

Kommunikationswissenschaft

# **Krise – Kommunikation – Management?**

Krisenkommunikation zwischen Kontrolle  
und Kontrollillusion

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades Dr. phil.  
im Fachbereich Erziehungswissenschaft und Sozialwissenschaften  
der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster

vorgelegt von

Esther Laukötter

aus Recklinghausen

Münster, 2020

Dekan: Prof. Dr. Martin Bosen

Vorsitzender: Prof. Dr. Johannes Bellmann

Erstgutachterin: Prof. Dr. Ulrike Röttger  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Kommunikationswissenschaft

Zweitgutachterin: Prof. Dr. Kerstin Thummes  
Universität Greifswald  
Institut für Politik- und Kommunikationswissenschaft

Tag der mündlichen  
Prüfung (Disputation): 18. Juni 2021

Tag der Promotion: 18. Juni 2021

## Danksagung

*„Forschen bedeutet das Simulieren von Krisen. Es ist deshalb das Gegenteil von Routine, obwohl dazu gehört, dass die hartnäckige Verfolgung von Problemstellungen es erforderlich macht, lange Durststrecken routinierter Operationen [...] auf sich zu nehmen. Gleichwohl ist und bleibt die habituelle Triebfeder wissenschaftlichen Handelns, Rätsel zu lösen, dem Unbekannten auf die Spur zu kommen, Neues aufzudecken, Schritt für Schritt einer Lösung näher zu kommen und auf dem Wege zu ihr sich durch einen Wust von verwirrenden und schwierigen Unklarheiten in der Hoffnung durchzukämpfen, dass die Nebel sich allmählich lichten. Forschen, das will ich damit sagen, bedeutet also wesentlich das Bewältigen von Krisen.“*

*(Overmann, 2008, S. 112)*

Neben der Bewältigung vieler kleiner und großer Krisen war die Dissertationszeit für mich eine symbolträchtige Reise. Statt eines anstrengenden, schnellen Bergaufstiegs mit anschließender Weitsicht hatte ich die Endstation lange gar nicht vor Augen. Das Ungewisse hat mich angespornt, dieses unbekannte Terrain zu erkunden, oftmals war ich aber auch verunsichert. Auf diesem Weg sind mir wichtige Menschen begegnet, die mich dazu inspiriert haben, meinen Blick fernab von vorgegebenen Pfaden zu richten, hinter die Fassaden zu blicken und Grenzen zu diskutieren, zu verschieben und wieder einige Schritte zurückzugehen, um erneut alles zu hinterfragen. Ein solcher Weggefährte ist Andres Friedrichsmeier, der mich schon zu Beginn auf dieser Reise in die Wissenschaftswelt einführte, neue Perspektiven eröffnete und bis zum Schluss an zentralen Knotenpunkten der Diskussion immer ansprechbar war.

Ich bin sehr dankbar für die jahrelange Zusammenarbeit und Unterstützung meiner Doktormutter Ulrike Röttger, die mir die nötige Zeit und den Raum gelassen hat, mir in wiederkehrenden Krisensimulationen stets motivierend zur Seite stand und mich immer wieder geerdet hat. Ich danke Armin Scholl für viele inspirierende Gespräche, bei denen ich buchstäblich die Zeit vergessen habe. Der Nachwuchsgruppe PR- und Organisationskommunikation (*naprok*) danke ich für produktive Diskussionen im Rahmen von Doktorandenworkshops. Auch Kerstin Thummes hatte immer ein offenes Ohr und ermutigende Worte für mich.

Außerdem gibt es wichtige Menschen in meinem Leben, die nicht müde wurden, mir zuzuhören und mich stets aufmunterten, wenn ich den Schreibprozess innerlich verflucht habe. Ein besonderer Dank geht an Steinke, Nadja, Sarah, Julia, Carolin, Luisa, Philipp, ganz TCU, Kerstin, Flo, Anna-Maria, Maria, Carla, Chris, Felix, Mona, Martin, Maui und Minski – ihr seid alle auf eure jeweils ganz besondere Art und Weise für mich da gewesen: Danke dafür!

Um eine solche Reise überhaupt antreten zu können, hatte ich den wunderbarsten Rückhalt, den man sich vorstellen kann: meine Eltern Anni und Gerhard Laukötter.

Juni 2020

Esther Laukötter

# Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung</b> .....	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>X</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Fragmentiertes Forschungsfeld: Krisenkommunikation .....	7
1.2 Aufbau, Forschungsfragen und Ziel der Arbeit .....	13
<b>2 Zum Stand der Krisenkommunikationsforschung</b> .....	<b>21</b>
2.1 Theorieentwicklung aus Metaperspektiven .....	21
2.1.1 Theorieperspektiven in Metastudien .....	22
2.1.2 Systematisierungsvorschläge in Qualifikationsschriften .....	37
2.1.3 Theoriedebatten in sonstigen wissenschaftlichen Beiträgen.....	47
2.2 Paradigmatische Zugänge und Begriffsarbeit zu Krisenkommunikation.....	54
2.3 Zwischenfazit: Kontrollvorstellungen durch Krisenkommunikation.....	65
<b>3 Krisenkommunikation aus Managementperspektive</b> .....	<b>73</b>
3.1 Begriffsverständnis: „Kommuniziert wird, damit es funktioniert“ .....	74
3.2 Typologisierungen von Krisen.....	77
3.2.1 Krisen: Ereignis oder Prozess? .....	78
3.2.2 Krisentypen und Phaseneinteilungen.....	80
3.3 Krisenkommunikationsinstrumente .....	87
3.4 Praxisanleitende Krisenkommunikationsansätze .....	90
3.4.1 Imagewiederherstellung durch rhetorische Strategien .....	90
3.4.2 Social Media und Krisenkommunikation.....	97
3.5 Limitationen der Managementperspektive .....	101
3.5.1 Überschätzung strategisch kommunizierender Akteure .....	104
3.5.2 Organisationszentrierung.....	111
3.5.3 Organisation ohne Umweltbezug? .....	116
3.6 Zwischenfazit: Von der Steuerung zu Kommunikationsdynamiken.....	121

<b>4</b>	<b>Theoretische Weiterentwicklung: Sinnkonstruktion und Rationalitätskritik</b>	<b>125</b>
4.1	Symbolisch-interpretative Krisenkommunikationsforschung.....	126
4.1.1	Begriffsverständnis: „Für uns ist es eine Krise“ .....	126
4.1.2	Rhetorische Arenen und Rahmungen von Krisen.....	133
4.1.3	Von Sinnstiftung und Krisenerzählungen .....	141
4.2	Postmoderne Krisenkommunikationsforschung.....	151
4.2.1	Begriffsverständnis: „Krisenkommunikation stabilisiert Hierarchien“ ..	151
4.2.2	Forschung zu Chaos und Komplexität in Krisen.....	153
4.3	Zwischenfazit: Von Sinnzuschreibungen des Einzelnen zur gesellschaftlichen Bedeutungskonstitution durch Institutionen.....	163
<b>5</b>	<b>Das theoretische Potenzial des Neo-Institutionalismus für die Krisenkommunikationsforschung .....</b>	<b>167</b>
5.1	Ursprünge des organisationalen Neo-Institutionalismus.....	168
5.2	Basisannahmen im Neo-Institutionalismus.....	172
5.2.1	Institutionen und Institutionalisierung.....	173
5.2.2	Institution und Organisation.....	182
5.2.3	Umweltverständnis und organisationale Felder .....	192
5.2.4	Legitimität und Rationalitätsmythen.....	201
5.2.5	Entkopplungsprozesse als Normalfall .....	205
5.3	Verhältnisbestimmungen zwischen Akteur und Struktur .....	211
5.3.1	Verhaltensprägung durch Institutionen.....	212
5.3.2	Zwischen Zentrierung und Dezentrierung des Akteurs .....	214
5.3.3	Institutionelle Logiken als Handlungsorientierung in Krisen.....	216
5.3.4	Gestaltungsspielräume im institutionellen Kontext .....	220
5.3.5	Strategische Reaktionsmöglichkeiten auf Krisen .....	221
5.4	Krisenkommunikation: institutionalisierte Praktik? .....	227
5.4.1	Zur Herausbildung von Krisenkommunikationspraktiken .....	227
5.4.2	Zur besonderen Bedeutung von Medien in Krisen .....	235
5.4.3	Krisenkommunikation als institutionelle Arbeit.....	236
5.5	Zwischenfazit: Reaktionsspielräume trotz institutioneller Einbettung? .....	242

---

<b>6</b>	<b>Der <i>World-Polity</i>-Ansatz zur Erklärung von relationaler Krisenkommunikation .....</b>	<b>249</b>
6.1	Grundannahmen der <i>World-Polity</i> -Forschung .....	251
6.2	Akteurskonstitution und Handlungsfähigkeit .....	255
6.3	Relationale Krisenkommunikation und Agentschaft .....	266
<b>7</b>	<b>Fazit: Relationale Krisenkommunikation zur Beschreibung von Kommunikationsdynamiken .....</b>	<b>281</b>
7.1	Zusammenfassung des Argumentationsgangs der Arbeit.....	281
7.2	Reflexionspunkte abseits der Managementperspektive durch den Neo- Institutionalismus .....	288
7.3	Schlussbetrachtung und Ausblick.....	296
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>299</b>
	<b>Erklärung.....</b>	<b>335</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Anzahl der Artikel unter dem Schlagwort „crisis communication“ in JPRR und PRR bis 2006 .....	26
Abbildung 2:	Anzahl der Artikel zu „crisis communication“ in JPRR und PRR von 1975 bis 2017.....	29
Abbildung 3:	Krisenkommunikation aus strukturationstheoretischer Perspektive .....	42
Abbildung 4:	Heuristik der Forschungsperspektiven in dieser Arbeit.....	71
Abbildung 5:	Prozessmodell des Krisenmanagements.....	84
Abbildung 6:	Pfadmodell der SSCT .....	94
Abbildung 7:	Das Mikromodell der rhetorischen Arena.....	136
Abbildung 8:	Krisen als Irritation von Typisierungsprozessen .....	175
Abbildung 9:	Analyseebenen in der neo-institutionalistischen Theorie.....	179
Abbildung 10:	Strukturmodell der Institutionen.....	180
Abbildung 11:	Entstehung von organisationalen Feldern.....	195
Abbildung 12:	Bezugnahmen von Akteuren und institutionelle Spannungen.....	196
Abbildung 13:	Relationale Krisenkommunikation als nicht-intendiertes Ergebnis von öffentlichen Bezugnahmen zwischen Akteuren.....	198
Abbildung 14:	Das Überleben von Organisationen.....	203
Abbildung 15:	Verhaltensprägung durch Institutionen .....	212
Abbildung 16:	Einflussfaktoren auf organisationale Krisenkommunikation.....	234
Abbildung 17:	Spannung zwischen „raw“ und „agentic actor“ .....	267



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Metastudien zum Forschungsfeld „Krisenkommunikation“ .....	24
Tabelle 2:	Theorien in der Krisenkommunikationsforschung.....	27
Tabelle 3:	Forschungsperspektiven und Krisenmanagementphasen.....	41
Tabelle 4:	Kategorisierung des allgemeinen Forschungsstands zur Krisenkommunikation.....	44
Tabelle 5:	Theoriefokus von deutschsprachigen Dissertationen zu Krisenkommunikation.....	45
Tabelle 6:	Perspektiven auf Krisenkommunikation .....	52
Tabelle 7:	Paradigmatische Zugänge zur PR-Forschung, ergänzt um Forschungsperspektiven.....	56
Tabelle 8:	Etablierte Funktionen von Krisenkommunikation.....	76
Tabelle 9:	Ereignis- und Prozessperspektive im Krisenmanagement.....	79
Tabelle 10:	Typologie von Krisenkommunikationsstrategien nach Coombs.....	95
Tabelle 11:	Traditionelle und postmoderne Krisenkommunikation.....	157
Tabelle 12:	Gegenüberstellung von Organisation und Institution .....	183
Tabelle 13:	Zusammenführung der Säulen des institutionellen Denkens nach Scott mit Krisenkommunikation .....	191
Tabelle 14:	Untersuchungsebenen aus neo-institutioneller Perspektive und ihr Krisenbezug.....	213
Tabelle 15:	Idealtypische Reaktionsmöglichkeiten in Krisen .....	222
Tabelle 16:	Strategische Reaktion auf institutionelle Erwartungen nach Oliver.....	223
Tabelle 17:	Netzwerke, Arbeits- und Forschungsgruppen zu Krisenkommunikation .....	232
Tabelle 18:	Perspektiven auf Akteursverständnisse .....	247
Tabelle 19:	Vertiefungsperspektiven im Neo-Institutionalismus .....	254
Tabelle 20:	Simple Rules Approach.....	272
Tabelle 21:	Gegenüberstellung von Strategischer und Relationaler Krisenkommunikation.....	279

## **Abkürzungsverzeichnis**

CSR:	Corporate Social Responsibility
EWOM:	Electronic Word of Mouth
NCCT:	Networked Crisis Communication Theory
NGO:	Nichtregierungsorganisation
NI:	Neo-Institutionalismus
NWOM:	Negative Word of Mouth
PR:	Public Relations
RAT:	Rhetorische Arena Theory
SCCT:	Situational Crisis Communication Theory
SMCC:	Social-Mediated Crisis Communication Model
WOM:	Word of Mouth

---

*„Viele Leute haben sehr feste Annahmen darüber, wie die Welt funktioniert oder funktionieren sollte, und sie mögen es nicht, wenn man das hinterfragt. Das ist eine Tragödie, denn es setzt unserer Fähigkeit, wissenschaftlichen Fortschritt zu machen, Grenzen.“*  
(Roy Baumeister, 2017, S. 68)

## 1 Einführung

In Forschungsarbeiten zu Krisenkommunikation werden zum Einstieg häufig verschiedene Krisenfälle aneinandergereiht: Die Coronakrise potenziert Krisenherde und Unsicherheiten in der Gesellschaft, aber auch der Klimawandel, Flüchtlings- und Wirtschaftskrisen sorgen dafür, dass Menschen und Organisationen um ihre Existenz fürchten. Krisen sind in einer globalisierten Welt allgegenwärtig, sodass sie zu einem dominanten Narrativ im transnationalen Zeitalter werden, was zu vielen Forschungsaktivitäten in verschiedenen Disziplinen führt.

