

2 Bezugsrahmen Krisenkommunikationsforschung

Die Forschung zu Krisenkommunikation ist inter- und intradisziplinär fragmentiert. Neben der Kommunikationswissenschaft beschäftigen sich die Wirtschaftswissenschaft, vor allem die Betriebswirtschaft, und die Politikwissenschaft mit Krisen, Krisenmanagement und der Kommunikation in Krisen. In den letzten Jahren ist eine rege Forschungstätigkeit zu beobachten. Eine Erklärung dafür sind neue Typen von Krisenereignissen, die Wissenschaftlern und Praktikern Grenzen der bisherigen Ansätze aufgezeigt und neue Fragen aufgeworfen haben (vgl. Seeger/Sellnow/Ulmer 2010: 489; vgl. auch Birkland 1997). Die Liste solcher Ereignisse, die Impulse für neue Ansätze und Studien gaben (Seeger/Sellnow/Ulmer 2010: 490-491), lässt sich in jüngster Zeit mit der BP-Ölkatastrophe im Golf von Mexiko 2010, der Verkettung von Erdbeben-, Tsunami- und Atomkatastrophe in Japan 2011 und der Finanzmarktkrise 2008, Wirtschaftskrise 2009, Schulden- und Eurokrise seit 2010 oder der sogenannten Flüchtlingskrise 2015 fortschreiben. Vielen dieser Krisenereignisse ist gemein, dass sie globale Aufmerksamkeit und Auswirkungen nach sich ziehen. Einige Ereignisse sprengen das klassische Krisenverständnis: Sie sind weder zeitlich noch räumlich begrenzt und betreffen Menschen (Mikroebene), Organisationen (Mesoebene) und mehrere gesellschaftliche Teilsysteme (Makroebene). Boin (2009) hat diesen Typus mit dem Begriff *transboundary crisis* charakterisiert, weil es sich um Krisen mit einem Wirkungsradius handelt, der geographisch, zeitlich und gesellschaftlich grenzüberschreitend ist (ebd.: 368-369). Wie sich zeigen wird, stoßen die etablierten Konzepte und Strategien der Krisenkommunikationsforschung an ihre Grenzen, wenn es um die Untersuchung dynamischer Krisenverläufe mit mehreren Akteurstypen geht. Die Krisenkommunikationsforschung muss gesellschaftsorientierter konzipiert werden.

2.1 Krisenmanagement in Wirtschafts- und Politikwissenschaft

Die Bildung von Blasen und ihr meist krisenhaftes Platzen berührt die Frage nach Stabilität und Wandel in komplexen Systemen wie den Finanzmärkten bzw. der globalen Wirtschaft, die durch ihre eigenen Interaktionen und Kommunikationen bestimmt werden und einfache Regeln oder Prognosen unmöglich machen

(Haynes 2012: 5, 188). Eine gesellschaftspolitische Dimension erhält die Frage, wenn hinter den Zyklen strukturelle Krisen des Wirtschaftssystems ausgemacht werden. Neuere Beiträge zur Finanzkrise 2008/2009 sind zwischen Soziologie und Wirtschaftswissenschaft angesiedelt und gehen von einem kulturellen und relationalen Ansatz aus, um Märkte zu verstehen und Krisen zu erklären (vgl. Lounsbury/Hirsh 2010).

Seit den 1970er Jahren setzt sich die Betriebswirtschaft auf der Meso-Ebene verstärkt mit Unternehmenskrisen auseinander (zentrale Werke: Krystek 1987; Müller 1986). Im Mittelpunkt stehen Wohl und Wehe des Unternehmens, nicht die Auswirkungen einer Unternehmenskrise auf das gesellschaftliche Umfeld. Unternehmenskrisen zeichnen sich durch negative Auswirkungen finanzieller bis hin zu existenzieller Art für das Unternehmen aus (Krystek 1987: 6-7). Daraus folgt die Fragestellung, wie Organisationen mit Unsicherheit umgehen sollen. In der Managementtheorie wird Planung als „Unsicherheitsabsorption oder Komplexitätsreduktion“ verstanden (Steinmann/Schreyögg 2005: 136). Die Früherkennung von Krisenanzeichen wird zu einem wichtigen Bestandteil dieses Analyse- und Planungsprozesses, um einen gewissen Handlungsspielraum bewahren zu können (Steinmann/Schreyögg 2005: 281; vgl. Krystek/Müller-Stewens 1993). Was strategisches Handeln vor diesem Hintergrund bedeutet, wird unterschiedlich beantwortet (vgl. Sydow/Ortmann 2001; lineares Verständnis: Chandler 1962: 13 (1986); prozessuales, handlungstheoretisches Verständnis: Mintzberg 1978, 1994). Deshalb klärt der später folgende organisationstheoretische Teil, was unter Strategie im Kontext dieser Arbeit zu verstehen ist (vgl. 4.4). Betriebswirtschaftlich ausgerichtete Beiträge behandeln Krisenkommunikation zwar als ein Element oder Instrument des Krisenmanagements von Unternehmen (Krystek 1987; Pearson/Roux-Dufort/Clair 2007). Sie erscheint jedoch auch in umfassenden Nachschlagewerken zur Kommunikation von Unternehmen nicht als eigenes Forschungs- oder Anwendungsfeld (vgl. Bruhn/Esch/Langner 2009).

Die Politikwissenschaft verwendet den Begriff der Krise in mehreren Kontexten und daher uneinheitlich (Dreher 2003: 8903). Krisenkommunikation wird eher gestreift und von der politischen Kommunikationsforschung, die Verbindungen zur Kommunikationswissenschaft aufweist, genauer behandelt. Krisen können grundsätzlich als zeitlich begrenzte Phasen verstanden werden, in denen sich der Status Quo ändern könne, was positive oder – das ist die häufigere Konnotation – negative Folgen hat (Sturm/Billing 2003: 2252). Auch hier geht es im Kern um die Beobachtung und Erklärung von Stabilität und Wandel auf der gesellschaftlichen Makro-Ebene. Bei Krisen handele es sich um eine „massive Störung des gesellschaftlichen, politischen oder wirtschaftlichen Systems“ (Schubert/Klein 2006: s.v. Krise). Der Krisenbegriff wird deskriptiv verwendet, indem meist

Merkmale von zwischenstaatlichen Krisen, die zu Kriegen führen können (v. a. in der Forschung zu internationalen Beziehungen und Krisenmanagement im Kontext militärischer Konflikte, vgl. Jahn 2003: 7041), oder ökonomische Krisen von Nationalstaaten beschrieben werden (Dreher 2003: 8903). Ein klassischer Zweig ist hierbei die Krisenpolitik im wirtschaftspolitischen Kontext. Der Terminus Krisenpolitik bezeichnet jene Interventionsmaßnahmen, die der Staat ergreift, um Wirtschaftskrisen, die „fast alle Erzeugungszweige“ und „weiteste(r) Kreise der Bevölkerung“ betreffen, zu bekämpfen (Machlup 2007: 1). Mit diesen konjunkturpolitischen und regulatorischen Maßnahmen befasst sich die politische Ökonomie mit Schnittstelle zur Volkswirtschaftslehre – Kommunikation spielt höchstens am Rande eine Rolle.

Wird der Krisenbegriff systembezogen eingesetzt, mündet dies auch in demokratietheoretischen Überlegungen (Sturm/Billing 2003: 2254). Habermas (1973: 72) weitet ökonomisch orientierte Krisenerklärungen mit seiner Vierertypologie aus ökonomischen Krisen, Rationalitäts-, Legitimations- und Motivationskrisen aus. Vor allem der Typus der Legitimitätskrise, bei denen die Rechtmäßigkeit politischer Herrschaft (Legitimität) in Frage gestellt wird – entweder gegenüber amtsausübenden Personen oder Strukturen eines Systems – hat weitere Forschung nach sich gezogen (vgl. Nohlen 2003b: 8940). Politische Legitimität sei dabei graduell zu verstehen, bezieht sich sowohl auf Mikro-, Meso- und Makroebene und wird auch über Umfragen gemessen (vgl. ebd.: 8941). Legitimität (Sarcinelli 2009: 85) und Responsivität (Pfetsch 1998: 238) sind demokratietheoretische Normen, aus denen, erst Recht in Krisen, ein Rechtfertigungszwang der politisch Handelnden gegenüber dem Souverän resultiert (vgl. Ronneberger/Rühl 1992).

