Chef sofort vor Ort begibt (Quelle: Avenarius, Grundform, 246.).
[1104] Als Beispiele: Besuch des Katastrophengebiets von Enschede durch Premierminister Kok und Besuch eines Auffanglagers für Personen, die durch die Explosion einer Feuerwerksfabrik obdachlos geworden waren, durch Königin Beatrix (Quelle: NZZ, 16. 5. 00).
[1105] Der Unternehmensberater für Öffentlichkeitsarbeit, Klaus J. Stöhlker, bezeichnet den Absturz der Swissair-Maschine SR 111 vor Halifax als "(...) Geburtsstunde einer seither bestimmenden Form der Unternehmenskommunikation: der Front-PR, die sich in der direkten Aktion bewährt." (Quelle: Stöhlker, schweigt, NZZ, 12. 1. 01, 71.). Somit wählt Stöhlker in diesem Artikel nicht den Begriff der Krisen-PR, sondern der Front-PR.

angelsächsischen Raum der gleichzusetzende Begriff des CEO's (Chief Executive Officer) gemeint[1106], oder würden der Forderung nach dem Chef eher der Verwaltungsratspräsident oder sogar die Eigentümer an vorderster Front zu agieren haben. (Hannes Goetz als Verwaltungsratspräsident bei der Swissair war bei der ersten Medienkonferenz nach dem Absturz dabei, sprach aber nicht.[1107])

Beatrice Tschanz, (einstige) Leiterin Corporate Communications SAirGroup, Zürich, verneinte die Frage von van Beveren/Huber, ob es ein Protokoll gegeben hätte, wie die Unternehmensspitze beim Fall SR 111 vor die Öffentlichkeit zu treten habe. Sie hätten so gehandelt, wie man in so einer Situation eben handle. Man müsse dies spüren.[1108] Dies, obwohl unter dem Stichwort "Massnahmen" bei der Krisenkommunikation der Swissair scheinbar eben dieser Spruch des "Krisenkommunikation ist Chefsache" als erster Punkt aufgelistet wird[1109]. Auch Scherler formuliert vage, dass in der Krise die externen Anspruchsgruppen erwarteten, dass der *oberste Unternehmungsverantwortliche* an vorderster Front handle. Diesem hätte - damit diese Aufgabe professionell wahrgenommen werden könne - ein im Hintergrund agierender Krisenstab zur Seite zu stehen, der mit entsprechenden Spezialisten besetzt werde.[1110]

Ziffer 30: *"Pressesprecher beherrscht sein Fach":* Lambeck geht davon aus, dass der eigene Pressesprecher die Unternehmung am besten kennt. Er sei auch intern bestens mit der Führungsriege und deren Handlungsweisen vertraut. Extern kenne er die wichtigsten regionalen Redaktoren durch jahrelange Zusammenarbeit, die überregionalen Wirtschaftskorrespondenten und wichtigsten Fachjournalisten der Branche. Sollte dies nicht der Fall sein, dann sei die falsche Person eingestellt worden. Gerade im Ernstfall sei es aber nicht der richtige Zeitpunkt, diesen Mann oder diese Frau auszutauschen, sondern dann müsse wohl ein erfahrener Berater beigezogen werden, der eher diskret im Hintergrund die Regie führe. Sei der Pressesprecher fachlich integer, dann könne der Pressesprecher, obwohl dies fachlich gesehen nicht nötig wäre, bei Zuzug eines externen Beraters diesen als kühl denkenden Konzeptionisten mit der nötigen Distanz zum Geschehen als Partner und Motivator im Hintergrund gebrauchen.[1111]

Ziffer 31: *Leiter Corporate Communications auch Vorsteher des Krisenstabs?*

Der klassische Begriff der Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit kann u. a. nach Beger durch den umfassenderen Begriff der Unternehmenskommunikation (Corporate Communications) ersetzt werden. Dementsprechend würden auch die bislang mit PR-Manager oder Pressesprecher bezeichneten Personen mit dem Ausdruck des Kommunikationsmanagers bedacht, der über die Fähigkeit verfügen sollte eine integrierte Kommunikationsarbeit in der Organisation zu entwickeln und durchzusetzen.[1112] Um weiteren Begriffsverwirrungen vorzubeugen, wird in dieser Arbeit der Leiter Corporate Communications als Kommunikationsmanager[1113] bezeichnet. Dieser hat unter dem Dach der PR (oder umfassender der Corporate Communications) die verschiedenen Bereiche eines integralen PR-Managements zu koordinieren (zumindest die jeweilige

---

[1106] Was bei der Katastrophe von Halifax/Flug SR 111 mit dem Konzernchef/CEO Philippe Bruggisser in der Praxis so gehandhabt wurde (vgl. Van Beveren/Hubacher, FLUG, 79. u. 95ff.).
[1107] Vgl. Van Beveren/Hubacher, FLUG, 97.
[1108] Van Beveren/Hubacher, FLUG, 92ff., namentlich Seite 97.
[1109] Vgl. Van Beveren/Hubacher, FLUG, 90.; Frau Tschanz erklärte im persönlichen Interview, dass es bei der Swissair ein für solche Fälle vorbereitetes, operatives Konzept, aber kein eigentlich ausgearbeitetes, schriftliches Kommunikationskonzept gegeben hätte (Quelle: Tschanz, Expertengespräch).
[1110] Scherler, Kommunikation, 224.
[1111] Lambeck, Krise, 60f.
[1112] Beger/Gärtner/Mathes, Unternehmenskommunikation, 7.
[1113] In der Praxis auch als Corporate Communications Manager benannt (Quelle: Stöhlker, Expertengespräch).

kommunikative Seite). Bekanntlich wird der Ruf laut, dass er nahe der Geschäftsführung angesiedelt wird (habe eventuell deren Mitglied zu sein oder u. U. sogar im Verwaltungsrat Einsitz zu nehmen oder wenigstens die Beratung zu übernehmen). Ob er in der Praxis - entgegen den Ausführungen von Höhn[1114] - auch dem Krisenstab vorsteht und sich dabei eines Pressesprechers zu bedienen weiss (und/oder als Kommunikationsmanager selber diese Funktion übernimmt), Ansätze dazu finden sich in dieser Arbeit.

Ziffer 32: *Brainstorming:* Unter einem Brainstorming ist nach den Ausführungen Begers und Konsorten ein zunächst unkontrolliertes Sammeln von Ideen zu möglichen Krisensituationen zu verstehen. Auch Ideen, die im ersten Augenblick bezüglich der näher zu betrachtenden Problematik als völlig abwegig eingestuft würden, gehörten dazu.[1115]

Ziffer 33: *Lagebeurteilung u. Faktor "Mensch":* Entscheidungsträger sind Menschen, die egal wie gebildet und aufgeklärt, mit den Worten von Nitsch gesprochen, mehrheitlich das Unbekannte, das Neue und damit die möglichen Veränderungen hin zum Besseren oder allenfalls Schlechteren fürchten. Demzufolge dächten sie im Zusammenhang mit Zukunft resp. mit Entscheidungen, die die Zukunft beeinflussten, lieber an Variationen der Vergangenheit als an tiefgreifende Veränderungen, was diese zu selbsttrügerischen Täuschungsmanövern führen könnte.[1116]

Ziffer 34: *Gerade in lebensbedrohenden Krisen heisse es für die Mitglieder der Unternehmensführung, neben der vordringlichsten Aufgabe der Sicherung des Unternehmensbestandes, eine gewisse Disziplin im Verhalten nach innen und aussen an den Tag zu legen:* Neben der Einheit der Entscheide beinhalte dies (v. a. nach Höhn) folgende Punkte[1117]:

- Ausstrahlen von Vertrauen: Zur Führungsaufgabe in der Krise zähle, dass die Unternehmensführung eine überlegene Ruhe nach innen als auch nach aussen ausstrahle.[1118]
- Krisengerede müsse entgegengewirkt werden: Die Unternehmensführung habe zu verhindern, dass die Widerstandskraft der Unternehmung zusätzlich durch "Miesmacher" geschwächt, und dass durch informelle Führer eine Panikstimmung heraufbeschworen werde.[1119]
- Information der Mitarbeiter: Krisengerede (und damit einhergehendes Entstehen von Gerüchten) könnte eingedämmt werden, wenn die Mitarbeiter laufend im Rahmen des Zumutbaren über die Entwicklung der Lage mittels einer aktiven Informationspolitik aufgeklärt würden.[1120] Allerdings muss laut Krummenacher bereits vor Krisenausbruch (nicht nur eine aktive, sondern namentlich) eine offene Informationspolitik betrieben werden. Denn, wenn der Unternehmensführung das Befassen mit Problemen der Gesamtunternehmung durch alle Mitarbeiter in den wirtschaftlich guten Zeiten egal sei, dann könne sie auch in Krisenzeiten nicht mit dem

---

[1114] Vgl. Höhn, Unternehmen, 40ff.; Höhn ist der Ansicht, dass durch den Einsatz von Mitgliedern der Unternehmensführung im Krisenstab zwar zweifelsfrei die Bedeutung des Krisenstabs im Unternehmen unterstrichen, resp. wie bereits ausgeführt, dessen Prestige gehoben werden könnte. Diese Besetzung widerspreche aber sachlichen Gesichtspunkten und stelle somit eine Fehlorganisation dar. Noch bedenklicher würde Höhn die Variante "Vorsitzender der Geschäftsleitung ist Leiter des Krisenstabs" anmuten (Quelle: Höhn, Unternehmen, 40ff.).

[1115] Beger/Gärtner/Mathes, Unternehmenskommunikation, 157.

[1116] Nitsch, Dynamische, 274ff.

[1117] Höhn, Unternehmen, 93.

[1118] Höhn, Unternehmen, 93.

[1119] Höhn, Unternehmen, 94f.

[1120] Höhn, Unternehmen, 95f.

Verständnis dieser Mitarbeiter und natürlich auch nicht mit der breiten Öffentlichkeit rechnen, wenn sie dann in der Krise - sozusagen ausnahmsweise - ihre Anliegen offen kommuniziere.[1121]

- Ausschaltung krisenschwacher Führungskräfte: Sollten sich an wichtigen Schaltstellen in der sich in einer Krise befindlichen Unternehmung Personen befinden, die als "krisenschwach" eingestuft würden, d. h. sie seien Entscheiden der Unternehmensführung gegenüber nicht aufgeschlossen und setzten diese in realiter nicht zur Zufriedenheit durch, müssten diese Personen von ihren Positionen abgelöst werden. Dasselbe gehöre sich auch für Personen in der Unternehmensführung. Zwar sei dieses Vorgehen (Auswechseln der Leute an der Spitze während der Krise) eine heikle Angelegenheit, werde aber das kleinere der zwei Übel darstellen.[1122]
- Unterlassung hektischer Betriebsamkeit: Auch bekannt unter dem Namen des Krisenkollers habe die Unternehmungsführung in der Krise Hektik zu vermeiden; Hektik in Krisensituationen führe immer zu Vertrauensverlusten. Sie habe Entscheidungen zu treffen und müsse sich dann im dafür vorgesehenen Zeitrahmen gedulden bis diese ausgeführt seien. Auf keinen Fall dürfe sie durch permanentes Nachfragen und sich "Rapportierenlassen" auf unteren oder sogar übergeordneten Ebenen die Mitarbeiter und nächst höheren Vorgesetzten zu unproduktiven Rückäusserungen unter dem Deckmantel des "wir bringen die Leute so in Schwung" verleiten lassen.[1123]
- Arbeitseffizienz bei Sitzungen: Die Unternehmensführung müsse nicht alles wissen, sondern nur das, was ihr erlaube den Überblick über die Auswirkungen der angeordneten Massnahmen zu behalten. Unproduktive Marathonsitzungen seien strikt zu vermeiden, denn diese hätten eher den negativen Begleiteffekt des vorzeitigen geistigen und körperlichen Verschleisses und folglich des qualitativ schlechteren Vermögens Entscheide zu treffen.[1124]
- Ressortaufgaben: Sollten Mitglieder der Unternehmensführung Funktionen von Ressortleitern innehaben, hätten sie diese in der Krise ihren Stellvertretern zu delegieren.[1125]
- Einheit der Führung: Das kostbarste Gut im Zuge der Krisenbewältigung wäre die Einheit der Führung. Mittels einer einheitlichen Sprach- und Übermittlungsregelung müssten einheitliche Erklärungen zu Lageeinschätzungen und geplanten Massnahmen gemacht werden, ansonsten die Glaubwürdigkeit und in der Folge die Durchsetzung der Massnahmen nicht mehr gewährleistet werden könnten. Entscheide müssten somit von der ganzen Unternehmensführung und vom Krisenstab in der internen und externen Öffentlichkeit mit einer Stimme erfolgen und so die Einheit der Entscheide sicherstellen; dies werde von jedem einzelnen Mitglied verlangt, selbst wenn es als Person nicht damit einverstanden sei.[1126]
- Koordinationsverstärkung in der Krise: Dies betreffe insbesondere die Unternehmensspitze; Spannungen in der Krise (zu beachten: Gegenteilige Ressortinteressen) könnten ein Team auseinanderdriften lassen, was in so einer Situation absolut unerwünscht sei, oder aber dieses zusammenschweissen lassen.[1127]

[1121] Krummenacher, Ansatz, 125.
[1122] Höhn, Unternehmen, 96f.
[1123] Höhn, Unternehmen, 97ff.
[1124] Höhn, Unternehmen, 100ff.
[1125] Höhn, Unternehmen, 102f.
[1126] Höhn, Unternehmen 104ff.
[1127] Höhn, Unternehmen, 108.

