

Hartwin Möhrle

## Zur Typologie der Krise

„Die Krise kommt meistens anders, als man denkt.“ Der Satz eines krisenerprobten Unternehmenssprechers drückt nur im ersten Moment Hilflosigkeit aus. Im Grunde ist die Haltung die einzig vernünftige, um mental für Krisen gewappnet zu sein. Der Beschleunigungsfaktor von Nachrichten, Meinungen und Gerüchten in der modernen Mediengesellschaft lässt in der Regel kaum Zeit für lange Vorbereitungen im Moment der Katastrophe.

Entweder man ist bereits gut vorbereitet, dann ist man auf die potenzielle Unberechenbarkeit einer akuten Krisensituation zumindest psychologisch eingestellt. Oft ist das eine entscheidende Voraussetzung, um überhaupt handlungsfähig zu bleiben.

Ein Schock lähmt oder verleitet zu Panik. Beides ist für den kontrollierten Umgang mit einer Krise nicht hilfreich. Oder man ist nicht darauf vorbereitet, dann bleibt sowieso nur die eigene Intuition, die richtigen Mitstreiter und das Glück, um eine Krisensituation einigermaßen unbeschadet zu überstehen.

Zur Vorbereitung gehört deshalb die Vorstellung über Krisenart, Krisenmerkmale und Krisenverlauf, die das eigene Unternehmen/die Institution treffen könnten.

Die Krisenliteratur hat dazu bereits eine Reihe plausibler Definitionen hervorgebracht, die an dieser Stelle als Grundlage der Erörterung dienen<sup>1</sup>.

Eines sei jedoch vorausgeschickt: Immer häufiger zeigt sich, dass komplexe Krisensituationen verschiedene Arten von Kommunikationskrisen zum Teil im parallelen zeitlichen Ablauf hervorbringen. Krisenverläufe in der Öffentlichkeit richteten sich in der Regel nicht nach irgendeiner wissenschaftlichen Definition.

Deshalb taugen die nachfolgenden Einordnungen zwar als Grundlage zur Krisenanalyse. Dem Wesen ihrer jeweiligen öffentlichen Wahrnehmung und Dramatik folgend, müssen sie von Fall zu Fall und

immer wieder neu bewertet, aufbereitet und definiert werden.

Eine übergreifende und nützliche Kategorisierung von Krisenursachen nimmt Kathrin Stolzenberg zum Thema Krisenkommunikation und Internet vor<sup>2</sup>:

*Wirtschaftskrisen:* ausgelöst durch sinkende Gewinne, fehlende Innovationen, härteren Wettbewerb oder bedrohliche Konkurrenz.

*Technisch-ökologische Krisen:* ausgelöst durch Störfälle, Unglücke oder Unfälle, als brisante, unvorhergesehene Ereignisse, bei denen besonders häufig Menschen und Umwelt zu Schaden kommen.

*Produktkrisen:* bedingt durch Produktmissbrauch, Produktsabotage oder Produktfehler.

*Innerbetriebliche Krisen:* bedingt durch betriebliche Arbeitsbedingungen, wie Personalprobleme, Streiks oder Entlassungen sowie Führungsprobleme.

*Politisch-ideologische Krisen:* ausgelöst durch kritische Interessengruppen, Konflikte mit Bezugsgruppen oder politische Strömungen.

Die strukturellen Veränderungen der ökonomischen Systeme sowie konjunkturelle Ausschläge nach oben und unten haben in den letzten Jahren zusätzliche Krisentypen hervorgebracht, die man zunächst in die Kategorie Wirtschaftskrisen einordnen kann. Feindliche wie freundliche Firmenübernahmen und -fusionen, Zerschlagungen von ehemaligen Großkonzernen oder der durch die Deregulierung der Märkte forcierte Umbau von ehemaligen Staatskonzernen haben zum Teil Situationen provoziert, die man nur als Dauerkrise beschreiben kann. Und daran hat sich gezeigt, dass schematische Definitionen von Krisen –

und hier vor allem der daraus abgeleiteten kommunikativen Krisensituationen – nicht mehr viel taugen. Die Übernahme der Mannesmann AG durch das britische Mobilfunkunternehmen Vodafone war nur das prominenteste Beispiel für einen vielschichtigen, ökonomischen Transformationsprozess, der mehrere Krisenfakten gleichzeitig ausgelöst hat:

- die wirtschaftliche Existenzkrise, hervorgerufen durch den Übernahmegriff, der allerdings nur wegen des Börsenbooms und der damit verbundenen Schutzlosigkeit vieler Aktiengesellschaften gegen feindliche Übernahmen möglich geworden war.
- die politische Krise, ausgelöst aus dem zunächst durchaus nationalistisch gefärbten Reflex, hier kaufe so ein waghalsiger Brite in Hosenträgern das gerade modern sich wandelnde Symbol des rheinischen Kapitalismus und damit auch ein Stück Erneuerungsfähigkeit der Deutschland AG auf. Erst im Laufe der Übernahme verstummten die protektionistischen Töne aus den Landes- und Bundesministerien, nachdem allen Beteiligten klar geworden war, dass hier der Anschluss von Deutschland an die Global Economy stattfand.
- die interne Krise, die für Management wie Mitarbeiter ein bis dahin noch nicht erfahrenes Krisenszenario schuf. Das Topmanagement agierte im Abwehrkampf nach außen, für den es keine Routinen, keine Erfahrungen gab. Gleichzeitig fühlten sich viele Mitarbeiter schlecht bis gar nicht, sprich nur durch die Medien, informiert. Die Unruhe im Unternehmen machte eine zweite Front auf, die Führungskapazitäten band und das Unternehmen während des Übernahmekampfes lähmte.
- die eigentliche Kommunikationskrise, die zunächst darin bestand, dass zum einen Vodafone nahezu unbekannt und zum anderen das Thema „feindliche Übernahme“ in seiner ganzen Dimension den meisten Journalisten ebenfalls neu war und somit wilde Spekulationen den

Boulevard wie die Fach- und Tagesmedien bestimmten. Im weiteren Verlauf allerdings wurde das Kommunikationsverhalten von Mannesmann selbst zum „Krisen-Booster“: Die Wagenburg-Kommunikation trieb seltsame Blüten. Deutsche sowie ausländische Journalisten und Kamerateams machten die gleiche Erfahrung, wenn sie auch nur versuchten, eine Kamera am Mannesmann-Ufer aufzustellen: Sie wurden vertrieben, ohne Genehmigung durfte sie noch nicht mal das Gebäude aus der Nähe filmen und so weiter und so fort. Die Kommunikationsstrategen der Engländer setzten gegen solch kommunikative Steifheit die bekannte angelsächsische Lockerheit gezielt als Waffe ein: In Newbury, dem mittelständischen Sitz von Vodafone, durften die Teams im Büro von CEO Chris Gent ohne Probleme drehen, selbst wenn der gar nicht da war und seine Sekretärinnen gerade Weihnachtsgeschenke für die Mitarbeiter einpackten. Das war durchaus Teil der „keep them busied“-Strategie der Angreifer und zielte auf die Verschärfung der internen Krisenmomente beim Gegner.

An dem Beispiel zeigt sich deutlich, dass die hier genutzte Definition der Krisen nur ein Hilfsmittel sein kann, um die damit verbundenen Phänomene und Implikationen fassen zu können. Auch bei der Produktkrise tauchen schnell unterschiedliche Krisenfelder auf, deren Grenzen verschwimmen. Bei der BSE-Krise spielte neben dem Nahrungsprodukt Fleisch die Zukunft der Viehwirtschaft eine zentrale Rolle. Damit war es nicht nur eine ökonomische, sondern auch eine politisch-ökologische Krise. Eine Kommunikationskrise war es für die Beteiligten sowieso, denn wer konnte schon guten Gewissens mit gesicherten Informationen der Spekulationswut mancher Medien Einhalt gebieten. Noch dazu wurden von so manchen Vertretern aus Politik und Agrarverbänden das Problem in bekannter Manier heruntergespielt, womit ab einem bestimmten Punkt der Krisenwahrnehmung in der Öffentlichkeit deren Wirkung nur noch gesteigert wurde.