Es lässt sich insgesamt feststellen, dass Krisen in verschiedenen Politikfeldern und bezogen auf alle drei Dimensionen der Policy-Analyse (vgl. Windhoff-Héritier 1987) – Polity, Policy und Politics – untersucht werden. Der Typ der *transboundary crisis* berührt mehrere Felder und Ebenen gleichzeitig. Denn eine entgrenzte Krise hat Folgen für politische Institutionen bzw. Organisationen: Es entstehe, so Boin, ein Machtvakuum, da nicht klar sei, wer für die Krise zuständig ist und sie lösen kann – eine Herausforderung für Regierungsorganisationen (Boin 2009: 370-374).

Damit ist ein weiterer Forschungszweig auf der Meso-Ebene angesprochen, der sich für das Krisenmanagement von Regierungen und dessen Auswirkungen interessiert. Das Interesse gilt hierbei verschiedenen Aspekten der Kommunikation im Kontext des Krisenmanagements von Regierungen (zu ‚Crisis Leadership‘ vgl. t’Hart/Tindall/Brown 2009). Handelt die Exekutive in Krisen, so kann das Krisenmanagement als Public Leadership verstanden werden. Dazu gehören *sense making*, *decision making* und *meaning making* als Teile der *crisis*

leadership performance (vgl. Boin/t'Hart/Sundelius 2008; t'Hart/Tindall/Brown 2009). Wie Krisenereignisse, v. a. Unglücke, die erst einmal unpolitisch sind, einen „*policy change*“ bewirken können, untersucht Birkland (1997). Auf „*focusing events*“ gehen demnach sowohl Öffentlichkeit, als auch Politiker ein, so dass sie kurzfristige Änderungen der *policy agenda* herbeiführen können (Birkland 1997: 3, 6ff.). Kriseninduzierte Politik im Rahmen eines „Governing After Crisis“ kann aber auch mittel- bis langfristige Auswirkungen auf politische Strukturen und Inhalte haben (Boin/McConnell/t'Hart 2008). Die Untersuchungen zum Krisenmanagement, zur Krisenpolitik von Regierungen oder zu politischen Auswirkungen von Krisen sind thematisch breit gefächert. Hierzu zählen internationale, militärische Konflikte, Terrorismus in der Post-9/11-Ära, Natur- und Umweltkatastrophen sowie Epidemien oder Krisenpolitik in Wirtschaftskrisen (vgl. mit weiteren Literaturangaben Seeger/Sellnow/Ulmer 2003: 492).

Das Forschungsinteresse an Kommunikationsprozessen intensiviert sich angesichts von *transboundary crises* weiter. Um sie zu untersuchen, sollte die Krisenkommunikationsforschung als Domäne der Kommunikationswissenschaft interdisziplinäre Schnittstellen nutzen. Eine gesellschaftsorientierte Krisenkommunikationsforschung, die nicht nur Unternehmens- bzw. Organisationskrisen betrachtet, sondern die Einbettung jeder Organisation in das gesellschaftliche Umfeld aus mehreren Akteuren berücksichtigt, kann z. B. Befunde zu *focusing events* und zum *policy change* nach Krisen integrieren. Dazu benötigt es ein Verständnis von Krisen und Krisenkommunikation, das auf alle Akteurstypen anwendbar ist und Verbindungen zwischen der Meso- und Makro-Ebene aufzeigt. Die Krisenkommunikationsprozesse berühren auf allen Ebenen die Frage nach Stabilität und Wandel. Dies verbindet die theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit.

2.2 Krisenkommunikationsforschung in der Kommunikationswissenschaft

Bei der nun folgenden Verdichtung des Forschungsstands ist von besonderem Interesse, mit welchen Krisenverständnissen man es zu tun hat, welche Perspektive die Konzepte einnehmen und welchen theoretischen Gehalt sie aufweisen. Die Leitfrage ist, ob sie es möglich machen dynamische Krisenkommunikationsprozesse zwischen verschiedenen Organisationstypen bzw. Akteuren zu untersuchen.

2.2.1 Literaturüberblick

Der kommunikationswissenschaftliche Forschungsstand zur Krisenkommunikation ist ebenso unübersichtlich und fragmentiert wie die interdisziplinäre Beschäftigung mit Krisenmanagement (Pearson/Clair 1998, Löffelholz 2004, Coombs 2007a). Die Literatur teilt sich in anwendungsorientierte Praktikerliteratur, die sich inhaltlich stark an Instrumenten der Krisenkommunikation orientiert und Expertenerfahrungen und Fallstudien heranzieht, sowie in eine theoretisch orientierte, akademische Forschungsliteratur, die seit den 1990er Jahren gewachsen ist, sich dabei ausdifferenziert hat und auch empirische Studien wie Inhaltsanalysen und Experimente umfasst. Wie in der Wirtschaftswissenschaft verschwimmen jedoch teilweise die Grenzen zwischen wissenschaftlichen Perspektiven und Praktikerliteratur (vgl. z. B. Herbst 1999). Von Interesse ist im weiteren Verlauf die akademische Forschung, deren Beiträge zwar bewusste Bezüge zur Praxis aufweisen, jedoch an bestehende Theorien und Methoden anknüpfen und über praktische Fragestellungen der Management- oder PR-Beratung hinausweisen. Löffelholz und Schwarz konstatieren, dass die Kommunikationswissenschaft diesen Forschungsbereich erst spät entdeckt habe (Löffelholz/Schwarz 2008: 30), wie es bei der PR-Forschung insgesamt der Fall war (vgl. Röttger 2004b).

2.2.2 Forschungsperspektiven der Krisenkommunikationsforschung

Anhand verschiedener Zugriffskriterien haben einige Autoren die vorherrschenden Forschungsströmungen in der wissenschaftlichen Krisenkommunikationsforschung herausgearbeitet (Coombs 2006, 2008; Löffelholz/Schwarz 2008; Frandsen/Johansen 2010a; Seeger/Sellnow/Ulmer 2010). Es ist sinnvoll, eine Systematisierung nach den theoretischen Grundlagen der Ansätze vorzunehmen. Denn so kann man eine rein beschreibende Betrachtung verlassen und zum „Wesenskern“ der Ansätze vordringen, um ihre Aussagekraft zu beurteilen. Schwarz (2007, 2010) und Löffelholz/Schwarz (2008: 23) haben die Forschungsströmungen in drei sich partiell überlappende Kategorien mit unterschiedlichen Prämissen unterteilt: die *instrumentelle*, die *institutionelle* und die *symbolisch-relationale Perspektive*.

Die *instrumentelle Perspektive* wird durch wissenschaftliche, aber auch zahlreiche praxisorientierte Beiträge zur Krisenkommunikation gespeist. Viele Beiträge betrachten dabei Instrumente und Strukturen der Krisenkommunikation. Wenn Krisen eher als Ereignisse verstanden werden, geht es vor allem um die Fragestellung, was in einer Krisensituation zu tun ist – womit eher punktuelle, reaktive Handlungen des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation nahegelegt werden. Coombs (2007a: 17) geht von drei Hauptphasen aus: *Pre-*

Crisis, Crisis Event, Post-Crisis. Insgesamt dominiert die Vorbereitungsphase, in der sich Organisationen für mögliche Krisen rüsten oder zu verhindern versuchen (vgl. Löffelholz/Schwarz 2008). Krisenmanagement kann man außerdem als Teil eines fortlaufenden, zyklischen Prozesses verstehen (Jaques 2009: 283), innerhalb dessen bestimmte Instrumente pro Phase sinnvoll sind. Krisen-PR von staatlichen Organisationen untersuchen Hoffmann (2007) und Löffelholz (2007a), aktuelle Studien zur Krisenkommunikation von Regierungen sind international breit gestreut (z. B. Lee 2009, Chua/Pang 2012). Insgesamt bleiben Studien zu Wirtschaftsunternehmen dominierend. Die Befunde politischer und wirtschaftlicher Krisen müssten enger aufeinander bezogen werden (Löffelholz/Schwarz 2008: 31).

