

DIE KRISE THEORETISCH ERKLÄREN

Zur systematischen Analyse von Krisensituationen und Krisenmanagement

TEXT: Nanette Aimée Besson*

1 Einleitung

Unternehmenskrisen erfüllen klassische Nachrichtenfaktoren: Sie sind aufregend, spannend und machen betroffen. Deswegen berichten Journalisten darüber. Aus PR-Perspektive sind Krisen eine Herausforderung: Es ist eine Meisterleistung der Kommunikation, sensitive Informationen angemessen und ohne Missverständnisse zu kommunizieren. Gleichzeitig sind Krisen meist ein empfindliches Thema, da auch Schwachpunkte zutage treten, die kein PR-Mensch gern an die Öffentlichkeit tragen möchte beziehungsweise darf.

* **Nanette Aimée Besson** ist Professorin im Fachbereich Journalismus und Kommunikation der HMKW Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft am Campus Köln.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Krisen erfolgt meist anhand von Fallbeispielen und moralischen Richtlinien. Nachdem jahrzehntelang nur Handlungsempfehlungen für Krisenmanagement gegeben oder beschreibende Modelle konstruiert wurden, gibt es seit 2007 empirisch nachprüfbar Konzepte und Theorien zur Krisenthematik. Allen voran stellt die „Situational Crisis Communication Theory“ von Timothy Coombs eine stabile Theorie auf empirischer Basis zur Verfügung, mit der Verhalten und Reaktionen erklärt werden können.

Die nachträgliche Beschäftigung mit Krisen und Krisenmanagement ist immer verfolgt von dem Wunsch, die Krise möglichst schnell hinter sich zu lassen und nicht über Schwachstellen im Management zu sprechen. Dieses Phänomen ist in der Evaluation allgegenwärtig. Die systematische Analyse von Krisensitua-

tionen und Krisenmanagement kann jedoch Schwachstellen und Problemzonen der Unternehmenskommunikation aufdecken. Konflikte können erklärt und für künftige Krisen bessere Vorbereitungen getroffen werden.

2 Ebenen und Dimensionen von Krisen

Für die Analyse von Kommunikation können Theorien aus verschiedenen Bereichen herangezogen werden, zum Beispiel der Kommunikationswissenschaft, der Psychologie, der Wirtschaftswissenschaften oder der Soziologie. Dabei ist herauszufinden, welche Theorie für welche Krisensituation am besten geeignet ist. Für die Kategorisierung wird daher zunächst eine Matrix an Kriterien gesucht, nach denen Krisen zu unterteilen sind.

Eine Krise ist dadurch gekennzeichnet, dass ein unerwarteter und unkontrollierbarer, existenzgefährdender Zustand eintritt. Dieser Zustand kann plötzlich oder schleichend kommen, manchmal ist er auch ein wiederkehrender Zustand. Die Dauer einer Krise ist nicht abzusehen und die Bedrohung durch entstehenden Schaden oder das Ausmaß des Schadens sind kaum vorherzusehen. Die Krise wird sichtbar, wenn sie öffentlich ist, das heißt eine öffentliche Kommunikation darüber entsteht.

Im Unternehmens- oder Organisationskontext bedeutet die Krise immer eine Gefahr für das Weiterbestehen der Organisation. Eine Krise kann auch im persönlichen Umfeld stattfinden – theoretisch betrachtet, stellt das die Mikroebene dar, während die Unternehmenskrise die Mesoebene betrifft. Eine gesellschaftliche Krise wäre damit die Makroebene (👉 **Abbildung 1**).

Jede Krise kann auch auf einer niedrigeren Stufe betrachtet werden: Die ge-

sellschaftliche Krise wird sich auf die Organisation auswirken und für Individuen ebenfalls eine bedrohliche Wirkung haben. Die Unternehmenskrise ist immer auch als eine Krise der beteiligten Individuen zu betrachten, sowohl auf der Täter- als auch auf der Opferseite.

3 Krisenursachen

Dabei bedeutet Täter nicht, dass die Krise (immer) mit Absicht herbeigeführt wurde. Es erweitert jedoch die Analyse, wenn nicht nur organisatorische Prozesse und Strukturen, sondern auch die persönliche Kommunikation und die psychischen Hintergründe verstanden werden (👉 **Abbildung 2**, S. E3).

Eine Krise kann versehentlich, absichtlich, unvorhersehbar oder vorhersehbar verursacht werden. Meist werden die absichtlichen oder vorhersehbaren Krisen nicht oder nicht früh genug er-

kannt. Absichtliche Krisenherde werden eher verschleiert, weil sie einen bewussten Zweck verfolgen. Dieser kann zum Beispiel eine hohe Medienresonanz und damit steigende Popularität sein. Unabsichtliche Krisen können selbst- oder fremdverschuldet sein – dazwischen gibt es Mischvarianten dieser Pole.

