

Thema

# **Organisationale Krisenkommunikation**

## **- Eine systemtheoretische Analyse -**

In der jüngsten Vergangenheit war unsere Gesellschaft immer und immer wieder konfrontiert mit Krisen verheerenden Ausmaßes. Die Terrorangriffe auf das World Trade Center, der Tsunami im Indischen Ozean, aber auch Krisen wie die Weltwirtschaftskrise oder die der europäischen Währungsunion zeigen auf, dass Krisen eine enorme Durchschlagskraft haben, deren sozialen, wirtschaftlichen und politischen Konsequenzen kaum noch überschaubar sind. Wenngleich nur etwa jeder vierte Krisenfall ein größerer Krisenfall – mit (inter-)nationaler Beachtung durch die Medien – ist, haben auch kleinere Krisenfälle mit lokaler und regionaler Medienberichterstattung das Potential, schwere Schäden an den jeweils betroffenen Organisationen zu hinterlassen (vgl. Roselieb & Dreher 2008: 5).

Fearn-Banks (2007: 8) definiert eine Krise als „[...] major occurrence with a potentially negative outcome affecting an organization, company, or industry, as well as publics, products, services or good name. It interrupts normal business transactions and can sometimes threaten the existence of the organization“. Um diese bedrohliche Erscheinung „Krise“ zu bearbeiten, ist es Aufgabe des Krisenmanagements, alle Prozesse zur Bearbeitung der Krise anzustoßen, die das Potenzial haben, das Weiterleben der Organisation zu bedrohen. Darunter fällt die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle von Vorbeugung, Vorbereitung, Bewältigung und Nachbereitung einer Krise. (vgl. Fearn-Banks 2007: 9).

Krisenkommunikation dient daher der Vermittlung relevanter Informationen, die zur Krisenbewältigung nötig sind: „Crisis communication can be defined broadly as the collection, processing and dissemination of information required to address a crisis situation“. Eine Krise zu managen stellt folglich eine kommunikative Herausforderung an Organisationen dar.

Zu beobachten ist, dass die bislang zu findende Krisenliteratur maßgeblich darauf abzielt, Imageschäden für Organisationen so klein wie möglich zu halten sowie Organisationen „wenn-dann-Lösungen“ an die Hand zu geben, wie in einem speziellen Krisenfall bzw. schon im Vorhinein der Krise zu handeln sei. Dies wird bereits an Buchtiteln wie „Crisis Management. Planning for the inevitable“ (Fink 1986), „Krisenmanagement in der Praxis. Von erfolgreichen Krisenmanagern lernen“ (Roselieb & Dreher 2008) oder „Crisis Leadership. Planning for the Unthinkable“ (Mitroff 2004) ersichtlich.

Hinzu kommt eine Fülle an Einzelfallstudien (Case Studies), die Rückschlüsse auf spezifische, geeignete Krisenbewältigungsmaßnahmen zulassen. Doch sind diese Fallstudien an die genauen Bedingungen ihrer Durchführung geknüpft. Sie betreffen nur bestimmte Branchen, bestimmte Organisationen (u.a. mit individuellen Größenordnungen und Hierarchiestrukturen) oder müssen ggf. auf den Kulturraum ihrer Durchführung beschränkt gelesen werden. Somit leisten Einzelfallstudien nur einen sehr begrenzten Beitrag zur Theorieentwicklung (vgl. Coombs 2010: 23).

Weiterhin charakterisiert die wissenschaftliche Krisenliteratur bislang, dass sie bisweilen sehr PR-lastig ist: „In the past thirty years or so, the field of organizational crisis management has become a central area of practise and scholarship in public relations” (Gilpin & Murphy 2010: 683). „[...] Theories of Public Relations have always placed „pure” communication in the centre of their interests; in most cases, this has been public communication” (Theis-Berglmair 2008). Wenn wir von Organisationskommunikation sprechen, so umfasst dieses Feld jedoch mehr als nur die externe Kommunikation mit der Öffentlichkeit (also Public Relations).