Subjektive Einschätzungen zu Krisen gehen jedoch im Alltag sowie im Wissenschaftsdiskurs weit auseinander: Die einen sind der Überzeugung, dass Krisen stetig zunehmen, andere meinen, die Welt sei so sicher wie nie zuvor. Im Sprachgebrauch wird permanent mit Redewendungen auf den Begriff der Krise Bezug genommen: *Vor der Krise ist nach der Krise* oder *Ich krieg die Krise* sind fest im Alltag der Menschen und in ihren Köpfen verankert. Organisationen stehen unter medialer Beobachtung und müssen sich in der Öffentlichkeit positionieren, insbesondere der kommunikative Umgang von Organisationsmitgliedern wird von Medien und Bürger:innen beobachtet und bewertet. Medien bearbeiten Krisen allerdings nicht nur thematisch, sondern erzeugen diese auch selbst. Klassische Krisenverläufe verlieren an Erklärkraft, da Krisenrhetorik medienübergreifend auftaucht, aber auch schnell wieder abflachen kann. In Print-, Online- und Fernsehnachrichten sehen sich verschiedene Akteure<sup>1</sup> sowohl mit Negativberichterstattung als auch

---

<sup>1</sup> In dieser Arbeit werden die Begriffe Akteur und Akteure nicht im Sinne von klassischen Personenbezeichnungen verwendet, sondern als ein Abstraktum, sodass dafür keine gendergerechte Schreibweise notwendig wird. In Kapitel 5 und 6 wird sich zeigen, dass sowohl Individuen, Organisationen als auch Nationalstaaten als Akteur verstanden werden können. Im ersten Teil der Arbeit wird der Begriff des Akteurs

mit medialer (Dauer-)Beobachtung konfrontiert. Der Bedeutungszuwachs der Krisenkommunikationsforschung erklärt sich durch „verheerende Krisenfälle mit z.T. internationalen Ausmaßen“ und das „desaströse Krisenmanagement der involvierten Organisationen“ (Schwarz, 2015, S. 1001).

Um diesen diffusen Bedrohungslagen entgegenzuwirken, werden in Organisationen (Handlungs-)Strukturen entwickelt. Dazu werden Krisenstäbe eingerichtet sowie verschiedene Instrumente wie Krisenpläne genutzt, mittels derer das Ausmaß von unberechenbaren Situationen begrenzt werden soll. Paradoxerweise avancieren Krisen gleichzeitig sowohl durch ihre häufige Thematisierung als auch ihre Erforschung zur Normalität, denn die Endlosschleife von Krisenfällen in der medialen Berichterstattung lässt diese zur gesellschaftlichen Routine werden.<sup>2</sup> Organisationale Krisenkommunikation gehört deswegen zur fest verankerten Handlungspraxis in vielen Organisationen.

Dabei zeigen sich Professionalisierungstendenzen auf verschiedenen Ebenen: Es finden Weiterbildungen zur Krisenkommunikation für Organisationsmitglieder auf unterschiedlichen Hierarchieebenen statt. Spezifische Netzwerke und Fachverbände zu Krisenkommunikation sind entstanden, und in Branchenmagazinen wie dem PR Report werden Herausforderungen und Lösungsansätze von Krisenkommunikation in Unternehmen beleuchtet. Das Bundesministerium des Innern hat im Jahr 2014 einen *Leitfaden zur Krisenkommunikation* herausgegeben, der sich – laut eigenen Angaben – großer Beliebtheit bei Behörden und Firmen in Deutschland erfreut. Insbesondere steht dort, wie essenziell erprobte Krisenmanagementstrukturen und eine zielgerichtete Kommunikationsstrategie sind, um Krisen besser zu kontrollieren und damit letztlich zu bewältigen. Durch Kommunikation könne „ein durch die Krise akut drohender Schaden eventuell vermieden bzw. ein bereits entstandener eingegrenzt und die Gesamtsituation wieder in einen Normalzustand zurückgeführt werden“ (Bundesministerium des Innern, 2014, S. 13). Mangelt es an einer solchen Kommunikationsstrategie, dann verweist das Ministerium auf weitreichende Konsequenzen für alle Instanzen: „Eine nicht vorbereitete oder fehlerhafte Krisenkommunikation kann die Situation unkontrolliert eskalieren lassen, das Vertrauen der

---

noch im „gewöhnlichen“ Verständnis als schlicht „handelnd“ verstanden. Das bestehende Akteursverständnis wird in den Kapiteln 5 und 6 vertieft erläutert und erweitert.

<sup>2</sup> Diesem Spannungsfeld widmete sich 2014 eine Tagung, und zwar der 37. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) mit dem Tagungstitel „Routinen der Krise – Krisen der Routine“.

Bevölkerung nachhaltig beeinträchtigen und somit die Glaubwürdigkeit verantwortlicher Stellen beschädigen“ (ebd.).

Organisationaler Krisenkommunikation wird deshalb sowohl in der Praxis als auch in der Forschung eine hohe Wirkmächtigkeit in Krisenzeiten zugeschrieben: Berater:innen und Führungskräfte entwickeln Strategien, um möglichst effektiv mit dem Handlungsdruck in Krisen umzugehen. Dazu haben sich spezifische Normen etabliert, wie Organisationen bzw. Mitarbeiter:innen in Krisen professionell agieren sollen. Strategisches Handeln beweisen vor allem Kommunikationsverantwortliche in der Ausübung ihrer Rollen: Pressesprecher:innen oder externe Krisenberater:innen bearbeiten und lenken Krisen im Sinne der Organisationsziele. Schnell, transparent und faktenorientiert sind die wichtigsten Informationen bereitzustellen, um kurzfristig das Image und langfristiger noch die Reputation von Organisationen zu schützen. Welche normativen Erwartungen implizit und explizit auf Krisenkommunikationsverantwortlichen in der Praxis lasten, wird besonders deutlich, wenn es zu Abweichungen vom Regelfall kommt. Zwar ist die folgende konstruierte exemplarische Reaktion eines Pressesprechers auf eine Krise denkbar, sie dürfte allerdings in der Praxis so wohl kaum auftreten:

Die Krise ist für uns derzeit einfach nicht lösbar. Wir haben alle Problembearbeitungen durchgespielt, uns von unserer Kommunikationsagentur verabschiedet und auch intern beschlossen, dass sich Mitarbeiter:innen nicht mehr zusammensetzen sollen, um über irgendwelche Strategien zu sprechen, da wir immer wieder neue Konfliktherde entdecken. Wir sind ziemlich sicher, dass wir die Kausalzusammenhänge vom Ausbruch der Krise bis heute selbst gar nicht mehr erklären können. Wie sollen wir kommunizieren, wenn wir gar nicht wissen, was hier gerade passiert? Je mehr wir in den Medien erscheinen, desto verstrickter wird das Ganze für uns! Unter diesem großen Druck wissen wir hier in der Pressestelle einfach nicht mehr, was wir machen sollen.<sup>3</sup>

An diesem Beispiel wird offenkundig, welche hohe Bedeutung Akteuren zur *Handlungsfähigkeit* und zur Konfliktlösung in Krisen beigemessen wird. Werden die zuständigen Personen als nicht handlungsfähig wahrgenommen, gefährden sie damit den Status von Organisationen, die dadurch ihre Legitimation verlieren, sodass sie nicht weiter bestehen können. Das erfundene Szenario erscheint Praktiker:innen womöglich fragwürdig, da dies

---

<sup>3</sup> Dieses Szenario ist angelehnt an das Gedankenspiel von Schimank (2009, S. 10), in dem sich ein Politiker zum Problem der Dauerarbeitslosigkeit als Sprecher äußert.

etablierten Normen und dem Wissen widerspricht, wie professionelle Sprecher:innen<sup>4</sup> in Krisen zu agieren haben. Gleichzeitig verwundert es nicht, dass eine solche Abweichung von der Norm abgelehnt wird, da „Professionen [...] abhängig von der gesellschaftlichen Akzeptanz ihrer Kompetenzen und Ansprüche [sind]“ (Röttger, 2010, S. 66). Am Beispielzitat zeigt sich, wie die Handlungsfähigkeit der Sprecher:innen und der gesamten Organisation durch ein solches Statement infrage gestellt wird. Gleichzeitig werden Normen und Erwartungen an dieser Stelle exemplarisch erst am abweichenden Verhalten sichtbar, die mit organisationaler Krisenkommunikation als professionelle Praktik eng verknüpft sind. Durch Krisenkommunikation, verstanden als eigendynamischer sozialer Prozess, wird die Auseinandersetzung mit der Handlungsfähigkeit einzelner Akteure in Krisen herausfordernd: In dieser Arbeit wird diskutiert, wie organisationale Krisenkommunikation als kommunikative Praktik mit der Konstitution von Handlungsfähigkeit von Akteuren zusammenhängt.

Die kommunikationswissenschaftliche Krisenkommunikationsforschung entwickelte sich in den letzten 30 Jahren, wie auch die PR-Forschung, in enger Anlehnung an die Praxis, weshalb sie häufig als Subdisziplin der PR-Forschung betrachtet wird. Zum Forschungsgegenstand werden überwiegend Krisenfälle aus der Praxis mit dem Ziel herangezogen, effektive Krisenkommunikationsstrategien zur Überwindung dieser Krisen zu ermitteln. Aufgrund dieser anwendungsbezogenen Orientierung dominiert ein managementtheoretisches Verständnis von Krisenkommunikation, das auch als „strategische Krisenkommunikation“ bezeichnet wird (Schwarz, 2015).

Seltener liegt in Forschungsarbeiten der Fokus auf einer theoretischen Erklärperspektive von Krisenkommunikation als sozialem oder gesellschaftlichem Phänomen, weshalb in die Analysen auch selten die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zur Herausbildung dieser Praktik miteinbezogen werden (zu den wenigen Arbeiten gehören z.B. Frandsen und Johansen, 2010; Sandhu, 2014; Fredriksson, 2014; Malsch et al., 2014).

Durch begriffliche Setzungen wie *strategische Krisenkommunikation* (Thießen, 2011; Schwarz, 2015) wird von impliziten Kontroll- und Steuerungsannahmen ausgegangen,

---

<sup>4</sup> Professionalität wird an dieser Stelle als gesellschaftlich legitimierte Bearbeitung von sozialen Problemen verstanden. Zur tieferen Auseinandersetzung auch zu den Begriffen Professionalität und Profession und damit verbundenen Professionalisierungsansätzen in der PR-Forschung vgl. Röttger et al., 2018a, S. 208ff.

sodass in den Forschungsarbeiten eine Managementperspektive eingenommen wird, durch die zugrunde liegende Ausgangsthesen in der Regel reproduziert werden. Vor diesem Hintergrund finden sich in wissenschaftlichen Analysen dominante Zweck-Mittel-Orientierungen<sup>5</sup>, überwiegend autonome Akteure und eine mechanistische Vorstellung der Krisenbearbeitung von gestaltungsfähigen Akteuren.

Problematisch ist an diesen kommunikationswissenschaftlichen Studien, dass diese insbesondere in der PR-Forschung mit voraussetzungsreichen Vorannahmen gegenüber ihrem Forschungsgegenstand starten. Zumeist wird diese Managementperspektive dann nicht mehr als *eine mögliche*, sondern als *die einzig* denkbare Perspektive im Forschungsfeld behandelt. Ob sich dieser einseitige Blick auch im Forschungsstand widerspiegelt, zeigt die Auswertung der Befunde aus englischsprachigen Überblicksstudien und deutschsprachigen Qualifikationsarbeiten zu organisationaler Krisenkommunikation, die zu Beginn der Arbeit zusammengetragen werden, um genauere Aussagen zu den eingenommenen theoretischen Perspektiven treffen zu können.

Bemerkenswert ist, dass Akteure Krisen zwar kommunikativ bearbeiten können, aber diese Kommunikation gleichermaßen auch Krisen auslösen kann. Außerdem gelten Krisen nur als begrenzt kontrollierbar (vgl. z.B. Röttger et al., 2018a, S. 167), sodass für Forschung und Praxis eine besondere Anziehungskraft von deren kommunikativem Umgang und den Strategien ausgeht – in der PR-Branche und in Branchenmagazinen wie dem PR-Report spricht man bei der Krisenkommunikation deswegen auch von der *Königsdisziplin*.

Die Vorstellungen darüber, inwieweit sich Krisen kontrollieren lassen, variieren und hängen davon ab, welche Fähigkeiten Individuen und Organisationen attribuiert werden. Welche Denkschulen und epistemologischen Zugänge gewählt werden, lässt sich an Akteurs-, Organisations-, Umwelt- und auch an Gesellschaftsvorstellungen ablesen, die in der bisherigen Krisenkommunikationsforschung nur selten explizit thematisiert wurden. In den letzten zehn Jahren zeichnet sich jedoch ein Auf- und Umbruch in der PR-Forschung ab: Managementtheoretische Theoriebildung wird heute kritischer betrachtet und nur für begrenzt aussagekräftig gehalten z.B. hinsichtlich von Sinnverhandlungspro-

---

<sup>5</sup> Zweck-Mittel-Relationen werden häufig auch als Treiber der Ökonomisierungslogik verstanden und finden sich in Ansätzen, die Produktivität, Koordination und Kontrolle als die zentralen Charakteristika von Organisationen verstehen (DiMaggio & Powell, 2000, S. 163; Koch und Schemmann, 2009, S. 26).

zessen (Wehmeier und Schoeneborn, 2018, S. 6; Eisenegger, 2016). Auch im Sammelband *Public Relations and Social Theory* von Ihlen und Fredriksson (2018) werden auf die Grenzen der bisherigen theoretischen Auseinandersetzungen hingewiesen und vermehrt konkurrierende Denkperspektiven abseits der Managementorientierung ausgearbeitet. Daraus ergibt sich zwangsläufig eine Ausweitung theoretischer Perspektiven, die damit der mehrfach geäußerten Kritik Rechnung trägt, dass sich PR-Forschung den Logiken und unhinterfragten Annahmen des Kommunikationsmanagements verschrieben habe.

Auf einem Nebenschauplatz hat sich in den letzten zehn Jahren die komplexitätsorientierte Krisenmanagementforschung entwickelt, die auch Rationalitätseinschränkungen im Krisenmanagement diskutiert. Analog zur Entwicklung der PR-Forschung insgesamt wird die Einbettung von Kommunikationspraktiken hier in einem erweiterten gesellschaftsorientierten Kontext gefordert, allerdings wird dies noch nicht konsequent umgesetzt (z.B. bei Raupp, 2014; Völker, 2017). Mit der vorliegenden Arbeit wird auf diese Forschungslücke reagiert, indem organisationale Krisenkommunikation jenseits dominanter Managementlogiken erforscht wird. Damit liegt der Fokus hier auf einer gesellschaftstheoretischen Perspektive von organisationaler Krisenkommunikation. Mit einer Verschiebung zu einer *Outside-in-Perspektive* werden Umwelteinflüsse auf Organisationen und ihre Mitglieder berücksichtigt (Eisenegger, 2018).<sup>6</sup>

Da im Forschungsfeld der angewandte, managementtheoretische Zweig zu Krisenkommunikation dominiert, wird dieser in der Arbeit als *Hauptforschungsperspektive*<sup>7</sup> bezeichnet. Als Nebenperspektiven werden rationalkritische Forschungsperspektiven verstanden, die bis dato im Forschungsfeld kaum sichtbar waren. Nach Sichtung der identifizierten Nebenperspektiven wird sich hier auf die Erklärungskraft der neo-institutionalistischen Organisationsperspektive<sup>8</sup> gestützt, womit eine makrosoziologische Gesellschaftsperspektive für die Krisenkommunikationsforschung einhergeht.