Der Grad der Vorhersagbarkeit einer Krise hängt eng damit zusammen, welche Akteure wie bewusst die Öffentlichkeit beobachten – und eventuell auch nicht-öffentliche Prozesse. Die Einschätzung, ob eine Krise absichtlich, versehentlich, vorhersehbar oder unvorhersehbar herbeigeführt wurde, stellt eine wesentliche Bewertung dar und ist im Zweifel individuell für jeden Fall zu erörtern.

Der Krisenauslöser beeinflusst die kommunikative Situation. Es gibt auf einmal mindestens zwei Parteien: Geschädigte und Verursacher – im Zweifel ist Letzterer das Unternehmen. Dieses kann auch als dritte Partei betroffen sein, >

Abbildung 1



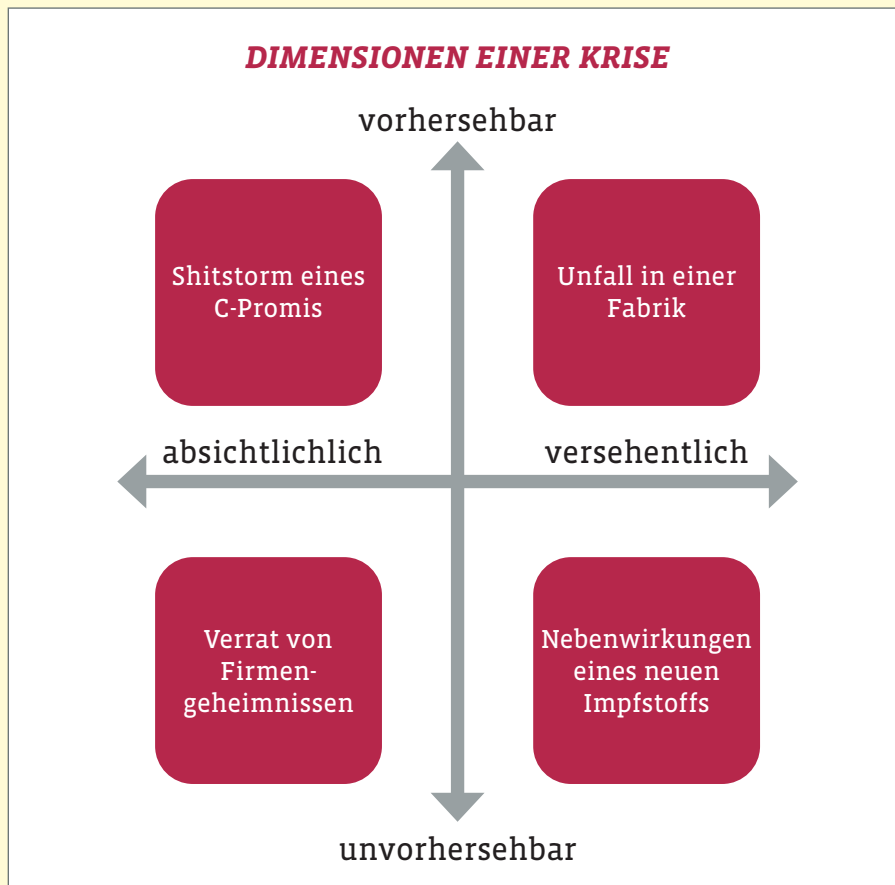
zum Beispiel im Fall einer Naturkatastrophe oder als Arbeitgeber (☞ **Abbildungen 3 und 4**, S. E5).

Wenn ein Unfall passiert, dann gibt es – wie bei der Explosion in einem Chemiewerk – Verletzte, es gibt eine Explosion als Auslöser und das Unternehmen als betroffene Instanz, die die Verantwortung für die Geschädigten trägt. Der Auslöser kann der Zufall beziehungsweise ein unglücklicher Umstand sein. Es kann auch Fahrlässigkeit vorliegen, sodass jemand für die Explosion verantwortlich gemacht werden kann. Ob Letzteres der Fall ist, wird meist erst im Nachhinein durch polizeiliche Ermittlungen festgestellt.