Unter dem Sammelbegriff der *institutionellen Perspektive* lassen sich Untersuchungen zusammenfassen, die den Blick auf Typen und Merkmale von Organisationen lenken. Ausgangspunkt der institutionellen Perspektive ist die Überlegung, dass Organisationen unterschiedlich stark von Krisen „verletzbar“ sein können und dies sowohl an formal-strukturellen Merkmalen der Organisationen wie auch an „weichen Faktoren“ liege (Wiedemann 1994: 40). Zu den untersuchten formal-strukturellen Einflussfaktoren gehören der Organisationstyp und die Größe einer Organisation (Johansen/Aggerholm/Frandsen 2012; Cloudman/Hallahan 2006; Jin 2008). Die organisatorische Verankerung der PR-Funktion betrachtet Marra (1998). Den Aspekt der Organisationsstruktur und der daraus folgenden Wirkungen auf die Organisationskultur haben Ingenhoff und Rossberg (2004) analysiert. Die Organisationskultur kann blinde Flecken der Wahrnehmung schaffen (Hribal 1999, Ingenhoff/Rossberg 2004), was zu einer bestimmten Interpretation von Situationen und zu gewissen Pfadabhängigkeiten führen kann. Marra (1998) sieht in der Art der Kommunikationskultur einen einflussreichen Faktor, der den Nutzen von vorbereiteten Krisenplänen im Krisenfall marginalisieren kann. Pauchant und Mitroff (1992) stellen fest, dass erst die Erfahrung aus vergangenen Krisen sowie akuter Handlungsdruck eine Sensibilität für Krisen schaffen. Penrose (2000) analysiert, welche Rolle die Krisenwahrnehmung in einer Organisation spielt. Er kommt zum Schluss, dass sowohl negative als auch positive Facetten der Krise gesehen und angegangen werden müssen und deshalb nicht nur das Management von Informationen sondern auch von Bedeutungen entscheidend sei (ebd. 168). Alles in allem zeigt die institutionelle Forschung, dass situationsunspezifische Faktoren, die mit der Organisation selbst und ihrem organisationalen, institutionellem Umfeld zu tun haben, einen Einfluss darauf haben können, wie Organisationen in Krisen agieren.

Die symbolisch-relationale Perspektive weist die weitestentwickelten theoretischen Grundlagen auf, bietet Anknüpfungspunkte für die Fragestellungen dieser Arbeit und wird deshalb im später folgenden Kapitel 2.4 genauer vorge-

stellt. Was hier „symbolisch“ genannt wird, kann mit der rhetorischen Linie nach Coombs (2008, 2010b) und Frandsen/Johansen (2010a) verglichen werden; die relationale Perspektive ähnelt dem *social science approach* (Coombs 2010b) bzw. der strategischen, kontextorientierten Tradition (Frandsen/Johansen 2010a),.

2.3 Definitionen: Was ist eine Krise?

Aus der Literatur lassen sich typische Merkmale von Krisen und Krisenverläufen anhand von drei Dimensionen herausarbeiten, die später auch Framing-Ansatz und -Studie strukturieren.

2.3.1 *Strukturdimension: Inhalte, Formen und Auswirkung von Krisen*

Ein deskriptives Vorgehen versucht, die Vielfalt der Krisen mittels inhaltlicher oder formaler Krisentypologien zu kategorisieren. Inhaltlich gesehen ist das Spektrum möglicher Krisen für Organisationen groß – es reicht von Naturkatastrophen, über technische Katastrophen im Werk eines Industrieunternehmens bis hin zu Gerüchten, die den Erfolg und die Reputation einer Organisationen gefährden können. Eine Synthese stellt u. a. Coombs auf (2007: 65; vgl. auch Coombs/Holladay 2001). Formale Kriterien sind zum Beispiel Ursprung und Verlauf einer Krise sowie die Art ihrer Auswirkungen (vgl. Literatúrauswertung von Pearson/Clair 1998: 60). So können Krisen nicht-menschlichen (z. B. Erdbeben) oder menschlichen Ursprungs sein (z. B. Störfälle) oder vom Verlauf als unvorhersehbar oder teilweise vorhersehbar gelten. Die organisationstheoretische Forschung fragt in diesem Zusammenhang deshalb, ob aus Sicht des Unternehmens der Ursprung der Krise innen oder außen liegt (Pauchant/Mitroff 1988). Denn jeder Krisentyp wirke sich anders auf die Wahrnehmung der Krise und ihre Verantwortlichen aus (Coombs 2007a: 141f.), weil die Frage der Schuld unterschiedlich gestellt wird. Den meisten dieser Definitionsansätze ist gemein, dass eine Krise in erster Linie eine Gefahr für etwas oder jemanden darstellt, der durch sie existenziell bedroht ist (Bentele/Janke 2008: 114; Löffelholz 2005: 185). Aus Sicht einer Organisation wirkt sie sich auf „*public safety*“, „*financial loss*“ oder „*reputation loss*“ aus (Coombs 2007c; zum Vergleich betriebswirtschaftlich und kommunikationswissenschaftlich geprägter Organisationsziele, deren Erreichen beeinträchtigt wird, vgl. Schwarz 2010: 70; Krystek 2006: 41ff.).

2.3.2 Prozessdimension: Krisen als Ereignisse, Phasen oder Zyklen

Ein anderes Bündel an Definitionen bezieht sich stärker auf zeitliche Merkmale einer Krise. Ereignisbezogene Verständnisse stellen auf einen Zeitpunkt oder kurzen Zeitraum ab, der normale Handlungen bzw. Gewohnheiten unvorhersehbar unterbricht und Veränderungen bewirken kann. Phasenbezogene Krisenverständnisse beschreiben den Zusammenhang zwischen einem Krisenereignis und einer Krisenphase, die von mehrfacher Ungewissheit geprägt ist. Somit wirkt ein Krisenereignis zeitlich über den Moment eines Höhe- und Wendepunktes hinaus. Am Anfang steht für Merten (2008b) ein Krisenereignis, dem sich eine Latenzphase (Krisenphase) anschließt – das Ende der Krise bleibt zunächst offen. Typisch sei, dass der Zeitpunkt des Ereignisses unerwartet und die Ursache zunächst unbekannt sei, was eine Phase der Ungewissheit schaffe (Merten 2008b: 85). Die erste „temporale Entscheidung“ bestimme, wann die Phase der Ungewissheit endet, in der eine Frage dominiert: ‚Womit haben wir es zu tun?‘ Dauer und Verlauf der Krise bleiben höchst ungewiss (ebd. 87). Die zweite inhaltliche Entscheidung „sei später, wie die Krise zu Ende gehe (ebd. 85-87).

Der Grund für Ungewissheit ist Uneindeutigkeit (Ambiguität): Eine Krise ist demnach eine zeitlich begrenzte Phase (vgl. Krystek 1987: 6), die zu einem erhöhten Bedarf an Erklärungen führt – wie die Krise entstanden ist, welche Auswirkungen sie hat und welche Mittel zur Lösung benötigt werden (Pearson/Clair 1998: 60). Die akute Krisenphase sei also dadurch gekennzeichnet, dass Entscheidungsträger beginnen, die Krise als solche wahrzunehmen, aber das konkrete Entscheidungsproblem nicht klar erkannt ist (Schwarz 2010: 58, vgl. Bühl 1988). Verschiedene Phasenmodelle gliedern Krisen deshalb in eine Abfolge von unterschiedlich lang währenden Zeitabschnitten, in denen Organisationen jeweils passend handeln und kommunizieren sollen. Typische Krisenphasen sind *Pre-Crisis*, *Crisis Event* und *Post-Crisis* (Coombs 2007a: 17; vgl. Mitroff 1994; weitere „staged approaches“, die sich stärker auf die Ausdifferenzierung der eigentlichen Krisenereignisphase konzentrieren: Coombs 2007a: 15; vgl. Fink 1986).

Zyklische Verständnisse (z. B. Sturges 1994) gehen analog zum Issues Management (Cable/Vibbert 1985; Überblick bei Lütgens 2002) davon aus, dass Krisen als letztlich „gefährliche“ Issues latent vorhanden bleiben und immer wieder neu hervorbrechen können. Wenn alle Phasen miteinander verbunden sind, wird Krisenkommunikation zu einem fortlaufenden Prozess. Hier berühren sich Krisen- und Risikokommunikation (vgl. Renn/Levine 1989, Renn 2010, Covello 2010, Ruhrmann 2003). Risiken können als „Vorstellungen von drohenden Schäden“ verstanden werden, „die mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit eintreten können“ (Ruhrmann 2003: 539). Anhand der Finanzkrise kann zum Beispiel gefragt werden, ob es nach der akuten Krisensituation in der *Post-*

Crisis-Phases darum geht, eine Risikokommunikation z. B. zu bestimmten risikanten Finanzmarktinstrumenten zu etablieren (vgl. Arnoldi 2009). Denkt man dieses zyklische Krisenverständnis weiter, handelt es sich bei Risiken um noch nicht manifeste Krisensituationen, die es einerseits zu verhindern, andererseits kommunikativ zu bearbeiten gilt und deren Manifestation ständig möglich ist. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die prozessualen Definitionen insgesamt stark organisationszentriert bleiben.