---

<sup>6</sup> Dieser Aspekt blieb in der deutsch- und englischsprachigen Krisenkommunikationsforschung bislang eher außen vor. Ausnahmen finden sich bei Sandhu (2012; 2013; 2014; 2018a; 2018b); Wehmeier und Röttger (2012).

<sup>7</sup> Diese Bezeichnung dient hier lediglich zur Markierung einer *Hauptströmung*, das deutsche Wort ist dabei weniger negativ konnotiert als die englische Übersetzung *Mainstream*.

<sup>8</sup> Für die PR-Forschung hat Swaran Sandhu (2012) in seiner Dissertation eindrücklich aufgezeigt, dass der Neo-Institutionalismus fruchtbare Anschlusspunkte für die PR-Forschung bietet. Seine Arbeit legte den Grundstein und lieferte zahlreiche Inspirationen für eine vertiefte theoretische Auseinandersetzung mit Krisenkommunikation.



In der Krisenkommunikationsforschung wurden bereits erste Verbindungslinien zwischen Krisenkommunikation und Neo-Institutionalismus hergestellt, wobei eine spezifische Perspektivenerweiterung in Kapitel 6 der vorliegenden Arbeit mit der Dezentrierung von Akteuren und ihrer Gestaltungskraft vorgenommen wird, sodass die fehlende Makrofundierung der Krisenkommunikationsforschung beseitigt und die Forschungslücke geschlossen wird.

Obwohl in Krisensituationen häufig Erwartungen thematisiert werden, ist bisher weitestgehend ungeklärt, warum diese überhaupt einen hohen Stellenwert haben, woher diese Erwartungen kommen und wie widersprüchlich diese für Akteure in Krisensituationen ausfallen können. Die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Erwartungen eint zwar viele Forschungsarbeiten im Neo-Institutionalismus, die Vorstellungen über Gestaltungsmöglichkeiten von Akteuren gegenüber ihrer institutionellen Umwelt gehen jedoch weit auseinander, sodass es sich hierbei um keine in sich geschlossene Theorie handelt.

Im Titel dieser Arbeit *Kommunikation – Krise – Management?* steht deshalb bewusst ein Fragezeichen, denn der Ausgangspunkt besteht darin, aufzuzeigen, dass Kontrollvorstellungen, die eng an die Gestaltungsfähigkeit individueller und kollektiver Akteure geknüpft sind, tief im Forschungsfeld verwurzelt sind. Dass diese Kontrollvorstellungen auch als institutionalisierte Idealvorstellungen verstanden werden können und diese mit organisationaler Krisenkommunikation inszeniert, mitkonstruiert und aufrechterhalten werden, ist eine neue Perspektive, die in dieser Arbeit weiterverfolgt wird.

## **1.1 Fragmentiertes Forschungsfeld: Krisenkommunikation**

Kommunikationswissenschaftler:innen setzen sich mit organisationaler Krisenkommunikationsforschung seit knapp 35 Jahren eingehend auseinander. Die ersten international einschlägigen Journalartikel erschienen im Jahr 1987 unter den Stichworten *crisis communication* (vgl. Frandsen und Johansen, 2017, S. 6; An und Cheng, 2010). Die Institutionalisierung der akademischen Disziplin erfolgte in enger Anbindung an die *Crisis Management Forschung*. Dort fanden sich zwar bereits früher, in den 1960er-Jahren erste Forschungsarbeiten, wobei der Großteil dieser erst seit den 1980er-Jahren veröffentlicht wurde (vgl. ebd.).

In der Soziologie, die von Namensgeber Auguste Comte auch als *science of crisis* (Voss und Lorenz, 2016, S. 46) bezeichnet wurde, finden sich eine Vielzahl an theoretischen Ansätzen, die in der Krisenkommunikationsforschung innerhalb der Kommunikationswissenschaft bisher überraschend wenig beachtet werden. Die Verschränkung zwischen der Soziologie als *Reflexionswissenschaft* (Brock et al., 2009) mit der Kommunikationswissenschaft als *Integrationswissenschaft* (Karmasin et al., 2014) erscheint für die vorliegende Arbeit sinnvoll, denn nicht zuletzt wird so dem lauter werdenden Ruf nach einer organisationssoziologischen Fundierung von Organisationskommunikation entsprochen (Eisenegger, 2018). Bevor in Kapitel 2 der Forschungsstand detaillierter zusammengetragen wird, verschafft an dieser Stelle einer der wenigen einschlägigen Beiträge, die in den letzten Jahren in der Soziologie zu Krisenkommunikation entstanden sind, einen ersten Überblick über die kommunikationswissenschaftliche Forschung.

Im Beitrag *Krisenkommunikation und Strukturwandel*, der 2014 veröffentlicht wurde, haben die Soziologen Thomas Malsch und Marco Schmitt explizit eine historische Einordnung der Forschung zu Krisenkommunikation vorgenommen (Malsch et al., 2014). Sie zeigen, dass sich seit Ende der 1970er-Jahre in der sozialwissenschaftlichen Krisenforschung ein Perspektivwechsel von Systemkrisen hin zu „Konzepten der lokalen Krisenkommunikation“ beobachten lässt (ebd., S. 217). Die Autoren geben in ihrem Beitrag einen komprimierten Überblick über den historischen Wandel der sich als Krisenwissenschaft verstehenden Soziologie. Zunächst zielte die systemkritische Krisendiagnostik der 1970er-Jahre noch auf „kritikwürdige, chronifizierte Dauerzustände“ ab (ebd., S. 218). Diese Forschung verlor allerdings an Relevanz und wurde in den 1990er-Jahren laut Autorenmeinung von der *Katastrophenforschung* abgelöst. Hier entstanden viele Fallstudien, die über die Fachöffentlichkeit hinaus hohe Resonanz im Forschungsfeld fanden (ebd.). Die Auseinandersetzung mit Naturkatastrophen und ihren Nah- und Fernwirkungen stand in dieser Zeit im Zentrum der Forschung, wohingegen sich kaum mit Legitimations- oder wirtschaftlichen Krisen einzelner Organisationen beschäftigt wurde. Das kommunikationswissenschaftliche Krisenverständnis sei hinsichtlich seiner Aussagekraft enger im Gegensatz zum Verständnis der Systemkrise, die als „Ausdruck tektonischer Spannungen im Gesellschaftssystem“ aufgefasst wird (ebd., S. 217).

Als Limitation der heutigen Forschung wird dort festgehalten, dass in der Krisenkommunikationsforschung eher die Rückgewinnung von Kontrolle thematisiert werde, anstatt den Eigendynamiken von Krisen als sozialem Prozess systematisch nachzugehen. Es werde dabei unzureichend reflektiert, ob es sich bei Krisen um gesellschaftliche Strukturspannungen oder aber eher um „mediale Oberflächenaufgeregtheiten“ handele (ebd., S. 220). Aufgrund der Komplexität solcher „Strukturspannungen“ bzw. der Abstraktheit einer solchen Ursachenforschung beschäftigen sich Sozialwissenschaftler:innen derzeit vornehmlich mit medienvermittelten Krisenverlaufsdynamiken und Kommunikationsstrategien (ebd.). Dies führe zu einer umfangreichen ‚How-to-do-Literatur‘, die häufig im Zusammenhang mit der Erforschung von Großkrisen und einer Vielzahl an Einzelfallstudien entstanden sei (vgl. Kapitel 2). Krisenkommunikation werde deswegen heute oftmals mit Mediation, Moderation und Management gleichgesetzt (ebd., S. 217).

Seitdem sich die Krisenkommunikationsforschung deutlich später als eigenständiges Forschungsgebiet in der Kommunikationswissenschaft in den 1990er-Jahren etablierte, betrachtete man Krisen hier eher als „kommunikatives Geschehen“ (ebd., S. 219). Im Gegensatz zur heutigen Fokussierung auf Organisationen findet sich zu Beginn der Krisenkommunikationsforschung ein Fokus auf weltweit kriegerische und katastrophale Ereignisse in der deutschsprachigen Wissenschaft und eine Fokussierung auf die Funktion von journalistischer und internationaler Krisenkommunikation (Kohring et al., 1996). Hier stand kein institutionalisierter konfliktbewältigender Kommunikationsprozess im Zentrum der Auseinandersetzungen, sondern vielmehr die journalistische Kommunikation über Krisen, durch die „sozialverträgliche Intressenausgleiche“ angestrebt werden sollen (ebd., S. 284; Dombrowsky, 1991).

Es wurde laut Malsch et al. (2014) zwar in der Soziologie und Kommunikationswissenschaft eine Basis geschaffen, um Struktur- mit Kommunikationsaspekten zu verbinden, doch bis heute verknüpfe die Forschung diese Aspekte eher selten. Malsch und Schmitt (2014, S. 219) betonen, dass eine gesellschaftliche Einbettung von Organisationen in einen größeren Kontext durch die weitverbreitete *Fokussierung auf strategische Interventionen* in Krisen bislang eher geringfügig reflektiert wird. Bemerkenswert sei zudem die Doppelrolle, die der Krisenkommunikation als Krisentherapie und Krisenursache in kommunikationswissenschaftlichen Forschungsarbeiten gleichermaßen zugewiesen wird:

„Krisenkommunikation wird dabei einerseits adressiert als unerwünschte (aber grundsätzlich vermeidbare) Veranlassung oder Verstärkung von Krisen, andererseits als erwünschte (aber zufallsempfindliche) Bewältigung und Beherrschung von Ereignissen. Wo massenmediale Krisenkommunikation eingedämmt und neutralisiert werden kann, spricht man dann von erfolgreichem Kommunikationsmanagement, und wo sie außer Kontrolle gerät von ‚Kommunikationskrisen‘ (Naumann 2003), die als PR-Fehler einem schlecht vorbereiteten Kommunikationsmanagement angelastet werden (Bentele und Hoepfner, 2005).“  
(Malsch und Schmitt, 2014, S. 219)

Vertreter:innen der kontrollorientierten Krisenkommunikationsforschung, die Krisenkommunikation mit Management gleichsetzen, öffnen sich in den letzten Jahren nur zögerlich für kontroll- bzw. rationalkritische Perspektiven. Um die Beweggründe für diese theoretische Öffnung zu erklären, hilft ein Blick zurück auf breitere Entwicklungslinien, wie sie zuletzt in Gesellschaftsanalysen wie Reckwitz' *Gesellschaft der Singularitäten* zu finden sind, die an dieser Stelle allerdings nur als Schlaglichter zusammengetragen werden können: Andreas Reckwitz deutet die gesellschaftlichen Hintergrunddynamiken seit den 1970/80er-Jahren als einen Kulturwandel von einer Logik des Allgemeinen (Industrialisierung) hin zur Logik des Besonderen (Postindustrialisierung). In der Spätmoderne wächst nach Reckwitz die Bedeutung von symbolischen Gütern, sodass sich in Organisationen eine Aufweichung von mechanistischen Sichtweisen hin zu außergewöhnlichen, lebensweltlichen Logiken beobachten lässt: Es konkurrieren damit neue Erwartungen an das Besondere gegenüber alten Logiken des Allgemeinen (Reckwitz, 2018).

Dieser größere gesellschaftliche Wandel, den Reckwitz in seiner umfassenden Gesellschaftsanalyse nachzeichnet, wird begleitet von Brüchen in Sichtweisen, von diffusen Unsicherheiten, die darauf verweisen, dass einfache, rationale Fortschrittserzählungen im Prozess der Verwestlichung nicht mehr unhinterfragt funktionieren: Einst lieb gewonnene Vorstellungen von autonomen, geschlossenen Organisationen und rationalen Akteuren werden infrage gestellt. Begrifflichkeiten wie Fortschritt und Krisen liegen darin nah beieinander, Polarisierungen und Paradoxien kennzeichnen laut Reckwitz den Übergang von der industriellen Moderne zur Spätmoderne. Auch Subjektivität und Marktbewusstsein verschränken sich zunehmend ineinander, was sich anhand von Selbstinszenierungen von Akteuren im Kampf um Aufmerksamkeit in einem Wettbewerb zeigt, der ausschließlich auf Gewinner und Verlierer ausgelegt ist. Das Krisennarrativ entfaltet dann im Wettstreit um das knappe Gut Aufmerksamkeit besondere Wirkkraft, denn Medien selektieren

bevorzugt Diskontinuitäten und Brüche. Organisationen haben folglich in den letzten Jahrzehnten vermehrt in ihre Kommunikations- bzw. PR-Abteilungen investiert, da diese nach dem managementtheoretischen Organisationsverständnis als legitime Akteure ihre Grenzen und Schnittstellen zur Außenwelt kommunikativ inszenieren, konstruieren und damit verfestigen. Organisationseinheiten, die für professionelle Krisenkommunikation verantwortlich sind, kommen in der Praxis die Funktion(en) zu, dass sie Orientierung bieten, Informationen gezielt verbreiten und Krisen dadurch steuerbar machen. Die darin arbeitenden Organisationsmitglieder versteht Reckwitz als „Performanzarbeiter“ (ebd., S. 209), die ihre einzigartigen Fähigkeiten demonstrieren müssen (z.B. Krisen mittels Kommunikationsstrategien zu lösen). In diese Funktionalitäten, die sich noch um viele weitere Aspekte ergänzen lassen, wird viel Hoffnung seitens der Betroffenen gesetzt: Insbesondere krisenverantwortliche Akteure versprechen sich aus dieser Managementsichtweise, dass sie so den neuen Sichtbarkeitslogiken und plötzlichen Krisenszenarien wirksam begegnen können.

Durch die nahezu lückenlose Verfügbarkeit an Informations- und Kommunikationstechnik in der breiten Bevölkerung und durch die weltweite Nutzung sozialer Onlinemedien werden Organisationsaktivitäten außerdem nicht nur schneller verbreitet, sondern Organisationsinterna auch potenziell öffentlich sichtbar, die sonst dem internen Gebrauch vorbehalten waren. Kommunikations- und Sprecher:innenrollen kommen nicht mehr nur Journalist:innen oder Organisationsvertreter:innen zu; der institutionelle Zugang zur Sprecherrolle hat sich durch die Digitalisierung grundlegend verändert (Krebber, 2016, S. 52). Welche Hoffnungen und Sorgen sich durch neue mediale Rahmenbedingungen sowie mit dem Zugang und der Herstellung von Öffentlichkeit verbinden, kann an dieser Stelle nicht vertieft diskutiert werden (ebd., vgl. dazu die Ausführungen zu Gesellschaftswandel S. 30f.). Krebber stellt jedoch zusammenfassend fest, dass sich im Kampf um öffentliche Aufmerksamkeit weiterhin Skandalisierungstendenzen durch Veränderungen im Mediensektor abzeichnen (vgl. ebd., S. 56).