Ziffer 35: *Exkurs zum Stichwort "straff an die Hand nehmen":* Was den Führungsstil in der akuten Krisensituation betrifft, meint Höhn, dass die Unternehmensleitung den bisherigen Stil in der Krise durchstehen muss. Praktizierte sie bislang einen eher autoritären Führungsstil, dann könne sie in der Notsituation nicht einfach den bisherigen Stil in eine vermehrte Delegation von Verantwortung umwandeln. Mitarbeiter könnten nicht von einer Minute auf die andere diese neue Verhaltensweise bekunden. Solche Änderungen bedürften langwieriger Lehr- und Lernprozesse. Das Gleiche gelte vice versa für einen eher kooperativen Führungsstil. Bei Führungskräften würden jedoch andere Massstäbe angewandt; es sei vertretbar, dass sie mehr Verantwortung übernähmen. In der Krisensituation dürften ihnen durchaus Kompetenzerweiterungen und Vollmachten zugesprochen werden, was aber ein ganz anderes Vorgehen sei als eine prinzipielle Stiländerung im Unternehmen auf allen Ebenen und unter dem enormen Zeitdruck in der Krisensituation.[1128]

Ziffer 36: *Kompetenzen des Krisenstabs:*

Zusatz/Anmerkung I: Krummenacher sieht den Hauptnachteil eines Krisenstabs in der Trennung in ein Gremium und in Instanzen, wobei Ersteres sich auf die Massnahmenplanung, die Instanzen sich auf die Durchführung zu beschränken habe resp. haben. Dabei bezieht er sich auf die Zielsetzungen und Aufgabenstellungen des ständigen Krisenstabs bei Höhn - Seite 18ff.[1129] -, sollte dabei allerdings bedenken, dass Höhn durchaus verschiedene Varianten des Einsatzes eines Krisenstabs und insbesondere dessen Kompetenzen bezüglich der Durchführung der geplanten Massnahmen vorsieht[1130].

Anmerkung II: Krummenacher ist der Ansicht, dass, *sofern das Management die Metasprache des Krisenmanagements beherrsche,* es im Krisenfalle keiner neuen Organisationsform bedürfe[1131], ausgenommen sei allerdings die Bewältigung einer Katastrophe, denn da sei der Gleichgewichtszustand der Unternehmung nicht nur gestört, sondern zerstört. Aus diesem Grund seien die zuständige Geschäftsführung und die Linienstellen in dieser für sie völlig ungewohnten Lage auf Hilfe angewiesen.[1132]

Anmerkung III: Diese Arbeit geht davon aus, dass Krummenacher unter der "Beherrschung der Metasprache des Krisenmanagements" versteht, dass a) beim Ausgehen von einer krisenstabsfreien Konzeption[1133] die direkt verantwortlichen Stellen Veränderungen am Unternehmen und seiner Umwelt am frühesten bemerken können. Und dass folglich b) diese Linien- und Stabsstellen die Fähigkeit hätten, die geeignetsten

---

[1128] Höhn, Unternehmen, 111ff.
[1129] Krummenacher, Ansatz, 112.
[1130] Vgl. Höhn, Unternehmen, u. a. 87ff.
[1131] Dieser Ansicht ist – allerdings in einer abgeschwächten Form - auch Haberland, der sich wie Krummenacher unter dem Schwerpunkt der Liquidität mit der Krisenproblematik in einer kurzen, checklistenmässigen Form auseinandersetzt und sich auf Höhn bezieht: Ein ständiger Krisenstab, der lebensbedrohende Situationen zu bewältigen suche, sei nicht sinnvoll, denn "ständig" und "Krise" beziehungsweise "lebensbedrohende Situation" würden sich widersprechen. Eine Krise sei nur eine kurzfristige Ausnahmesituation, der mittels aussergewöhnlicher Massnahmen durch einen ad hoch Krisenstab begegnet werden müsse. Dieser Stab hätte eine erneute Balance herzustellen und sich selbst überflüssig zu machen - ein permanenter Krisenstab hingegen demoralisiere die Unternehmung, mache die Krise zu einem Dauerzustand und blähe die Organisation nur auf (Quelle: Haberland, Checklist, 20.).
[1132] Krummenacher, Ansatz, 112.
[1133] "Mit dem hier erarbeiteten Krisenbewältigungskonzept wird dagegen angestrebt, allfällige Krisen mit der bisherigen Organisationsform zu bewältigen, denn nicht ein Krisenstab bringt Systematik und Ausgewogenheit im Krisenmanagement, sondern ein dazu klar formuliertes Konzept. Mit Hilfe eines solchen wird es nämlich der Geschäftsleitung möglich sein, systematisch Zielsetzungen, Ablauf, Aufgaben und Zuständigkeiten auf den verschiedenen hierarchischen Stufen klar festzulegen." (Quelle: Krummenacher, Ansatz, 112.).

Krisenbewältigungsmassnahmen zu entwerfen (bei klar formulierten Zielvorgaben und Evaluationen geplanter Massnahmen durch die Geschäftsleitung und entsprechender Führung).[1134]

Ziffer 37: *Ergänzung:* Andere Antworten liefen darauf hinaus, dass Krisenmanagement eine "heikle Angelegenheit" sei und daher leider keine Stellung dazu genommen werden könne. (Z. B. Anfrage an Marcel Ospel/Verwaltungsratspräsident UBS; Beantwortung der Anfrage durch Herr Dr. Bernhard Stettler, Managing Director, UBS, Fax vom 27. 9. 01; wörtlich zitiert: "Gestatten Sie mir noch folgende Bemerkung: Das Thema ist zweifellos interessant und aktuell, beinhaltet aber zahlreiche Aspekte, welche grosse Firmen wie UBS nicht der Öffentlichkeit zugänglich machen. Dies vor allem, weil Krisen- und Sicherheitsdispositive vertraulich sind.")

Ziffer 38: *Stichwort "Stress-Symptome":* "The most obvious symptoms of stress are physical: high blood pressure, headaches, nervousness, fatigue, nausea, or faintness. Even the affected team member should be able to recognize these. Harder to recognize in oneself, but at least as important are: disorientation, inability to concentrate, diminished comprehension, limited attention span, memory difficulties, and, worst of all, loss of objectivity. There may also be irritability, (...) restlessness, unfocused anger, depression, and detachment. (...). A good crisis team leader must be ready for the appearance of these symptoms, be able to recognize them, and know what to do about them. (...). In order to minimize the effects of stress on Crisis Action Team members, and to deal with those problems that do arise, we offer the following suggestions. 1. First and foremost, *team morale is a critical factor.* (...). As far as possible, a Crisis Action Team should be made up of people who can get along together under difficult circumstances. (...). 2. A schedule of shifts and breaks should be arranged and *adhered to.* (...). 3. As far as possible, work should be planned in advance. (...). 4. Discussion sessions should be programmed for the ends of shifts. (...). 5. Health concerns are vital. (...). *Food.* (...). Exercise. (...). Amenities. (...). Finally, like the direct victims of an incident, the team members must be prepared for a certain amount of post-traumatic stress symptoms. (...). Crisis team members cannot just be told "well done" at the end of the emergency and then be expected to return to their workaday jobs with no transition. They must be given a chance to talk out their experiences and to vent their emotions. We recommend a session or two in which the team can share their triumph (or failure, if that's the way it came out), talk about their feelings, and make plans for improving their institution's approach to crisis management."[1135]

Ziffer 39: *Thema: Auswechseln der Mitglieder des Krisenstabs oder der Unternehmensführung:* Mitarbeiter des Krisenstabs, aber auch deren Vorgesetzte im Sinne der Geschäftsführung[1136] müssen nach Höhn anhand verschiedener Kriterien auf ihre Verhaltensweisen in der Krisensituation überprüft werden. Dabei seien v. a. drei Fragen entscheidend: Erstens, wer wusste in der Krise zu kämpfen, standhaft zu bleiben und insgesamt die Nerven zu behalten? Zweitens, wer verstand es den Boden auch in der Krise nicht zu verlieren und sich nicht zu fest von Tagesschwankungen beeinflussen zu lassen resp. einfach den Überblick über die jeweilige Lage zu behalten? Drittens, wer war in der Lage wohldurchdachte Vorschläge zu unterbreiten und nicht zu drastischen Einzelmassnahmen zu greifen?[1137]

[1134] Vgl. Krummenacher, Ansatz, 112.
[1135] Nudell/Antokol, handbook, 109ff.
[1136] Dies impliziert u. a. eine im weiteren Verlauf dieser Arbeit nachgegangene Frage nach der Stellung des Verwaltungsrates und dessen Überwachungs- resp. Eingriffspflicht in die Tätigkeiten der Unternehmensführung.
[1137] Höhn, Unternehmen, 120f.

Ziffer 40: *Krise=Ausnahmesituation: Konsequenzen für Krisenhandhabende auf der persönlichen Ebene:* Nach Einschätzung Nudell/Antokols kann die Krisensituation als eine Art Ausnahmesituation verstanden werden, die mit einem sehr intensiven Erleben dieser Krisenumstände einhergeht. Mitglieder des Krisenstabs würden durch den Prozess der Krisenhandhabung selber quasi zu Opfern der Krise. Sie bedürften nun im Rahmen einer umfassenden Nachbetreuung Unterstützung durch geeignete Kräfte. Dabei müsse man vier wesentliche Reaktionen kennen:[1138]

- Difficulty in letting go: Eine Krisenbewältigung stelle hohe Anforderungen an die Fähigkeiten der Verantwortlichen und vermittle ihnen einen hochgeschätzten Status dieser hochspezialisierten und auch äusserst spannenden Arbeit. Daher sei es nach der Phase der Krisenbewältigung schwer zum normalen Alltag zurückzukehren.
- Doubt and self-blame: Einen guten Krisenstab machten hochqualifizierte, motivierte und insgesamt voll engagierte Leute aus. Diese hätten auch bei einer erfolgreichen Handhabung der Krise mit Fehlentscheidungen und Teilmisserfolgen zu leben, was nicht immer leicht akzeptiert werde, da sie sich hohe Ziele setzten. Sollten bei Ausbruch der Krise und der Krisenbewältigung Personen zu Schaden (Verletzte, Tote) kommen, würden sich die Krisenstabsangehörigen bezüglich Entscheidungen Vorwürfe machen und sich mit der Frage quälen, warum sie nicht eine alternative Entscheidung getroffen hätten. Und dies, auch wenn diese u. U. ja noch verheerendere Auswirkungen hätte zeitigen können. Somit hätten sie mit den Teilmisserfolgen ebenso wie mit dem Erfolg an sich zurechtzukommen.
- Blaming others: Eine Krisenbewältigung ohne Fehler sei fast undenkbar. Zweifel und Ressentiments müssten nach der Krise ausgesprochen und im Team gelöst werden.
- Releasing stress: Krisenverantwortliche würden es unprofessionell finden, während der Krise ihren Emotionen (Angst, Frustration, Mitgefühl etc.) freien Lauf zu lassen, was in ihrer Vorbildfunktion verständlich und nötig sei. Allerdings führe dies zu zusätzlicher Anspannung, die im Danach dringend abgebaut werden müsse.

Ziffer 41: *Dokumentation:* Daten und Fakten der Krisenbewältigung müssen nach Herbst dokumentiert, und der Krisenverlauf muss analysiert werden.[1139] Neben der internen Dokumentation sollten auch die indirekt an der Krise beteiligten Öffentlichkeiten mit Instrumenten der Nachsorge zum Krisenhergang und dessen Verlauf aufgeklärt werden. Dies kann laut Angaben von Herbst mittels Broschüren, Zeitschriften, Zeitungsbeilagen, Fachartikel, PR-Annoncen in Fachzeitschriften oder mit Vereinsgründungen, Tagungen, Seminarien, Filmdokumentationen, Aussagen von Prominenten, Einbezug von Meinungsbildnern oder einfach mittels Ausstellungen, Werkbesichtigungen und Sponsoring geschehen.[1140]

7.2.4.3 Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen Teil B/Kapitel 5.3 Krisenkommunikation: Krisen-PR als integrierte Komponente des Krisenmanagements

Ziffer 1: *Bezüglich den Krisen-PR bzw. deren Planung solle gelten, dass es keine Standardrezepte gebe:* Da mit Herbst jede Krise von ihren Ursachen her und in ihrem Verlauf anders sei, gäbe es auch für die Krisen-PR keine Problemlösungen "von der Stange". Allerdings gebe es Prozesse, die den örtlichen und zeitlichen Gegebenheiten

[1138] Nudell/Antokol, handbook, 128f.
[1139] Herbst, Krisen, 133.

optimal angemessen seien. Dazu gehöre, wie das Kommunikationsproblem - nach seiner Analyse und Planung seiner Lösung - in geplante Massnahmen umgesetzt und wie seine Wirkung kontrolliert würde.[1141]

Pleil formuliert dies für die allgemeinen PR etwas anders: Zu PR-Massnahmen könne generell gesagt werden, dass es erstens ohne Planung keine systematischen Public Relations gäbe, dass zweitens der Grundsatz "(...) Soviel Planung wie möglich, soviel Improvisation wie nötig (...)"[1142] gelte, und dass drittens letztendlich der Erfolg der PR daran gemessen werde, dass die eingeleiteten Massnahmen auch wirklich realisiert werden könnten. Dazu bedürfe es neben der Planung und der praktischen Durchführung unbedingt der Erfolgskontrolle der Massnahmen.[1143]

Ziffer 2: *Ausstrahlung:* Gemäss Herbst belegen Studien, dass es genauso entscheidend für die Wirkung einer Aussage sei, welche Meinungen oder Vorstellungen das Publikum vom Kommunikator habe, wie die eigentlichen Äusserungen, sprich wie das, was er sage. Werde dieser als kompetent und sensibel im Umgang mit der beschäftigenden Thematik empfunden, könne er auch Ungewissheit zugeben, und habe er zudem persönliche Ausstrahlung, werde er als besonders positiv empfunden.[1144]

Ziffer 3: *Die PR-Literatur rät, dass man sich gerade in der Krisensituation[1145] nochmals die Wichtigkeit der Vertrauensfrage, also die Frage nach dem "Handeln und nicht nur Reden", verdeutliche:* Denn im Handeln liegt nach Pleil des Pudels Kern. Vertrauen setze neben schönen Worten besonders entsprechende Taten voraus. Vertrauen[1146] könne zu den kompliziertesten menschlichen Empfindungen gezählt werden, das im Vergleich mit anderen Gefühlen betrachtet sich wohl am langsamsten entwickle, absolut verletzlich sei und durch solche Verletzungen am schnellsten in sein Gegenteil umschlage.[1147] Dabei schlägt das Verständnis durch, dass es neben dem in PR-Kreisen viel gepriesenen Sprichwort des "Worten folgen Taten" an den Persönlichkeiten der Kommunikationsverantwortlichen läge, ob Botschaften vom Publikum nicht nur rational, sondern auch "bauchmässig" abgenommen würden.

