

Einleitung und Rahmen:

Am 29. und 30. Oktober 2010 fand das zweite Netzwerktreffen der Plattform „*Industrielle Krisenkommunikation im 20. Jahrhundert. Theoretische Bestimmung und kommunikative Bewältigung industrieller Störfallkrisen im deutschen Sprachraum in historischer Perspektive*“ in Konstanz statt. Das Krisennetzwerk ist eine Kooperation der Universitäten Konstanz und Heidelberg. Veranstalter der Netzwerkplattform sind KATJA PATZEL-MATTERN (Heidelberg), BERNHARD KLEEGERG (Konstanz) und CLEMENS WISCHERMANN (Konstanz). Das zweite Treffen diskutierte die empirische Gestalt industrieller Krisenkommunikation und damit zugleich die Frage der konzeptionellen Grundlegung historischer Krisenforschung. Im Mittelpunkt standen historische wie aktuelle Beispiele industrieller Krisenkommunikation infolge von Stör- bzw. Unfällen. In zwei Sektionen wurden Verlaufs- und Gestaltungsformen sowie Konzepte und Modelle der Krisenkommunikation bestimmt.

Vorträge:

KATJA PATZEL-MATTERN (Heidelberg) führte in das Netzwerktreffen ein. In ihrem Impulsvortrag stellte sie anhand zweier Explosionsunglücke bei der BASF 1921 und 1948 aber auch in Reflexion auf den Super-GAU von Tschernobyl 1986 die Bedeutung der Informationssicherung bei der medialen Aneignung eines industriellen Großunfalls dar. Sie arbeitete heraus, dass Unsicherheiten über das Geschehen, sei es aufgrund langsamer Informationsübermittlung oder geringer Informationsdichte, eine suchende Grundhaltung der Medienberichterstattung befördern. Der Sammlung und Sicherung des verfügbaren Wissens kommt in einer solchen Situation sowohl in den 1920er Jahren als auch gegen Ende des Betrachtungszeitraums eine besondere Bedeutung zu. Demgegenüber beschleunigen eine rasche Informationsverbreitung und eine hohe Informationsdichte die Kommunikation eines Ereignisses als mediale Krisenerzählung. Wissen öffnet den Raum für die Frage nach Verantwortlichkeiten und möglichen Folgen des Geschehens sowie für Schuldzuweisungen und Rechtfertigungen, die die Krisenerzählung an den politischen Diskurs seiner jeweiligen Zeit zurück binden.

Die erste Sektion, moderiert von CLEMENS WISCHERMANN (Konstanz), stand unter dem Titel: „Verlaufs- und Gestaltungsformen der Krisenkommunikation“. ULRICH BORNEWASSER (Leverkusen) erläuterte anhand einer Sondermüllverbrennungsanlage die wechselseitige Bezogenheit von Unternehmen, Medien und lokaler Bevölkerung beim

Umgang mit umweltsensiblen Themen. Im konkreten Fallbeispiel kam es im Kontext einer Lieferung ausländischen Sondermülls (Hexachlorbenzol) zu kritischer Medienberichterstattung. Der Vorgang, vom Unternehmen als Alltagsgeschäft eingestuft, sorgte bei der ortsansässigen Bevölkerung für Besorgnis und Unmut. Es zeigte sich, dass die interne Wahrnehmung des Unternehmens nicht mit jener der unternehmensexternen Akteure übereinstimmte. An dieser Stelle, so Ulrich Bornewasser, sei eine unmittelbar einsetzende, aktive Kommunikationspolitik des Unternehmens vonnöten gewesen, um mögliche Imageschäden zu vermeiden. Dazu gehören Sachinformation nach innen (Mitarbeiter) wie nach außen (Presse, Öffentlichkeit, Behörden). Insgesamt könne festgestellt werden, dass Transparenz der Kommunikation und Sachlichkeit noch vor wenigen Jahren die entscheidenden Faktoren zur Akzeptanzherstellung gewesen seien. Heute sei entscheidender, dass ein Kompromiss zwischen den Akteuren ausgehandelt werde. Gerade auch deswegen müssten verstärkt Meinungsträger in die externe Kommunikation des Unternehmens eingebunden werden.