Handelt es sich um einen Managementfehler, dann gibt es – zum Beispiel bei der Insolvenz einer Einzelhandelskette – einen Auslöser, der den „Fehler begangen hat“. Es gibt Geschädigte: Mitarbeitende, die durch die Insolvenz ihren Job verlieren, oder Investoren, deren Aktien an Wert einbüßen. Das Unternehmen ist als dritte Partei betroffen: Es hat teilweise Mitverantwortung, da es das Handeln eines oder einer Mitarbeitenden ist. Gleichzeitig ist das Vertrauen des Unternehmens in die Person enttäuscht worden, und der Auslöser hinterlässt das Unternehmen mit den Konsequenzen. Dieselbe Situation findet sich bei Betrug im Unternehmen.

Die Gewichtung zwischen Auslöser und Unternehmen hängt von der Philosophie und dem Wertesystem des Unternehmens ab. Wenn zum Beispiel eine Organisation den Umgang mit Missbrauch, Ausbeutung oder Manipulation mit Zurückhaltung verfolgt, dann gibt dieses Wertesystem den Menschen der Organisation eine Richtung vor, wie sie darüber denken und damit umgehen sollten. In diesem Sinn handelt der Auslöser eigentlich im Sinne des Unternehmens – sei es mit der Manipulation von Abgasen oder der Ausbeutung von Mitarbeitenden (zum Beispiel im Skandal um versteckte Kameras im Mitarbeiterbereich).

Abbildung 2



4

Rollen im Krisensystem

Durch den krisenauslösenden Umstand wird ein System erzeugt. Die Kommunikation zwischen Geschädigten und Auslöser wird oft neu geschaffen – vorher gab es keine oder eine stark anders gestaltete Kommunikation (zum Beispiel zwischen Kunden und Unternehmen). Das System Kommunikation wird geschaffen (nach Luhmann).

Es bilden sich Rollen heraus, da die Krise durch den Grad der Öffentlichkeit Gestalt annimmt. Dabei gibt es bei den Geschädigten (zum Beispiel den Angehörigen der Getöteten) Sprecher und eine Masse, die vermehrt zuhört – eine „Galerie“ im Sinn von Gerhards und Neidhardt. Gleichzeitig formiert das Unternehmen sich zur Sprecherfunktion – sofern es Stellung bezieht.

Wenn das Unternehmen sich „tot stellt“, bildet sich das System um die Medien, die Öffentlichkeit und die Geschädigten aus. Es wird sehr viel Raum für Spekulationen gelassen. Diese bedeuten für das Unternehmen ein Imagerysiko, da Images sich durch Desinforma-

ROLLEN IN DER KRISE

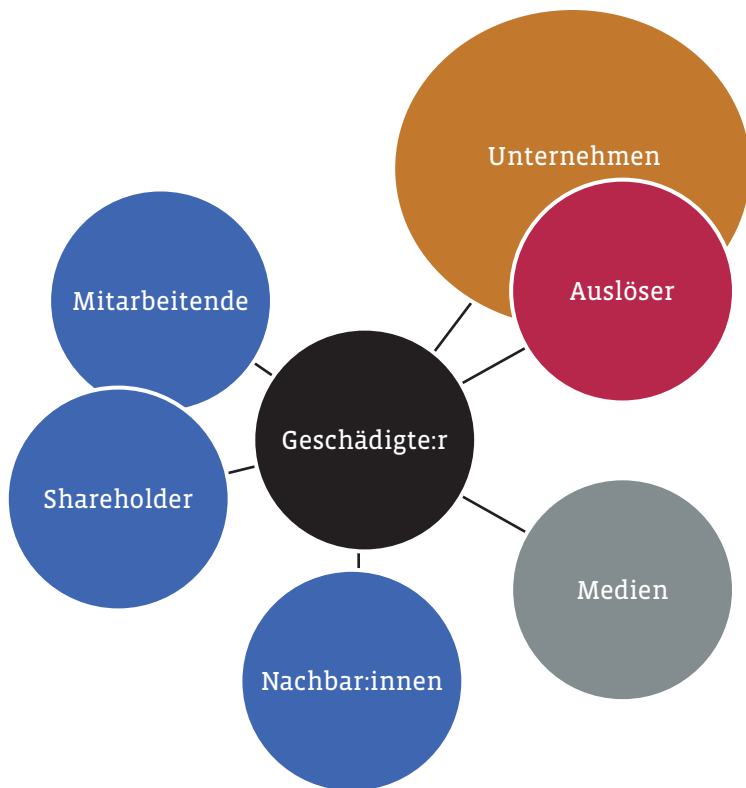


Abbildung 3

tion sehr schnell bilden. Die Rollen im Krisensystem können sich dynamisch verändern, indem Akteure das Wort ergreifen oder sich zurückziehen. Im Zeitalter von Social Media ist die Dynamik in der Kommentierung sehr hoch.