Die Forschung im Bereich der Organisationskommunikation hat sich in jüngerer Zeit dahingehend bewegt, anstelle der Habermas'schen Sichtweise des kommunikativ handelnden Subjekts, einen eher anti-humanistischen Standpunkt aus der Sicht der Theorie sozialer Systeme nach Niklas Luhmann zu vertreten (vgl. Luhmann 1986; 2000). In der Systemtheorie wird die Gesellschaft als ein Gesamtsozialsystem beschrieben, das sich wiederum aus vielen sozialen (Sub-)Systemen zusammensetzt. Diese sozialen Systeme bestehen aus Kommunikationen und sind über diese miteinander verbunden (Kneer & Nassehi 2000). Organisationen werden als soziale Konstrukte beschrieben, die erst durch Kommunikation entstehen und nur aus Kommunikation bestehen (vgl. Castor 2005; Theis-Berglmair 2008: 112f). Auch andere Forscher betrachten Organisationen als kommunikative Einheiten (Putnam & Nicotera 2008; Ashcraft et al. 2009), genauer gesagt als „interrelated networks of communication” (Taylor 2003: 12). Nach Weick (1995: 75) bestehen Organisationen aus einem anhaltenden Kommunikationsprozess: „The communication activity is the organization“.

Luhmann (2003) benennt die Besonderheit sozialer Organisationssysteme darin, dass sie (die Organisationen) durch die Kommunikation von Entscheidungen entstehen und durch die Reproduktion von Entscheidungen weiterbestehen. Eine Entscheidung ist eine „observable communicative episode”, „[...] decisions have to be tied together in a recursive, self-referential manner” (Theis-Berglmair 2008: 115).

Da die Zukunft unvorhersehbar ist, sowohl Krisen als auch Organisationen einer Dynamik zugrunde liegen, die vorbereitete wenn-dann-Pläne für bestimmte Krisensituationen ineffi-

zient machen, wollen wir mit Hilfe der Systemtheorie und neueren Ansätzen der Organisationskommunikation einen „neuen Weg“ einschlagen. Dieser soll Organisationen aufzeigen, wie sie es schaffen können, im Krisenfall mit dem systemtheoretischen Hintergrundwissen ein soziales System entstehen zu lassen, durch das die Krise kommunikativ bewältigt werden kann. „Economic organizations often find themselves criticized not only for a single, selected alternative but also for the background of the decision” (Theis-Berglmair 2008: 120). Um diese Entscheidungspfade ersichtlich zu machen, können Organisationen auf Kontingenzmanagement zurückgreifen. Daher ist es zunächst wichtig, dass organisationsintern alle Möglichkeiten der kommunikativen Krisenbewältigung durch ergebnisoffene Diskussionen zusammengetragen werden. Durch das Zusammenspiel relevanter Wissensbestände sowohl aus der Organisation als auch der relevanten Umwelt werden Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt (Komplexität reduziert) und können auf ihre Anwendbarkeit hin diskutiert werden (Kontingenz bildend). „Complexity based crisis teams [...] favor collaborative dialogue that sees value in ambiguous, partial, and incomplete knowledge” (Gilpin / Murphy 2010: 687). Letztlich kann eine organisationale Entscheidung aus einer Auswahl an Endmöglichkeiten (Kontingenz) herbeigeführt werden (Konsistenz). Die Auswahl der Entscheidung kann wiederum durch das Sichtbarmachen von Kontingenz legitimiert werden. „Organizations which are dependent on learning processes have to foster communication and document systems which makes the contingency of decisions visible” (Theis-Berglmair 2008: 121). „It can be assumed that visible contingency [...] plays an important role for the credibility of organizations, with respect to both organizational members and other target groups” (Theis-Berglmair 2008: 120). Letzteres kommt den Organisationen wiederum zu Gute, um trotz andauernder Krise sowie in der Zeit, nachdem die Krise bewältigt ist, weiterhin erfolgreich operieren zu können. Schließlich wird durch das Kontingenzmanagement in Krisen, ebenso wie durch PR geprägte Krisenbewältigungsansätze, der Schaden im Hinblick auf Reputation und Image möglichst gering gehalten (vgl. Pang et al. 2010). Doch beinhaltet der Kontingenzansatz mehr als das Krisenmanagement durch reine PR. Der Kontingenzansatz zielt nicht primär auf Schadensbegrenzung im Sinne von Reputation und Image, sondern auf die kommunikative Bearbeitung der Krise ab. So ist das Ergebnis des Krisenmanagements eine kommunikativ bewältigte Krise. Die Wahrung von Reputation und Image erfolgt eher als Nebeneffekt relevanter Kommunikation: „[...] The adoption of a more sophisticated definition of communication as a core element of organizations, the realization of [...] organizational communication and the construction of context, which support the central talk of communication management as a management of con-