ANDREAS SCHWARZ (Ilmenau) stellte aktuelle Ergebnisse der Forschungsgruppe Krisenkommunikation an der TU Ilmenau vor. Dabei rückte er drei Perspektiven zur Bestimmung der Krisenkommunikation von Unternehmen in den Mittelpunkt seines Vortrages: die institutionelle, instrumentelle sowie funktionale. Die Analyse der institutionellen Perspektive verdeutlichte, dass Unternehmen mit einer partizipativen Kultur und einer großen Autonomie der Öffentlichkeitsarbeit sich als krisenresistenter erwiesen als ihre stark hierarchisierten Pendanten, die im Bezug auf die mediale Öffentlichkeit mit Gut-Böse-Dichotomien operieren. In instrumenteller Perspektive gelte es, so Schwarz, Krisenpräventionsmechanismen sowie Möglichkeiten der Krisenvorbereitung, z.B. in Form von Krisenteams oder Krisentraining, zu erfassen. Dies erlaube langfristig die Erstellung eines Regelwerks zur Gestaltung erfolgreicher Krisenkommunikation aus Unternehmensperspektive. Beispiele eines Flugzeugabsturzes (Airbus) und einer Bankenkrise (UBS) verdeutlichten den Zusammenhang zwischen Kommunikationsverhalten und Reputationsschaden. Hier zeigte sich, dass Unternehmen bereits vor einer Krise mit den verschiedenen Medien hätten kommunizieren müssen, um so auch während der Krise einen Informationsfluss zu ermöglichen, der im Sinne des Unternehmens gewesen wäre.

STEFANIE VAN DE KERKHOF (Bochum) setzte sich in ihrem Vortrag mit extern bedingten Akzeptanz- und Legitimitätskrisen auseinander. Im Fokus stand das Thema Sicherheit als

Diskurs. Am Beispiel des großen deutschen Rüstungskonzerns Rheinmetall wurde aufgezeigt, wie Imagekampagnen einem zeitlichen und kulturellen Wandel unterworfen waren. Deutlich wurde, dass die PR-Kampagnen zentraler Teil der Krisenkommunikation waren. Durch Aufnahme gesellschaftlicher Diskurse wie Sicherheit, Vertrauen und sozialer Zusammenhalt, sollte fehlende Legitimität wieder aufgebaut werden. Die Unternehmenskommunikation zielte aus diesem Grund nicht nur auf die Abnehmer von Rüstungsgütern, sondern die gesamte Gesellschaft wurde angesprochen. Dabei fiel auf, dass sich das Rüstungsmarketing im gegenläufigen Werbetrend entwickelte. Erst in den 1980er Jahren wurde damit begonnen, eigene PR-Konzeptionen zu entwickeln. Dies war nicht zuletzt eine Reaktion auf die Vertrauenskrise, die durch den Rüstungsskandal bei Rheinmetall ausgelöst wurde. Von der Referentin wurde aufgezeigt, dass Vertrauensbildung einen wesentlichen Teil der Krisenkommunikation darstellt.

Im Zentrum des Vortrags von NEENA GUPTA-BIENER (Konstanz) stand die Analyse der kulturellen Einflüsse auf die Beziehung zwischen System und Akteur und ihre Antworten auf medial kommunizierte Krisen. Grundlage der Analyse war die Methode der Semiotik. Auf Basis eines transkulturellen Vergleichs zwischen Deutschland und Indien wurde der Umgang mit Krisenphänomenen veranschaulicht und aufgezeigt, dass die jeweilige Kultur einen wesentlichen Einfluss auf die mediale Wahrnehmung und Deutung von Krisen hat. Als Fallbeispiele dienten der Referentin die Einführung des indischen Billigautos „Nano“ des Mischkonzerns Tata und die durch den „Elchtest“ ausgelöste Krise bei Mercedes. Deutlich wurde, dass kulturelle Einwirkungen nicht nur die Wahrnehmung einer Krise mitbestimmen, sondern auch deren mediale Kommunikation.

Die zweite Sektion, Konzepte und Modelle der Krisenkommunikation, moderiert von BERNHARD KLEEBERG (Konstanz), eröffnete CORD ARENDES (Heidelberg). Er zeigte am Beispiel von amerikanischen „*Disaster-Songs*“ die Verarbeitung von Unglücken und Katastrophen in der populären Musik auf. Ausgangsüberlegung des Referenten war, dass viele Krisen und Katastrophen nur zu einer räumlich sowie zeitlich eng begrenzten und indirekten öffentlichen Reaktion führten. Aus diesem Grund plädierte Arendes für die Einbeziehung sozialer und kultureller Reaktions- und Verarbeitungsstrategien bei der Untersuchung von Krisen und Katastrophen. Gerade für das 20. Jahrhundert erscheint dabei die populäre Musik als Quelle besonders prädestiniert zu sein, da sie sich im Rahmen gesellschaftlicher Bedingungen konstruiert. Sie ist damit Seismograph einer Gesellschaft und nimmt bei der Verarbeitung eines Unglücks eine besondere Rolle ein. Gleichzeitig dient sie als Ersatz für

fehlende soziale Fixpunkte. Deutlich wurde, dass gerade in den „*Desaster Songs*“ eine Verarbeitung von Unglücken und Katastrophen stattfindet und sie damit die Funktion eines Katalysators für die vom Unglück betroffene Gesellschaft einnehmen.