5 Kommunikation im Krisensystem

Die Kommunikation zwischen Auslöser und Geschädigten wird oft durch das Unternehmen als direkter oder indirekter Auslöser einer Krise aufgegriffen. Dabei kommen Instrumente zum Einsatz wie Darksites und vorgefertigte Presstexte, empathische Farbgebungen für Lo-

gos oder andere Formen der Empathie – je nach Grad des Personenschadens. Anzeigen in Medien, Social-Media-Posts und Interviews oder Pressekonferenzen sind Kommunikationsinstrumente, die zunächst eine Stellungnahme ermöglichen. Diese sind in erster Linie Instrumente einseitiger Information: Es werden Fakten geäußert und Stellungnahmen abgegeben.

Der Grad der Ehrlichkeit wird von der Situation bestimmt: Da in Krisenfällen oft rechtliche Faktoren eine wesentliche Rolle spielen, wird im Zweifel auch einiges ausgelassen oder im schlimmsten Fall anders dargestellt.

Zweiseitige Kommunikation im Sinn von Grunig und Hunt findet statt, wenn

das Unternehmen den Rückkanal aktiv bedient. Dabei ist die Frage, ob es auf Feedback der Zuhörer reagiert (symmetrische Kommunikation) oder Feedback abgeblockt wird. Ein Dialog kann sich entwickeln, abhängig von der Kommunikationsfähigkeit des Unternehmens.

Für Geschädigte wird zum Beispiel eine Hotline oder E-Mail-Adresse eingerichtet, um die Kommunikation zu ermöglichen. Dabei geht es um bidirektionale Kommunikation, die nicht direkt öffentlich ist. Die Kommunikation im Krisensystem ist nur teilweise öffentlich – der andere Teil findet auf der „Hinterbühne“ statt und ist für die Öffentlichkeit nicht zu beurteilen.

Jedes Verhalten des Unternehmens kommuniziert etwas: Die Stellungnahme zum Vorfall wird durch die Wahl der Worte, der Umgebung, des Kanals, des Auftritts begleitet. Ein Bild oder eine non-verbale Darstellung übermittelt nachhaltige Eindrücke beim Rezipienten, den Geschädigten und der Öffentlichkeit. Die Wahl der Krawatte oder des Hintergrunds bei einem Interview kann den Geschäftsführer als emphatisch mitfühlende, verantwortungsvolle Führungskraft erscheinen lassen oder als relativ emotionslosen Menschen, dem die Schicksale der Geschädigten gleichgültig sind.

6 Umgang mit Betroffenen

Der Umgang mit den Betroffenen spiegelt die Wertschöpfung des Unternehmens für diese Stakeholder. Dabei geht es nach Watzlawick auch um die Machtverhältnisse: Wird diesen Menschen kooperativ, unterstützend oder eher ignorant und herablassend begegnet?

Jedes System hat eigene Werte und „Leitcodes“ gemäß Luhmann. Das erste System, das sich bildet, wenn eine Krise ausgelöst wird, besteht zwischen Ge- >

BEISPIELKRISEN MIT ROLLENVERTEILUNG

Beispiel	Auslöser, über den berichtet wurde	Verursachung der Krise	Geschädigte Stakeholder (direkt)	Rolle des Unternehmens
RWE (Hambacher Forst)	Todesfall	Unfall	Aktivisten/Gegner	Firmengeländebesitzer
Deutsche Bahn (Sturmschäden)	Naturkatastrophe	Unfall	Bahnfahrende	Dienstleister
VW (Dieselskandal)	Whistleblower	Betrug	Kunden	Produzent
Samsung (Note 8 brennt)	Mehrere Brände	Produktfehler	Kunden	Produzent
Germanwings (Flug 9525)	Absturz	Anschlag/Selbstmord	Kunden (Passagiere/Familien)	Dienstleister
Burger King (Ekelskandal)	Whistleblower	Managementfehler	Kunden/Mitarbeitende	Arbeitgeber/Produzent
H&M (T-Shirt „Coolest monkey“)	Anzeige	Falsch eingeschätzt	Kunden/Gesellschaftsgruppe	Produzent
VW (Rassismusskandal)	Anzeige	Falsch eingeschätzt	Kunden/Gesellschaftsgruppe	Verkäufer
BASF (Feuer)	Explosion auf Firmengelände	Unfall	Mitarbeitende	Firmengeländebesitzer
Karstadt (Pleite)	Insolvenz	Managementfehler	Mitarbeitende	Arbeitgeber
Currenta (Explosion)	Explosion auf Firmengelände	Unfall	Mitarbeitende	Firmengeländebesitzer
Flughafen Frankfurt (Landebahn)	Jubiläum 10 Jahre Landebahn	Meinungsverschiedenheit	Nachbarn	Firmengeländebesitzer
Wirecard-Skandal	Insolvenz	Betrug	Shareholder	Produzent
Vergiftete Babynahrung in Supermarkt	Erpresserbrief	Erpressung	Kunden	Verkäufer
Flughafen München 2018	Persönl. Fehlverhalten	Einzelner Mitarbeiter	Fluggäste	Firmengeländebesitzer