Ziffer 4: *"Wahre Informationspolitik":* Bei einer möglichst wahren Informationspolitik, die sowohl die Internen als auch die externe Öffentlichkeit laufend über Fakten und Vorgehen, aber auch über Erreichtes oder allenfalls nicht Erreichtes informiert, stehen taktische Überlegungen nicht im Vordergrund. Daher werden taktische Kommunikationsstrategien (Konzession, Kooperation, Kompromiss, Konfliktvermeidung, Konfrontation[1148]) hier nicht behandelt, welche stark auf politisch-wirtschaftliche Vorgehensweisen ausgerichtet sind.

Ziffer 5: *Weitergehende Ausführungen zu "Kommunikator":* In der Massenkommunikationstheorie wird ein Kommunikator nach Maletzke wie folgt definiert: "Kommunikator im Rahmen der Massenkommunikation ist jede Person oder Personengruppe, die an der Produktion von öffentlichen, für die Verbreitung durch ein Massenmedium bestimmten Aussagen beteiligt ist, sei es schöpferisch-gestaltend oder

---

[1140] Herbst, Krisen, 134ff.
[1141] Herbst, Krisen, 76.
[1142] Pleil, Weg, 42.
[1143] Pleil, Weg, 41f.
[1144] Herbst, Krisen, 69.
[1145] Während die Technik laut Mitroff am ehesten mit dem Stichwort der Rationalität in Verbindung gebracht werden könnte, dürften Personen und Organisationen als nicht komplett rational bezeichnet werden (Quelle: Mitroff, Managing, 94.).
[1146] "Vertrauen ist ein Gefühl, das nur zu einem kleinen Teil auf Fakten beruht." (Quelle: Holzheu, Souverän, 88.).
[1147] Pleil, Weg, 13.
[1148] Vgl. Scherler, Kommunikation, 204ff. und z. T. Meier/Slembeck, Wirtschaftspolitik, 238f.

selektiv oder kontrollierend (...).“[1149] “Wann ein Kommunikator etwas aussagt, wie er die Aussage nach Inhalt und Form gestaltet, an wen er sie richtet, mit welchen Mitteln und in welchem Umfang er sie verbreitet, das alles hängt einmal vom Kommunikator selbst als Persönlichkeit[1150] ab, zum anderen aber auch von seinen allgemeinen sozialen Beziehungen, seinem Bild von sich selbst und seiner Rolle, und nicht zuletzt von seiner Aufgabe und Position im Team und in der publizistischen Institution (...).“[1151]

Ziffer 6: *Geistige Gegenstände/Objektivationen:* Aussagen als geistige Gegenstände resp. Objektivationen können nach Maletzke als Denkmodell in drei Hauptschichten eingeteilt werden:[1152]

Schicht eins: Material: Jede Aussage bedürfe zu ihrer Objektivation generell eines Materials. Damit sie tradiert werden könne, müsse sie zu einem Realgebilde werden. Konkret verstehe man unter Material den materialen Träger, also zum Beispiel Töne, Geräusche, Tinte, Papier und so weiter.
Schicht zwei: Inhalt (Handlung, Stoff) und Form.
Schicht drei: Gehalt oder Sinn: Diese Schicht gelte als die anspruchsvollste Schicht, denn durch sie würden über den Inhalt und über eine einmalige Materialformung hinaus überzeitliche und vom Augenblick unabhängige Werte, Ideen etc. transparent.

Ziffer 7: *Zusätzlich soll auf in der PR-Literatur bei verschiedenen Autoren ähnlich lautende Todsünden der allgemeinen PR verwiesen werden, wobei die PR-Beraterin Marina de Senarclens die folgenden Todsünden, gefunden in Reineke/Eisele, formuliert:*[1153]

- Schweigen, wenn geredet werden sollte.
- Nur halbe Wahrheit sagen.
- Nur im Notfall mit den Medien kommunizieren.
- Man mache sich unglaubwürdig.
- Vage/unbestimmte oder sogar widersprüchliche Information.
- Man versuche Menschen für dumm zu verkaufen, wobei man ihr Wissen und ihre Kritiklust unterschätze.
- Nicht Eingehen auf gegnerische Argumente.
- Für Verwirrung der Begriffe sorgen.
- Schmalspur-PR fahren.
- PR-Strategien nach Rezeptbuch betreiben.

Ziffer 8: *Selbst wenn man aus zumeist juristischen Gründen schweigen muss...: ...*sollte man sich laut Reineke überlegen, was die Folgen sein könnten. Werde der Unternehmung dann z. B. Vertuschung vorgeworfen oder werde diese mit dem Etikett des unverantwortlichen Handelns versehen, seien negative Konsequenzen für das Firmenimage zu erwarten.[1154] Für den Erhalt, den Wiederaufbau oder schlichtweg für das Zurückgewinnen der Glaubwürdigkeit sei es sicher besser, wenn immer nur möglich mit den Fakten, auch, oder gerade wenn es schlechte Nachrichten seien, herauszurücken.

[1149] Maletzke, Psychologie, 43.
[1150] “Eigenart und Richtung einer Aussage werden zu einem Teil determiniert durch das Zusammenwirken und die gegenseitige Durchdringung und Überlagerung aller psychischen Schichten und Bereiche des Aussagenden.“ (Quelle: Maletzke, Psychologie, 44.).
[1151] Maletzke, Psychologie, 44.
[1152] Maletzke, Psychologie, 55f.
[1153] Reineke/Eisele, Taschenbuch, 151.
[1154] Reineke, Umgang, 44f.

Denn sollten die Medien aus anderen Kanälen darüber erfahren, wäre dies gesamthaft betrachtet das definitive Ende der Glaubwürdigkeit.[1155]

Ziffer 9: *Wer wird zu den "Mitarbeitern" gezählt?* Darunter werden die internen Anspruchsgruppen der Unternehmung verstanden, worunter eigentlich die verschiedensten Gruppierungen wie der Verwaltungsrat, das Top-Management, die leitenden Angestellten, die übrigen Mitarbeiter und das Personal fallen; wobei in der Krisensituation neben der Hierarchierelevanz auch so ersichtlich ist, dass beim Agieren an vorderster Front im Rahmen eines Krisenmanagements die Krisenstabsmitarbeiter, die Unternehmensführung und der Verwaltungsrat so oder so als Erste von der Krise erfahren müssen bzw. darüber informiert werden. Denn sie alle haben sofort die notwendigen Schritte zur Krisenhandhabung zu veranlassen und die kommunikativen Bemühungen an vorderster Front zu betreiben. Daher geht es grob betrachtet eigentlich nur noch um die Informationshandhabung der restlichen internen Mitarbeiter bzw. des Personals.

Ziffer 10: *Stichwort: Verallgemeinerung:* Scherler behandelt unter dem Punkt *4.5 Generelle Erfolgsfaktoren in der Krisenkommunikation*[1156] unter dem Unterpunkt *4.5.4 Timing,* die Ausweitung von Hilbs *Primat der innerbetrieblichen Öffentlichkeit.* Er achtet zu wenig, dass er die generellen Erfolgsfaktoren und im Besonderen die Ausweitung des Modells erstens auf die allgemeine Bedeutung des Zeitfaktors in der Kommunikation und zweitens auf einen bestimmten Typ von Krise (nämlich Brent Spar) im Zusammenhang mit der Kommunikation mit externen Betroffenen bezieht.

Ziffer 11: *Zusatz zu "PR in normalen Zeiten":* Laut Auffassung Stöhlkers haben sich heute neue Spielregeln der Unternehmenskommunikation gebildet, die sich im Bereich des Internets und des E-Commerce fänden. Dabei solle die bei diesen Medien innewohnende Geschwindigkeit mit den Faktoren der Qualität und der Flexibilität geschickt verbunden werden. Damit läge das Ticket in Richtung eines *global village* in den folgenden vier neuen Spielregeln: Die Kommunikation habe kurz, schnell, präzise und jederzeit zu erfolgen. Da sich somit die Lage für Medien als auch für Unternehmen und Institutionen an sich verschärfe (immer wieder stiegen neue Medien in den Wettbewerb ein), seien Unternehmen und Institutionen zu einer konsequenten Medienbeobachtung und ihrerseits zum Handeln rund um die Uhr gezwungen.[1157]

Ziffer 12: *Presseinfo/-manuskript/-meldung:* Lambeck sieht das Manuskript als eine solide Grundlage der Information an sich (resp. aller Informationserfordernissen im Krisenfall[1158]) und natürlich auch der anderen Krisen-PR-Instrumente (u. a. Telefon).[1159] Die Pressemeldung soll u. a. nach Beger ermöglichen, dass die sechs Fragen (wer, wann, wo, was, wie, warum) bezüglich des Vorfalls beantwortet werden können.[1160]

Ziffer 13: *Allgemeine Anmerkung zum Stichwort "Pressemappe/-dokumentation":* Der Inhalt einer Pressemappe umfasst nach Stöhlker die folgenden Elemente: Kurzfassung des Pressetextes, ausführliche Textfassung, Programm der Veranstaltung, Teilnehmerliste der Unternehmensvertreter und (fakultativ) der Medienvertreter, zusätzliches Material, Sperrfristen (würden tendenziell immer weniger eingehalten).[1161]

[1155] Reineke, Umgang, 46.
[1156] Vgl. Scherler, Kommunikation, 185ff.
[1157] Stöhlker, Reich, 133.
[1158] Lambeck, Krise, 139f.
[1159] Lambeck, Krise, 141.
[1160] Beger/Gärtner/Mathes, Unternehmenskommunikation, 179.
[1161] Vgl. Stöhlker, Reich, 157.

Ziffer 14: *Ergänzungen zu "Pressekonferenz":*

- Die Pressekonferenz wird nach Grossenbacher als ein "(...) effizientes Instrument zur Herstellung von Öffentlichkeit (...)"[1162] bezeichnet.
- **"Man rufe nur, wenn man etwas zu sagen hat."[1163]** Dieser Grundsatz bei Presse- resp. Medienkonferenzen gilt nach Stöhlker auch in der Krise, denn: **"Der Anlass muss die Medienkonferenz rechtfertigen. Gefragt sind Geschichten, die für viele Menschen Konsequenzen haben, neue Erkenntnisse liefern oder sonst mehr oder weniger spektakulär sind."[1164]**
- Laut Stöhlker lauten die zehn Regeln einer erfolgreichen Pressekonferenz in der Kurzfassung wie folgt: 1. Informationsgehalt sichern. 2. Fakten mitteilen. 3. Richtig einladen. 4. Gut organisieren. 5. Klare Pressedokumentation. 6. Richtiges Timing beachten. 7. Durchführungsort. 8. Verantwortung festlegen. 9. Gekonnte Präsentation. 10. Hauptprobe ansetzen und durchführen.[1165]
- Zum Vergleich mit Pressekonferenzen ist nach Herbst ein Pressegespräch (könne mit dem Begriff des Hintergrundgesprächs gleichgesetzt werden[1166]) auf wenige Medienvertreter zu beschränken. Meistens handle es sich um 5 bis 8 Medienschaffende. Das Pressegespräch eigne sich insbesondere, wenn Medienschaffende über aktuelle Hintergründe und Schritte zur Krisenbewältigung informiert werden müssten.[1167]

Ziffer 15: *Sobald die akute Gefahr des Krisenausbruchs fürs Erste gebannt sei,* hiesse das erste Ziel des Kommunikationsmanagers "Lage unter Kontrolle bringen", was im Rahmen einer schnellstmöglich organisierten, improvisierten Pressekonferenz zu geschehen habe. Dies u. a. nach Beger auch dann, wenn die konkreten Untersuchungsergebnisse noch ausstehend seien.[1168]

Ziffer 16: *Hintergrundgespräch/background information:* Dies geschehe in einem vertrauensvollen Gespräch, das vorzugsweise im Rahmen eines ebensolchen Beziehungsaufbaus zu Medienschaffenden im Vorfeld der Krise durch Verantwortliche wahrgenommen werde. (Mit "Verantwortliche" sei Folgendes gemeint: U. a. Geschäftsführung, Eigentümerunternehmer, Pressesprecher. Letzterer habe immer anwesend zu sein, ansonsten die Zahl der Unternehmensinternen - empfohlen werden drei Interne, inkl. Pressesprecher - nicht die Zahl der Journalisten übersteigen dürfe.) Das Hintergrundgespräch könne aber auch in der akuten Krisensituation zur Anwendung kommen. Ziel wäre es laut Lambeck dem spezifischen Journalistenwissen durch zusätzliche und kompetente Information auf die Sprünge zu helfen. Somit fielen die Beschreibungen und Kommentare über Vorgänge auch in fachlicher Hinsicht zutreffender aus.[1169]

[1162] Grossenbacher, Vierte Gewalt, 43.
[1163] Stöhlker, Reich, 150.
[1164] Stöhlker, Reich, 151.
[1165] Vgl. Stöhlker, Reich, 160f.
[1166] Vgl. Lambeck, Krise, 157ff.
[1167] Herbst, Krisen, 97.
[1168] Beger/Gärtner/Mathes, Unternehmenskommunikation, 176f.
[1169] Lambeck, Krise, 157f.