NORBERT BAUMGÄRTNER (Grünwald) befasste sich in seinem Vortrag mit den Hauptfehlern in der Krisenkommunikation. Anhand verschiedener Beispiele aus der Praxis wurde deutlich gemacht, dass Taktlosigkeit, eine unwahre, verharmlosende, leichtfertige Kommunikation, eine unverständliche „technokratische“ Ausdrucksweise, das gänzliche Fehlen von Krisenprävention, ein zu spätes Einsetzen der Krisenkommunikation und eine vorschnelle oder unangemessene juristische Maßnahme zu den gängigsten empirisch feststellbaren Fehlern gehören. Vom Referenten wurde darauf hingewiesen, dass der Nachrichtenfaktor bzw. die mediale Wahrnehmung und Verarbeitung des Krisenfalls erhebliche Wirkung auf die Dimension hat. Die Praxis zeigt, dass viele Unternehmen nicht aus Krisen lernen. Baumgärtner führt dies auf mehrere Ursachen zurück: Zum einen wird durch das Tagesgeschäft eine wirkliche Aufarbeitung der Krise verhindert. Zum anderen erfolgt vielfach eine Verdrängung des unangenehmen Ereignisses. Dazu kommt eine defizitäre Krisennachbearbeitung, bei der insbesondere auf die Außenperspektive verzichtet wird. Ein entscheidender Faktor ist auch die personelle Fluktuation in den Unternehmen. Ein Wissenstransfer findet aus diesem Grund meist nicht in ausreichendem Maße statt. Unternehmen haben damit häufig kein kollektives Gedächtnis in Hinblick auf Krisen.

JÖRG BERGMANN (Bielefeld) ging von der Prämisse aus, dass Ereignisse erst durch Zuschreibungen im kommunikativen Prozess zu Katastrophen herausgebildet werden. Im Zentrum seiner Untersuchung standen Notfalleinrufe bei der Feuerwehr. Sie stellen die Grundlage für ein heuristisches Modell der Katastrophenkommunikation dar. Es lässt in der Praxis eine 5-phasige zeitliche Ablaufstruktur erkennen. Den Rahmen bilden dabei Gesprächseröffnung [1.] und -beendigung [5.]. Sie werden durch drei weitere Gesprächsphasen – Bitte um Hilfe, Übermittlung relevanter Informationen (was? wo?) und schließlich das Einsatzversprechen bzw. die Zurückweisung des Anliegens – näher bestimmt. Innerhalb dieser gleichbleibenden inhaltlichen Ordnung des zeitlich sehr kurzen kommunikativen Aktes kommt es zu sozialen Aushandlungsprozessen: So wird einerseits in der Dankesformel der Beteiligungsstatus des Anrufers als Nutznießer oder Wohltäter bestimmt. Andererseits steht auch dessen Subsidiaritätsorientierung zur Disposition. Durch die

Darstellung erfolgloser Versuche zur Lösung der beschriebenen Notlage erhält das Hilfesuch für seine erfolgreiche Lancierung notwendige Legitimität.

Resümee:

Das Netzwerktreffen verdeutlichte die wachsende Bedeutung aktiver Unternehmenskommunikation in den unterschiedlichsten Branchen. Dabei wurde zweierlei deutlich. Zum einen zeigte sich die Notwendigkeit kontinuierlicher Kommunikation nicht nur zum Aufbau eines Unternehmensimages, sondern auch als Grundlage funktionierender Strukturen im Krisenfall. In dieser möglicherweise existentiellen Situation erweisen sich etablierte Verfahrensweisen und Zuständigkeiten sowie eine prinzipiell offene Kommunikationsstruktur als entscheidende Vorteile. Zum anderen wurde deutlich, dass die Öffentlichkeit eine zunehmend aktivere Rolle im Kommunikationsprozess einnimmt. Dies gilt nicht nur für die Medien und sogenannte Meinungsführer. Vielmehr ist in Demokratien eine wachsende Partizipation lokaler Öffentlichkeiten verbunden mit nachhaltiger Gedächtnisbildung zu konstatieren. Beides erfordert eine aktive Vor-Ort-Politik von Unternehmen. Zugleich kommt es infolge der Globalisierung auch zur Ausbildung weltweiter Kommunikationsbeziehungen – die aktuellen Geschehnisse in Fukushima zeugen davon. Infolgedessen vervielfältigen sich Kommunikationsanlässe wie auch mögliche Adressaten für Unternehmen zusätzlich. Dabei sind, so ein weiteres Ergebnis des Netzwerkgesprächs, inhaltlich die Themen Umwelt, Sicherheit und Sozialverträglichkeit zentrale Topics aktueller Krisenkommunikation. Ihre kompromissorientierte Verhandlung ist maßgeblich für den Erhalt oder Aufbau von Vertrauen und hat seit den 1970er Jahren zunehmend den Parameter des Fortschritts in seiner Bedeutung verdrängt. Welche Auswirkungen diese Veränderungen auf die institutionelle und narrative Gestaltung industrieller Krisenkommunikation haben, wird Gegenstand der kommenden Netzwerktreffen im April und voraussichtlich Oktober 2011 sein.