tingency. As a side effect of this new orientation, public relations can be regarded no longer apart from organizational communication, but as a part of it" (Theis-Berglmair 2008: 121).

Um es auf den Punkt zu bringen: Die Theorie sozialer Systeme nach Niklas Luhmann, kombiniert mit weiteren Ansätzen neuerer Forschung im Bereich der Organisationskommunikation (Contingency Theory, CCO, Sensemaking, Complexity Theory), betrachtet Krisenkommunikation und Krisenmanagement aus einer anderen, kommunikationszentrierten Perspektive. Der grundlegende Unterschied zu bisheriger Forschung in diesem Feld liegt darin, dass der anti-humanistische Ansatz Luhmanns die Komplexität der Krise, der Organisation sowie der Gesellschaft in den Fokus der Betrachtung rückt. Organisationen soll damit ein Werkzeug an die Hand gegeben werden, Unsicherheit zu reduzieren und Krisen besser zu bewältigen, indem der Dynamik von Krisen und der Pfadabhängigkeit von Entscheidungen mehr Verständnis entgegengebracht wird. Diese Theorie abzugrenzen, zu analysieren und abschließend auf Krisenkommunikation zu adaptieren, soll Ziel unserer Masterarbeit sein.

## Literaturverzeichnis

**Ashcraft, Karen Lee / Kuhn, Timothy R. / Cooren, François (2009):** Constitutional

Amendments: "Materializing" Organizational Communication. *Academy of Management Annals*, 3 (1), S. 1 - 64.

**Castor, Theresa R. (2005):** Constructing Social Reality in Organizational Decision Making.

*Management Communication Quarterly*, 18(4): S. 479 - 508.

**Coombs, Timothy W. (2010):** Parameters for Crisis Communication. In: Timothy W.

Coombs / Sherry J. Holladay (Hrsg.): *the Handbook of Crisis Communication*. Malden, Oxford, Chichester: Wiley-Blackwell. S. 17 - 53.

**Fearn-Banks, K. (2007):** *Crisis Communications. A Casebook Approach*. Mahwah, New

Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates.

**Fink, Steven (1986):** *Crisis management. Planning for the inevitable*. New York, NY:

Amacom.

**Gilpin, Dawn R. / Murphy, Priscilla (2010):** Complexity and Crises: A New Paradigm. In: Timothy W. Coombs / Sherry J. Holladay (Hrsg.): the Handbook of Crisis Communication. Malden, Oxford, Chichester: Wiley-Blackwell. S. 683 - 690.

**Kazoleas, Dean / Wright, Alan (2001):** Improving Corporate and Organizational Communications. A New Look at Developing and Implementing the Communication Audit. In: Robert L. Heath (Hrsg.): Handbook of Public Relations. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications. S. 471 - 478.

**Kneer, G. & Nassehi, Armin (2000<sup>4</sup>):** Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Eine Einführung. München: Wilhelm Fink Verlag.

**Luhmann, Niklas (1986):** The Autopoiesis of Social Systems. In: Felix Geyer & Johannes van der Zouwen (Hrsg.): Sociocybernetic Paradoxes. Observation, Control and Evolution of Self-steering Systems. London: Sage Publications. S. 172 - 192.

**Luhmann, Niklas (2000):** Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.

**Luhmann, Niklas (2003):** Drawing on Niklas Luhmann's Social Systems Perspective. Oslo: Copenhagen Business School Press. S. 31 - 52.