7.3 Anhang C: Weiterführende Ergänzungen und Erläuterungen zum Teil C

Ziffer 1: *Der Ergänzung zuliebe sei darauf verwiesen, dass Fleege-Althoff bei seiner Betrachtung der Dinge* "(...) von jenen äusserlichen, auf Zerstörungen infolge elementarer Ereignisse, etwa Explosionen, Überschwemmungen, Erdbeben, oder auf gewaltsamen Ursachen anderer Art, etwa Kriegen, Streiks, Revolutionen, beruhenden Substanzvernichtungen, die ohne Einfluss der Unternehmung und ohne Abwehrmöglichkeit entstehen, ganz gleich, ob es sich um die Vernichtung einzelner Unternehmungsteile oder eines ganzen Unternehmungskomplexes handelt (...)"[1170], absieht.

Ziffer 2: *Beim Debakel (Konkurs) rund um die Swissair-Gruppe handelte es sich aus gängiger als auch aus der in dieser Arbeit propagierten Sicht eindeutig um eine (nicht mehr rettbare) Krise/Reputationskrise;* ...wobei die Presse laut Moser nach einer revolutionären Neuausrichtung am Beispiel anderer vor der Existenzbedrohung stehender Fluggesellschaften (umsonst) schreie.[1171]

Ziffer 3: *Aids als plakatives Beispiel:* Aids als Krankheit ist ein einprägsames Beispiel, wie man das Risiko, so einer Krankheit anheimzufallen, v. a. mittels Massnahmen im präventiven Sinne, aber auch nach der Erkennung resp. nach der Inkubationszeit beim definitiven Krankheitsausbruch und sogar im Danach (Betreuung der Hinterbliebenen) angehen sollte. (Allerdings wird laut Reutner eine gute Unternehmensführung bestrebt sein, die Krise durch Erkennen und Gegensteuerung schwacher Signale bereits im Vorfeld zu verhindern, da jede Krise mit Positions- und Wertverlusten einhergehe,[1172] was beim Krankheitsbeispiel HIV/Aids wohl nur eine Verzögerung bzw. einen Aufschub der Todesfolge bewirkt.)

Ziffer 4: *Bausteine eines integralen PR-Managements:* Die Arbeit beschränkt sich hier – neben Andeutungen zu einer denkbaren Ausdehnung der Gebietskreise[1173] im Rahmen eines integralen PR-Managements – auf die fünf Gebiete des Risk-, Katastrophen-, Issues- (Stakeholdermanagement nur marginal zu behandeln) und hauptsächlich des Krisenmanagements.

Ziffer 5: *Was die heute immer wichtiger werdende Corporate Governance[1174] betrifft,* sollte diese nicht unter ein integrales PR-Management fallen, da sie unabhängig die Lage in und rund um die Unternehmung unter ethischen Gesichtspunkten betrachten muss. Allerdings kann auch hier die Frage aufgeworfen werden, ob deren an die interne oder

---

[1170] Fleege-Althoff, notleidende, 45.
[1171] Vgl. Moser, Swissair, DIE WELTWOCHE, 12. 7. 01, 25.
[1172] Reutner, Krisenentwicklung, 2.
[1173] U. a. Konfliktmanagement, das namentlich bei Ursachen im zwischenmenschlichen Bereich ansetzt, die im Endeffekt auch die Reputation eines Unternehmens schädigen könnten. Dabei versteht Brommer unter dem Konfliktmanagement, dass Probleme und Reibereien zur Zufriedenheit aller Beteiligten beseitigt werden (Quelle: Brommer, Konfliktmanagement, 9.).
[1174] Resp. die Compliance als Teil einer "good" Corporate Governance, die einen betriebsinternen "best practice" Standard erreichen will, an dem sich laut Buff die anderen Unternehmen messen können (Quelle: Buff, Compliance, 48.). Unter Corporate Governance soll nach Barker (gefunden in Wunderer) Folgendes verstanden werden: " (...) Governance is a Middle English word which the Americans have brought back to us in the expressive phrase 'corporate governance' – the purposes and method of how we structure and control our companies large and small (...)." (Quelle: Wunderer, Verwaltungsrats-Präsident, 12.). Dabei kann nach Wieland der ethische Gehalt der Corporate Governance wie folgt definiert werden: "(...) Die Governanceethik des Unternehmens ist die Lehre von der komparativen Analyse der moralsensitiven Gestaltung und Kommunikation der Governancestrukturen spezifischer wirtschaftlicher Transaktionen mittels Kooperationen." (Quelle: Wieland,

externe Öffentlichkeit drängenden Informationen der Kontrolle durch den Corporate Communications Manager bedürfen, und dies obschon bezüglich des Zusammenhangs mit einem Krisenmanagement laut Meinung Buffs der Ruf laut werde, dass eine wirksame Corporate Governance auch Krisenmanagement sei. Denn eine schlechte Krisenbewältigung mangels guter Corporate Governance Massnahmen – mangelnde Ablauf- und Entscheidungsorganisation bzw. fehlende Managementsysteme – könne durch Glaubwürdigkeitsverluste leicht zu Wettbewerbsnachteilen führen.[1175] Wichtig scheine einfach zu erkennen, dass "Unternehmenskrisen, feindliche Firmenübernahmen, aber auch teilweise unverhältnismässige Manager-Löhne, Einzelfälle strategischer Fehlentscheidungen oder gar ungetreuer Geschäftsführung (...)"[1176] Wirkung in der Öffentlichkeit zeigten und somit auch bezüglich einer Corporate Governance die Diskussion lanciert sei.[1177] Zusätzlich fliesst in diese Diskussion bei Ruud/Pfyffer wiederum das Risk-Management ein, denn auch dieses könne durch die Corporate Governance unterstützt werden, wobei Folgendes gelte[1178]: "Jedes Unternehmen muss *eine Strategie* zur Handhabung der geschäftsspezifischen Risiken entwerfen, wobei diese stark durch das Management und dessen Risikobereitschaft geprägt ist."[1179]

Ziffer 6: *Begriffschaos der herkömmlichen Theorieansätze/Zusatz:* Krystek macht den Leser darauf aufmerksam, dass das Konflikt- und das Katastrophenmanagement ähnliche Beziehungen zum Krisen(bewältigungs)management aufwiesen, wie dies bei der definitorischen Abgrenzung der Begriffe erfahren wurde. Im Gegensatz zum Krisen(bewältigungs)management beschäftige sich einzig das Riskmanagement auch mit Risiken, die nicht überlebenskritischen Charakter für die entsprechende Firma zeigten. Dieses Gebiet erfahre aber eine starke begriffliche Ausweitung, was allerdings darauf hinauslaufen würde, dass Unternehmensführung praktisch mit Riskmanagement gleichgesetzt werden müsste (welches notgedrungen dann den Krisen(bewältigungs)managementbegriff einschlösse). Krystek dünke dies daher nicht zweckmässig.[1180]

Ethik, 69.).
[1175] Buff, Compliance, 72.
[1176] Ruud/Pfyffer, Statthalter, NZZ, 11. 9. 01, 28.
[1177] Ruud/Pfyffer, Statthalter, NZZ, 11. 9. 01, 28.
[1178] Ruud/Pfyffer, Statthalter, NZZ, 11. 9. 01, 28.
[1179] Ruud/Pfyffer, Statthalter, NZZ, 11. 9. 01, 28.
[1180] Krystek, Krisenbewältigungs-Management, 15f.

7.4 Anhang D: Fragenkatalog

Erster Block:

Was verstehen Sie unter dem Begriff der Öffentlichkeit (Sicht Befragte[1181])?

Nehmen Sie heute die Öffentlichkeit anders wahr als vor x Jahren?

Spüren Sie im Umgang mit der Öffentlichkeit einen verstärkten Begründungsdruck Ihrer Handlungen, und wie würde sich dies auf Ihre Verantwortungsübernahme auswirken? (Umgekehrte Sicht: Werden Sie/Handlungen der Unternehmung von der Öffentlichkeit anders wahrgenommen?)

Haben Sie den Eindruck, dass Sie heute generell exponierter respektive gefährdeter (im Sinne negativer Publizität) sind, mit Ihrer Organisation in die Schlagzeilen zu geraten, und welchen Entwicklungen im unternehmerischen Innen- und Aussenkontext schreiben Sie dies zu?

Hat Ihre Unternehmung in der Vergangenheit schon einmal für (negative) Schlagzeilen gesorgt, und wie haben Sie diese ungewollt erlangte "negative Publizität" erfahren?

Wie haben Sie die Öffentlichkeit im Rampenlicht der allgemeinen Aufmerksamkeit erlebt, und mit was für Akteuren mussten Sie in dieser Situation umzugehen wissen?

Zweiter Block:

Was verstehen Sie unter dem Begriff "Krise"? Was verstehen Sie unter dem Begriff "Management"?

Was verstehen Sie unter dem Begriff "Krisenmanagement"? Betreibt Ihre Firma ein Krisenmanagement, und wann kommt es zum Einsatz? (Zusatzanstoss: Ist dieses Krisenmanagement als Bereich in einen integralen PR-Ablauf eingebettet?)

Wo ist Ihrer Ansicht nach der Bereich Krisenmanagement aus organisatorischer Sicht im Unternehmen anzusiedeln und zu handhaben (Unterstellung, Angliederung an andere Abteilung, Stab/Linie, ad hoc, Überschneidungen mit anderen Bereichen wie Risk-, Katastrophen-, Issuesmanagement etc.)?

Wessen Aufgabe ist das Managen von Krisen, und wie ist es aus der personellen Warte betrachtet zu organisieren?

Wo liegen Ihrer Ansicht nach die Schwachstellen im Umgang mit Krisen respektive mit dem Krisenmanagement?

Wo liegen die Stärken im Umgang mit Krisen respektive mit dem Krisenmanagement?

[1181] *Anmerkung I:* Klammern sind Gedankenstützen (allenfalls Zusatzanstösse) für den Interviewer und gehören nicht zu den gestellten Fragen.
Anmerkung II: Wie bereits erwähnt, gelten bezüglich der Auswahl der Befragten die zwei Kriterien "Verantwortliche haben eine Krisensituation ihrer Organisation durchlebt oder durchleben Krise gerade momentan" oder aber "Verantwortliche nehmen/nahmen eine beratende Funktion in einer krisengeschüttelten Unternehmung ein" (sprich weisen ein grosses Erfahrungswissen an Krisenkommunikation/-management auf).

Dritter Block:

Können Sie einen Zusammenhang zwischen Entwicklungen in der internen und in der externen Umwelt Ihrer Unternehmung/Branche respektive der Öffentlichkeit als solche und generell gesprochen einem Krisenmanagement erkennen?

Hat dieser Zusammenhang einen Einfluss auf einen über die Zeit sich veränderten Stellenwert eines Krisenmanagements, und räumen Unternehmen als solche (egal was für Branchen etc.) - sofern sie ein Krisenmanagement haben - diesem einen grossen Stellenwert ein (theoretisch/praktisch)?

Glauben Sie an den Wert immaterieller Faktoren, und wenn ja, was für welche können Sie erkennen?

Denken Sie, dass ein richtig eingesetztes Krisenmanagement Ihre Kosten reduzieren respektive Ihren Gewinn steigern kann?

Ist für Sie Krisenmanagement gleich Krisenkommunikation (in Form der Krisen-PR), und wessen Sache ist diese zur Hauptsache?

Trennen Sie Krisen von Alltagssorgen oder sind Sie der Überzeugung, dass das zukünftige Management aufgrund stattfindender Entwicklungen allgemein zu einem "Managen von Krisen" (Management=Krisenmanagement) wird?

Glauben Sie, dass dem Bereich Krisenmanagement im Rahmen eines integralen PR-Managements künftig ein anderer Stellenwert zukommen wird (Frage nach der strategischen Gewichtung des Krisenmanagements - skizzieren des Zukunftsbildes vom Krisenmanagement; Fokus auf Krisenmanagement: Ein Teilkonzept respektive -element eines integralen PR-Managements)?

Meinen Sie, dass den Public Relations - insbesondere den hier interessierenden Krisen-PR - im Rahmen eines Krisenmanagements respektive spezifischer der Krisenkommunikation zukünftig grössere Bedeutung zukommen werden (Frage nach der Wichtigkeit respektive dem Stellenwert des Instrumentariums der allgemeinen PR im Zusammenhang mit dem Krisenmanagement; Fokus auf Krisenkommunikation: Krisen-PR als integrierte Komponente des Krisenmanagements)?

7.5 Anhang E: Liste der befragten Experten

Die v. a. im Teil C verarbeiteten Erkenntnisse wurden aus diversen Expertengesprächen gewonnen:

Arbenz Peter: lic. rer. publ., HSG/Berater für Strategieentwicklung und Unternehmensführung - Rudolphstrasse 19 - 8401 Winterthur: Beantwortung ausgewählter Interviewfragen mittels Fax vom 22. 10. 01.

Berger Markus: Präsident PROL (Public Relations Gesellschaft Ostschweiz/Liechtenstein)/BPR Communications AG/Öffentlichkeitsarbeit und Marketing - Bruggstrasse 2 - Postfach - 9016 St. Gallen: Gespräch vom 5. 2. 01 (11.00 - 12.15).

Bremi Ulrich: Swiss Re - Mythenquai 50/60 - 8022 Zürich: Gespräch vom 13. 7. 01 (12.30 - 16.00).

Druey Jean Nicolas: Dr. iur., LL.M./Professor für Zivil- und Handelsrecht - Schlatterstrasse 26 - 9010 St. Gallen: Telefonische Anfrage vom 3. 7. 01 (09.35 - 09.45).

König Christian: Dr. oec. publ./CEO FARNER PR AND CONSULTING LTD. - Oberdorfstrasse 28 - 8001 Zürich: Gespräch vom 23. 7. 01 (15.40 - 18.10).

Niederhäuser Markus: Head Corporate Communications/Sulzer Management Ltd - Zürcherstrasse 12 - P.O. Box 414 - 8401 Winterthur: Gespräch vom 5. 7. 01 (16.00 - 18.30).