Nicht nur Organisationshandeln wird in sozialen Medien kommunikativ konstruiert, sondern auch das Leben einzelner Organisationsmitglieder wird dort inszeniert, auch wenn diese keiner spezifischen Kommunikationsabteilung angehören. Mitarbeiter:innen können ihren Arbeitsalltag aufgrund personeller und materieller fehlender Ressourcen als dauerhaft krisenhaft wahrnehmen (z.B. Mitarbeiter:innen in der Pflege und in Kranken-

häusern), ohne dass dies mit einzelnen Ereignissen zusammenhängt, von der eine Organisation plötzlich überrascht wird (Heide und Simonsson, 2015).

Am Forschungsfeld der Krisenkommunikation zeigt sich weiterhin, dass dort Optimierungs- und Effizienzlogiken aus der Vergangenheit dominieren, sodass Prozesse in Form von Best-Case-Szenarien analysiert werden, in denen Krisen als händelbar gedeutet werden. Vernachlässigt wurden in der Krisenkommunikationsforschung dabei bislang konstruktivistische bzw. symbolisch-interpretative, institutionalistische oder kritische Ansätze (vgl. Kapitel 2). In der Kommunikationswissenschaft finden sich schon länger Abgrenzungstendenzen zur ökonomisch-argumentierenden Forschung, indem dazu aufgerufen wird, die gesellschaftliche Einbettung von Organisationen und damit insbesondere auch organisationssoziologische Perspektiven zu berücksichtigen.

In Kapitel 2 wird sich bei der Aufarbeitung des Forschungsstands zeigen, dass sich die kommunikationswissenschaftliche Krisenkommunikationsforschung bisher deutlich stärker auf die Erarbeitung von wirksamen Taktiken in Krisensituationen konzentriert hat und Beobachtungswissen aus Fallstudien erarbeitet wurde. Hieraus wurden Handlungsnormen in Krisen abgeleitet, die mittels Implikationen weiter gefestigt wurden. Abzusehen ist, dass sich die strategische Managementperspektive auf organisationale Krisenkommunikation aufgrund ihrer alltäglichen Plausibilität und Funktionalität und der damit verbundenen Legitimität auch in Zukunft weiterverbreiten wird, sodass wenig Bedarf an alternativen Erklärperspektiven besteht (vgl. dazu für die PR-Forschung insgesamt Sandhu, 2013). Damit werden allerdings Chancen für die Weiterentwicklung des Forschungsfelds vertan, denn eine stärkere Verschränkung der Krisenkommunikationsforschung mit (organisations)soziologischer und auch gesellschaftstheoretischer Forschung (vgl. Kapitel 5 und 6) zeigt enormes Reflexionspotenzial, welches deutlich über taktische Bemühungen in Krisen hinausgeht. Dies führt zu einer einseitigen Theorieentwicklung, die eng an Praxislogiken und der Verbesserung von Kontrollpraktiken und Normen gekoppelt ist, die es zu erfüllen gilt, statt darüber zu reflektieren, warum und vor welchem gesellschaftlichen Hintergrund sich Krisenkommunikation als Phänomen und legitime Kontrollpraktik diffundiert. Forderungen nach einer Ausweitung der Theorieperspektiven werden in den letzten Jahren laut, die über Fragen der Verantwortungszuschreibung oder der Bewertung von Effektivität einzelner Krisenkommunikationsstrategien hinausgehen (vgl.

Eriksson, 2012). Als Desiderata wird in der Krisenkommunikationsforschung z.B. die Suche nach einer Makrofundierung sowie einer gesellschaftsorientierten Perspektive zwar benannt, noch immer wird sich allerdings mit dieser Limitation nur innerhalb der Grenzen managementtheoretischer Forschung auseinandergesetzt (Raupp, 2014; Völker, 2017).

## 1.2 Aufbau, Forschungsfragen und Ziel der Arbeit

Zu Beginn dieser Arbeit wird gezeigt, dass sich organisationaler Krisenkommunikation aus verschiedenen Forschungsperspektiven genähert werden kann. Vor dem Hintergrund des angerissenen Kulturwandels und den dynamischen gesellschaftlichen Entwicklungen zeigt sich in den letzten 30 Jahren, dass Definitionen neu diskutiert werden wie z.B. insbesondere das Organisationsverständnis. Zudem werden mechanistische Vorstellungen von Kommunikationsprozessen kritischer betrachtet und neue Forschungslinien bilden sich heraus, die mit bestehenden Grundüberzeugungen brechen oder an denen sichtbar wird, dass voraussetzungsvolle Annahmen das Forschungsfeld und die jeweiligen Denkperspektiven prägen, die stets auch anders ausfallen können (vgl. hierzu später insbesondere Kapitel 5).

Im **zweiten Kapitel** wird der Forschungsstand zu organisationaler Krisenkommunikation der letzten 40 Jahre zusammengeführt, der sich aus der Sichtung von metatheoretischen Beiträgen in englischsprachigen Zeitschriftenaufsätzen, deutschsprachigen Qualifikationsarbeiten und aktuellen wissenschaftlichen Buchbeiträgen ergibt. Danach wird die Forschungsliteratur folgenden drei Paradigmen zugeordnet: der managementtheoretischen (funktional-realistischen) Perspektive, der symbolisch-interpretativen und kritisch-post-modernen Forschungsperspektive. In deren Rahmen werden derzeit in der Wissenschaft Kontrollvorstellungen und Kontrollillusionen in der Krisenkommunikation beleuchtet. Da Krisenkommunikationsforschung häufig als „Subdisziplin“ der PR-Forschung verstanden wird (Coombs, 2010; Schwarz, 2010; Sandhu, 2012; Ihlen et al., 2018), ist zu erwarten, dass in PR-Journalen eine ähnlich stark ausgeprägte managementorientierte Krisenkommunikationsforschung vorzufinden ist wie in der PR-Forschung insgesamt. Mit diesem Überblick werden die Entwicklungslinien anhand der Anzahl an Publikationen unter den Suchbegriffen *crisis communication* erfasst, und es wird herausgearbeitet, welche theoretischen Konzepte häufig zitiert werden. Im weiteren Verlauf wird die Einteilung in *Haupt-*

*forschungsperspektive* und *Nebenforschungsperspektiven* vorgestellt, um herauszustellen, welcher Erkenntnisgewinn bislang jenseits der managementtheoretischen Krisenkommunikationsforschung unausgeschöpft geblieben ist.

Dass zunächst die verschiedenen Forschungsperspektiven ausgewertet und geordnet werden, ist der Ausgangslage geschuldet, dass sich innerhalb der Krisenkommunikationsforschung seltener mit der wissenschaftstheoretischen Einordnung des gewählten Theoriezugangs auseinandergesetzt wird.

Im **dritten Kapitel** wird auf die Hauptforschungsperspektive der Krisenkommunikationsforschung eingegangen und erläutert, warum diese das Forschungsfeld dominiert. Ein wichtiger Ertrag dieser Perspektive sind Klassifikationen zur Beschreibung und Typisierung von Krisen, deren Erklärkraft allerdings kritisch beurteilt wird. Zudem finden sich hier detaillierte Beschreibungen und Bewertungen von Krisenkommunikationsinstrumenten und -strategien, die in viel zitierten managementtheoretischen Konzepten münden, die skizziert werden. Innerhalb der managementorientierten Krisenkommunikationsforschung zeigt sich zum Ende des Kapitels, dass Kontrollorientierungen auch dort abgeschwächt werden und gleichzeitig Rationalitätskritik lauter wird, sodass Steuerungsvorstellungen immer stärker hinterfragt werden.

Insbesondere im komplexitätsbasierten Krisenmanagement bestehen seit über zehn Jahren Hinweise auf Einschränkungen und Problemfelder einer Hauptforschungsperspektive, die auf mechanistischen Annahmen von Kommunikationsprozessen aufbauen (Gilpin und Murphy, 2010). Organisationale Kontextfaktoren werden zwar vermehrt berücksichtigt, wenngleich gesellschaftliche Einflussfaktoren nur begrenzt bearbeitet und häufig erst dann herangezogen werden, wenn sich keine belastbaren signifikanten Wirkungszusammenhänge zwischen Kommunikationsstrategien und der Abschwächung einer Krise durch verantwortliche Akteure finden lassen (Coombs, 1999; Frandsen und Johansen, 2017).

Außerdem werden die Limitationen der Hauptforschungsperspektive mit Blick auf das Akteurs-, Organisations- und Gesellschaftsverständnis zusammengefasst, um daraus abzuleiten, mit welcher Theorieperspektive diese Limitationen bearbeitet werden können. Dies führt zu den beiden ersten Forschungsfragen der Arbeit, wobei sich die erste Forschungsfrage erst durch die Sichtung des Forschungsstandes und die Dominanz der managementtheoretischen Krisenkommunikationsforschung ergibt:



1. *Warum muss bei einer managementtheoretischen Kommunikationsforschung von einer Einführung des Forschungsfeldes gesprochen werden?*

Verdeutlicht wird mit dieser Frage zugleich, dass die managementtheoretische Perspektive auf Krisenkommunikation lediglich *eine* unter vielen möglichen theoretischen Perspektiven im Forschungsfeld der Krisenkommunikation ist. Da sich die Kommunikationswissenschaft als Integrationsdisziplin versteht, können Theorien und Denkschulen aus völlig unterschiedlichen Fachdisziplinen zur Betrachtung von Krisenkommunikation als gesellschaftliches Phänomen herangezogen werden.

Aufgrund der Anlehnung des Forschungsfeldes an ökonomischen Logiken zieht dies häufig die Konsequenz nach sich, dass sich die theoretischen Bezugspunkte der Forschungsarbeiten einseitig auf etablierte theoretische Konzepte beziehen, die auf den effizienten Umgang mit Krisen abzielen und dafür Krisenkommunikationsstrategien näher betrachten. Deutlich wird dies im Verlauf der Arbeit am stetigen Verweis auf die *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) von Timothy Coombs, die zur populärsten Grundlage von krisenkommunikationswissenschaftlichen Studien wurde.

Durch die Zusammenführung von Limitationen der Hauptforschungsperspektive und der Sichtung von Nebenperspektiven lässt sich die erste Forschungsfrage in Kapitel 3 und 4 beantworten, die dann konsequenterweise zur Anschlussfrage führt:

2. *Wie lässt sich Krisenkommunikationsforschung gesellschaftstheoretisch konzipieren?*

Diese Frage führt zu einer vertieften Auseinandersetzung mit Akteuren und ihrer zugeschriebenen Handlungsfähigkeit, die in Krisen irritiert wird.

Ziel dieser Arbeit besteht darin, voraussetzungsvollen Annahmen wie der Handlungsfähigkeit von Akteuren – insbesondere gegenüber strategisch agierenden Akteuren – und damit der Hauptforschungsperspektive nachzugehen und diese hinsichtlich ihrer Erklärungskraft in einem sozialwissenschaftlichen Forschungsfeld zu beleuchten. Dadurch wird der unkritischen Reproduktion von Handlungsprinzipien und etablierten Normen entgegengewirkt, die in Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung von Krisenkommunikation münden.

Im **vierten Kapitel** liegt der Schwerpunkt auf der Nachzeichnung von theoretischen Entwicklungen des Forschungsfeldes, die bisher eher auf Nebenschauplätzen stattfinden. Diese Nebenperspektiven beinhalten Forschungsarbeiten, die sich sowohl der *symbolisch-interpretativen* als auch *kritisch-postmodernen* Krisenkommunikationsforschung zuordnen lassen. Insgesamt verlaufen die Entwicklungen von Haupt- und Nebenperspektiven, die in dieser Arbeit nachgezeichnet werden, nicht sukzessiv, sondern parallel, wobei die Nebenperspektiven in der Managementforschung kaum berücksichtigt werden, weil hier zunehmend auf theoretischer Ebene Verfremdungseffekte<sup>9</sup> hinsichtlich der Erklärung von Krisenkommunikation eingesetzt werden, die im Kontrast zu den Kontrolllogiken der funktional-realistischen Managementperspektive stehen.

Forschungsarbeiten, die den Nebenperspektiven zugeordnet werden, brechen also mit Kontrollvorstellungen, die der Hauptforschungsperspektive als Prämisse explizit oder auch implizit zugrunde liegen, und diskutieren diese z.B. aus kritisch-postmoderner Sicht vor dem Hintergrund von Machtverteilungen. Erkennbar wird durch die Sichtung der Nebenperspektiven, dass managementkritische Theorieentwicklungen im Forschungsfeld zwar bereits angelegt sind, wenngleich diese dort weniger intensiv diskutiert werden. Dies verwundert kaum, denn es lässt sich eine gewisse Art von „Stellungskampf“ zwischen den theoretischen Perspektiven feststellen: Die kontrollkritischen Einwände der Nebenperspektiven werden von der praxisorientierten Managementperspektive kaum oder nur am Rande beachtet (vgl. dazu auch die Limitationen in Kapitel 3.4). Dies verwundert insbesondere mit Blick auf die theoretische Reichweite der Hauptforschungsperspektive nicht gänzlich, schließlich bleibt die Hauptforschungsperspektive auf der Mikroebene verhaftet und verschreibt sich der Lösung praktischer Belange der Krisenbewältigung.

Hierbei soll nochmals auf den bedeutsamen Wechsel in der theoretischen Perspektivierung zwischen Haupt- und Nebenperspektiven hingewiesen werden, was sich darin auszeichnet, dass Vertreter:innen der Nebenperspektiven über Kontrollvorstellungen in Krisen sinnieren können, gerade weil sie sich dem unmittelbaren Handlungsdruck in Krisen durch eine entferntere Beobachtungsperspektive entziehen (vgl. dazu Friedrichsmeier und Fürst, 2013, S. 62 ff.).

---

<sup>9</sup> Zur Begründung und Beispielen, warum der Sinn einer theoretischen Perspektive darin besteht, von konventionellen Perspektiven abzuheben vgl. Friedrichsmeier und Fürst, 2013, S. 64.

Mit dem soziologischen Neo-Institutionalismus wird im **fünften Kapitel** die Theorie eingeführt, die durch ihre analytische Distanz erlaubt, einen anderen Blick auf Krisenkommunikation einzunehmen. Dies geschieht noch expliziter als in der Forschung der Nebenperspektiven zu Krisenkommunikation. Diese Organisationstheorie bietet eine umfassende Erklärperspektive für organisationale Krisenkommunikation als gesellschaftliches Phänomen. Hier wird also noch konsequenter eine praxisenthobene, theoretische Perspektive eingenommen, die wenige erste Arbeiten auch in der Krisenkommunikationsforschung angestoßen hat (Sandhu, 2014; Fredriksson, 2014).