2.3.3 Akteursdimension: Symbolisch-relationale Definitionen von Krisen als Konstrukte

Krisen sind vor einem sozialkonstruktivistischen Hintergrund soziale und beobachterabhängige Konstrukte (Löffelholz 1993a; Kohring/Görke/Rohrmann 1996; Löffelholz/Schwarz 2008: 22). Sie sind nach Coombs symbolisch, denn man könne zustimmen, ob es eine Krise gibt oder nicht (Coombs 2007a: 103). Weite Teile der Krisenkommunikationsforschung beziehen sich auf Erwartungen von Stakeholdern gegenüber Organisationen: „A situation becomes a crisis, when key stakeholders agree it is a crisis“ (Coombs 2007a: 103). Dies schlägt sich in der umfassenden, fünf Elemente umfassenden Krisendefinition von Coombs nieder:

„A crisis is the *perception* of an *unpredictable event* that threatens important *expectancies of stakeholders* and can seriously *impact* an organization's performance and generate *negative outcomes*“ (Coombs 2007a: 2-3; eigene Hervorhebungen).

Coombs' Definition ist mesotheoretisch angelegt, stellt aber die Wahrnehmung („*perception*“) von anderen (hier: „*stakeholders*“) in den Mittelpunkt. Zwei Aspekte sollen hervorgehoben werden. Erstens: Die Krise wird als „*unpredictable event*“ bezeichnet, also im Kern ereignisbezogen definiert. Eine sich entwickelnde und dabei verändernde Krise ist damit nicht unbedingt abgedeckt – wie sich bei Coombs' *Situational Crisis Communication Theory* zeigen wird, die in diesem Punkt eher statisch und unterkomplex erscheint. Zweitens: Die „*expectancies of stakeholders*“ beziehen sich auf die Stakeholder im engeren Sinne, unter denen man Gruppen verstehen kann, die mit der Organisation in irgendeiner Weise über Interessen verbunden sind oder Ansprüche an sie stellen (Coombs 2007a: 3, 25; vgl. Freeman 1984: 52). Auch hier spiegelt sich eine eher statische Betrachtungsweise wider, die von einer Organisation ausgeht und zu wenig das dynamische Zusammenspiel zwischen aufkommenden Issues und aktiver werdenden Teilöffentlichkeiten einbezieht. Nach Coombs entstehen Krisen, wenn die Erwartungen der Stakeholder an eine Organisation enttäuscht werden: Dies ist der Fall, wenn es einen deutlichen Unterschied zwischen den

Erwartungen der Stakeholder und dem Handeln einer Organisation gibt („*performance gap*“) (Coombs 2007a: 40-41). Außerdem kann es sein, dass Stakeholder nicht wahrnehmen, dass die Handlungen der Organisation eigentlich die eigenen Erwartungen erfüllen. Dies beschreibt Coombs mit einer zweiten Kluft, der „*perception gap*“ (Coombs 2007a: 40-41).

Hieran lässt sich zeigen, wie die „strukturelle“, eigentliche Krise mit einer möglicherweise daraus folgenden zweiten kommunikativen Krise, die die Kommunikation bzw. die öffentliche Deutung betrifft, zusammenhängt. Eine Krise löst möglicherweise eine Folgekrise für Organisationen aus, welche in der Wahrnehmung der Stakeholder begründet liegt und dann simultan gemanagt werden muss (vgl. Pearson/Mitroff 1993: 52; *double crisis*, Frandsen/Johansen 2007). Die Wahrnehmung und offensive Thematisierung, Anschuldigung und Präsenz der Stakeholder sei relevanter für den Krisenausbruch als die in Frage stehende Handlung selbst (Benoit 1997: 178). Dies kann also auf der Medien- oder Stakeholder-Agenda sogar die ursprünglichen Krisenaspekte verdrängen und noch gefährlicher für eine Organisation werden als die erste Krise (vgl. auch zu unternehmensinternen und publizistischen Krisen: Mathes/Gärtner/Czaplinski 1991: 19). Dieses Phänomen betrifft auch Akteure, die zu Beginn nicht als Verursacher im Kreuzfeuer standen, aber Retter in der Krise sein sollten. Wenn sie im Krisenmanagement oder in der Krisenkommunikation versagen, können sie von Medien und Akteuren für ihr Management kritisiert werden, was den Fokus in der Berichterstattung oder auch die Wahrnehmungen verändert. Der Umgang mit der Krise kann sich also zur eigentlichen Krise für einen Akteur auswachsen. Die Darstellung des Krisenverlaufs in und durch die Medien (und über das Internet) entwickelt eine Dynamik, die zur eigentlichen Herausforderung für einen Akteur werden kann (vgl. zu Skandalisierung Kepplinger 2012), fernab der Frage, welcher Krisentyp zu Beginn identifiziert wurde (vgl. Coombs 2007a).

Der „Krisentyp“ ist demnach einem Wandel unterworfen, da er beobachterabhängig ist, mehrere Deutungen im Wettbewerb kursieren und er Ergebnis eines Aushandlungsprozesses ist. Wenn man von einer solchen Ko-Konstruktion einer Krise ausgeht, muss man über den engeren Kreis der Stakeholder hinaus die öffentliche Diskussion, auch über mehrere gesellschaftliche Teilsysteme hinweg, einbeziehen. Denn wessen Wahrnehmung ist aus Organisationsicht entscheidend ist, um von einer Krise zu sprechen? Zum einen lassen sich aus Sicht einer Organisation dabei Teilöffentlichkeiten nennen: situativ entstehende, im Wandel befindliche Gruppierungen, die zwar bislang keine Erwartungen an eine Organisation hatten, nun aber in einer Krise aufgrund ihrer Betroffenheit oder Unsicherheit Informationen suchen, weitergeben und sich mobilisieren (vgl. dynamischere Stakeholder-Modelle wie das *Stakeholder salience model*: Mitchell/Agle/Wood 1997: insb. 872 ff.; Theorie der situativen Teilöffentlichkeiten

(*Publics*) nach Grunig/Hunt 1984; Grunig/Repper 1992; Weiterentwicklung Kim/Grunig 2011). Zum anderen wird eine Krise aus gesellschaftlicher Sicht von verschiedenen Akteuren ko-konstruiert, vor allem über die Massenmedien; das heißt, Medien und andere Akteure kommunizieren eine „Finanzkrise“ nicht nur, sie konstituieren auch die Krise als „sozial geteilte Wirklichkeit“ (Peltzer/Lämmle/Wagenknecht 2012b: 10).

Was die Reichweite einer Krise angeht, so erweitert sich das Verständnis im Vergleich zu den engeren organisationszentrierten Definitionen damit nicht nur zeitlich, sondern auch räumlich: Krisen können sich auf die Mikro-, Meso- und Makroebene beziehen (Merten 2008b: 87). Die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 zeigt, wie sich Krisen auf Organisationsebene v. a. systemisch ausdehnen können, indem die Insolvenz einer Bank Auswirkungen auf das Finanzsystem hat und im Rahmen der öffentlichen Diskussion auch politische Akteure in die Bewältigung einbezogen wurden (vgl. Schultz/Raupp 2010: 118). Wie bereits eingangs erwähnt, hat Boin (2009) einen Krisentypus wie die Finanzkrise mit dem Begriff *transboundary crisis* charakterisiert. Insbesondere die Idee der „Infektion“ anderer Organisationen und Teilsysteme sowie die Gefahr für die Legitimität von Organisationen bilden Anknüpfungspunkte für die Konzeption von Krisenkommunikation in dieser Arbeit:

„These events are likely to last much longer than contemporary crises, as they infect other sectors and functions, changing continuously. They are likely to cause more damage, but in a different way. Much more than before, they pose a critical challenge to the legitimacy base of public and private organizations“ (Boin 2009: 367).