Stöhlker J. Klaus: PR Berater/Unternehmensberatung für Öffentlichkeitsarbeit - Zollikerstrasse 114 - Postfach 213 - 8702 Zollikon/Zürich: Gespräch vom 24. 7. 01 (11.50 - 14.10).

Stordel Harry: Director Group Risk Management/Credit Suisse Group – Nüschelerstrasse 1 – P.O. Box 1 – 8070 Zürich: Gespräch vom 12. 10. 01 (09.15 – 11.10).

Tschanz Beatrice: Corporate Communications/Member of the Executive Committee/Sulzer Medica Ltd – Zürcherstrasse 12 – 8401 Winterthur: Gespräch vom 25. 9. 01 (12.10 – 13.15).

7.6 Anhang F: Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Bsp.	Beispiel
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
CM	Crisis Management
d. h.	das heisst
DIN	Deutsche Industrie-Norm(en)
Dr.	Doktor
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f.	folgende (Seite)
ff.	folgende (Seiten)
fög	Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft (Institut der Universität Zürich)
GAU	Grösster anzunehmender Unfall
ggf.	gegebenenfalls
inkl.	inklusive
KMU	Klein- und Mittelunternehmung
LU	Luzern
NGO	Non Governmental Organizations
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
PR	Public Relations
Prof.	Professor/in
resp.	respektive
SBG	Schweizerische Bankgesellschaft

sFr.	Schweizer Franken
sog.	sogenannt
SVJ	Schweizer Verband der Journalistinnen und Journalisten
TA	Tages-Anzeiger
tel.	telefonische
TM	trademark
u.	und
u. a.	und and(e)re, und and(e)res, unter ander(e)m, unter ander(e)n
UBS	UBS
UdSSR	Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken (bis 1991)
USA	United States of America
usf.	und so fort
usw.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche!
VR	Verwaltungsrat
VRP	Verwaltungsratspräsident/in
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
z. Z.	zur Zeit

7.7 Anhang G: Literaturverzeichnis

Apitz, K., (Konflikte): Konflikte, Krisen, Katastrophen: Präventivmassnahmen gegen Imageverlust. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine; Wiesbaden: Gabler, 1987.

Arendt, G., (PR): PR der Spitzenklasse: die Kunst, Vertrauen zu schaffen. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie, 1993.

Arter, M., (Brainwork): Public Relations heisst Brainwork: was sie schon immer über PR wissen wollten... . 2., ätzend akzentuierte Aufl. Zürich: Arter, M., 1998.

Atteslander, P./Bender, Ch./Cromm, J. et al., (Sozialforschung): Methoden der empirischen Sozialforschung, 6., neubearb. u. erw. Aufl. Berlin, New York: de Gruyter, 1991.

Avenarius, H., (Grundform): Public Relations: die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. Darmstadt: Wiss. Buchges., 1995.

Baerns, B., (Öffentlichkeitsarbeit): Öffentlichkeitsarbeit oder Journalismus: zum Einfluss im Mediensystem. 2. Aufl. Köln: Wissenschaft und Politik, 1991.

Bauhofer, B./Bärtschi D., (Markenzeichen): Der Chef als Markenzeichen. Reputation Management als langfristige Investition. Neue Zürcher Zeitung, Zürich. Nr. 144, CONSULTING, 25. Juni 2002, B 19.

Beck, U., (Politisierung): Politisierung des Risikos. Zur Technik- und Technokratiekritik in der reflexiven Moderne, in: Königswieser, R./Haller, M./Maas, P. et al., (Hrsg.): Risiko-Dialog: Zukunft ohne Harmonieformel. Köln: Dt. Inst.-Verl., 1996, 49-58.

Beck, U., (Risikogesellschaft): Risikogesellschaft: die organisierte Unverantwortlichkeit. Aulavorträge. St. Gallen: Hochschule, 1989.

Beck, U., (Weg): Risikogesellschaft: auf dem Weg in eine andere Moderne. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1986.

Becker, Ch., (Umwelt-Management): Wertorientiertes Umwelt-Management. St.Gallen, Diss. 1997.

Beger, R., Gärtner, H.-D., & Mathes, R., (Unternehmenskommunikation): Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden: Gabler; Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine, 1989.

Bellinger, B., (Ursachen): Unternehmungskrisen und ihre Ursachen, in: Handelsbetrieb und Marktordnung. Festschrift CARL RUBERG zum 70. Geburtstag. Wiesbaden: Gabler, 1962, 49-74.

Benini, F., (Niedergang): Niedergang eines einst stolzen Polizeikorps. Die Pannen bei der Stadtzürcher Polizei hängen mit deren Reform zusammen. NZZ am Sonntag, Zürich. Schweiz, 16. Juni 2002, 11.

Bentele, G., (Politische): Politische Öffentlichkeitsarbeit, in: Sarcinelli, U., (Hrsg.): Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft: Beiträge zur politischen Kommunikationskultur. Opladen, Wiesbaden: Westdt., 1998, 124-145.

Bleicher, K., (Paradigmenwechsel): Paradigmenwechsel im Management?, in: Königswieser, R./Lutz, Ch., (Hrsg.): Das systemisch-evolutionäre Management: der neue Horizont für Unternehmer. 2., überarb. Aufl. Wien: Orac, 1992, 122-134.

Bleicher, K./Meyer, E., (Führung): Führung in der Unternehmung: Formen und Modelle. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1976.

Blum, R., (Anmassung): Medien zwischen Anmassung und Anpassung, in: Schanne, M./ Schulz, P., (Hrsg): Journalismus in der Schweiz: Fakten, Überlegungen, Möglichkeiten. 1. Aufl. Aarau, Frankfurt am Main: Sauerländer, 1993, 223-235.

Blum, R., (Presserat): Der Presserat des Schweizer Verbandes der Journalistinnen und Journalisten, in: Schanne, M./Schulz, P., (Hrsg): Journalismus in der Schweiz: Fakten, Überlegungen, Möglichkeiten. 1. Aufl. Aarau, Frankfurt am Main: Sauerländer, 1993, 105-130.

Böckli, P., (Gestaltungsverantwortung): Gestaltungsverantwortung des Verwaltungsrats. Ein Referat von Prof. Peter Böckli. Neue Zürcher Zeitung, Zürich. Nr. 131, WIRTSCHAFT, 8. Juni 1994, 25.

Bonfadelli, H., (Medienwirkungsforschung II): Medienwirkungsforschung II: Anwendungen in Politik, Wirtschaft und Kultur. Konstanz: UVK Medien, 2000.

Bortz, J./Döring, N., (Evaluation): Forschungsmethoden und Evaluation. 2., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl. Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona, Budapest, Hongkong, London, Mailand, Paris, Santa Clara, Singapur, Tokio: Springer, 1995.

Botan, C. H., (Theory): Theory Development in Public Relations, in: Botan, C. H./Hazleton, V., (Hrsg.): Public relations theory. Hillsdale, New Jersey, Hove, London: Erlbaum, 1989, 99-110.

Brauchlin, E., (Einführung): Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik: eine Einführung. 3. Aufl. Bern, Stuttgart: Haupt, 1990.

Brauer, G., (Wege): Wege in die Öffentlichkeitsarbeit: Einstieg, Einordnung, Einkommen in PR-Berufen. 2., überarb. Aufl. Konstanz: UVK-Medien, 1996.

Bredemeier, K./Neumann, R., (Kreaktiv-PR): Krea*k*tiv-PR: bissig - dynamisch - erfolgreich. Zürich: Orell Füssli, 1997.

Brommer, U., (Konfliktmanagement): Konfliktmanagement statt Unternehmenskrise: moderne Instrumente zur Unternehmensführung. Zürich: Orell Füssli, 1994.

Broschüre FARNER PR: Farner PR und Consulting AG; info@farner.ch, www.farner.ch, www.gfcnet.com.

Buff, H. G., (Compliance): Compliance: Führungskontrolle durch den Verwaltungsrat. Zürich: Schulthess, 2000.

Burkart, R., (Einführung): Einführung, in: Burkart, R., (Hrsg.): Wirkungen der Massenkommunikation. Theoretische Ansätze und empirische Ergebnisse. Wien: Braumüller, 1987, 105.

Burkart, R., (Umrisse): Kommunikationswissenschaft: Grundlagen und Problemfelder: Umrisse einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. Wien, Köln: Böhlau, 1983.

Burtscher, J. G., (Wertorientiertes): Wertorientiertes Krisenmanagement: ein integriertes Konzept zur Vermeidung und Bewältigung von Unternehmenskrisen. St. Gallen, Diss. 1995.

Coates, J. F./Coates, V. T./Jarratt, J. et al., (future): Issues management: how you can plan, organize and manage for the future. Mt. Airy: Lomond Publications, 1986.

Cohen, W. A., (Couch): Unternehmen auf der Couch. [Einzig berecht. Übers. aus dem Amerikan. von Maria Bühler]. Freiburg i. Br.: Haufe, 1994.

Cornelsen, C., (1 x 1): Das 1 x 1 der PR: Öffentlichkeitsarbeit leicht gemacht. Freiburg i. Br., München, Berlin: Haufe, 1997.

Cutlip, S. M., (History): Public relations history: from the 17th to the 20th century. The Antecedents. Hillsdale, New Jersey, Hove, UK: Erlbaum, 1995.

Diekmann, A., (Empirische): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 3., durchges. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1997.

Donges, P./Imhof, K., (Öffentlichkeit): Öffentlichkeit im Wandel, in: Jarren, O./Bonfadelli, H., (Hrsg.): Einführung in die Publizistikwissenschaft. Bern: Haupt, 2001; in Arbeit zitiert nach Typoskript, Seiten 1-19.

Dorer, J./Marschik, M., (Macht): Kommunikation und Macht: Public Relations - eine Annäherung. Wien: Turia und Kant, 1993.

Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E., (Excellence): Manager‘s guide to excellence in public relations and communication management. Mahwah, New Jersey, Hove, UK: Erlbaum, 1995.

Drucker, P. F., (Managing): Managing in turbulent times. London, Melbourne, Toronto, Johannesburg, Auckland: Heinemann, 1980.

Dyllick, T., (Umweltbeziehungen): Management der Umweltbeziehungen: öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung. 1. Aufl., Nachdr. Wiesbaden: Gabler, 1990.

Ehlers, R., (Themenstrukturierung): Themenstrukturierung durch Massenmedien. Zum Stand der empirischen Agenda-setting-Forschung, in: Burkart, R., (Hrsg.): Wirkungen der Massenkommunikation. Theoretische Ansätze und empirische Ergebnisse. Wien: Braumüller, 1987, 106-126.

Epprecht, T., (Chance): Risiko als Chance und Verantwortung, in: Wirtschaftsmagazin der studentischen Unternehmensberatung ESPRIT, (Hrsg.): risiko/chance/gefahr. Student Business Review. Nr. 6. Sommer 2001, 8-11.

Esser, H., (Soziologie): Soziologie: spezielle Grundlagen. Bd. 1: Situationslogik und Handeln. Frankfurt am Main, New York: Campus, 1999.

Faulstich, W., (Grundwissen): Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit: kritische Einführung in Problemfelder der Public Relations. Bardowick: Wissenschaftler-Verl., 1992.

Faulstich, W., (I. Medium): I. Medium, in: Faulstich, W., (Hrsg.): Grundwissen Medien. 2., verbesserte Aufl. München: Fink, 1995, 17-100.

Faulstich, W., (Neue): Neue Medien, in: Faulstich, W., (Hrsg.): Grundwissen Medien. 2., verbesserte Aufl. München: Fink, 1995, 255-260.

Faulstich, W., (Vorbemerkungen): Vorbemerkungen, in: Faulstich, W., (Hrsg.): Grundwissen Medien. 2., verbesserte Aufl. München: Fink, 1995, 7-8.

Fengler, J., (Helfen): Helfen macht müde: zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation. München: Pfeiffer, 1991.

Fenkart, P./Widmer, H., (Corporate): C. I.: Corporate Identity: Leitbild, Erscheinungsbild, Kommunikation. Zürich, Wiesbaden: Orell Füssli, 1987.

Fleege-Althoff, F., (notleidende): Die notleidende Unternehmung. Bd. 1: Krankheitserscheinungen und Krankheitsursachen. Stuttgart: Poeschel, 1930.

Fritsch, B., (Krisenbegriff): Krisenbegriff und Krisenbewältigung aus der Sicht der Wirtschaftswissenschaften: Statement zum Referat von K. Rothschild, in: Neuhold, H./Heinemann, H.-J., (Hrsg.): Krise und Krisenmanagement in den internationalen Beziehungen: Ergebnisse einer vom Studienkreis Internationale Beziehungen im Februar 1985 in Berlin veranstalteten Tagung. Stuttgart, Wiesbaden: Steiner, 1989, 89-95.

Gareis, H., (Geleit): Zum Geleit, in: Von Bredow, W., (Hrsg.): Medien und Gesellschaft. Stuttgart: Hirzel; Stuttgart: Wiss. Verl.-Ges., 1990, 7-8.

Gerhards, J., (Konzeptionen): Konzeptionen von Öffentlichkeit unter heutigen Medienbedingungen, in: Jarren, O./Krotz, F., (Hrsg.): Öffentlichkeit unter Viel-Kanal-Bedingungen. 1. Aufl. Baden-Baden, Hamburg: Nomos, 1998, 25-48.

Giger, H., (ZGB): Schweizerisches Zivilgesetzbuch: vollständige Textausgabe. 1. Aufl. Zürich: Liberalis, 1992.

Gmür, M., (Normale): Normale Krisen: Unsicherheit als Managementproblem. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 1996.

Grochla, E., (Geleitwort): Geleitwort, in: Müller, R.: Krisenmanagement in der Unternehmung: ein Beitrag zur organisatorischen Gestaltung des Prozesses der Krisenbewältigung. Frankfurt am Main, Bern: Lang, 1982, V-VI.