Dieser Ansatz gewährleistet die notwendige analytische Distanz, um eine Frage zu stellen, die aus Sicht des Krisenmanagements gar nicht gestellt werden müsste, weil sie als ‚natürliche‘ Eigenschaft des Akteurs angesehen wird. Vor dem theoretischen Hintergrund des Neo-Institutionalismus lautet die zentrale Fragestellung dieser Arbeit:

3. *Wie lässt sich **die Bereitschaft** von Akteuren erklären, unter hoher Unsicherheit (d.h. im Deutungsmuster von Krisen) öffentlich (d.h. medienvermittelt) zu kommunizieren?*

Mithilfe des Neo-Institutionalismus kann dann genauer Krisenkommunikation auch als überindividuelles Phänomen erfasst werden, welches stetig zur Akteurskonstitution beiträgt, sodass letztlich danach gefragt werden kann, *wie die Handlungsfähigkeit von Akteuren in Krisen kommunikativ aufrechterhalten wird.*

Nach einem kurzen Abriss der Ursprünge des organisationalen Neo-Institutionalismus werden dessen theoretisches Begriffsverständnis und Basiskonzepte herausgearbeitet. Dazu bietet die sozialtheoretische Fundierung von Berger und Luckmann (1980) einen Erklärungsansatz, wie sich Krisen im Typisierungsprozess institutionentheoretisch verorten lassen. Außerdem wird der Frage nachgegangen, welche institutionellen Rahmenbedingungen zur Erklärung von organisationaler Krisenkommunikation dienen können. Danach werden die Begriffe Institution und Organisation voneinander abgegrenzt, da diese oftmals nicht trennscharf verwendet werden (Kap. 5.2.2). So kann herausgestellt werden, dass Organisation auch als das *Ergebnis* von Institutionen verstanden werden kann und damit an Relevanz zur Erklärung von organisationaler Krisenkommunikation gewinnt. Zu den wichtigsten Grundlagen und zur Bearbeitung der Limitation wird auch das Umweltverständnis im Neo-Institutionalismus expliziert. Zudem wird diskutiert, welches Poten-

zial die Analyseeinheit des organisationalen Feldes und das Entkopplungskonzept für die Krisenkommunikationsforschung hat. Beim Sichten der strategischen Reaktionsmöglichkeiten von Akteuren auf Krisen erfolgt die Auseinandersetzung mit solchen Konzepten innerhalb der neo-institutionalistischen Perspektive, die anschlussfähig an die klassische managementtheoretische Krisenkommunikationsforschung sind wie z.B. die Pionierstudie von Fredriksson im Jahr 2014, in der Krisenkommunikation erstmals als institutionelle Arbeit beschrieben wird. Obwohl sich Vertreter:innen des Neo-Institutionalismus deutlich von funktionaler Forschung abgrenzen, gibt es auch dort Bestrebungen, den strategisch handelnden Akteur wieder stärker in den Mittelpunkt ihrer Studien zu stellen. In der Regel dienen Akteure dann entweder zur Erklärung von institutionellem Wandel oder aber zur Lösungsfindung, wie Akteure auf institutionalisierte Erwartungen strategisch reagieren können. Forschungsleitend ist in dieser Arbeit aber insgesamt die makrotheoretische Perspektive, die als Fundament der neo-institutionalistischen Organisationstheorie gilt, allerdings immer wieder zugunsten von gestaltungsfähigen Akteuren aufweicht.

Mit Blick auf eine konsequent makrotheoretische Blickrichtung, die im **sechsten Kapitel** erarbeitet wird, verliert diese Ausrichtung immer dann an Erklärungskraft, wenn der Fokus auf die Akteure mit ihren strategischen Gestaltungsmöglichkeiten in Krisen gelenkt wird. Im Neo-Institutionalismus findet sich diese „Blickwinkel-Problematik“ unter dem Begriff des *paradox of embedded agency* wieder, das auf den offenen Widerspruch verweist, wie Akteure einerseits als eingebettet in die Gesellschaft verstanden werden können und ihnen andererseits selbstverständlich die Fähigkeit zugeschrieben wird, dass sie Institutionen mit ihren eigenen Interessen strategisch beeinflussen können (Oliver, 1991; Beckert, 1999). Weil sich Vertreter:innen neo-institutionalistischer Perspektiven hier entweder der Wirksamkeit von Akteuren verschreiben oder andere Strukturen dafür verantwortlich machen, wird deutlich, dass keineswegs von *dem* Neo-Institutionalismus die Rede sein kann, sondern lediglich von dessen verschiedenen Spielarten und Ausprägungen.

Erst in der *World-Polity*-Forschung von John W. Meyer findet sich dann eine konsequent makrotheoretische Perspektive, mit der die eingangs gestellte Frage nach der gesellschaftstheoretisch fundierten Theoretisierung von Krisenkommunikation beantwortet werden kann. Mit dem *World-Polity*-Ansatz als spezifische Ausrichtung des Neo-Institutionalismus weitet sich der Blick auf die Genese von Akteuren, denn dieser liefert Erklä-

rungen, wie sich die dominanten Kontrollvorstellungen von Akteuren in Krisen überhaupt erklären lassen, die selbst als Produkt der modernen Gesellschaft zu betrachten sind.

Zur Beantwortung der Frage, warum diese Bereitschaft von Akteuren existiert, in Krisen öffentlich und damit auch medienvermittelt zu kommunizieren, verhilft die vertiefte Auseinandersetzung mit der kulturellen Konstruktion sozialer Agenschaft von Meyer und Jepperson (2005), um dieses Verständnis für die Krisenkommunikationsforschung anchlussfähig zu machen. Hier offenbart sich ein Spannungsfeld zwischen globalen Deutungsmustern, einer widersprüchlichen institutionellen Umwelt und lokalen Praktiken der Krisenkommunikation.

Weil Kontrollvorstellungen in Krisen eng mit strategisch agierenden Akteuren und ihrer zugeschriebenen Handlungsfähigkeit verbunden sind, gehört es zu den Zielen dieser Arbeit, eine Dezentrierung von handlungsmächtigen Akteuren vorzunehmen, um damit den Blick auf *nichtstrategische Elemente*, wie z.B. unintendierte und transintentionale Effekte<sup>10</sup> zu lenken, die durch kommunikative Bezugnahmen zwischen Akteuren entstehen und in dieser Arbeit als *relationale Krisenkommunikation* verstanden werden. Hier wird für die Krisenkommunikationsforschung deutlich, dass Dynamiken des Zusammenspiels von überindividuellen Instanzen für die Analyse ertragreich erscheinen.

Zum Verständnis von strategischer Krisenkommunikation, wie sie in der Hauptforschungsperspektive zu finden ist, wird somit ein Gegenentwurf formuliert, der sich zur Erforschung von globalen Krisenkommunikationsdynamiken eignet.

Im **siebten Kapitel** wird die bisherige Argumentation abschließend zusammengeführt, indem der Erkenntnisgewinn durch den organisationalen Neo-Institutionalismus für die Krisenkommunikationsforschung in zehn Reflexionspunkten herausgestellt wird. Die Relevanz von relationaler Krisenkommunikation verdeutlicht sich im Kontext der wachsenden Komplexität von Krisenkommunikation, d.h. den unzähligen öffentlichen Bezugnahmen von Akteuren und der damit verbundenen Erkenntnis, dass sich Krisenkommunikation nicht aus einzelnen geplanten Kommunikationsaktivitäten zusammensetzt, sondern

---

<sup>10</sup> Transintentionale Effekte meinen solche überindividuellen Vorgänge, die sich „nicht von den persönlichen Eigenschaften der Handelnden und den von ihnen verfolgten Zielen ableiten“ (Friedrichsmeier und Fürst, 2013, S. 68) lassen.

aus überindividuellen Kommunikationsmustern, die es in der Krisenkommunikationsforschung in den Blick zu nehmen gilt. Durch diesen Perspektivwechsel wird nicht länger die vordergründige, rationalitätsbeladene Strategieorientierung von Organisationen oder einzelnen Kommunikatoren in Krisen analysiert und evaluiert, stattdessen gerät in den Blick, welche überindividuellen Prozesse in der Krisenkommunikationsforschung bislang unbeachtet bleiben. Für die Betrachtung von Kontrollvorstellungen im Kontext von Krisenkommunikationsforschung kann so der feine Unterschied deutlicher werden, der darin liegt, ob Akteure Krisen mittels Kommunikation intentional steuern und kontrollieren oder ob sie lediglich glauben, dass sie durch ihr Einwirken den Krisenverlauf im Sinne von Organisationszielen beeinflussen.

In dieser Arbeit wird insgesamt nicht der Anspruch verfolgt, ein vollständiges Bild aller Theoriewerke und Denkschulen abzubilden, die die Krisenkommunikationsforschung prägen, stattdessen werden dort die wesentlichen Entwicklungen und Tendenzen in der Theoriebildung skizziert. Zusätzlich wird *keine* integrative Perspektive der Krisenkommunikationsforschung angestrebt, indem kontrollaffine und kontrollkritische Perspektiven vereint oder gegeneinander ausgespielt werden. Im Fokus steht der Vergleich von theoretischen Blickrichtungen, die verschiedene Formen von Kontrollvorstellungen über Krisen beinhalten. Damit werden verschiedene Auslegungen gegenübergestellt, inwiefern Einflussmöglichkeiten von Akteuren mittels organisationaler Krisenkommunikation bestehen. Über diesen Weg kann erstmals diskutiert werden, was noch „übrig“ bleibt, wenn Akteure in der Krisenkommunikationsforschung in den Hintergrund treten und der Blick darauf gelenkt wird, was „hinter dem Rücken der Akteure“<sup>11</sup> stattfindet, indem strukturelle Bedingungen fokussiert werden. Die neue Perspektive des Neo-Institutionalismus ist insofern fruchtbar für die Krisenkommunikationsforschung, als sie zum Anti-Realismus, zur De-Mystifizierung von Rationalität und zur Akteurskonstitution im Forschungsfeld beiträgt (Krücken, 2011, S. 5).

---

<sup>11</sup> „Hinter dem Rücken der Akteure“ taucht als beliebtes Bild in der neo-institutionalistischen Forschung auf, um anhand dieser Metapher bildlich darzustellen, dass Akteure auf diese Aspekte keinen Einfluss nehmen oder diese reflektieren können. Wer dieses Bild eingeführt hat, ließ sich nicht zurückverfolgen.

## 2 Zum Stand der Krisenkommunikationsforschung

*„Mit ihrem offensichtlichen Entscheidungsdruck lässt die Krise die Kommunikation wie das Licht die Konturen eines Gegenstandes – markanter hervortreten.“  
(Artl, 2008, S. 64)*

Wie bereits die Aneinanderreihung von Krisen in der Einleitung verdeutlicht hat, sind Krisen trotz ihres Sonderstatus in unserer Gesellschaft omnipräsent und tauchen entgegen ihres bedrohlichen Ausnahmecharakters paradoxerweise beinahe routinemäßig auf. Dies führt zu einer Vielzahl an verschiedenen Begriffsdefinitionen und Konzepten, was Krisen und Krisenkommunikation im Kern ausmacht.<sup>12</sup> Angesichts des dichten Forschungsfeldes, das in den letzten 40 Jahren entstanden ist, werden in diesem Kapitel die Entwicklungen des Forschungsfeldes rekonstruiert, die Theoriebildung skizziert und sortiert, um aufzuzeigen, welche Denkschulen und Forschungsperspektiven das Forschungsgebiet dominieren.

### 2.1 Theorieentwicklung aus Metaperspektiven

Um Aussagen zur Theorieentwicklung treffen zu können, eignet sich der Rückgriff auf bereits entstandene Meta-Betrachtungen, denn dort lässt sich aufgrund der Sekundäranalysen vermuten, dass bereits Einordnungen zur Entwicklung der Krisenkommunikationsforschung aus einer Beobachterperspektive getroffen wurden. Solche Meta-Betrachtungen existieren zur Krisenkommunikation in drei verschiedenen wissenschaftlichen Gattungen:

- in Metastudien bzw. Übersichtsstudien, in denen die Theorieperspektiven in englischsprachigen Journalbeiträgen über spezifische Zeiträume zusammengefasst werden,
- in deutschsprachigen Qualifikationsschriften, in denen Systematisierungsversuche der bisherigen Theoriebildung unternommen wurden und

---

<sup>12</sup> Auf dem größten deutschen Soziologiekongress wurde 2014 für eine Entdramatisierung des Krisen-Begriffs plädiert, was der Soziologe Martin Endreß wie folgt zugespitzt formuliert: „[der Begriff der Krise; E.L.] dient als völlig unkontrollierte Folie für die Etikettierung jedweder sozialer Phänomene. Von daher ist er eigentlich unbrauchbar. Denn er sagt im Kern nichts weiter aus, als dass wir es mit einer Übergangssituation zu tun haben. Das ist trivial“ (Leusch, 2014, o.S.).

- in Sammelbänden und Handbüchern sowie einzelnen Fachbüchern im deutsch- und englischsprachigen Raum, in denen aktuellere Theoriedebatten dazu stattfinden.

Letztere sind bereits formatbedingt so umfangreich, dass hier nur eine Auswahl an aktuellen Werken mit einbezogen wurde, die wiederum Systematisierungen des Forschungsfeldes und der Theoriebildung aufgreifen.

Anhand dieser Literatursichtung werden dann drei Paradigmen kurz eingeführt, mithilfe derer herausgestellt wird, auf welchen (erkenntnis-)theoretischen Prämissen die jeweiligen Forschungsperspektiven aufbauen. Dies ist nötig, damit in den folgenden Kapiteln 3 und 4 dann die jeweiligen Perspektiven vertieft und gegenübergestellt werden können, um so letztlich über den Forschungsstand hinaus zu zeigen, welches Reflexionspotenzial der Neo-Institutionalismus für die Krisenkommunikationsforschung besitzt.

Für einen ersten Zugang ins Forschungsfeld werden nun zehn (Meta-)Studien ausgewertet, die offenlegen, anhand von welchen Theorien Krisenkommunikation am häufigsten erforscht wird.

### **2.1.1 Theorieperspektiven in Metastudien**

In der Literatur zu Forschungsmethoden werden die englischen Begriffe „meta-analysis“, „systematic review“, „narrative review“ oder auch „overview“ trotz Unterschieden in der Herangehensweise häufig synonym verwendet.<sup>13</sup> Anhand dieser Studienbefunde lassen sich Tendenzen aufzeigen, welche Aspekte in der Forschung dominieren, welche theoretischen und methodischen Zugänge gewählt werden und in welchen Ländern verstärkt zum Thema Krisenkommunikation geforscht wurde. Für die vorliegende Bestandsaufnahme wurden solche Studien ausgewählt, die eine Übersicht über mindestens zehn Jahre Forschung zu Krisenkommunikation bieten und dafür mindestens zwei Journale heranziehen.

Für einen ersten Zugang zum Forschungsfeld wurde aufgrund der Fülle an Publikationen zu Krisenkommunikation zunächst nach Studien in englischsprachigen Zeitschriften mit

---

<sup>13</sup> An dieser Stelle wird der deutsche Terminus „Übersichtsstudie“ benutzt, um solche Studien zu erfassen, in denen der wissenschaftliche Diskurs zu Krisenkommunikation in den letzten Jahren systematisch evaluiert wird.



kommunikationswissenschaftlichem Fokus recherchiert, in denen die internationale Forschungssituation zu Krisenkommunikation im Zeitraum von 1975 bis 2017 zusammengetragen wurde.