Oder nehmen wir die so genannte technologisch-ökologische Krise. Das ICE-Unglück in Eschede war ein im Krisendeutsch typischer Katastrophenfall, also unvorhersehbar mit extrem hoher öffentlicher Aufmerksamkeit, Toten und Verletzten vor dem High-Tech-Aushängeschild der vernünftigen Mobilitätsgesellschaft. Nur technologische Krise? Mitnichten. Hier stand neben dem technischen und menschlichen Versagen auch die Hypermobilität als Gesellschaftszweck auf dem Prüfstand und damit alle ihre Repräsentanten aus dem Unternehmen Bahn wie der Politik. Die ideologische Diskussion löste schnell die Betroffenheit ab und nährte Zweifel an der Beherrschbarkeit des immer komplexer werdenden Verkehrssystems, nicht nur die der Bahn.

In der vorangestellten Definition der Krisenbereiche fehlt allerdings ein äußerst wichtiger: Gesellschaftlich-personale Krisen. Sie trifft Personen des öffentlichen Lebens und zwar nur im Zusammenhang mit ihrem öffentlichen Leben. Sie beinhaltet Skandale um Menschen, deren Leben an die Öffentlichkeit gezerrt wird, ob sie wollen oder nicht. Sie produziert damit als Folge Krisen für Unternehmen, Institutionen und Branchen – Moritz Hunzinger zum Beispiel war für die PR eine Krise – jedoch nicht als Primärauslöser, sondern als Abfallprodukt einer Form von Öffentlichkeit, die in erster Linie durch die Medien selbst bestimmt wird.

Diese Krise kann jeden treffen. Je nach Amt, Position und Würde, ob in einem Unternehmen, einer Institution, einer Partei oder einem Fußballclub. Und je nach öffentlicher Verwertbarkeit des Vorfalles oder Vergehens wird daraus eine kleine oder große Krise, auch für die mittelbar Beteiligten. Wenn die Buch gewordenen Selbstentblößen eines Dieter Bohlen oder Stefan Effenberg Krisen bei den ehemaligen Lebenspartnerinnen auslösen, mag das zum bewussten öffentlichen Spiel der Beteiligten gehören. Bei dem Manager eines prominent in der Öffentlichkeit stehenden Unternehmens könnte ein vergleichbarer Vorgang direkte Negative Auswirkungen

auf das Image bei Geschäftspartnern und Kunden haben.

Welches Zwischenfazit ziehen wir daraus? In der modernen Mediengesellschaft, die über so vielfältige und schnelle Informations- und Kommunikationsplattformen verfügt, gibt es kaum mehr eine scharf abgrenzbare Krise. Unsere Kommunikationsfähigkeit fordert von jeder Einzelperspektive aus letztlich die Gesamtsicht auf die Dinge und zwar gradenlos. Darauf müssen wir uns einstellen.

---

<sup>1</sup> Gerald Caplan löste Anfang der 60er Jahre auf dem Feld der Psychiatrie eine Welle der Krisentheorien und -diskussionen aus. Wenn auch Caplans originäre Sichtweisen heute überholt sind, so schuf er dennoch eine nachhaltige Grundlage für die Auseinandersetzung mit personalen Krisen und deren Bewältigung. Die Parallelen dieser Modelle zu denen der Kommunikationskrisen sind oftmals unübersehbar (Principles of preventive psychiatry. New York 1964).

<sup>2</sup> Stolzenberg, Kathrin: Krisenkommunikation im Internet, Magister Arbeit., Westfälische Wilhelms Universität Münster 2002, vgl.: Herbst, Dieter: Krisen meistern durch PR: Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker. Neuwied, Krieffel 1999; 3f.; Martini, Bernd-Jürgen: Krisenkommunikation II. In: Martini, Bernd-Jürgen (Hrsg.): Handbuch PR. 1998; 1ff.; Schweer, Dieter: Fakten und Emotionen. Krisenmanagement von Unternehmen. In: Rolke, Lothar/Volker Wolff (Hrsg.): Wie die Medien die Wirklichkeit steuern und selbst gesteuert werden. Wiesbaden 1999; 145

Quelle:

Möhrle, Hartwin (Hg.): Krisen-PR. Krisen erkenne, meistern und vorbeugen – Ein Handbuch von Profis für Profis. Frankfurt am Main, 2004.