Gross, P., (Fusionsrisiken): Das kommunikative Management von Fusionsrisiken, in: Siegwart, H./Neugebauer, G., (Hrsg.): Mega-Fusionen: Analysen, Kontroversen, Perspektiven. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 1998, 315-335.

Gross, P., (Kontingenzmanagement): Globalisierung, kulturelle Dynamik und Kontingenzmanagement, in: Wüthrich, H. A., Winter, W. B., & Philipp, A., (Hrsg.).: Grenzen ökonomischen Denkens: auf den Spuren einer dominanten Logik. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2001, 15-34.

Gross, P., (Multioptionsgesellschaft): Die Multioptionsgesellschaft. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1994.

Grossenbacher, R., (Vierte Gewalt): Hat die „Vierte Gewalt“ ausgedient? Zur Beziehung zwischen Public Relations und Medien, in: Dorer, J./Lojka, K., (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit: theoretische Ansätze, empirische Befunde und Berufspraxis der Public Relations. Wien: Braumüller, 1991, 42-49.

Grunig, J. E., (Development): The Development of Public Relations Research in the United States and its Status in Communication Science, in: Avenarius, H./Armbrecht, W., (Hrsg.): Ist Public Relations eine Wissenschaft?: Eine Einführung. Opladen: Westdt., 1992, 103-132.

Grunig, J. E., (Model).: A Model Program for Public Relations Education, in: Fischer, H.-D./Wahl, U. G., (Hrsg.): Public Relations: Geschichte - Grundlagen - Grenzziehungen = Öffentlichkeitsarbeit. Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien: Lang, 1993, 211-219.

Grunig, J. E./Hunt, T., (Managing): Managing public relations. Fort Worth, Chicago, San Francisco, Philadelphia, Montreal, Toronto, London, Sydney, Tokyo: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

Haacke, W., (Variante): Public Relations - eine neue Variante der Publizistik?, in: Fischer, H.-D./Wahl, U. G., (Hrsg.): Public Relations: Geschichte - Grundlagen - Grenzziehungen = Öffentlichkeitsarbeit. Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien: Lang, 1993, 57-70.

Haberland, G., (Checklist): Checklist für das Krisen-Management. München: Verlag Moderne Industrie, 1975.

Habermas, J., (Strukturwandel): Strukturwandel der Öffentlichkeit: Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1990.

Haedrich, G., (Öffentlichkeitsarbeit): Öffentlichkeitsarbeit und Marketing, in: Haedrich, G., Barthenheier, G., & Kleinert, H., (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit: Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft: ein Handbuch. Berlin, New York: de Gruyter, 1982, 67-75.

Haedrich, G., (Rolle): Die Rolle von Public Relations im System des normativen und strategischen Managements, in: Armbrecht, W./Zabel, U., (Hrsg.): Normative Aspekte der PR: grundlegende Fragen und Perspektiven; eine Einführung. Opladen: Westdt., 1994, 91-107.

Haller, M., (Ausblick): Ausblick: Künftige Entwicklung im Risiko-Management, in: Jacob, H., (Hrsg.): Risiko-Management. Wiesbaden: Gabler, 1986, 117-127.

Haller, M., (Eckpunkte): Risiko-Management - Eckpunkte eines integrierten Konzepts, in: Jacob, H., (Hrsg.): Risiko-Management. Wiesbaden: Gabler, 1986, 7-43.

Haller, M., (Risiko-Dialog): Risiko-Management und Risiko-Dialog, in: Königswieser, R./Lutz, Ch., (Hrsg.): Das systemisch-evolutionäre Management: der neue Horizont für Unternehmer. 2., überarb. Aufl. Wien: Orac, 1992, 321-340.

Haller, M., (Risikoprobleme): Gesellschaftliche Risikoprobleme - Frühwarnfunktion der Versicherung?!, in: Mugler, J./Nitsche, M., (Hrsg.): Versicherung, Risiko und Internationalisierung: Herausforderungen für Unternehmensführung und Politik; Festschrift für Heinrich Stremitzer zum 60. Geburtstag. Wien: Linde, 1996, 331-342.

Haller, M./Wehowsky, St., (Verwundbarkeit): Verwundbarkeit als neue Dimension im Risiko-Management. Theoretische Überlegungen nach dem Attentat vom 11. September. Neue Zürcher Zeitung, Zürich. Nr. 226, THEMEN UND THESEN DER WIRTSCHAFT, 29./30. September 2001, 29.

Haller, M., Maas, P., & Königswieser, R., (Stiftung): Stiftung Risiko-Dialog: Entstehung, Entwicklung und Effekte, in: Königswieser, R./Haller, M./Maas, P. et al., (Hrsg.): Risiko-Dialog: Zukunft ohne Harmonieformel. Köln: Dt. Inst.-Verl., 1996, 11-37.

Hammer, R. M., (Frühaufklärung): Strategische Planung und Frühaufklärung. München, Wien: Oldenbourg: 1988.

Heath, R. L., (Introduction): Introduction: Issues Management: Developing Corporate Survival Strategies, in: Heath, R. L. and Associates, (Hrsg.): Strategic issues management: how organizations influence and respond to public interests and policies. San Francisco, London: Jossey-Bass, 1988, 1-43.

Henne, H. J., (Praxis): Minimierung von Risiko und Schaden in der Praxis, in: Gerling, R./Obermeier, O.-P., (Hrsg.): Risiko - Störfall - Kommunikation. München: Gerling Akademie, 1994, 49-68.

Herbst, D., (Krisen): Krisen meistern durch PR: Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker. Neuwied, Kriftel: Luchterhand, 1999.

Hilb, M., (Integriertes): Integriertes Personalmanagement: Ziele - Strategien - Instrumente. Zweite, überarbeitete und ergänzte Auflage. Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand, 1995.

Höhler, G., (Sieger): Spielregeln für Sieger. 13. Aufl. Düsseldorf, Wien, New York, Moskau: Econ, 1995.

Höhn, R., (Unternehmen): Das Unternehmen in der Krise: Krisenmanagement und Krisenstab. Bad Harzburg: WWT, 1974.

Holzheu, H., (Souverän): Souverän verhandeln. Hamburg, New York, St. Louis, San Francisco, Auckland, Bogotá, Guatemala, Johannesburg, Lissabon, London, Madrid, Mailand, Mexiko, Montreal, New Delhi, Panama, Paris, San Juan, São Paulo, Singapur, Sydney, Tokio, Toronto: McGraw-Hill, 1986.

Holzheu, F./Wiedemann, P. M., (Perspektiven): Perspektiven der Risikowahrnehmung, in: Bayerische Rück, (Hrsg.): Risiko ist ein Konstrukt: Wahrnehmungen zur Risikowahrnehmung. München: Knesebeck, 1993, 9-19.

Hribal, L., (Risikokommunikation): Public Relations-Kultur und Risikokommunikation: Organisationskommunikation als Schadensbegrenzung. Konstanz: UVK Medien, 1999.

Imhof, K., (Gesellschaft): Öffentlichkeit und Gesellschaft, in: Schanne, M./Schulz, P., (Hrsg): Journalismus in der Schweiz: Fakten, Überlegungen, Möglichkeiten. 1. Aufl. Aarau, Frankfurt am Main: Sauerländer, 1993, 45-68.

Imhof, K., (Intersubjektivität): Intersubjektivität und Moderne, in: Imhof, K./Romano, G.: Die Diskontinuität der Moderne: zur Theorie des sozialen Wandels. Frankfurt am Main, New York: Campus, 1996, 200-292.

Imhof, K., (Medienskandale): Medienskandale als Indikatoren sozialen Wandels. Skandalisierungen in den Printmedien im 20. Jahrhundert, in: Hahn, K., (Hrsg.): Öffentlichkeit und Offenbarung. Eine interdisziplinäre Mediendiskussion. Konstanz: UVK, 2001; in Arbeit zitiert nach Typoskript, Seiten 1-19.

Imhof, K., (Moral): Die Rache der Moral: Die moralische Re-Regulation löst die Deregulation ab; in Arbeit zitiert nach Typoskript, Seiten 1-9.

Imhof, K., (Strukturwandel): Strukturwandel der Politik durch den Strukturwandel der Öffentlichkeit, in: Blindenbacher, R., Hablützel, P., & Letsch, B., (Hrsg.): Vom Service Public zum Service au Public: Regierung und Verwaltung auf dem Weg in die Zukunft. Zürich: NZZ Verlag, 2000, 324-331.

Imhof, K., (Unsicherheit): Unsicherheit und Kreativität: Zwei Kernprobleme der Handlungstheorie. Leicht weiterentwickelte Version des Aufsatzes: Kurt Imhof, Ästhetik der Unsicherheit. Eine Annäherung an das verständigungsorientierte Handeln, in: Ernst, A. et al. (Hg.), Kontinuität und Krise: Sozialer Wandel als Lernprozess, Festschrift für Hansjörg Siegenthaler, Zürich 1994: Chronos, S. 417-434; in Arbeit zitiert nach Typoskript, Seiten 1-15.

Imhof, K., (Unternehmenskommunikation): Unternehmenskommunikation unter den Bedingungen des Strukturwandels der Öffentlichkeit. Zürich: Projekteingabe, Winter 2000.

Imhof, K., (Vermessene): Vermessene Öffentlichkeit - vermessene Forschung? Vorstellung eines Projekts, in: Imhof, K., Kleger, H., & Romano, G., (Hrsg.): Zwischen Konflikt und Konkordanz: Analyse von Medienereignissen in der Schweiz der Vor- und Zwischenkriegszeit. Zürich: Seismo, 1993, 11-60.

Imhof, K., (Wandel): Wandel der Gesellschaft im Licht öffentlicher Kommunikation, in: Behmer, M., Krotz, F., Stöber, R., Winter, C. (Hrsg.): Medienwandel und Geschichte. Hamburg 2002; in Arbeit zitiert nach Typoskript, Seiten 1-25.

Imhof, K./Kamber, E., (Wandel): Wandel der Konstitutionslogiken massenmedialer Kommunikation. Plenumsvortrag am 30. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie „Gute Gesellschaft? Zur Konstruktion sozialer Ordnungen“ vom 27. - 30. September 2000 in Köln.

Imhof, K./Schulz, P., (Einleitung): Einleitung: Die Veröffentlichung des Privaten - die Privatisierung des Öffentlichen, in: Imhof, K./Schulz, P., (Hrsg.): Die Veröffentlichung des Privaten - Die Privatisierung des Öffentlichen. Opladen, Wiesbaden: Westdt., 1998, 9-14.

Jänicke, M., (Krisenbegriff): Krisenbegriff und Krisenforschung, in: Jänicke, M., (Hrsg.): Herrschaft und Krise: Beiträge zur politikwissenschaftlichen Krisenforschung. Opladen: Westdt., 1973, 10-25.

Jakobi, R., (Reaktion): Die richtige Reaktion will vorbereitet sein. Das Management von Produktkatastrophen. Neue Zürcher Zeitung, Zürich. Nr. 144, WIRTSCHAFT, 25. Juni 2002, 27.

Janisch, M., (Anspruchsgruppenmanagement): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: vom Shareholder Value zum Stakeholder Value. St. Gallen, Diss. 1992.

Jarren, O., (Medien): Medien, Mediensystem und politische Öffentlichkeit im Wandel, in: Sarcinelli, U., (Hrsg.): Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft: Beiträge zur politischen Kommunikationskultur. Opladen, Wiesbaden: Westdt., 1998, 74-94.

Jaspert, F., (Intensivkurs): Marketing: Intensivkurs; Lehrbuch nach dem Frage-Antwort-Prinzip. 3., unwesentl. veränd. Aufl. München, Wien: Oldenbourg, 1988.

Kirsch, G., (Angst): Ich habe Angst, was soll ich tun? – Fürchte dich! Ein Ökonom auf der Suche nach Gründen für unsere Furchtgier. Neue Zürcher Zeitung, Zürich. Nr. 130, FOKUS DER WIRTSCHAFT, 8./9. Juni 2002, 29.

Köcher, A. C., (Management): Management von Public Relations: ein integrales Konzept: basierend auf einer empirischen Studie bei Schweizer Publikumsgesellschaften. St. Gallen, Diss. 1991.

Köcher, A./Birchmeier, E., (Public Relations?): Public Relations? Public Relations!: Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskommunikation. 2. unveränderte Auflage. Zürich: Verlag Industrielle Organisation, 1995.

Kohli, U., (Vorstellungskraft): Terrorabwehr beginnt mit Vorstellungskraft. Das Denken auf die innere Sicherheit richten. Neue Zürcher Zeitung, Zürich. Nr. 234, INLAND, 9. Oktober 2001, 15.

Kopp, H. W., (Demokratie): Krise und Demokratie: Krisenbewältigung als politische Aufgabe. Bern: Haupt, 1974.

Kotler, Ph., (Grundlagen): Grundlagen des Marketing. 2., überarb. Aufl. München, London, Mexiko, New York, Singapur, Sydney, Toronto: Prentice Hall, 1999.

Kotler, Ph./Armstrong, G., (Marketing): Marketing: eine Einführung. Aus d. Amerikan. übers. von Peter Linnert. Wien: Service, 1988.

Kriz, J./Lisch, R., (Methoden-Lexikon): Methoden-Lexikon für Mediziner, Psychologen, Soziologen. München, Weinheim: Psychologie-Verl.-Union, 1988.

Kromrey, H., (Empirische): Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung. 7. rev. Aufl. Opladen: Leske und Budrich, 1995.

Kropfberger, D., (Erfolgsmanagement): Erfolgsmanagement statt Krisenmanagement: strategisches Management in Mittelbetrieben. Linz: Trauner, 1986.

Krummenacher, A., (Ansatz): Krisenmanagement: ein systemorientierter Ansatz zur Bewältigung von Unternehmungskrisen. Zürich: Industrielle Organisation, 1981.