Abbildung 4

geschädigten und dem Unternehmen. In diesem System muss sich das Wertesystem erst neu definieren. Das kann zu Schwierigkeiten führen, da nicht unbedingt gemeinsame „Geltungsansprüche“ (nach Habermas) existieren. Um nach Habermas kommunizieren zu können, muss eine gemeinsame Sprache existieren, und die Relevanz von Wahrheit, Aufrichtigkeit und Moralität ist beidseitig anzuerkennen.

Die Sprache kann ein direktes Hindernis sein. Wenn etwa die Geschädigten

eine andere Sprache sprechen als die Unternehmensvertreter, dann sind Dolmetscher zu organisieren, um überhaupt verbal zu kommunizieren. In einer Krise werden die Betroffenen immer nach der Wahrheit fragen, um Aufklärung über den Vorfall zu bekommen. Ein Unternehmen hingegen kann Bedenken haben oder auch rechtliche Restriktionen, die nicht zulassen, dass alle Fakten zu dem Vorfall öffentlich gemacht werden.

Aufrichtigkeit stellt in der Krisenkommunikation einen sehr wichtigen

Aspekt dar, weil Mitgefühl authentisch wirken muss, um glaubhaft zu sein. Die Wirkung von halbherzigen Beileidsbekundungen kann für Unternehmen einen Imageschaden verursachen. Die moralische Haltung in der Kommunikation zwischen Geschädigten und Unternehmen ist abhängig von der Gesellschaft, in der das Unglück passiert. Das Wertesystem des Kapitalismus stellt andere Ziele als erstrebenswert dar als zum Beispiel ein sozialistischer Staat oder ein Naturvolk. Schon zwischen den Religio-

nen gelten unterschiedliche Wertesysteme.

Wenn die Betroffenen anderen Wertesystemen angehören als das Unternehmen, dann kann es in der Kommunikation zu Komplikationen kommen. Habermas stellt die „ideale Sprechsituation“ als eine eher unwahrscheinliche Begegnung dar. In der Krisensituation gilt das in besonderem Maß.

Wenn die Betroffenen untereinander kommunizieren, dann bilden sie ein neues System mit eigenen Werten. Sind die Personen eine homogene Gruppe – zum Beispiel überwiegend erwachsene Berufspendler –, dann hat diese Gruppe den Vorteil, ähnliche Geltungsansprüche zu verfolgen. Sie werden einfach miteinander auskommen und gemeinsame Ziele formulieren können.

Das Unternehmen ist bereits ein System, das ein eigenes Wertesystem lebt. In Wirtschaftsunternehmen ist Geld ein „generalisiertes Kommunikationsmedium“ nach Luhmann, das heißt, das Geld regelt in Form von Kosten und Einnahmen, Gehältern und Prämien das Verhalten und die Kommunikation innerhalb der Organisation.

Gleichzeitig geht es beim Krisenmanagement um Reputation, die zu schützen ist. Der finanzielle Zusammenhang zwischen Reputation und Umsatz kann vermutet werden, ist jedoch selten empirisch haltbar nachzuweisen. Als Bezugsgröße auf dem „Meinungsmarkt“ wird die Reputation allgemein anerkannt.

7

Handlungsoptionen

Wenn die Krise öffentlich ist, dann ist es (spätestens) für die Unternehmenskommunikation an der Zeit zu reagieren beziehungsweise sich zu entscheiden, wie sich das Unternehmen verhalten möchte. Die Handlungsoptionen können grob

unterteilt werden in „Flucht“, „tot stellen“ oder „Kampf“. Der „Kampf“ wiederum kann verstanden werden als „sich schuldig bekennen“, „einen Sündenbock finden“ oder „aktiv argumentieren und sich verteidigen“.

Die Schuld auf sich zu nehmen, ist nach Timothy Coombs und seiner „Situational Crisis Communication Theory“ dann angeraten, wenn die Organisation die Verantwortung für die Krise trägt. Der Reputationsschaden durch die Krise wird auf diese Weise minimiert. Die Übernahme von Verantwortung kann auch bedeuten, dass das Unternehmen sich aktiv um die Geschädigten kümmert – auch wenn es nicht direkt Schuld zum Beispiel an dem Unfall ist. Dieses Verhalten wirkt sich dann vertrauensfördernd aus.