Dieses Krisenverständnis weist Merkmale auf, wie sie Ulrich Beck (1986, 2007) und Arnoldi (2009) für die „Risikogesellschaft“ beschrieben haben. Skizziert wird das Bild einer eng vernetzten Welt mit kritischen Infrastrukturen, in denen Krisen Grenzen überschreiten, keinen klaren Anfang und kein klares Ende aufweisen und stark nachwirken (Boin 2009: 370ff). Der Blick weitet sich auf mehrere interagierende Akteure, die Risiken und Krisen Aufmerksamkeit widmen und deren Legitimität, z. B. in bestimmten Branchen oder gesellschaftlichen Teilbereichen, durch eine Krise gefährdet wird (vgl. Massey 2001: 153, 2004: 233, 236).

Krisen wie Risiken sind sozialen Definitionsprozessen unterworfen, in allen Phasen vor und nach dem Krisenereignis. Krisen sind damit „insbesondere sprachlich geprägt“ (Wengeler/Ziem 2010: 335). „Die Brisanz des Terminus ‚Finanzkrise‘ begründet sich folglich in der Kombination seiner beiden kommunikativen Effekte: Er ist wenig explikativ, aber dennoch stark legitimierend“ (Peltzer/Lämmle/Wagenknecht 2012b: 11), da er Handlungsbedarf schaffe (ebd. 10). Folglich kann eine spezifische Krisen-Ko-Konstruktion auch Auswirkungen

auf den Verlauf der Krise selbst haben (Peter et al. 2012: 50). Wenn Themen und Fragestellungen in den größeren Kontext einer Krise gesetzt werden, werden Kommunikation und Handlungen von Politik und anderen Akteuren in einen *Krisenmodus* gebracht.

Krisentypen, bei denen sich systemübergreifend Risiken manifestieren, können auch auf unbeteiligte Dritte übergreifen, was z. B. an der Dynamik einer Finanzkrise zu sehen ist, die eine Wirtschaftskrise auslöst, weil Kredite knapp werden, worunter die Realwirtschaft leidet und zum Beispiel ein Mittelständler unverschuldet insolvent wird (zur Auswirkung von medial vermittelten Deutungen im Wirtschafts- und Finanzbereich bzw. ihre volkswirtschaftlichen Konsequenzen, vgl. u. a. Charteris-Black/Musolff 2003; Scheufele/Haas 2008). So wirke sich der Negativismus der Berichterstattung vor allem in der Konjunkturberichterstattung aus; und die Beurteilung der wirtschaftlichen Situation durch die Bevölkerung ist Folge eines *Agenda Setting*-Effekts, bei dem die mediale Darstellung der Arbeitslosenentwicklung eine besondere Rolle spielt (Hagen 2005: 183, 394). Negative Informationen können die selektive Wahrnehmung der Rezipienten unterlaufen (Scheufele/Haas 2008: 88). Kumulation, Konsonanz und Salienz in der Berichterstattung führen z. B. dazu, dass bestimmte Informationen auffälliger und verfügbarer sind als andere und damit auch bei Anlageentscheidungen eher berücksichtigt werden könnten (vgl. Scheufele/Haas 2008: 54-57 sowie 66, 67 mit weiterer Literatur und Bezügen zur Framing-Forschung).

Daran schließen sich Konzepte an, die Krisen vor dem Hintergrund sich ändernder, dominierender Narrationen verstehen, welche vor allem über Medien vermittelt werden (Tyler 2005: 566; vgl. auch Heath 2004). So wird eine Verbindung zum *Storytelling* geschaffen (Heath 2004; Willihngaz/Hart/Leichty 2004); Krisenerzählungen bündeln mehrere Ereignisse, vermitteln Wertigkeiten, weisen Rollen zu wie Held, Opfer und Aufklärer und stabilisieren dadurch und nach die instabil wirkenden Situationen (Peltze/Lämmle/Wagenknecht 2012b: 14).

Hier lässt sich ein erstes Zwischenfazit ziehen: Das sozialkonstruktivistisch grundierte Krisenverständnis beschreibt einen Prozess. In diesem Prozess wird eine Krise beobachterabhängig interpretiert (vgl. Hearit/Courtright 2004: 205), dabei eine Krisendefinition ausgehandelt und dadurch bestimmt, womit es die Akteure zu tun haben, wie auf die Krise wirtschaftlich oder politisch reagiert wird und welchen Verlauf sie nimmt. Erst die öffentliche, meist mediale Vermittlung macht abstrakte Krisen erfahrbar und zu einer sozial geteilten Wirklichkeit (vgl. Kuck/Römer 2012: 72).

Als Synthese dieser Überlegungen und oben genannten Definitionen wird eine Krise für diese Arbeit deshalb folgendermaßen definiert: Eine Krise ist die

Wahrnehmung eines unvorhersehbaren Ereignisses, das in einer krisenhaften, zeitlich begrenzten Phase durch gesellschaftliche, miteinander interagierende Akteure in Kommunikationsprozessen ko-konstruiert und öffentlich, d. h. vor allem (massen)medial, vermittelt wird. Sie kann sich (negativ) auf das Handeln und die Legitimität von Akteuren, v. a. Organisationen, auswirken und Legitimierungsprozesse in Gang setzen, da die Akteure in Erwartungsstrukturen eingebettet sind und ihre Reaktionen nicht nur Folge der Krise sind, sondern diese auch konstituieren.

Diese Definition hat mehrere Vorteile: Eine Krise wird nicht an spezifischen inhaltlichen oder formalen Kriterien festgemacht. Die Definition kann auf alle Organisationstypen angewendet werden. Sie integriert Mikro-, Meso- und Makro-Ebene und ermöglicht interdisziplinäre Vorgehensweisen. Sie stellt ein realitätsnahes Modell zur Verfügung, in dem mehrere Akteure interagieren und reduziert in der Folge Krisenkommunikation nicht auf Stimulus-Response-Entscheidungen. Kommunikationsprozesse rücken in den Mittelpunkt, vor allem öffentliche, mediale Diskurse.

2.4 Die symbolisch-relationale Situational Crisis Communication Theory

Die Ansätze der symbolisch-relationalen Perspektive stellen nicht Instrumente oder Organisationsmerkmale, sondern die Kommunikationsinhalte und -prozesse in den Mittelpunkt. Die übergreifende Fragestellung dieser Forschungsperspektive ist: Wie gestalten Organisationen in den verschiedenen Phasen einer Krise strategisch die Botschaften ihrer Kommunikation? Wie bieten sie Deutungen für interne und externe Teilöffentlichkeiten an?

Die Ansätze dieser Strömung gehen von einem eher sozialkonstruktivistischen Krisenbegriff aus, indem sie Kommunikation als symbolische Ressource verstehen (Allen/Caillouet 1994; Benoit 1995; Coombs/Holladay 2002), die von Akteuren eingesetzt wird (deswegen „relational“), um die Krise zu ko-konstruieren. Dies schließt an die oben herausgestellten Krisendefinitionen an. Was die Ansätze verbindet: Alle formulieren generische Antwortstrategien, die eine unter Druck geratene Organisation in einer Krise anwenden kann. Diese kommunikativen Krisenreaktionen wirken sich sowohl auf die Wahrnehmung der Krise als auch auf die Wahrnehmung der Organisation selbst aus und beeinflussen deren Reputation (Bechler 2004: 65; Löffelholz/Schwarz 2008: 28; Schwarz 2007: 1) bzw. ihre Legitimität (Seeger et al. 2003: 75). Viele Beiträge und empirische Studien konzentrieren sich auf die Reaktionen von Organisationen in der Hauptkrisenphase (vgl. Sallot et al. 2003). Diese Schwerpunktsetzung

zeigt sich auch bei den zentralen Ansätzen der rhetorischen und relationalen Strömung (vgl. zu ähnlichen Überblicken Coombs 2010b: 480; Frandsen/Johansen 2010a: 427). Sie haben damit die Tendenz, Kommunikation eher mechanistisch zu verstehen.

Was die Konzepte unterscheidet, sind ihre theoretischen Grundlagen und ihre Bandbreite. Zwei Namen und Ansätze prägen die Forschungslandschaft: Während Benois *Image Restoration Theory* (Benoit 1995) über mehrere Jahre konstant weiterverfolgt wurde, erfährt die *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) von Coombs et al. (Coombs/Holladay 1996, 2001, 2002, 2004) in den letzten Jahren wachsende Aufmerksamkeit. An ihr lassen sich die Stärken, aber auch Schwächen der symbolisch-relationalen Krisenkommunikationsforschung aufzeigen, auch wenn sie Coombs selbst eher als separate Strömung (Coombs 2002: 342-343) bzw. im Kontext „sozialwissenschaftlicher“ Ansätze versteht (Coombs 2010b, ähnlich Frandsen/Johansen 2010a: 427).