Krystek, U., (Krisenbewältigungs-Management): Krisenbewältigungs-Management und Unternehmungsplanung. Wiesbaden: Gabler, 1981.

Krystek, U., (Unternehmungskrisen): Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden: Gabler, 1987.

Krystek, U./Müller-Stewens, G., (Frühaufklärung): Frühaufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1993.

Kübler, H.-D., (Massenkommunikation): Kommunikation und Massenkommunikation: Ein Studienbuch. Münster, Hamburg: Lit, 1994.

Kunczik, M., (Internationale): Internationale Public Relations als Forschungsfeld, in: Avenarius, H./Armbrecht, W., (Hrsg.): Ist Public Relations eine Wissenschaft?: Eine Einführung. Opladen: Westdt., 1992, 335-370.

Lachnit, L., (Früherkennung): Betriebliche Früherkennung auf Prognosebasis, in: Jacob, H., (Hrsg.): Früherkennung und Steuerung von Unternehmensentwicklungen. Wiesbaden: Gabler, 1986, 5-30.

Lambeck, A., (Krise): Die Krise bewältigen: Management und Öffentlichkeitsarbeit im Ernstfall; ein praxisorientiertes Handbuch. Frankfurt am Main: IMK, 1992.

Le Coutre, W., (Krisenlehren): Krisenlehren für die Unternehmungsführung, in: Das Geschäft, 3. Jahrgang, April 1926, 63-65.

Loew, H.-Ch., (Entwicklungsgeschichte): Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung - Entwicklungsgeschichte und theoretische Grundlagen, in: Henckel von Donnersmarck, M./Schatz, R., (Hrsg.): Frühwarnsysteme. Bonn, Dover, Fribourg, Leipzig, Ostrava: Innovatio, 1999, 19-47.

Long, L. W./Hazleton, V., (Definition): Definition and Model of the Public Relations Process, in: Fischer, H.-D./Wahl, U. G., (Hrsg.): Public Relations: Geschichte - Grundlagen - Grenzziehungen = Öffentlichkeitsarbeit. Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien: Lang, 1993, 223-237.

Ludes, P., (Medienwissenschaft): Einführung in die Medienwissenschaft: Entwicklungen und Theorien. Berlin: Schmidt, 1998.

Luhmann, N., (Realität): Die Realität der Massenmedien. 2., erw. Aufl. Opladen: Westdt., 1996.

Maletzke, G., (Kommunikationswissenschaft): Kommunikationswissenschaft im Überblick: Grundlagen, Probleme, Perspektiven. Opladen, Wiesbaden: Westdt., 1998.

Maletzke, G., (Massenkommunikationstheorien): Massenkommunikationstheorien. Tübingen: Niemeyer, 1988.

Maletzke, G., (Psychologie): Psychologie der Massenkommunikation: Theorie und Systematik. Hamburg: Hans Bredow-Institut, 1963.

Malik, F., (Imagekrise): Auswege aus der Imagekrise. Die Zukunft liegt jenseits arroganten Spezialistentums. Neue Zürcher Zeitung, Zürich. Nr. 144, CONSULTING, 25. Juni 2002, B 3.

Malik, F./Stelter, D., (Krisengefahren): Krisengefahren in der Weltwirtschaft: Überlebensstrategien für das Unternehmen. 2. Aufl. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung, 1991.

Marcinkowski, F., (Massenmedien): Massenmedien und Politikinhalte. Empirische Fallstudie auf einem unterbelichteten Forschungsfeld. Duisburger Materialien zur Politik- und Verwaltungswissenschaft Nr. 19/1998: http://www.fernunihagen.de/POLALLG/apol_wi/massenmedien.htm.

Meier, A./Slembeck, T., (Wirtschaftspolitik): Wirtschaftspolitik: kognitiv-evolutionärer Ansatz. 2., überarb. Aufl. München, Wien: Oldenbourg, 1998.

Mensch, G., (Risiko): Risiko und Unternehmensführung: eine systemorientierte Konzeption zum Risikomanagement. Frankfurt am Main, Bern, New York, Paris: Lang, 1991.

Merten, K., (Perspektive): Öffentlichkeit in systemtheoretischer Perspektive, in: Szyszka, P., (Hrsg.): Öffentlichkeit: Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation. Opladen, Wiesbaden: Westdt., 1999, 49-66.

Merten, K., (Prozessanalyse): Kommunikation: eine Begriffs- und Prozessanalyse. Opladen: Westdt., 1977.

Merten, K./Westerbarkey, J., (Public Opinion): Public Opinion und Public Relations, in: Merten, K., Schmidt, S. J., & Weischenberg, S., (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien: eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: Westdt., 1994, 188-211.

Meyers, G. C., (Fetzen): Bevor die Fetzen fliegen: die typischen Unternehmenskrisen erkennen, meistern und nutzen. Frankfurt am Main, New York: Campus, 1989.

Mitroff, I. I., (Managing): Managing crises before they happen: what every executive and manager needs to know about crises management. New York: AMACOM, 2000.

Mitroff, I. I./Kilmann, R. H., (Corporate): Corporate tragedies: product tampering, sabotage, and other catastrophes. New York: Praeger, 1984.

Moser, S., (Swissair): Die Swissair muss sich neu erfinden. DIE WELTWOCHE, Zürich. Nr. 28, Wirtschaft, 12. Juli 2001, 25.

Müller, R., (Krisenmanagement): Krisenmanagement in der Unternehmung: ein Beitrag zur organisatorischen Gestaltung des Prozesses der Krisenbewältigung. Frankfurt am Main, Bern: Lang, 1982.

Neckel, S., (Stellhölzchen): Das Stellhölzchen der Macht. Zur Soziologie des politischen Skandals, in: Ebbighausen, R./Neckel, S., (Hrsg.): Anatomie des politischen Skandals. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1989, 55-80.

Neidhardt, F., (Öffentlichkeit): Öffentlichkeit, in: Schäfers, B./Zapf, W., (Hrsg): Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands. Opladen: Leske + Budrich, 1998, 487-495.

Neubauer, M., (Projekten): Krisenmanagement in Projekten: Handeln, wenn Probleme eskalieren. Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona, Hongkong, London, Mailand, Paris, Singapur, Tokio: Springer, 1999.

Neue Zürcher Zeitung, Noch immer 200 Vermisste in Enschede. Die Explosionsursache bleibt weiterhin rätselhaft. Zürich. Nr. 113, VERMISCHTE MELDUNGEN, 16. Mai 2000, 64.

Neue Zürcher Zeitung, Privatheit - Sauerstoff der Freiheit. Zürich. Nr. 87, WIRTSCHAFT, 14./15. April 2001, 21.

Neue Zürcher Zeitung, Verwaltungsräte an der Arbeit. Britische Erkenntnisse einer Feldstudie. Zürich. Nr. 130, ÖKONOMISCHE LITERATUR, 8. Juni 2001, 89.

Neue Zürcher Zeitung, Selber kontrollieren, aber wie? Modelle zur Zähmung der Medienmacht. Zürich. Nr. 142, MEDIEN UND INFORMATIK, 22. Juni 2001, 81.

Neue Zürcher Zeitung, Strategien zur Bekämpfung von Aids. Ambitiöse Verpflichtungserklärung der Uno. Zürich. Nr. 148, AUSLAND, 29. Juni 2001, 5.

Neue Zürcher Zeitung, Wirtschaft im Gespräch. Mit Lust unterwegs im Swissair-Labyrinth. Mario Corti bewegt sich mit scharfem Orientierungssinn. Zürich. Nr. 168, WIRTSCHAFT, 23. Juli 2001, 13.

Neue Zürcher Zeitung, Verlorene Dynamik im ABB-Konzern. Abbau von 12 000 Arbeitsstellen. Zürich. Nr. 170, WIRTSCHAFT, 25. Juli 2001, 17.

Neue Zürcher Zeitung, ABB und die Kommunikationspolitik. Kurssturz nach der Präsentation der Halbjahreszahlen. Zürich. Nr. 170, BÖRSEN UND MÄRKTE, 25. Juli 2001, 27.

Neue Zürcher Zeitung, Klärungen in vernebelten Regionen. Eine Studie zum Service public. Zürich. Nr. 195, MEDIEN UND INFORMATIK, 24. August 2001, 73.

Neue Zürcher Zeitung, Managementkrise statt Krisenmanagement. Zürich. Nr. 230, INLAND, 4. Oktober 2001, 13.

Neue Zürcher Zeitung, Strukturwandel nach Schweizer Art. Zürich. Nr. 232, WIRTSCHAFT, 6./7. Oktober 2001, 21.

Neue Zürcher Zeitung, Gute Kommunikatoren gesucht. Verwaltungsräte im Vergleich. Zürich. Nr. 232, WIRTSCHAFT, 6./7. Oktober 2001, 23.

Neue Zürcher Zeitung, Strategische Führung im Swissair-Debakel. Krisenmanagement von Bundesrat und Wirtschaft. Zürich. Nr. 233, INLAND, 8. Oktober 2001, 11.

Neue Zürcher Zeitung, Aids als Geissel Südafrikas. Pretoria warnt vor den ökonomischen Folgen. Zürich. Nr. 236, WIRTSCHAFT, 11. Oktober 2001, 23.

Neue Zürcher Zeitung, Aids als Testfall der Entwicklungspolitik. Zürich. Nr. 238, WIRTSCHAFT, 13./14. Oktober 2001, 21.

Neue Zürcher Zeitung, Tiefes Vertrauen in den Fifa-Präsidenten. Sepp Blatter von den Delegierten mit 139:56 komfortabel wiedergewählt. Zürich. Nr. 122, SPORT, 30. Mai 2002, 47.

Neue Zürcher Zeitung, Krisenmanagement: Note <<ungenügend>>. Zürich. Nr. 136, STADT ZÜRICH, 15./16. Juni 2002, 43.

Neue Zürcher Zeitung, Die CSG braucht Führung und Geduld. Zürich. Nr. 154, WIRTSCHAFT, 6./7. Juli 2002, 19.

Neuhold, H., (Einleitung): Einleitung: Zur allgemeinen Problematik sicherheitspolitischer Krisen und ihres Managements, in: Neuhold, H./Heinemann, H.-J., (Hrsg.): Krise und Krisenmanagement in den internationalen Beziehungen: Ergebnisse einer vom Studienkreis Internationale Beziehungen im Februar 1985 in Berlin veranstalteten Tagung. Stuttgart, Wiesbaden: Steiner, 1989, 7-11.

Nitsch, H., (Dynamische): Dynamische Public Relations: unternehmerische Öffentlichkeitsarbeit: Strategie für die Zukunft. 1. Aufl. Zürich: Verlag des Schweizerischen Kaufmännischen Vereins, 1975.

Noelle-Neumann, E., (Schweigespirale): Öffentliche Meinung: die Entdeckung der Schweigespirale. Erw. Ausg. d. als Ullstein-Taschenbuch erschienenen Ausg. Frankfurt am Main, Berlin: Ullstein, 1989.

Nudell, M./Antokol, N., (handbook): The handbook for effective emergency and crisis management. Lexington, Massachusetts, Toronto: Lexington books, 1988.

Oeckl, A., (Anfänge): Anfänge und Entwicklung der Öffentlichkeitsarbeit, in: Fischer, H.-D./Wahl, U. G., (Hrsg.): Public Relations: Geschichte - Grundlagen - Grenzziehungen = Öffentlichkeitsarbeit. Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien: Lang, 1993, 15-31.

Oeckl, A., (Handbuch): Handbuch der Public Relations: Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt. München: Süddt., 1964.

Oeckl, A., (historische Entwicklung): Die historische Entwicklung der Public Relations, in: Reineke, W./Eisele, H., (Hrsg): Taschenbuch der Öffentlichkeitsarbeit: Public Relations in der Gesamtkommunikation. 2., überarb. und erg. Aufl. Heidelberg: Sauer, 1994, 11-15.

Ohme-Reinicke, A., (Provokation): Fortschritt als Provokation. Die Technik schiebt sich zwischen Mensch und Natur. Neue Zürcher Zeitung, Zürich. Nr. 70, ZEITFRAGEN, 24./25. März 2001, 97.

Pauchant, T. C./Mitroff, I. I., (Transforming): Transforming the crisis-prone organization: preventing individual, organizational, and environmental tragedies. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

Perrow, Ch., (Katastrophen): Normale Katastrophen: die unvermeidbaren Risiken der Grosstechnik. Mit einem Vorwort von Klaus Traube. Aus dem Englischen von Udo Rennert. Frankfurt am Main, New York: Campus, 1987.

Pleil, G. J., (Weg): Öffentlichkeitsarbeit - ein Weg zum Unternehmenserfolg: Möglichkeiten und Grenzen von Public Relations. Lizenzausgab. Zürich: Verlag des Schweizerischen Kaufmännischen Vereins, 1977.

Prisching, M., (Krisen): Gesellschaftliche Krisen: eine soziologische Analyse ihrer Typen, Bedingungen und Folgen. Wien, Köln, Graz: Böhlau, 1986.

Pürer, H., (Einführung): Einführung in die Publizistikwissenschaft: Fragestellungen, Theorieansätze, Forschungstechniken. 1. Aufl. München: Ölschläger, 1978.

Pürer, H., (Einführung in die Publizistikwissenschaft): Einführung in die Publizistikwissenschaft: Systematik, Fragestellungen, Theorieansätze, Forschungstechniken. 5., überarb. Aufl. München: Ölschläger, 1993.

Reineke, W., (Umgang): Krisenmanagement: richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen: Ursachen, Verhalten, Strategien, Techniken: ein Leitfaden. 1. Aufl. Essen: Stamm, 1997.

Reineke, W./Eisele, H., (Taschenbuch): Taschenbuch der Öffentlichkeitsarbeit: Public Relations in der Gesamtkommunikation. 2., überarb. und erg. Aufl. Heidelberg: Sauer, 1994.