Dazu werden nun chronologisch nach dem Erscheinungsjahr solche Studien vorgestellt, in denen theoretische und methodische Forschungstrends aus einzelnen Studien zu einer Forschungslage zu Krisenkommunikation aggregiert sind. Mit der Zusammenfassung der Kernbefunde wird ein kompakter Überblick über die Forschungsergebnisse gegeben, insbesondere lassen sich die unterschiedlichen Denkschulen dahingehend unterscheiden. Es handelt sich lediglich um eine erste Annäherung ans Forschungsfeld der Krisenkommunikation, weil dies eine subjektive Gewichtung der zu integrierenden Untersuchungsebenen ist, die auf der Auswahl der Journale durch die jeweiligen Verfasser:innen beruht.

Die Suche in der Datenbank *Communication & Mass Media Complete* (CMMC)<sup>14</sup> ergab neun Studien, die in Tabelle 5 aufgelistet sind. Die 10. Studie weicht insofern von den vorherigen ab, als es sich hierbei um eine Delphi-Studie zur Krisenkommunikation mit Expert:innen handelt, die deshalb ergänzend hinzugezogen wird, weil dort zahlreiche Bewertungen und aktuelle Einschätzungen zum Stand und Fortschritt der Krisenkommunikationsforschung vorgenommen werden. In Tabelle 4 ist der Fundus an Journalbeiträgen abgebildet, die als Verhandlungsort über die Bedeutungsangebote der Krisenkommunikationsforschung eingestuft werden können.

---

<sup>14</sup> Der kommunikationswissenschaftliche Bezug der ausgewählten Studien ist durch die Suchmaschine gewährleistet, die als umfassende Datenbank Volltexte aus über 520 Journalen bereithält. In einem ersten Schritt wurden solche Übersichtsstudien recherchiert, in denen die Forschung zu Krisenkommunikation über einen Zeitraum von mindestens zehn Jahren erfasst ist.

Tabelle 1: *Metastudien zum Forschungsfeld „Krisenkommunikation“ (Quelle: Eigene Darstellung)*

	<b>Autor:in</b>	<b>Jahr</b>	<b>Journal</b>	<b>Land</b>	<b>Zeit- raum</b>	<b>Titel</b>	<b>Untersuchungs- material</b>
1	Kim, Avery, & Lariscy	2009	Public Relations Review	USA	1991–2009	Are crisis communicators practicing what we preach? An evaluation of crisis response strategy analyzed in public relations research from 1991 to 2009	11 Journale/ 51 Artikel
2	An & Cheng	2010	The Handbook of Crisis Communication	USA Taiwan	1975–2006	Crisis communication research in public relations journals: Tracking research trends over thirty years	2 PR Journale/ 74 Artikel
3	Avery, Lariscy, Kim, & Hocke	2010	Public Relations Review	USA	1991–2009	A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009	16 Journale/ 66 Artikel
4	Ha & Boynton	2014	International Journal of Strategic Communication	Korea USA	1991–2011	Has crisis communication been studied using an interdisciplinary approach? A 20-year content analysis of communication journals	9 Communication Journale/ 175 Artikel
5	Ha & Riffe	2015	Public Relations Review	Korea USA	1992–2011	Crisis-related research in communication and business journals: An interdisciplinary review from 1992 to 2011	27 Communication Journale/ 42 Business Jour- nale/ 334 Artikel
6	Ma & Zhan	2016	Journal of Public Relations Research	USA	1990–2015	Effects of attributed responsibility and response strategies on organizational reputation: A meta-analysis of situational crisis communication theory research	27 Journale/ 35 Artikel
7	Diers-Lawson	2017	Journal of Intercultural Communication Research	UK	1953–2015	A state of emergency in crisis communication: An intercultural crisis communication research agenda	690 Artikel
8	Arendt, La Fleche, & Limperopulos	2017	Public Relations Review	USA	1986–2016	A qualitative meta-analysis of apologia, image repair, and crisis communication: Implications for theory and practice	51 PR Journale/ 110 Artikel
9	Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs	2017	Journal of Management	USA	1998–2015	Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development	7 Management Journale

	Autor:in	Jahr	Journal	Land	Zeit- raum	Titel	Untersuchungs- material
10	Manias- Muño & Reber	2019	Public Relati- ons Review	Spain/ USA		The state of crisis communica- tion research and education through the lens of crisis scholars: An international Del- phi study	22 internationale Wissenschaftler- :innen

Im Jahr 2009 erschien **erstmalig eine Metastudie** im Journal *Public Relations Review*, in der sich vergleichend mit Krisenkommunikationsforschung auseinandergesetzt wurde. Inhaltlich wird bereits am Titel eine normative Forschungsausrichtung deutlich: *Are crisis communicators practicing what we preach? An evaluation of crisis response strategy analyzed in public relations research from 1991 to 2009* (Kim et al., 2009). Anhand einer Analyse von 51 Artikeln aus 11 Zeitschriften wurden Krisenantwortstrategien von Organisationen mit Ergebnissen aus der Forschung verglichen. Dazu wurde geprüft, welche Vorgehensweisen in der Praxis am häufigsten zur Überwindung von Krisen genutzt und welche davon in der Forschung am effektivsten eingestuft werden. Aufgrund dieser Fokussierung erstaunt es kaum, dass in allen recherchierten Artikeln nur solche Theorien genannt werden, die sich explizit mit der Effektivität von Antwortstrategien in Krisen auseinandersetzen, wie z.B. die *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) von Timothy W. Coombs und die *Image Restoration Theory* von William Benoit. Diese beiden Theorien bzw. Konzepte werden zwar hauptsächlich im Forschungsfeld rezipiert, in der Praxis werden diese laut Autor:innen allerdings kaum umgesetzt bzw. beachtet. Der Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis stehe deshalb auf einem wenig soliden Fundament, so resümieren die Forscher:innen, ohne allerdings das Verhältnis zwischen Theorie und Praxis näher kritisch zu beleuchten. Mit ihrer Studie machen sie auf die Kluft aufmerksam, was gleichzeitig mit der Forderung verbunden wird, dass Forschung und Praxis nicht weit auseinander liegen dürfen.

Die **zweite einschlägige Überblickstudie** veröffentlichten die Forscherinnen An und Cheng aus den USA und Taiwan ein Jahr später (2010) im *Handbook of Crisis Communication* mit dem Titel *Crisis communication research in public relation journals: Tracking research trends over thirty years*.

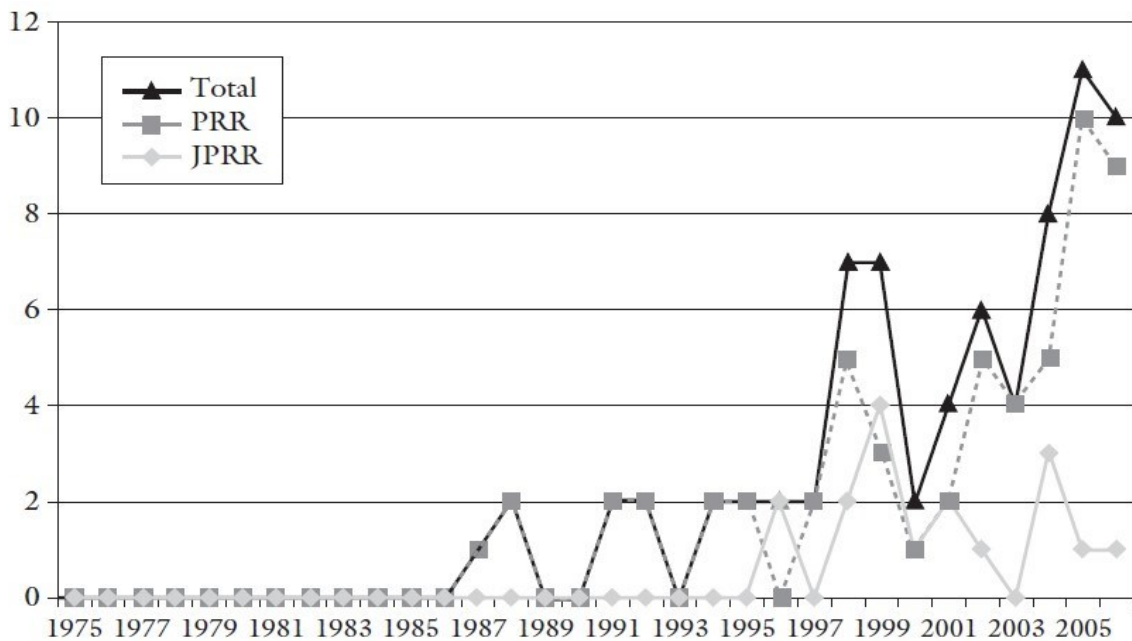


Abbildung 1: Anzahl der Artikel unter dem Schlagwort „crisis communication“ in JPRR und PRR bis 2006 (Quelle: An und Cheng, 2010, S. 75)

Um die theoretischen und methodischen Entwicklungen innerhalb der Krisenkommunikationsforschung zu erfassen, haben sie 74 Artikel unter dem Suchwort „crisis“ für den Zeitraum 1975 bis 2006 in zwei einschlägigen Public Relations Journalen, dem *Public Relations Review* (PRR) und dem *Journal of Public Relations Research* (JPRR) ermittelt. Nach ihrer Recherche gab es vor 1987 noch keinen einzigen englischsprachigen Beitrag in der Krisenkommunikationsforschung.

Auch in dieser Erhebung zeigt sich eine Fokussierung auf effektive Kommunikationsstrategien von Organisationen, um Krisen besser zu überwinden. Insbesondere Erkenntnisse aus der Managementforschung dominieren in diesen untersuchten Studien. In Abbildung 1 lässt sich ablesen, dass Veröffentlichungen unter dem Schlagwort *crisis communication* ab 2003 im Gegensatz zu den 1990er-Jahren deutlich zunahm. Es ist zu vermuten, dass das erhöhte Forschungsaufkommen in den USA auf die Krise 9/11 zurückzuführen ist. Ein Blick auf den theoretischen Zugang der Studien verrät, dass die Theorieentwicklung seit Mitte der 1990er-Jahre von der *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) von Timothy Coombs dominiert wird, die als erster einschlägiger theoretischer Konzeptentwurf zur Krisenkommunikation gilt.

Für die Theoriebildung der Krisenkommunikationsforschung erscheint auch *issues and crisis management* (Howell und Miller, 2006b) relevant, denn knapp 19 Prozent der Journalartikel beziehen sich darauf, gefolgt von der *Image Restoration Theory* von William Benoit, die in zehn Prozent der Artikel zitiert wurde. Die *Apology Theory* von Ihlen (2002b) wurde noch in knapp neun Prozent der Studien genannt. Alle anderen Nennungen lagen unterhalb von fünf Prozent, wie z.B. die sozialtheoretische Attributionstheorie, die Coombs wiederum als Basis für seine *Situational Crisis Communication Theory* nutzt (vgl. An und Cheng, 2010, S. 76).

Fast ein Drittel der Theorien (29 Prozent) ist allerdings nur einmal erwähnt, was auf die grundsätzliche Heterogenität der theoretischen Zugänge verweist.<sup>15</sup> Mit Zunahme der Veröffentlichungen zeigt sich, dass auch die Theorien über die Jahre vielfältiger wurden, wobei die Ausweitung insbesondere auf die Bandbreite an Krisensituationen zurückzuführen ist, die nun beleuchtet wurden: „The growth of crisis communication research is also signaled by the fact that the research subjects are becoming more diverse, extensively covering various crisis situations“ (ebd., S. 80).

Tabelle 2: Theorien in der Krisenkommunikationsforschung (Quelle: ebd., S. 76)

Theorie	Vertreter:innen	N (%)
Situational Crisis Communication Theory	Coombs und Holladay (1996)	14 (20 %)
Issue & Crisis management	Howell und Miller (2006a)	13 (18,6 %)
Image Restoration Theory	Ulmer und Sellnow (2002)	7 (10 %)
Apology Theory	Ihlen (2002a)	6 (8,6 %)
Attribution Theory	Wise (2003)	3 (4,3 %)
Contingency Theory	Shin et al. (2005)	3 (4,3 %)
Situational Theory	Herrero und Pratt (1996)	2 (2,9 %)
Organizational Theory	Christen (2005)	2 (2,9 %)
Andere	Taylor und Perry (2005)	20 (28,6 %)
<b>Gesamt</b>		<b>70 (100 %)</b>

Hinweis: Wenn ein Artikel mehr als eine Theorie beinhaltet hat, wurden alle Theorien gezählt.

<sup>15</sup> Auch unter den einmal genannten Studien finden sich weitere funktional-realistische bzw. auf Effektivität ausgerichtete Studien wie die Exzellenz-Theorie. Darüber hinaus wurden hier folgende Theorien einzeln benannt: Diffusion and Innovation Theory, Self-Disclosure Theory; Chaos Theory, The Commodity Theory, Stakeholder-Theorie, Postmodern Theory, Co-orientation Theory und Finks Crisis Stages (vgl. An und Cheng, 2010).

Zudem kommen die Forscherinnen zu dem Ergebnis, dass in mehr als der Hälfte der Beiträge keine explizite Forschungsfrage aufgestellt wird, was sich mit der thematischen Konzentration auf wirksame Reaktionen in der Krise erklären lässt, die in den meisten Fällen keine tiefere theoretische Fundierung aufweisen: „However, as the topics of crisis communication research were found to have become more diversified, scholars may start to move beyond the discussion of crisis responses and need to review a broader range of theories for newer insights“ (An und Cheng, 2010, S. 81). Seit 1996 ist nicht nur eine Zunahme, sondern auch eine Konzentration auf das strategische Krisenmanagement zu verzeichnen. Insgesamt stellt sich in dieser Metastudie heraus, dass sich in nur knapp mehr als der Hälfte aller untersuchten Beiträge überhaupt mit der Theoriebildung auseinandergesetzt wurde, was insbesondere für die 1990er-Jahre gilt. Ab den 2000er-Jahren sinkt die Anzahl der Beiträge ohne theoretische Fundierung sogar auf unter fünf Prozent.

Bei der Methodenwahl der untersuchten Artikel lag der Anteil der qualitativen Forschung bei 51,4 Prozent. Seit den frühen 2000er-Jahren werden Methoden verstärkt miteinander verschränkt. Qualitative Kontextanalysen wurden in knapp 38 Prozent der untersuchten Beiträge erwähnt, Experimente hingegen in nur knapp 18 Prozent. Zudem liegen nur wenig quantitative Studien vor (10,8 %). Der Anteil der Inhaltsanalysen lag bei 13,5 Prozent.

Die Autoren kritisieren auch hier, dass die Forschung über die Analyse von Antwortstrategien hinausgehen sollte, um zu neuen Erkenntnissen zu gelangen. Dabei sprechen sie sich für die vermehrte Einbeziehung anderer Disziplinen aus, wie z.B. der Psychologie, Soziologie oder Verhaltenswissenschaften.