Die Annahme der SCCT kann folgendermaßen paraphrasiert werden: Stakeholder nehmen eine Krise und eine darin verwickelte Organisation auf ihre Weise wahr und stellen Vermutungen darüber an. Je mehr sie auf Basis ihrer Krisenwahrnehmung der Organisation die Verantwortlichkeit für die Situation zuschreiben, umso wahrscheinlicher ist es, dass sie negative Einstellungen, Emotionen oder Verhaltensweisen gegenüber dem vermeintlichen Verursacher haben. Für Krisen wurden die Bewertungsdimensionen der *Attribution Theory* (Hastie 1984; Weiner 1986, 1990; Coombs 2007b) umgewandelt und auf die wahrgenommene Krisenverantwortlichkeit bezogen (Coombs 2008; vgl. Park/Len-Ríos 2010).

Der Empfängerkreis, der unter bestimmten Bedingungen bestimmte Attributionen vornimmt und die Situation deutet, wird damit wichtiger. Einflussfaktoren, die auf die Wahrnehmung der Verantwortlichkeit einwirken, sind ein bestimmter Krisentyp (z. B. Unfälle, Korruption, Naturkatastrophen, Gerüchte), das Schadensausmaß der Krise und die Betroffenen der Krise. Intensiviert wird die „Krisenbedrohung“ für eine Organisation durch weitere Einflussfaktoren (*crisis intensifiers*, Coombs 2010b: 483). Vor allem der Krisentyp habe aber Einfluss darauf, wie viel Verantwortung zugeschrieben wird. Der jeweilige Krisentyp sei der „Frame“, den die Stakeholder zur Interpretation der Krise anwenden, so Coombs (2010b: 483).

Zur Bestimmung des Krisentyps schlägt Coombs eine Liste mit Krisentypen vor (Coombs 2007a: 65, vgl. Krisendefinitionen). Daraus leitet er drei Cluster als Grundtypen ab (ebd.: 141-142). Jeder dieser Grundtypen rufe vorhersagbare Attributionen von Krisenverantwortung hervor (Coombs/Holladay 2002; Coombs 2007a: 142). Eine geringe Attribution liege beim *Victim Cluster* vor, da die Organisation selbst ein Opfer sei. Eine mäßige Zuweisung von Verantwort-

lichkeit ließe sich beim *Accidental Crisis Cluster*, eine starke beim *Preventable Crisis Cluster* feststellen (Coombs 2007a: 142). Diese Annahmen machen die Qualität des Modells für empirische Untersuchungen aus.

Ist die Situation erfasst, so gilt es auf Basis der SCCT zu entscheiden, wie eine Organisation informieren und reagieren soll. Dabei spielt nach Coombs die zeitliche Abfolge der Reaktionen und ihre inhaltliche Ausgestaltung eine Rolle. Er schlägt drei sequentielle Kategorien vor, welche Zielsetzungen eine Organisation in einer Krise verfolgt und welche Art von Informationen sie vermitteln soll (vgl. Coombs 2007a: 133-138; nach Sturges 1994: 308, 310). Zuerst gelte es zu vermitteln, was die betroffenen Menschen tun sollen, um sich (physisch) zu schützen (1. *instructing information*). Wichtig sei für die Organisation, die Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, Kontrolle zu beweisen und die „business continuity“ zu bewahren. Dann müsse eine Organisation den Betroffenen helfen, psychologisch mit der Krise zurechtzukommen (2. *adjusting information*): Sie müsse Erklärungen geben, was passiert ist, welche Ursachen dazu führten und was man nun tun müsse. Dies trage dazu bei, Sicherheit aufzubauen. Erst dann, in einem dritten Schritt, gehe es darum, die Reputation zu schützen (3. *Reputation Management*). Auch so werde das Ziel erreicht, „control“ und „compassion“ auszudrücken (Coombs 2007a: 144, 149), um mit der geplanten Krisenkommunikation die Krise zu bestehen.

Crisis Response Strategies beeinflussen, wie Stakeholder die Krise und die Organisation in der Krise wahrnehmen (Coombs 2007a: 138). Coombs formuliert zehn Strategien, die er in vier Grundhaltungen gruppiert (ebd.: 139-140): leugnen (*to denial*), vermindern (*to diminish*), wiederherstellen (*to rebuild*) und abpolstern (*to bolster*). Die SCCT organisiert sie danach, ob es Ziel ist, die Wahrnehmungen der Krise zu verändern oder die Wahrnehmung der Organisation. Von Interesse sind also Inhalte und formale Aspekte der Krisenreaktion. Alle Strategien konzentrieren sich auf Organisationen, die selbst in die Entstehung einer Krise involviert sind und mit Issues der Schuldzuweisung konfrontiert sind. Sie zeigen strategische Optionen auf und weisen über die reinen Entschuldigungsstrategien älterer Ansätze hinaus.

Eine andere Perspektive wählt der *Discourse of Renewal* (Ulmer/Seeger/Sellnow 2007), der sich auf die Nachkrisenphase konzentriert. Er zeichnet sich dadurch aus, dass er (1) von Werten ausgeht und das Wohl vieler und nicht nur der Organisation in den Vordergrund stellt (ebd.: 131-132). Außerdem blickt er (2) nicht zurück auf Ursachen und Schuld, sondern nach vorne auf die Bewältigung (ebd.: 132) und (3) positiv auf neue Möglichkeiten durch die Krise. Es handele sich um (4) eine Kommunikationsform, die Leadership und Personen begünstige (ebd.).

2.5 Diskussion der Situational Crisis Communication Theory und Schlussfolgerungen

Die *Situational Crisis Communication Theory* ist am weitesten entwickelt, hat mehrere Befunde systematisch integriert und prägt die Krisenkommunikationsforschung entscheidend. Dennoch können fünf theoretisch-konzeptionelle Schwächen herausgearbeitet werden, die durch einen integrativen Ansatz aufgefangen werden sollen.

1. Der Krisentyp ist in der Regel nicht gegeben, wie es die SCCT nahelegt, sondern ist selbst eine Ko-Konstruktion. Die Frage ist, wie eine abstrakte Krise wie die Finanz- und Wirtschaftskrise im Interpretationsprozess als Krisentyp gerahmt wird. Denn dieser liegt ja eben nicht in der „Natur“ eines Ereignisses, sondern ist, so die Annahme dieser Arbeit, immer Ergebnis eines Deutungsprozesses. Illustrieren kann man dies jeweils an einem Cluster: Eher dem *Victim Cluster* zugehörig ist die Beschreibung der Krise als Erdbeben, dessen Schockwellen das Finanzsystem und danach weitere Systeme, Akteure und Personengruppen erschüttert hat. Eher ein *Accidental Crisis Cluster* ist die Erklärung, es habe Finanzinstrumente gegeben, die negative Wirkungen gehabt haben oder die einfach riskant waren. Das *Preventable Crisis Cluster* umfasst unkontrollierte Banker und Spekulanten, die mit ihren Geschäften und ihrer Casino-Mentalität grob fahrlässig oder bei vollem Bewusstsein das Finanzsystem ruiniert haben, wozu übrigens auch das Versagen der Politik gehören würde, die diese Banker nicht ausreichend kontrolliert habe. Anzunehmen ist, dass mehrere Erklärungen miteinander konkurrieren oder die Krisendefinition so unklar bleibt, dass die Wahl einer Krisenstrategie auf dieser Basis nicht eindeutig ausfällt.
2. Der Krisentyp ist folglich Veränderungen unterworfen, was die SCCT nicht adäquat abbildet. Die situationale Entscheidung der SCCT greift zu kurz. Besonders Coombs Master-Liste der Krisentypen legt nahe, einmalig die Situation zu bestimmen, die Krise zuzuordnen und dann die richtigen Kommunikationsinstrumente zu wählen. Man fragt sich, welcher Form die weltweite Finanzkrise zuzuordnen ist, die als *transboundary crisis* im Zeitverlauf mehrfach einen Wandel und eine Umdeutung erfährt – obwohl Coombs meint, dass die Zuordnung zu einem Krisentyp in den meisten Krisen leicht gelinge (Coombs 2007a: 142). Die Wechselwirkung von Krisen und (kommunikativen) Folgekrisen dürfte eine Zuordnung ebenfalls erschweren, denn auch dies kann einen Wechsel der Antwortstrategie erzwingen.
3. Die dynamische Ko-Konstruktion betrifft auch die „*crisis intensifiers*“, vor allem die Krisengeschichte einer Organisation. Die Variable „Krisengeschichte“ wirkt bei Coombs ebenfalls, als sei sie ein gegebenes, nachprüfba-

res Merkmal der Organisation. Jedoch ist konsequenterweise davon auszugehen, dass sie ebenfalls ein Konstrukt ist, das wiederum von jedem Stakeholder anders gedeutet wird. Zu untersuchen ist, welche Krisengeschichte der Organisation in der medialen Diskussion aktiv konstruiert wird und sich situativ und im Zeitverlauf durchsetzt. Dies scheint entscheidender zu sein, als eine „objektiv“ feststellbare Krisengeschichte, die zwar plausibel klingt so lange sie sich an messbaren Fakten orientiert (z. B. Betriebsunfälle), jedoch komplexer wird bei Fragen, welche Detailentscheidungen ein politischer Akteur vor welchem Wissenshintergrund getroffen hat (z. B. bei Fragen der Deregulierung oder Regulierung von Finanzmärkten).