Renfro, W. L., (Issues): Issues management in strategic planning. Westport, Connecticut, London: Quorum Books, 1993.

Reutner, F., (Krisenentwicklung): Krisenentwicklung und Krisenmanagement, in: Hofmann, M./Al-Ani, A., (Hrsg.): Neue Entwicklungen im Management. Heidelberg: Physica, 1994, 1-27.

Rieser, I., (Frühwarnsysteme): Frühwarnsysteme für Unternehmen. Zürich: Zürcher Kantonalbank, 1985.

Rogge, K.-E., (Basiskarte): Basiskarte: Erhebungsmethoden, in: Rogge, K.-E., (Hrsg.): Methodenatlas. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 1995, 100-108.

Ross, D., (Regression): Die Regression des Politischen. Die Massenmedien privatisieren die Öffentlichkeit, in: Imhof, K./Schulz, P., (Hrsg.): Die Veröffentlichung des Privaten - Die Privatisierung des Öffentlichen. Opladen, Wiesbaden: Westdt., 1998, 149-156.

Rothschild, K., (Krisenbegriff): Krisenbegriff und Krisenbewältigung aus der Sicht der Wirtschaftswissenschaften, in: Neuhold, H./Heinemann, H.-J., (Hrsg.): Krise und Krisenmanagement in den internationalen Beziehungen: Ergebnisse einer vom Studienkreis Internationale Beziehungen im Februar 1985 in Berlin veranstalteten Tagung. Stuttgart, Wiesbaden: Steiner, 1989, 77-88.

Russ-Mohl, St., (Fäden): Wer hat die Fäden in der Hand? Zur Machtbalance zwischen PR und Journalismus. Neue Zürcher Zeitung, Zürich. Nr. 251, MEDIEN UND INFORMATIK, 27. Oktober 2000, 81.

Russ-Mohl, St., (Free Flow): Free Flow versus Hiding Hand. Anregungen zur zielgruppengerechten Risikokommunikation, in: Krüger, J./Russ-Mohl, St., (Hrsg.): Risikokommunikation: Technikakzeptanz, Medien und Kommunikationsrisiken. Berlin: Edition Sigma, 1991, 221-243.

Ruud, F. T./Pfyffer, H.-U., (Statthalter): Die Statthalter des Verwaltungsrates. Wichtige Rolle der internen Revision. Neue Zürcher Zeitung, Zürich. Nr. 210, WIRTSCHAFT, 11. September 2001, 28.

Saxer, U., (Symbolpolitik): Public Relations und Symbolpolitik, in: Armrecht, W., Avenarius, H., & Zabel, U., (Hrsg.): Image und PR: kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein? Opladen: Westdt., 1993, 165-187.

Scherer, H., (Strukturmerkmale): Unternehmen in öffentlichen Auseinandersetzungen: Strukturmerkmale öffentlicher Kommunikation als Herausforderung für die integrierte Unternehmenskommunikation, in: Ahrens, R., Scherer, H., & Zerfass, A., (Hrsg.): Integriertes Kommunikationsmanagement: konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen; ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung. Frankfurt am Main: IMK, 1995, 51-82.

Scherler, P., (Kommunikation): Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen als Erfolgsfaktor im Krisenmanagement eines Konzerns: Erfahrungen aus dem Fall Brent Spar (Greenpeace vs. Shell). St. Gallen, Diss. 1996.

Schneider, B., (Mediensystem): Mediensystem, in: Jarren, O., Sarcinelli, U., & Saxer, U., (Hrsg.): Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft: ein Handbuch mit Lexikonteil. Opladen, Wiesbaden: Westdt., 1998, 422-430.

Schnell, R., Hill, P. B., & Esser, E., (Methoden): Methoden der empirischen Sozialforschung. 5., völlig überarb. und erw. Aufl. München, Wien: Oldenbourg, 1995.

Schulten, M. F., (Krisenmanagement): Krisenmanagement. 1. Aufl. Berlin: Verl. für Wiss. und Forschung, 1995.

Seifert, W. G., (Effizienzsprung): Fallstudie 45: Effizienzsprung durch systematische Risikopolitik, in: Jacob, H., (Hrsg.): Risiko-Management. Wiesbaden: Gabler, 1986, 95-116.

Shrivastava, P., (BHOPAL): Bhopal: anatomy of a crisis. Cambridge, Massachusetts: Ballinger, 1987.

Silver, A. D., (Zeiten): Wenn die Krise droht: wie jedes Unternehmen auch schwere Zeiten überstehen kann. [Einzig berecht. Übers. aus d. Amerikan. von Erwin Schuhmacher]. Freiburg im Breisgau: Haufe, 1989.

Simon, D., (Signale): Schwache Signale: die Früherkennung von strategischen Diskontinuitäten durch Erfassung von “weak signals“. Wien: Service, 1986.

Spindler, G. P., (Umwelt): Das Unternehmen in kritischer Umwelt: Öffentlichkeitsarbeit zwischen Macht und Menschen. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine; Wiesbaden: Gabler, 1987.

Spirig, K., (Ethik): Schuss von der Kanzel. Ethik als unternehmerische Erfolgskomponente. Tages-Anzeiger, Zürich. Nr. 149, ALPHA, 30. Juni/1. Juli 2001, 3.

Staehle, W. H., (Krisenmanagement): Krisenmanagement, in: Wittmann, W., (Hrsg.): Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 2: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Teilbd. 2. I-Q. 5., völlig neu gestaltete Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1993, Spalte 2452-2466.

Stenz, T., (Vormarsch): Gibt es die <<Neue Wirtschaft>>? Vormarsch des Immateriellen. Anpassung der Finanz-Berichterstattung in der New Economy. Neue Zürcher Zeitung, Zürich. Nr. 172, WIRTSCHAFT, 26. Juli 2000, 21.

Stöhlker, K. J., (Reich): Wer richtig kommuniziert, wird reich: PR als Schlüssel zum Erfolg. Wien, Frankfurt: Wirtschaftsverlag Ueberreuter, 2001.

Stöhlker, K. J., (schweigt): Wer schweigt, verliert. Die drei Säulen der Kommunikation. Neue Zürcher Zeitung, Zürich. Nr. 9, MEDIEN UND INFORMATIK, 12. Januar 2001, 71.

Stüssi, H. E., (Was): Was sind Public Relations (PR)? 1. Aufl. Uttwil: Auditorium, 1981.

Szyszka, P., (Inszenierte): Inszenierte Öffentlichkeit. Eine qualitative Analyse der zentralen Akteure im Fall „Brent Spar“, in: Imhof, K., Jarren, O., & Blum, R., (Hrsg.): Steuerungs- und Regelungsprobleme in der Informationsgesellschaft. Opladen, Wiesbaden: Westdt., 1999, 118-135.

Szyszka, P., (Öffentlichkeit): Einführung: Öffentlichkeit - eine zentrale Kategorie der Organisationskommunikation?, in: Szyszka, P., (Hrsg.): Öffentlichkeit: Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation. Opladen, Wiesbaden: Westdt., 1999, 9-19.

Theil, M., (Risikomanagement): Risikomanagement - Stand und Ansätze für eine Weiterentwicklung, in: Mugler, J./Nitsche, M., (Hrsg.): Versicherung, Risiko und Internationalisierung: Herausforderungen für Unternehmensführung und Politik; Festschrift für Heinrich Stremitzer zum 60. Geburtstag. Wien: Linde, 1996, 205-220.

Thommen, J.-P., (Betriebswirtschaftslehre): Betriebswirtschaftslehre. Bd. 1: Unternehmung und Umwelt, Marketing. 3., vollständig überarb. und erw. Aufl. Winterthur: Schellenberg, 1992.

Thommen, J.-P., (Glaubwürdigkeit): Glaubwürdigkeit: die Grundlage unternehmerischen Denkens und Handelns. Zürich: Versus, 1996.

Thommen, J.-P., (Personal): Betriebswirtschaftslehre. Bd. 3: Personal, Organisation, Führung. 3., vollständig überarb. und erw. Aufl. Winterthur: Schellenberg, 1992.

Toffler, A., (Machtbeben): Machtbeben: Wissen, Wohlstand und Macht im 21. Jahrhundert. Aus dem Amerikan. von Hermann Kusterer. Düsseldorf, Wien, New York: Econ, 1990.

Ulrich, H., (System): Die Unternehmung als produktives soziales System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. Bern, Stuttgart: Haupt, 1968.

Ulrich, H./Probst, G. J. B., (Anleitung): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: ein Brevier für Führungskräfte. 3., erw. Aufl. Bern, Stuttgart: Haupt, 1991.

Ulrich, P., (Unternehmen): Wofür sind Unternehmen verantwortlich? Nr. 80. St. Gallen: Institut für Wirtschaftsethik, April 1998.

Ulrich, P., (Wirtschaftsethik): Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. 2., durchges. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 1998.

Van Beveren, T./Hubacher, S., (FLUG): FLUG SWISSAIR 111: die Katastrophe von Halifax und ihre Folgen. Zürich: Werd, 1999.

Voigt, K.-I., (Strategische Planung): Strategische Planung und Unsicherheit. Wiesbaden: Gabler, 1992.

Von der Crone, H. C., (Reputation): Corporate Governance und Reputation. Vom Nutzen eines guten Rufes für Manager und Unternehmen. Neue Zürcher Zeitung, Zürich. Nr. 22, FOKUS DER WIRTSCHAFT, 27./28. Januar 2001, 29.

Von der Oelsnitz, D., (Unternehmensflexibilisierung): Prophylaktisches Krisenmanagement durch antizipative Unternehmensflexibilisierung: theoretische und konzeptionelle Grundzüge der Flexiblen Organisation. Bergisch Gladbach, Köln: Eul, 1994.

Von Wartburg, W., (Krise): <<Die Krise verschlimmert>>. Tages-Anzeiger, Zürich. Nr. 232, WIRTSCHAFT, 6. Oktober 2001, 27.

Weber, Ph., (Krisenmanagement): Krisenmanagement, Organisation, Ablauf und Hilfsmittel der Führung in Krisenlagen. Bern, Frankfurt am Main, Las Vegas: Lang, 1980.

Weibel, P. F./Scheiwiller, T., (Immaterielle): Immaterielle Werte besser managen. Nachhaltiger Erfolg durch erweiterte Führungskonzepte. Neue Zürcher Zeitung, Zürich. Nr. 144, CONSULTING, 25. Juni 2002, B 17.

Weidenbaum, Murray, (Weckruf): Ein Weckruf für die Corporate Governance. Die amerikanische Unternehmenswelt vor neuen Herausforderungen. Neue Zürcher Zeitung, Zürich. Nr. 172, THEMEN UND THESEN DER WIRTSCHAFT, 27./28. Juli 2002, 23.

Weinhold-Stünzi, H., (Marketing): Marketing in zwanzig Lektionen: ein Lehrwerk für das Marketing an Hochschulen, höheren Lehranstalten, Seminarien für Marketingleiter, Verkaufsmanager und Werbeleiter sowie für das Selbststudium. 12. Aufl. St. Gallen: Fachmed, 1988.

Widmer, U., (Einleitung): Skandalgeschüttelt ins nächste Jahrtausend? Eine Einleitung, in: Looser, H./Kolbe, Ch./Schaller, R. et al., (Hrsg.): Die Schweiz und ihre Skandale. Zürich: Limmat, 1995, 13-21.

Wiedemann, P. M., (Krisenmanagement): Krisenmanagement & Krisenkommunikation. Arbeiten zur Risikokommunikation. Heft 41. Jülich: Forschungszentrum Jülich GmbH, Januar 1994.

Wieland, J., (Ethik): Die Ethik der Governance. Marburg: Metropolis, 1999.

Wissenschaftlicher Rat (DUDEN): DUDEN: Deutsches Universalwörterbuch. 2., völlig neu bearb. u. stark erw. Aufl. Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Dudenverl., 1989.

Witte, E., (Anfang): Die Unternehmenskrise – Anfang vom Ende oder Neubeginn?, in: Bratschitsch, R./Schnellinger, W., (Hrsg.): Unternehmenskrisen – Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung: Bericht über die Pfingsttagung in Innsbruck, Juni 1979. Stuttgart: Poeschel, 1981, 7-24.

Wunderer, F. R., (Verwaltungsrats-Präsident): Der Verwaltungsrats-Präsident: Gestaltungsansätze aus juristischer und managementorientierter Sicht. Zürich: Schulthess Polygraphischer, 1995.

Zerfass, A., (Unternehmensführung): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Opladen: Westdt., 1996.

Zetterberg, H. L., (Ideologie): Medien, Ideologie und die Schweigespirale, in: Wilke, J., (Hrsg.): Öffentliche Meinung - Theorie, Methoden, Befunde: Beiträge zu Ehren von Elisabeth Noelle-Neumann. Freiburg (Breisgau), München: Alber, 1992, 51-75.

Zimmermann, T. P. H., (Frühwarnung): Vernetztes Denken und Frühwarnung: ein systemorientiertes Frühwarnkonzept mit Beispielen aus der Praxis einer Unternehmung. St. Gallen, Diss. 1991.

7.8 Anhang H: Curriculum vitae

Curriculum Vitae

Chantal Erica Landert

Geburtsdatum: 20. Februar 1968 Bürgerin von Rorbas/ZH Nationalität: Schweiz

Ausbildung

1993 - 1999 Universität St. Gallen (Hochschule St. Gallen, HSG)
Lizentiat Frühling 1999; Vertiefungsrichtung: "Management sozialer Prozesse"

1991 - 1993 Kantonsschule Beromünster/LU (Typus B)

1988 - 1991 Gymnasium St. Klemens/Ebikon/LU

1981 - 1984 Gymnasium Hohe Promenade/Zürich (Typus D)

Praktische Tätigkeiten

1985 - 1986 Ballett-Tänzerin, Vertrag am Stadttheater St. Gallen
1984 - 1985 Ballett-Tänzerin, Elevinnenvertrag an der Staatsoper München

Interessen

Viele.