Einen Sündenbock zu benennen, kann die öffentliche Aufmerksamkeit vom eigenen Unternehmen ablenken und die Krise vorbeiziehen lassen. Diese Taktik kann funktionieren – sie birgt trotzdem die Gefahr, dass investigative Journalisten aufmerksam werden, weil das „Ablenkungsmanöver“ zu glatt wirkt.

Die dritte Variante des Kampfs – sich aktiv verteidigen – birgt das Risiko, wegen dieser Rechtfertigung erst recht für „schuldig“ gehalten zu werden. Dabei kann höhere öffentliche Aufmerksamkeit erzeugt werden, als wenn das Unternehmen sich passiv verhalten hätte.

Tot stellen verfolgt die Strategie, die Krise laufen zu lassen und abzuwarten, ohne sich aktiv einzumischen oder zu positionieren. Anfragen werden ignoriert und Aussagen nicht getätigt.

Flucht ist für Unternehmen eine schwierige Variante, da sie spätestens dann, wenn der Sachverhalt rechtliche Konsequenzen hat, kaum möglich ist – es sei denn, der CEO der Firma setzt sich heimlich in einen anderen Staat ab. Das ist dann der Stoff aus dem Wirtschaftskrimis geschrieben werden.

Welche Handlungsoption sinnvoll und angemessen ist, hängt von der Unternehmensleitung, der Situationsbewertung und den beteiligten Menschen ab. Eine Abschätzung von potenziellen Krisenverläufen kann eine Szenariobildung bieten. Diese ist jedoch im akuten Krisenfall meist aus Zeitgründen unrealistisch. Daher stellt die Krisenprävention einen der wichtigsten Bausteine erfolgreichen Krisenmanagements dar.

8

Rechtliche und emotionale Aspekte

Die Besonderheit im Fall einer Unternehmenskrise ist es, dass sehr schnell rechtsrelevante Entscheidungen getroffen und juristische Rahmenbedingungen berücksichtigt werden müssen. Gleichzeitig spielt die Kommunikation in einer Krise eine bedeutende Rolle, da der Grad der Öffentlichkeit und die Bewertung der Situation durch die Öffentlichkeit den Schaden der Krise beeinflussen. Die Zusammenarbeit von Unternehmensleitung, Rechtsabteilung und Unternehmenskommunikation ist in einer Krise deshalb sehr eng zu konzipieren, damit die richtigen Entscheidungen getroffen werden, um den Reputationsschaden möglichst gering zu halten.

Timothy Coombs unterscheidet zusätzlich die stark emotionale Krise, die er Scansis nennt. Dabei wird dem Unternehmen Absichtlichkeit und moralische Verwerflichkeit vorgeworfen, und die Öffentlichkeit fordert eine Bestrafung. Diese ähnelt dem mittelalterlichen „An-den-Pranger-stellen“: Die Menschen wollen wirkliche Buße sehen und diese auch über eine Zeit erfahren.

Interessant ist dabei die Ähnlichkeit mit zwischenmenschlichen, moralischen Krisen. Die Erwartungshaltung der Geschädigten ist vollkommen vergleichbar mit der interpersonalen Ebene, das >

heißt, das Unternehmen oder die Organisation wird als Persönlichkeit betrachtet – so etwa in Mesothorien wie zum Beispiel Peter Szyszkas integrierter PR-Theorie. Die Organisation handelt wie eine Persönlichkeit, und die PR versucht, zwischen der Gesellschaftsebene und der Ebene der Individuen zu vermitteln. Sie managt Differenzen der Wahrnehmung und versucht, Selbst- und Fremdimage anzugleichen.

In der Krise bedeutet Vertrauen, dass Stakeholder das Unternehmen nicht sofort ungehalten kritisieren, sondern die Erwartung haben, dass die Unternehmensführung gut mit der Situation umgehen wird. Es kann auch bedeuten, dass zum Beispiel eine Medienvertreterin der Aussage des Pressesprechers vertraut und mit einer reißerischen Überschrift wartet, weil die versprochene Aufklärung in den nächsten 24 Stunden kommen soll. Vertrauen kann auch für verschiedene Bereiche oder Aspekte eines Unternehmens geschenkt werden. Günter Bentele hat in seiner Theorie des Vertrauens das Konstrukt detailliert differenziert und beschrieben.