4. Der Stakeholderbegriff erscheint in der SCCT zu undifferenziert und undynamisch. Er erweckt den Anschein, es handle sich dabei um eine beinahe homogene Gruppe. Stakeholder können unterschiedlich aktiv sein, sie können gegensätzliche Erwartungen oder Klüfte in der Wahrnehmung aufweisen. Die SCCT sieht nicht vor, mehrere Strategien auszuwählen oder parallel einzusetzen, etwa in verschiedenen Situationen und Phasen bzw. je nach Stakeholder (Ansätze hierzu bei Allen/Caillouet 1994: 54). Bei einer komplexeren Wahrnehmungs- und Erwartungslage von außen könnte die Auswahl einer einzigen SCCT-Strategie sogar kontraproduktiv sein. Sie ermöglicht erst eine *perception gap* und ruft dann eine zweite kommunikative Krise bei einer Stakeholdergruppe hervor. Die Ko-Konstruktion erfolgt durch die Organisation, ihre Stakeholder und durch weitere Teilöffentlichkeiten, die gemeinsam interagieren. Hier bieten sich sinnvolle Anknüpfungspunkte, z. B. an das Issues Management, was die symbolische Ebene betrifft (Heath 1997; Lütgens 2002) und das Konzept situationaler Teilöffentlichkeiten, was die relationale Ebene angeht (Grunig/Hunt 1984; Grunig/Repper 1992; Kim/Grunig 2011; parallel dazu auch das *Stakeholder salience model*: Mitchell/Agle/Wood 1997: insb. 872 ff.) (vgl. Kap. 5.3).
5. Die SCCT konzentriert sich auf die Reaktion einer Organisation in der Hauptkrisenphase. Um Krisen wie die Finanzkrise zu untersuchen, sollte jedoch theoretisch wie empirisch ein Konzept gefunden werden, das auch beteiligte Akteure in anderen Rollen einbezieht. Dabei spielen mehrere Attributionen eine Rolle: Wer ist schuld an der Krise? Wer kann sie lösen? Wer ist ihr Opfer und benötigt Hilfe? Ein Akteur braucht je nach Rolle nicht nur Entschuldigungen, sondern auch andere Strategien aktiver Kommunikation (vgl. Allen/Caillouet 1994: 51). Gibt man die mesotheoretische Binnenperspektive einer betroffenen Organisation etwas auf, so rücken gesellschaftliche Deutungs- und Legitimierungsprozesse in den Vordergrund. Komplexe Krisentypen mit verschiedenen Akteuren und Erwartungshaltungen kann eine begrenzte Liste aus Krisentypen nicht abdecken. Dies führt dazu, dass

der bei Coombs eher linear gedachte Prozess zwischen dem „Erkennen des Krisentyps“ und der passenden „Auswahl einer Strategie“ zu kurz greift. Die Ausgangssituation und damit der Krisentyp dürfen nicht bloß als Stimulus und die Krisenreaktion nicht bloß als Response gesehen werden (Hearit/Courtright 2003: 84).

Sowohl die rhetorische, text-orientierte Tradition, wie auch die sozial-psychologische Linie (Coombs 2008: 1055ff.; Coombs 2010b: 480ff.), beinhalten wichtige Erkenntnisse für eine interdisziplinäre Weiterentwicklung. Da die Akteure als korporative Akteure aber in ein institutionelles Umfeld eingebunden sind, ist dieses neben dem ‚Krisentyp‘ ebenfalls relevant für die Auswahl und Ausprägung der Strategien (Allen/Caillouet 1994: 47, 55-56). Die institutionelle und symbolisch-relationale Linie lassen sich demnach sinnvoll verbinden.

2.6 Auf dem Weg zur integrierten Perspektive: der Multivocal Approach

Gesucht wird eine theoretische Perspektive, die Mikro-, Meso- und Makro-Ebene zusammendenkt und die Organisation im Wechselspiel mit Akteuren im Umfeld betrachtet. Hier kommt der neuere, noch nicht intensiv diskutierte *Multivocal Approach* (Frandsen/Johansen 2010a, (Johansen/Frandsen 2007²)) der Krisenkommunikationsforschung ins Spiel. Er ist breiter aufgestellt als die SCCT und hat den Anspruch, ein dynamischeres Konzept von Krisenkommunikation zu entwerfen. Er entspricht dem oben beschriebenen Krisenverständnis, dass Krisen beobachterabhängige Konstrukte sind, deren Bedeutung zwischen mehreren interagierenden Akteuren ausgehandelt wird. Alle Phasen, mehr Akteure, wechselseitige Deutungskonstruktion – dies macht das Modell von Krisenkommunikation deutlich komplexer. Die Autoren beziehen sich mit ihrem Ansatz auf das Interaktions-Paradigma, das den Fokus „auf den Empfänger, auf die Interpretation von Botschaften und auf die Kreation von Bedeutung“ setzt (Frandsen/Johansen 2010: 430). Sie fordern (ebd.: 431), sich zu einem Modell aus vielen Sendern und Empfängern hin zu orientieren und vom textorientierten, rhetorischen zum kontextorientierten, strategischen Paradigma zu wechseln.

Der Multivocal Approach von Frandsen/Johansen (2010) beachtet die Kommunikationsprozesse verschiedener Akteure und ihr Zusammenspiel im Diskurs und verbindet auf diese Weise die Makro- mit der Meso- und Mikroebene.

² Liegt nur auf Dänisch vor. Ansatz ist v. a. durch US-amerikanische Überblickswerke von Heath (2010) und Coombs (2010) international zugänglicher geworden.

ne. In einer uneindeutigen, interpretationsfähigen Krisensituation haben Akteure mit unterschiedlichen Erwartungen und Aktivitätsgraden ein eigenes Interesse, auf Deutung und Verlauf der Krise einzuwirken. Krisenkommunikation betrifft nicht nur reaktive Antwortstrategien einer Organisation, sondern sei vielmehr ein komplexes, interaktives Wechselspiel zwischen Akteuren verschiedener gesellschaftlicher Teilsysteme in allen Phasen einer Krise: „These actors very often accelerate the course of events and spin a crisis in new directions, contributing to its dynamics” (Frandsen/Johansen 2010a: 430). Dabei gibt es Abstrahleffekte von Teilsystemen und Branchen auf Organisationen, die in einen „Strudel“ geraten können. Um dies zu beschreiben, stellen die Autoren das Modell einer „rhetorischen Arena“ in den Mittelpunkt (Johansen/Frandsen 2007; Frandsen/Johansen 2010a). Sie ist das Ergebnis der Interaktionen und Kommunikation von Akteuren, die eine Krise analysieren, beschreiben und bewerten (Coombs 2010b: 482).

Die Akteursdimension der rhetorischen Arena umfasst öffentliche, halböffentliche und private Arenen (Coombs 2010b: 432). Die Akteure sind über ihre dort vermittelten Stimmen miteinander verbunden (ebd. 433). Sie sprechen „zueinander, gegeneinander, miteinander, gemeinsam oder über jemanden“ (ebd. 433) und ko-konstruieren – abhängig von den Ressourcen der Akteure (ökonomisch, politisch, symbolisch: Macht) – den Diskurs. Diese Kommunikationsprozesse formen Muster, aus denen eine „Diskursgeschichte“ (Jacobs 1999: 304) entsteht. Die Krisengeschichte bezieht sich folglich nicht wie der SCCT auf eine einzelne Organisation, sondern ist als übergreifende „Diskursgeschichte“ zu sehen, zu der alle Stimmen von Akteuren in allen Phasen beitragen (Frandsen/Johansen 2010a: 428).