Für die fehlenden zehn Jahre zwischen 2006 und 2017 wurde im Dezember 2017 im Rahmen dieser Arbeit mithilfe der Datenbank *Communication and Mass Media Complete* eine ergänzende Recherche durchgeführt, um die Anzahl der Veröffentlichungen zum Begriff *crisis communication* für die letzten zehn Jahre zu erfassen. Um die Vergleichbarkeit zur Studie von An und Cheng sicherzustellen, wurden erneut die beiden Fachzeitschriften *Public Relations Review (PRR)* und das *Journal of Public Relations Research (JPRR)* ausgewählt und dort die Anzahl der Artikel in den letzten zehn Jahren (2006-2017) ausgezählt.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Im Jahr 2017 wird das Thema Krisenkommunikation auch in weiteren Journalen im Peer-Review-Verfahren aufgegriffen. Da es sich hierbei aber um eine Weiterführung der Studie von 2006 handelt, wurde die Recherche nur auf die beiden ausgewählten Journale begrenzt. Aufgrund der Vielzahl an bereits vorhan-

Abbildung 2 zeigt eine deutlich ansteigende Kurve bei den Publikationen zum Thema Krisenkommunikation: Insgesamt wurden dazu 231 Artikel im *Public Relations Review* gefunden und 53 Artikel im *Journal of Public Relations Research*. 2016 wurden 16 Journalbeiträge zur Krisenkommunikation veröffentlicht. Im Jahr 2009 erreichten die Veröffentlichungen einen Spitzenwert von 36 Beiträgen, was sich vor allem durch ein Sonderheft (*Special Issue*) zum Thema Krisenkommunikation im *Journal of Public Relations Research* erklären lässt.

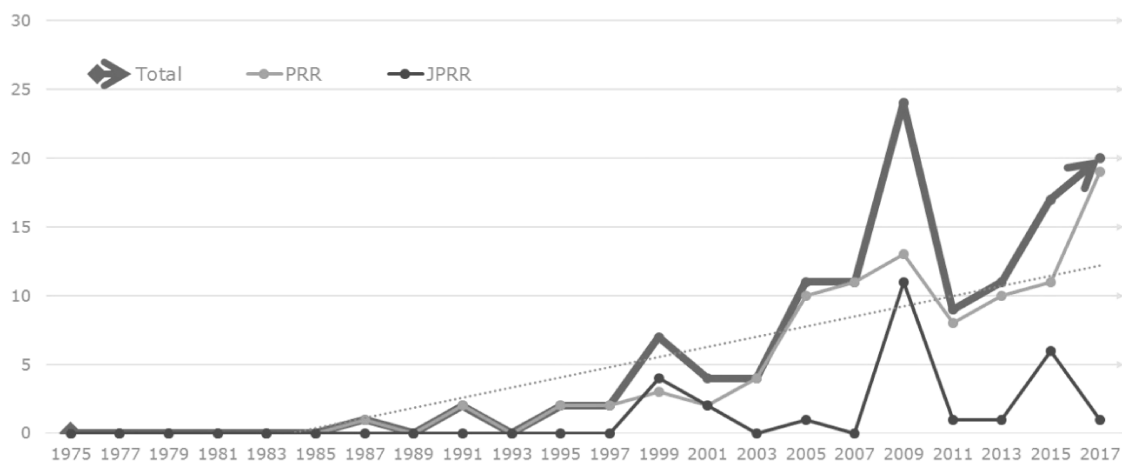


Abbildung 2: Anzahl der Artikel zu „crisis communication“ in JPRR und PRR von 1975 bis 2017 (Quelle: Eigene Darstellung)

Im Jahr 2010 wurde eine weitere ergänzende, **dritte Übersichtsstudie** von Avery et al. mit dem Titel *A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009* veröffentlicht, in der 66 Artikel zu Krisenkommunikation quantitativ ausgewertet wurden. Es wurden unter den gleichen Stichworten Artikel recherchiert, die wieder auf die dominierenden Theorien von Coombs und Benoit verweisen.<sup>17</sup> In 90 Prozent der Artikel, in denen eine Auseinandersetzung mit Organisationen stattfand, wurden Krisenstrategien vorgestellt, mit denen das Image der Organisation wiederhergestellt oder aufgewertet werden sollte (ebd., S. 191).

denen Metastudien wurde auf eine inhaltliche Auswertung der verwendeten Theorien und Methoden in den nachgezogenen Artikeln verzichtet.

<sup>17</sup> Von 66 Artikeln war Benoit's Autor bzw. Co-Autor von 19 Artikeln und Coombs von 14, sodass die beiden Autoren in 50 Prozent der Artikel selbst mitgeschrieben haben (Avery et al., 2010)

Beim Vergleich beider Theorien mittels eines Chi-Quadrat-Tests zeigt sich bei der Methodenwahl, dass Benoits *Image Restoration Theory* mehrheitlich bei rhetorischen Analysen verwendet wurde, während Coombs' SCCT häufiger bei Experimenten herangezogen wurde. Die Ergebnisse reichen allerdings nicht über deskriptive Beschreibungen der Anzahl und Zunahme von Veröffentlichungen hinaus. Sie klären nicht, inwieweit sich die Autoren der Studien den Denkschulen der Forscher:innen anschließen oder nicht. Aufgrund der Fokussierung auf diesen beiden dominierenden Theorien wurden keine alternativen Ansätze gewählt. So kommt die Studie lediglich zu dem (quantitativen) Befund, dass die Anzahl an Studien zu Krisenkommunikation zwar massiv ansteigt und Offenheit gegenüber neuen Richtungen und Kontexten bestehe, woran sich allerdings inhaltlich keine Perspektivenerweiterung anschließt.

Im *International Journal of Strategic Communication* wurde 2014 die **vierte Übersichtsstudie** veröffentlicht (*Has crisis communication been studied using an interdisciplinary approach? A 20 year content analysis of communication journals*). Die Autoren Ha und Boynton, die in Südkorea und den USA forschen, haben dabei den Schwerpunkt auf die Untersuchung der Interdisziplinarität von Krisenkommunikationsforschung gelegt. Im Zeitraum von 1991 bis 2011 fanden sie 175 Artikel, die sich überwiegend mit PR auseinandersetzen und Bezüge zu Framing, Image-Restoration, SCCT und zur Exzellenztheorie herstellen. Andere Disziplinen wie Psychologie, Ökonomie, Mathematik der Soziologie kamen deutlich seltener vor (weniger als ein Drittel).

Als Beleg für die zunehmende Interdisziplinarität seit 2006 werten sie zudem die Häufigkeit von Triangulationen (d.h. Mischung von Methoden) und die Quantität an Autor:innen, die sich damit beschäftigen. In dieser Studie wurde auch expliziter auf die Autoren-schaft und Institution der Forschenden hingewiesen: Insgesamt haben innerhalb von 20 Jahren 334 Wissenschaftler:innen Studien zum Thema Krisenkommunikation veröffentlicht. Coombs dominiert mit seinem Krisenkommunikationskonzept in den Publikationen weiterhin als Referenzpunkt. Dennoch steht die hohe Anzahl an Autor:innen für die zunehmende Interdisziplinarität, weil diese aus unterschiedlichen Institutionen und Disziplinen stammen.

2015 entstand die **fünfte Übersichtsstudie** mit dem Titel *Crisis-related research in communication and business journals: An interdisciplinary review from 1992 to 2011* (vgl. Ha



und Riffe, 2015). Insgesamt haben sie für ihre Untersuchung 334 Beiträge untersucht, die aus diversen Journalen<sup>18</sup> im Zeitraum von 1992 bis 2011 unter dem Stichwort „crisis communication“ publiziert wurden: Erneut zeigte sich ein deutlicher Zuwachs an Veröffentlichungen, wobei dazu primär Forschung in der Kommunikationswissenschaft stattfindet (68 % der Artikel erschienen in kommunikationswissenschaftlichen Zeitschriften). Dennoch fehlt dort weiterhin eine theoretische Fundierung: „84 % of sampled business articles cited no theory, while 47.3 % of all communication articles applied theory. [...] communication has been more interdisciplinary in its crisis research than business, whose research has been mostly atheoretical“ (ebd., S. 576).

Dieser Überblick über knapp zwanzig Jahre krisenbezogener Forschung zeigt, dass sich kommunikationswissenschaftliche Studien bislang auf die Effekte von Krisenmanagement konzentriert haben, die eher mit quantitativen (59,3 %) als qualitativen Methoden (35,4 %) erforscht wurden. Ein beliebtes Vorgehen sind Inhaltsanalysen (25,7 %) und narrative Analysen (18,6 %). Danach folgten Experimente (15,9 %) und Fallstudien in nur 14,2 Prozent der kommunikationswissenschaftlichen Fachzeitschriften. Neben eher managementbezogenen Themen (*Effects, Evaluation, Strategy*) kam zudem das Thema der Wahrnehmung (*Perception*) sowohl in den kommunikationsbezogenen (10,6 %) als auch in den Business-Journalen auf (13 %), was als Anzeichen für eine konstruktivistische Öffnung interpretiert werden kann.

Krisenforschung besteht in den Wirtschaftswissenschaften größtenteils aus qualitativen Evaluationen von Krisenevents, wozu eher die Meinung von Praktiker:innen als Datenquelle erhoben wurde (vgl. ebd.). Hinsichtlich der Anzahl an Beiträgen zeigt die Auswertung, dass Coombs am meisten Beiträge (14) publiziert hat, gefolgt von Taylor (6) und Jin (5), alle Forscher stammen aus den USA.

Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass sich die Forschung künftig nicht nur auf praktische Aspekte und die Effektivität von Krisenstrategien beschränken sollte, sondern sich stärker mit theoretischen und konzeptionellen Fragen auseinandersetzen müsse (ebd.).

---

<sup>18</sup> Unter den Journalen waren: *Public Relations Review, Journal of Public Relations Research, Journal of Communication, Journal of Health Communication, Journalism & Mass Communication Quarterly*. Für die Ermittlung des wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsstands wurden folgende Journale ausgewählt: *Journal of Business Ethics, Journal of Management, Journal of Business & Psychology, Journal of Business Research* und *Journal of Marketing*.

Insgesamt herrscht eine unternehmensorientierte Perspektive in der Krisenkommunikationsforschung vor, die sich überwiegend mit den Auswirkungen von Krisenstrategien auseinandersetzt. Die Organisationszentriertheit wird betont, wobei die Öffentlichkeit als passiver Empfänger dieser Strategien konzipiert wird. Während die wirtschaftswissenschaftlichen Zeitschriften in den letzten zwanzig Jahren eine höhere Methodenpluralität aufweisen, variieren kommunikationswissenschaftliche Zeitschriften stärker in Autorenschaft und Theoriezugang.

Mitte 2016 folgte die **sechste Metastudie** zum Thema *Effects of attributed responsibility and response strategies on organizational reputation: A meta-analysis of situational crisis communication theory research* im *Journal of Public Relations Research*, in der Ma und Zhan (2016) ihre Ergebnisse präsentieren, die sich auf 35 Untersuchungen aus 24 Studien aus dem Zeitraum von 1990 bis 2015 beziehen. Die verwendeten Artikel wurden über Datenbanken und Google Scholar erhoben. Der Fokus liegt auf Coombs' Situational Crisis Communication Theory. Als Ergebnis der Studie stellen die Autoren heraus, dass kommunikative Reaktionsstrategien die Reputation von Organisationen nicht vollständig schützen können und dass die Öffentlichkeit mehr erwartet als die Klärung der Verantwortungszuschreibung. Der Einfluss der Kommunikationsstrategien auf die Organisationsreputation, die in der SCCT herausgestellt werden, wurde als eher schwach eingestuft.

In der **siebten Studie** mit dem Titel *A state of emergency in crisis communication: An intercultural crisis communication research agenda* von Audra Diers-Lawson (2017) steht die Beschäftigung mit interkultureller Krisenkommunikation im Vordergrund. Die Studie untersucht dazu systematisch 690 Beiträge, die auf Google Scholar unter dem Stichwort „crisis communication“ in Peer-Review-Journalen in den Jahren 1953-2015 erschienen sind. Mit diesem Verfahren zeigt die Autorin die Schwächen der bereits vorgestellten Metastudien von Kim et al. (2009) und Ha und Boynton auf (2014) (Metastudie 1 und 2), die sich in ihren Recherchen lediglich auf das *Journal of Public Relations* und das *Public Relations Review* stützten, denn durch die Auswahl der Medien engt sich auch die thematische Schwerpunktsetzung ein.

Ziel des systematischen Literaturreviews von Diers-Lawson (2017) bestand darin, Empfehlungen für die Entwicklung einer Forschungsagenda für interkulturelle Krisenkommunikation zu geben.

nikation zu entwickeln, nachdem die unterschiedlichen kulturellen Perspektiven in der Krisenkommunikationsforschung dargestellt wurden, um die amerikanische Krisenforschung in einen globalen Kontext für interkulturelle Vergleiche zu stellen (ebd.). Sie bemängelt, dass es zwar offensichtlich eine Vielzahl theoretischer Zugänge gebe, die allerdings von Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen kaum genutzt werde. Ihre Kritik an der aktuellen Forschungslage ist dabei deutlich:

“Worse yet, when we do there is often an assumption that image repair theory and situational crisis communication theory are the dominant theories in the field (Ha & Boynton, 2014; Kim & Sung, 2014; Xu & Li, 2013), when most of these assumptions are based in a limited understanding of the full field of research in crisis communication.” (ebd., S. 24)

Deswegen ruft die Autorin zur engeren Zusammenarbeit mit Kulturwissenschaftler:innen auf, zur stärkeren Einordnung amerikanischer Literatur sowie der Erweiterung der internationalen Krisenkommunikationsforschung, indem stärker die Vielstimmigkeit von Krisenkonstruktionen berücksichtigt wird.

Die **achte Übersichtsstudie** legt Arendt et al. (2017) in den USA im Public Relations Review vor: A qualitative meta-analysis of apologia, image repair, and crisis communication: Implications for theory and practice. Mit dem Anspruch, 30 Jahre Apologia-, Image Repair- und Krisenkommunikationsliteratur auszuwerten, wurden 110 Artikel in 51 PeerReview-Journalen im Zeitraum von 1986 bis 2016 untersucht. Übergeordnetes Ziel der Studie bestand darin, erfolgreiche Strategien von Individuen als auch von Organisationen als Antworten zusammenzutragen, mit denen Krisen entschärft bzw. die Reputation von Organisationen geschützt werden (vgl. ebd., S. 517). Auch dieser Studie liegt die implizite theoretische Annahme zugrunde, dass Krisen gesteuert und mit dem Einsatz von Antwortstrategien seitens der Kommunikatoren abgeschwächt werden können. Damit wird erneut die Anwendbarkeit und die Praxisorientierung in den Vordergrund gestellt. Alternative theoretische Zugänge der 110 Artikel wurden nicht näher beleuchtet.

Bundy et al. (2017) verfassten **die neunte Studie** mit dem Titel *Crisis and crisis management: Integration, interpretation, and research development*, in der zwei dominierende Perspektiven der Krisenforschung (bzw. Managementforschung) herausgearbeitet wurden, um dann – wie der Titel erwarten lässt – eine integrative Perspektive zu diskutieren.