9**Werte und Normen**

In einer Krise sind Werte von besonderem Interesse. Es geht um Verantwortung, um Gerechtigkeit, um Ehrlichkeit und anderes. Werte geben an, was für eine Gruppe, ein System oder ein Individuum wichtig und erstrebenswert ist. Werte werden individuell für die Bezugsgruppe gebildet und sind nicht transferierbar. Sie werden in Übereinkunft der Mitglieder der Gruppierung entwickelt und in Normen zu Handlungsrichtlinien umgewandelt.

Die Werte und Normen bilden zusammen die Moral der Gruppe. Jedes System, zum Beispiel die Werbewirtschaft,

bildet nach und nach eine eigene Ethik heraus. Für die Werbewirtschaft ist diese im Werbekodex festgeschrieben, für den Journalismus im Pressekodex. Die PR hat ebenfalls einen eigenen Ethikcode, den Kommunikationskodex. Unternehmen bilden unter Umständen einen eigenen Wertekanon aus, der dann im Leitbild des Unternehmens festgeschrieben wird.

Im Zusammenhang mit Krisen stellen Werte eine Herausforderung dar, da sie Authentizität und Glaubwürdigkeit voraussetzen, um ernst genommen zu werden. Der Anspruch der Ehrlichkeit erfährt in der Krise eine besondere Herausforderung: Wie ehrlich darf die Kommunikation sein?

Klaus Merten stellte in seinem Verständnis von PR klar, dass das „Erzeugen wünschenswerter Wirklichkeiten“ auch die Lüge legitimiert. Er provozierte damit die gesamte PR-Branche und erzeugte so selbst eine Krise der PR-Professionalisierung. Der PR-Wissenschaftler betrachtete dabei das Bedürfnis der Organisation als das Zentrum allen Handelns: Die Selbstdarstellung sollte die Freiheit besitzen, im konstruktivistischen Sinn ein Abbild der Realität zu schaffen und dieses zu kommunizieren.

10**Theorien zur Erklärung von Krisen: Propaganda**

Für unterschiedliche Krisenarten können verschiedene Theorien zur Erklärung herangezogen werden. Im absichtlich herbeigeführten Betrugsfall sind zum Beispiel Propagandatechniken erklärend. Die Propaganda ist der Bereich der Kommunikation, der tiefenpsychologische Zusammenhänge systematisch nutzt. Als Bernays 1923 sein Buch Propaganda schrieb, stand der Begriff noch nicht in Verbindung mit Massenvernichtung.

Bernays wandte die theoretischen Ansätze seines Onkels Sigmund Freud

an, der dem Unterbewusstsein des Menschen eine zentrale Bedeutung bei der Motivation und Entscheidung für ein bestimmtes Verhalten zurechnete. Bernays stellte die These auf, dass Menschen unterdrückte Bedürfnisse haben, die für die Kommunikation aktiv genutzt werden können. Dabei geht es zum Beispiel darum, unbewusste Bedürfnisse wie Geltung oder Anerkennung mit Produkten oder Verhaltensweisen zu verknüpfen, die dafür angepriesen wurden, diese Bedürfnisse zu stillen.

In einem klassischen Konditionierungsprozess erzeuge das Lernen durch Imitation die Vorstellung, dass das Produkt bei dem Betrachtenden dieselben Effekte erzeugt wie bei der Person in der Anzeige oder in real. Bernays ließ Frauen auf einer öffentlichen Parade demonstrativ eine Zigarette rauchen. Die Frauen wirkten dadurch mutig und selbstbewusst. Diese Wirkung imitierten anschließend viele Frauen, indem sie sich ebenso mutig und emanzipiert fühlten, wenn sie in der Öffentlichkeit rauchten.

Für eine Krisensituation ist der Einsatz emotionaler Ansprache interessant, wenn es um die Reaktion der Menschen auf den Krisenfall geht. Imitationslernen kann Sicherheit vermitteln und die Reaktion und das Verhalten der Menschen beruhigend beeinflussen. Wie die Zigarette Selbstbewusstsein suggeriert, kann zum Beispiel das Schließen der Fenster oder das Tragen einer Maske Sicherheit vermitteln. Dabei spielt es keine Rolle, ob es wissenschaftlich belegt ist, ob das Schließen oder Tragen notwendig ist und wirklich Sicherheit bietet. Mit aktiver Kommunikation, die darauf hinweist, was das Unternehmen zur Sicherung von Bedürfnissen unternimmt, kann die Öffentlichkeit beruhigt werden.