Die Prozessdimension der rhetorischen Arena befasst sich mit der zeitlichen Entwicklung. Die rhetorische Arena entfaltet sich schon vor dem Höhepunkt einer Krise, spannt sich damit über alle Phasen von der Vorkrise bis zu Nachkrise. Der *Multivocal Approach* nimmt die Idee auf, dass sich Krisen über einen längeren Zeitraum entwickeln, so wie auch Issues verschiedene Stadien durchlaufen können (vgl. Crable/Vibbert 1985: 6). Schon vor einem einschneidenden Ereignis kann sich eine Krise als „aktuelle Realität“ öffnen und auch danach als Krise bleiben (Frandsen/Johansen 2010a: 428).

Auf der Mikro-Ebene lassen sich in der rhetorischen Arena individuelle Kommunikationsprozesse (ebd. 434) zwischen Sendern und Empfängern beschreiben. Krisenkommunikation ist Produkt und Prozess der gemeinsamen Deutungskonstruktion. Die „Sender“ und „Empfänger“ weisen sich durch vier Merkmale aus: Sie sind Mitglied einer Stakeholdergruppe der Organisation. Sie haben Interpretationen zur Krise auf Basis ihrer Wahrnehmung erstellt und weisen daraufhin Verantwortlichkeit bzw. Schuld zu. Sie können eine Strategie

entwerfen und sie weisen verbales und non-verbales kommunikatives Verhalten auf (ebd. 435).

Das Modell beinhaltet mediatisierende Parameter, die Krisenkommunikation beeinflussen können und auf Entscheidungen der Akteure beruhen (ebd.). Hierzu zählen der psychologische Kontext, die kognitiven Frames im Kopf, die die Wahrnehmung prägen („A crisis type is the frames used to interpret the crisis“ (Heath/Coombs 2006: 203-204)), sowie soziokulturelle (z. B. Kultur, Rechtssystem), organisationale (z. B. Organisationstyp, Strukturen) und situative Einflussfaktoren (kommunikatives Umfeld). Damit werden Elemente der institutionellen Linie integriert (s.o. Kap. 2.2.2). Unter den Stichworten „Text“ oder „Textualisierung“ weisen die Autoren darauf hin, dass es nicht nur um das geht, was „gesendet“ wird, sondern um das, was interpretiert wurde. Hierzu gehören die oben vorgestellten Antwortstrategien, narrative Ansätze (vgl. Heath 2009: 17ff.) oder Metaphern (Millar/Beck 2004).

2.7 Zwischenfazit zum Bezugsrahmen Krisenkommunikation

Im ersten Schritt wurde ein Krisenverständnis abgeleitet, das eine Krise nicht über bestimmte inhaltliche oder formale Kriterien definiert, sondern sozial-konstruktivistisch als beobachterabhängiges Konstrukt versteht. Vorteil der Definition ist, dass sie Krisen auf der Mikro-, Meso- und Makro-Ebene umfasst und auf unterschiedliche Organisationstypen angewendet werden kann. Die Konsequenz: Das Verständnis von Krisenkommunikation wird komplexer, aber auch realitätsnäher, weil die Interaktion mehrerer Akteure in den Blick rückt. Die Kommunikationsprozesse um eine Organisation erhalten mehr Aufmerksamkeit. Gerade sie machen Krisen unberechenbar, hier schlummert die Gefahr, dass eine zweite kommunikative Krise entsteht (i.S.d. *perception gap*, Coombs 2007a). Eben diese zweite Krise soll mittels Kommunikation verhindert, abgemildert oder bewältigt werden.

Der Grundgedanke des *Multivocal Approach* (Frandsen/Johansen 2010a), die rhetorische Krisenarea, in der ein Deutungswettbewerb zwischen verschiedenen Akteuren stattfindet und ein eigendynamischer Krisendiskurs entsteht, kann im Folgenden konkreter gefasst werden. Auch lassen sich hiermit mehrere krisenspezifische Akteursrollen betrachten, zum Beispiel Akteure, die zur Lösung in der Krise angerufen wurden oder die erst später in eine Krisensituation hineingezogen wurden. Dieser Blickwinkel führt dazu, dass Krisenkommunikationsforschung gesellschaftsorientiert ausgerichtet wird, ähnlich der Risikokommunikation (z. B. Renn/Webler 1995; Palenchar/Heath 2007; Renn 2010). Die Framing-Forschung weist hierzu Schnittstellen und Befunde auf. Erforderlich ist

aber auch zu klären, wie strategisches Handeln einer Organisation nicht gegenüber starren Stakeholdern, sondern einer dynamischen Akteursumwelt zu verstehen ist.

Das neue Verständnis berührt den springenden Punkt der Krisenkommunikationsforschung: Kann das erworbene Wissen aus einer Krise überhaupt auf eine andere Krisensituation angewendet werden? Viele Beiträge zur Krisenkommunikation schließen von Fallbeispielen und Expertenhinweisen auf allgemeingültige Ratschläge, wie Krisen in Zukunft vermieden und kommunikativ begleitet werden sollten. Seeger, Sellnow und Ulmer (2010: 495) sehen zwischen den Ansätzen der Krisenkommunikationsforschung den wesentlichen Unterschied im Erkenntnisinteresse bzw. -potenzial: Während Chaos- und Komplexitätstheorie sowie Theorien organisationalen Lernens retrospektiv angelegt sind (vgl. Seeger 2002; Gilpin/Murphy 2006: 329ff., 2010a: 683ff., zu PR im Allgemeinen auch: 2010b), versprechen die anderen Ansätze, prospektiv zu sein und eine gewisse Vorhersagekraft zu haben. Ein sozialkonstruktivistischer Ansatz muss einen generellen Ansatz der Krisenkommunikation verneinen (Hearit/Courtright 2003). Ein einfaches Regelwerk der Krisenkommunikation kann ein solcher theoretischer Ansatz nicht bieten. Komplexe Systeme sind „dynamisch und weitgehend durch die eigenen Interaktionen und Kommunikationen determiniert“ (Haynes 2012: 188, eigene Übersetzung). „Prediction is only reliable for very short time periods and based on comparing similar past patterns“ (ebd.: 5).

Die experimentell geprägte Forschung hat wichtige Befunde zu Antwortstrategien in Krisen und der Attribution von Verantwortung und Schuld als individuelle Effekte bei Rezipienten hervorgebracht. Jenseits der Wirkungsforschung bleibt es schwierig, sie auf mediale Diskurse, konkurrierende Deutungen und dynamische Teilöffentlichkeiten in anderen Methoden wie Inhaltsanalysen anzuwenden. Die Framing-Forschung, die diese Lücke methodisch füllen kann, ist schon länger an Krisensituationen und Folgen interessiert (z. B. Gallagher/Fontenot/Boyle 2007; An/Gower 2009; Canel/Sanders 2010; Schultz/Raupp 2010), hat aber selten den Blickwinkel einer strategisch kommunizierenden Organisation eingenommen. Die Krisenkommunikationsforschung hat sich wiederum auf Organisationen und Wirkungen auf bestimmte Stakeholdergruppen konzentriert und methodisch zu wenig den gesellschaftlichen Deutungswettbewerb in Krisen betrachtet.

An der Entwicklung von Social Media (Relevanz in der Krisenkommunikation z. B. bei Taylor/Kent 2007; Liu 2010; Schultz/Utz/Göritz 2011), zeigt sich, dass die Entstehung und Entwicklung von Diskussionen und Deutungen eine höchst

relevante Frage ist. Hier hat man es nicht mit klassischen Stakeholdern zu tun, sondern mit dynamischen, schnell entstehenden Teilöffentlichkeiten (vgl. Kap. 5.3). Der Framing-Ansatz stellt aus Sicht der Krisenkommunikationsforschung also theoretisch wie methodisch eine sinnvolle Ergänzung dar.

Kommunikation im Krisenmodus

Konzeption des Strategischen Framing am Beispiel der
Finanzkrise 2008/09

Völker, D.

2017, XIII, 329 S. 19 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17356-2