**Mitroff, Ian I. (2004):** Crisis Leadership. Planning for the Unthinkable. Hoboken: Wiley & Sons.

**Pang, Augustine / Jin, Yan / Cameron, Glen T. (2010):** Contingency Theory of Strategic Conflict Management: Directions for the Practice of Crisis Communication from a Decade of Theory Development, Discovery, and Dialogue. In: Timothy W. Coombs / Sherry J. Holladay (Hrsg.): the Handbook of Crisis Communication. Malden, Oxford, Chichester: Wiley-Blackwell. S. 527 - 549.

**Putnam, Linda L., & Nicotera, Anne Maydan (Hrsg.) (2008):** Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication. New York, NY: Routledge.

**Roselieb, Frank / Dreher, Marion (2008):** Krisenmanagement in der Praxis. Von erfolgreichen Krisenmanagern lernen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

**Taylor, James R. (2003):** Organizational Communication: Is it a Discipline? (Rep. No. The Kurt Besewitz Lecture). Amsterdam: University of Amsterdam.

**Theis-Berglmair, Anna-Maria (2008):** Organizational Communication and Public Relations: A Conceptual Framework for a Common Ground. In: Ansgar Zerfaß, Betteke van Ruler & Krishnamurthy Sriramesh (2008): Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations. Wiesbaden: VS Verlag. S. 111 - 123.

**Weick, Karl E. (1995):** Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, London, Greater, Kailash: Sage Publications.

# I Inhaltsverzeichnis

## Einleitung

### 1 Krise

- 1.1 Was ist eine Krise? (Begriffsdefinitionen, Krisentypen)
- 1.2 Was ist Krisenmanagement?
- 1.3 Was ist Krisenkommunikation?
- 1.4 Krisenkommunikation / Krisenmanagement in der Forschung
  - 1.4.1 Entwicklung / Historischer Abriss
  - 1.4.2 Systematisierung der Literatur in drei Phasen
    - 1.4.2.1 Vor der Krise (Risikomanagement, Krisenbewältigungspläne)
    - 1.4.2.2 Während der Krise (Krisenbewältigungs-/Resonanzstrategien)
    - 1.4.2.3 Nach der Krise (Lernen, Wissensmanagement, Erneuerung)
- 1.5 Zwischenfazit (Charakteristika der Krisenkommunikation)

### 2 Organisationskommunikation

- 2.1 Was ist Organisationskommunikation? (meist Public Relations)
- 2.2 Neuere Ansätze der Organisationskommunikation
  - 2.2.1 Systemtheorie (Luhmann)
    - 2.2.1.1 Charakteristika von Systemen
    - 2.2.1.2 Autopoietische Systeme
    - 2.2.1.3 Formen autopoietischer Systeme
    - 2.2.1.4 Organisationen als soziale Systeme
  - 2.2.2 Montréal Schule (Taylor) & Communication as Constitutive of Organizations
  - 2.2.3 Sensemaking und der Prozess des Organisierens (Weick)
  - 2.2.4 Kontingenzmodell / Systemischer Ansatz der Organisationskommunikation

### 3 Organisationale Krisenkommunikation

- 3.1 Implikationen für Organisationale Krisenkommunikation (Definitionsarbeit)
  - 3.1.1 Implikationen für Krise aus Sicht der neueren Ansätze
  - 3.1.2 Implikationen für Krisenmanagement aus Sicht der neueren Ansätze
  - 3.1.3 Implikationen für Krisenkommunikation aus Sicht der neueren Ansätze
- 3.2 Konsequenzen für Krisenbewältigung in der Organisation
  - 3.2.1 Komplexitätsmanagement und Krisen
  - 3.2.2 Das Krisen-Team als organisationales Subsystem (Binnendifferenzierung)
    - 3.2.2.1 Kontingenzmodell der Organisationskommunikation
    - 3.2.2.2 Krisenbewältigung durch Kontingenzmanagement
- 3.3 Implikationen für andere Forschungsansätze / Ausblick
- 3.4 Implikationen für die Praxis

## Schlussbetrachtung / Ausblick

## Literatur

## Anhang

## 2.3 Zwischenfazit