Bernays nutzt bewusst Sprecher, die einen meinungsführenden Charakter haben, um Propaganda zu betreiben. Das ist im Krisenfall zum Beispiel ein charis-

Quelle:

prmagazin Jg. 53, Nr. 02, S. E1-E8
 E-Paper @ www.prmagazin.de
 © 2022 Medienhaus Rommerskirchen GmbH
 Mainzer Str. 16-18, 53424 Remagen-Rolandseck

matischer Chef, der suggeriert, dass ein Unternehmen erfolgreich ist, obwohl die Insolvenz bereits beantragt ist oder die Geschäftszahlen systematisch gefälscht wurden. Die emotionale Ansprache wird in Krisenfällen auch gern von der „Gegenseite“ genutzt, um Angst oder Schrecken zu erzeugen. Der Einsatz blutrünstiger Bilder kann dabei eine Krise gezielt auslösen.

11 Fazit

In diesem kurzen Beitrag konnten nur oberflächliche Aspekte der theoretischen Auseinandersetzung mit Unternehmens- und Organisationskrisen angerissen werden. Die Möglichkeiten, diese spezielle Situation mithilfe etablierter Theorien zu analysieren, wurden deutlich. In weiteren Abhandlungen wird sich die Autorin tiefergehend mit der Analyse der Krisenkommunikation in psychologischer, soziologischer und kommunikationswissenschaftlicher Hinsicht befassen.

Literatur

- Bentele, Günter/Janke, Katharina (2008): Krisenkommunikation als Vertrauensfrage? Überlegungen zur krisenbezogenen Kommunikation mit verschiedenen Stakeholdern. In: Nolting, Tobias/Thießen, Ansgar (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Wiesbaden: SV Verlag für Sozialwissenschaften, S. 107-132.
- Berghaus, Margot (2011): Luhmann leicht gemacht. 3. Aufl. Köln: UTB.
- Bernays, Edward (2011): Propaganda. 3. Aufl. Freiburg: Orange Press.
- Besson, Nanette (2014): Strategische Krisenevaluation im Zeitalter von Social Media. In: Thießen, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Krisenmanagement. 2. Aufl. Zürich: Springer VS. S. 361-380.
- Besson, Nanette (2008): Strategische PR-Evaluation. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Burkart, Roland (2010): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. In: Hömberg, Walter/Hahn, Daniela/Schaffer, Timon: Kommunikation und Verständigung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Coombs, Timothy (2015): Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. Los Angeles: SAGE.
- Coombs, Timothy (2006): Crisis Management. A Communicative Approach. In: Botan, Carl/Hazleton Jr., Vincent (Hrsg.): Public Relations Theory II. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Ass., S. 149-173.
- Fiederer, Susanne/Ternès, Anabel (2017): Effiziente Krisenkommunikation: transparent und authentisch mit zahlreichen Praxisbeispielen. Wiesbaden: Springer.
- Gerhards, Jürgen (1997): Diskursive versus liberale Öffentlichkeit. Eine empirische Auseinandersetzung mit Jürgen Habermas. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 49, Nr. 1, S. 1-39.
- Gerhards, Jürgen/Neidhardt, Friedhelm (1990): Strukturen und Funktionen moderner Öffentlichkeit. Berlin: WZB.
- Grunig, James/Hunt, Todt (1984): Managing public relations. Austin: Holt, Rinehart and Winston.
- Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kneer, Georg/Nassehi, Armin (1993): Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Eine Einführung. München: Fink.
- Krystek, Ulrich (1987): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Gabler: Wiesbaden.
- Krystek, Ulrich (2006): Krisenarten und Krisenursachen. In: Hutzschenreuter, Thomas/Griess-Nega, Torsten (Hrsg.): Krisenmanagement. Grundlagen – Strategien – Instrumente. Wiesbaden: Gabler, S. 41-66.
- Lies, Jan (2015): Theorien des PR-Managements (Hrsg.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Merten, Klaus (2014): Krise, Krisenmanagement und Krisenkommunikation. In: Thießen, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Krisenmanagement. 2. Aufl. Zürich: Springer VS. S. 155-176.
- Möhrle, Hartmut (2007): Krisen-PR. Krisen erkennen, meistern und vorbeugen. Ein Handbuch von Profis für Profis. 2. Aufl. Frankfurt am Main: FAZ Institut.
- Rommerskirchen, Jan (2017): Soziologie und Kommunikation. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Röttger, Ulrike (2009): Welche Theorie für welche PR? In: Röttger, Ulrike (Hrsg.): Theorien der Public Relations. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.
- Röttger, Ulrike (2010): Public Relations – Organisation und Profession. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.
- Szyszka, Peter (2009): Integrativer Theorieentwurf. In: Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter/Bentele, Günter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. 3. Aufl. S. 205-227.
- Watzlawick, Paul/Beavin, Janet/Jackson, Don (2016): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. 13. Aufl. Bern: Hans Huber. ◀