Diese beiden Perspektiven unterscheiden sich im Fokus auf 1) *interne* Dynamiken einer Krise und 2) auf den *externen* Umgang von Stakeholdern mit einer Krise (ebd.). Hier werden Innen- und Außengrenzen zunächst gesetzt, um nach einem Konsens in einem heterogenen Forschungsfeld zu suchen. Dafür wollen die Forscher (darunter selbst auch der viel zitierte Timothy Coombs) Rahmenbedingungen schaffen, die diese beiden Perspektiven vereinen, damit sich diese nicht unabhängig voneinander entwickeln. Mit Blick auf die deutschsprachigen Krisenkommunikationsstudien über einen Zeitraum von zwanzig Jahren (1998-2015) zeichnen sich hier jedoch Limitationen ab, die sonst noch nicht viel Sichtbarkeit erhalten haben: „we note that much of the research in this domain has not considered how stakeholders’ biases, heuristics, and emotions influence their perceptions and the effectiveness of response strategies. This, however, is beginning to change“ (ebd., S. 1673). Zudem stellen sie fest, dass die Faktoren für eine effektive interne Krisenkommunikation paradoxerweise auch eine nächste Krise auslösen können. Damit weisen sie auf Irritationspunkte zum herrschenden Strategieverständnis mit Bezugspunkten zu Bias, Heuristiken und Emotionen hin, die die Wahrnehmung von Menschen beeinflussen, wodurch die rationale Strategiefähigkeit von Akteuren angreifbar wird.

Neben den klassischen Meta-Analysen oder Literatur-Reviews ist 2019 noch eine Delphi-Studie im *Public Relations Review* mit dem Titel: *The state of crisis communication research and education through the lens of crisis scholars: An international Delphi study* entstanden, die als aktuelle Ergänzung herangezogen werden kann, da 22 internationale Krisenkommunikationsforschende befragt wurden. Manias-Muñoz et al. (2019) verweisen auf eine Vielzahl der hier zusammengefassten Metastudien und rufen dazu auf, dass insbesondere die Lehre zu Krisenkommunikation bisher zu wenig fokussiert wurde, weshalb ein Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis erfolgen müsse. Deswegen ziehen sie eine Delphi-Studie als Methode<sup>19</sup> heran, um die Expertensicht von Krisenkommunikationsforscher:innen durch Befragungen zu ermitteln. Nach der Auswertung der Interviews stellen auch sie fest, dass Krisenkommunikationsforschung weiterhin sehr deskriptiv ausfalle und auf Fallstudien basiere. Zudem sehen sie den Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis als zentralen Ansatzpunkt, sodass für eine praxisnahe Forschung plä-

---

<sup>19</sup> Sie bezeichnen Delphi-Studien für die Krisenkommunikationsforschung als „understudied but promising area“, da bisher nur sechs Delphi-Studien in der Krisenkommunikationsforschung publiziert wurden. Der Fokus dieser Studien lag auf Praxisthemen, der Ausbildung von Kompetenzen und Best-Practice-Beispielen (vgl. Manias-Muñoz et al., 2019).

diert wird. Hinsichtlich der theoretischen Ausrichtung müsse Krisenkommunikationsforschung deshalb über traditionelle Fokuspunkte in Theorie und Praxis hinausgehen: „Most of the research is linked to dominant theories, often over-focused on reputational variables“ (ebd., S. 8).

Insgesamt lässt sich an allen Metastudien ablesen, dass Krisenkommunikationsforschung weiterhin hohe Konjunktur erfährt. Die Anzahl an Journalartikeln mit dem Schlagwort *crisis communication* steigt weiterhin. Nach wie vor wird eine tiefer gehende Theoriediskussion in vielen untersuchten Artikeln vermisst. Der überwiegende Anteil der Studien baut auf den Prämissen des Kommunikationsmanagements auf, sodass sich überwiegend mit Effizienzfragen und Fragen zum Umgang mit Reputationsverlust von Organisationen auseinandergesetzt wird. Die Situational Crisis Communication Theory von Coombs und die Image Restoration Theory von Benoit sind dabei in den Forschungsarbeiten omnipräsent und zeigen stellvertretend für das Forschungsfeld, dass sozialtheoretische Aspekte nur am Rande – durch Bezüge auf die Attributionstheorie – angelegt sind.

Dass Krisenkommunikation mit der Management-Literatur verbunden wird und deshalb eher in der Forschung effektive Kommunikationspraktiken diskutiert werden, lässt sich allerdings auch durch den gewählten Zugang erklären: Aufgrund der Suche mithilfe der Plattform *Massmedia Complete/Ebsco* erklärt sich die Erhebung von Business- und PR-Journalen, denn bereits die Auswahl der in Tabelle 2.2 aufgeführten Journaltitel offenbart eine Management-Orientierung, obwohl die meisten Studien inhaltlich auf die Interdisziplinarität des Forschungsfeldes hinweisen.

Weil also Meta-Studien allein keinen zuverlässigen Überblick über den Stand der Krisenkommunikationsforschung geben, wurden weitere Textgattungen hinzugezogen, in denen die Theoriebildung zu Krisenkommunikation bereits reflektiert wurde. So kann einer Spezialisierung bzw. tendenziösen Auswertung einzelner Datenbanken durch das Hinzuziehen weiterer Textgattungen wie z.B. Qualifikationsschriften, Rezensionen oder aktuelleren Buchbeiträge aus Sammelbänden bzw. Handbüchern entgegengewirkt werden (wenngleich dies in Zukunft auch disziplinenübergreifend stetig ausgeweitet werden sollte). Denn die Menge an Forschungsliteratur zu Krisenkommunikation wird in Zukunft vermutlich weiter steigen und damit noch komplexer werden, außerdem liefern digitale Datenbanken umfangreichen Zugriff auf Fallstudien. So stellt van der Meer (2016) in sei-

nem Artikel *Automated content analysis and crisis communication research* verschiedene Methoden vor, wie die Masse an Studien zu Krisenkommunikation in Zukunft bearbeitbar wird, um zentrale Rahmungen aufzudecken:

“As a lot of data is becoming available online, the tools can help to understand the evolvement of crisis communication and how to manage the flow of communication. Thus, these automated methods will make possible inferences that were previously impossible. If crisis researchers are capable to effectively use largescale content analysis in their inferences, then many substantial research questions are likely to be answered. [...] The dictionary method, supervised method, and unsupervised method provide especially interesting tools for classifying texts and identifying frames within crisis communication.” (ebd., S. 953)

Schließlich beweisen die bisher veröffentlichten Metastudien, dass auch auf diese Weise Orientierung im fluktuierenden Feld der Krisenkommunikationsforschung geschaffen werden kann. Bereits die Textform des Journalartikels bringt durch ihren spezifischen Aufbau mit sich, dass Forschungsstände aggregiert abgebildet und auch verglichen werden können. Zudem verbreiteten sich Konzepte wie die *Situational Crisis Communication Theory* rasant in der Forschungsgemeinschaft, weil sie frühzeitig im Forschungsfeld erste sozialtheoretische Erklärungen lieferten und sich auch bereits durch die Wahl des Namens für die Theoriearbeit und für eine breite Rezeption anbieten. Trotzdem muss erwähnt werden, dass diese wissenschaftlichen Texte sowie auch die Auswahl der Studien bereits Teil des sozialen Konstruktionsprozesses sind, mit dem der Forschungsstand der Krisenkommunikation stets neu ausgehandelt werden muss (Koch, 2018).

In internationalen Zeitschriften liegt der Fokus auf der Rückgewinnung von Kontrolle in unsicheren Situationen mittels organisationaler Krisenkommunikation. Gleichzeitig finden sich vermehrt Hinweise darauf, dass klare Grenzen z.B. zwischen interner und externer Krisenkommunikation immer weiter aufbrechen. In fast allen Übersichtsstudien wurde die dominant westliche Forschungshaltung kritisiert und immer mehr dazu aufgerufen, die Studien sowohl interdisziplinär als auch interkulturell auszurichten.

In den hier vorgestellten Metastudien werden Sichtweisen identifiziert, die die bisherigen Managementperspektiven herausfordern, wie z.B. die Chaos-Theorie oder postmoderne Theorien. Um die weitere Theorieentwicklung bewusst hinsichtlich pluraler Perspektiven zu stärken, ist darauf hinzuweisen, dass der Wunsch vieler Forscher:innen und Prakti-

ker:innen nach einer stärkeren Verknüpfung der Krisenkommunikationspraxis mit der Wissenschaft dafür sorgen kann, dass diejenigen Erklärperspektiven vernachlässigt werden, die nicht der Effizienzsteigerung dienen. Weil sich in den präsentierten Metastudien überwiegend die Ausrichtungen der Datenbanken widerspiegeln und diese noch keinen umfassenden Blick auf die Theoriebildung erlauben, werden im zweiten Schritt nun die Qualifikationsarbeiten zu Krisenkommunikation gesichtet und ausgewertet.

### 2.1.2 Systematisierungsvorschläge in Qualifikationsschriften

Anhand der Aufarbeitung von Dissertationen kann die Theoriebildung der Krisenkommunikationsforschung der letzten zwanzig Jahre besonders im deutschsprachigen Raum rekonstruiert werden. Zwischen 1996 und 2019 wurden 15 Dissertationen<sup>20</sup> zu diesem Thema veröffentlicht. In Qualifikationsschriften ist eine intensivere Theoriearbeit als in Zeitschriftenaufsätzen zu erwarten. Statt einer detaillierten Vorstellung aller Forschungsergebnisse der einzelnen Dissertationen wird die Theoriearbeit aus sechs Dissertationen zusammengefasst, in denen der Forschungsstand am ausführlichsten wiedergegeben ist.

Metatheoretische Reflexionen des Forschungsfeldes finden sich bei Schulz (2001) in Bezug auf Paradigmen der PR-Forschung. Er plädiert grundsätzlich dafür, den „gebräuchlichen Imagebegriff im Marketing“ zu überdenken, wobei er auf Goffmans Interaktionstheorie und die „gegenseitige Imagepflege zwischen Unternehmen, Kunden, Mitarbeitern, Nachbarn etc.“ verweist (ebd., S. 212). Sein Ziel ist die Erarbeitung eines Handlungsrahmens für das Management der Risiko- und Krisenkommunikation. Im Rückgriff auf Luhmanns Systemtheorie diskutiert er die Relevanz der *Anschlussfähigkeit und Bestandserhaltung von Kommunikationssystemen*. Er kritisiert zudem die Überhöhung von klassischer Konsens- und Dialogorientierung, wie sie (besonders zu dieser Zeit) in den PR-Forschung herrscht(e). Er erarbeitet aus systemtheoretischer Perspektive für die Krisenkommunikationsforschung, dass erstens das Issues Management anschließende Deutungsmuster auf der Themenebene als Früherkennung prägen kann. Zweitens beschreibt er Akteurserwartungen, um das weitere Kommunikationsverhalten danach abzustimmen

---

<sup>20</sup> Die Dissertationen wurden über eine Recherche im OPAC-Katalog der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und eine ergänzenden Google-Recherche zusammengetragen. Als notwendige Bedingung wurde das Vorkommen der Wörter „Krise“, „Kommunikation“ oder „Krisen-PR“ im Titel der Arbeit festgelegt.

und er benennt drittens das Kommunikationsverhalten, um Kommunikationseinheiten zu verknüpfen und gegenseitige Imagepflege zu betreiben. Diese beiden Ansätze seien zentral für die Bestandserhaltung von Kommunikationssystemen (zur weiteren Vertiefung der Ergebnisse vgl. ebd., S. 212 ff.).

Bei Landert (2003) findet sich mit Blick auf die Entstehungsgeschichte des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation eine ausführliche, wenngleich aus heutiger Sicht teils diffuse theoretische Begriffsarbeit zu „Krisenkommunikation“ und „Krisenmanagement“ (ebd., S. 54ff.). Die Arbeit endet in einer Konfliktschau zwischen betriebswirtschaftlichen und kommunikationswissenschaftlichen Denkschulen, wobei das Ziel in einer Zusammenführung zu einem integrativen Krisen(kommunikations)management besteht. Durch den eher lockeren Bezug zum Strukturwandel der Öffentlichkeit von Imhof berücksichtigt sie als eine der wenigen den Schnittstellenbereich der Öffentlichkeitssoziologie, der Kommunikationswissenschaft und Betriebswirtschaft, sodass sie Charakteristika der modernen Gesellschaften in ihre Analyse mit einfließen lässt. Sie spricht von einer unausweichlichen Ungewissheit in Krisen, sodass sich Unternehmen auf die Unsicherheit in ihren Handlungen und den damit einhergehenden Krisen einstellen müssen (ebd., S. 161).

Die Grundthese des Strukturwandels wird bemüht, um „die komplexe Kontingenz der bestehenden Literatur auf das einfacher Fassbare des Verlusts der Orientierung, des Verlust des Vertrauens in die Zukunft und des Verlusts der Erwartungssicherheit herunterzubrechen“ (ebd., S. 165). Sie hebt den „Faktor Kommunikation“ heraus, indem sie „ein modernes Krisenmanagement der medialisierten Zeit entsprechend zu einem Krisen(kommunikations)management“ umbenennt (ebd.). Letztlich kommt sie zu dem Schluss, dass weder Individuen noch Unternehmen dem „schicksalhaften Ungewissen“ hilflos ausgeliefert seien und nennt „Vorabschätzungen“, mit denen einer Handlungs- und Orientierungslosigkeit begegnet werden kann, was jedoch nicht weiter ausgeführt wird (ebd., S. 162). Wenngleich die Arbeit bereits vor 17 Jahren theoretisch ambitioniert angelegt war, zeigt sich, dass die Perspektivendiskussion immer noch in den Kinderschuhen steckt:

„Diese streng betriebswirtschaftlichen, auf das strategische Management ausgerichteten Theoriefragmente unterschätzen die in der heutigen transparenten Zeit so wichtigen kommunikativen Aspekte in wissenschaftlicher Sicht oder negieren diese sogar in ihren Theorieansätzen. Warum dem so ist, kann nur spekuliert werden. Sicher ist, dass mit der zunehmenden Transparenz der modernen Gesell-



schaft sich auch streng betriebswirtschaftliche Ansätze gezielter mit dem für ein modernes Krisenmanagement so wichtigen kommunikativ-innerlichen Phänomenen bei Krisen auseinandersetzen müssen.“ (ebd., S. 167)

Im deutschsprachigen Raum hat Schwarz (2010) für die Krisenkommunikationsforschung drei Forschungsperspektiven vorgeschlagen, die sich auch Jahre später noch als Systematisierungen für den Forschungsstand wiederfinden (z.B. bei Völker, 2017; Salzborn, 2017), weshalb sie hier vorgestellt werden. Er benennt erstens die *institutionell orientierte Krisenkommunikationsforschung*, worunter er Forschungsarbeiten zusammenfasst, in denen die Organisationsstrukturen bzw. Eigenschaften von Organisationsfunktionsträgern als entscheidend dafür angesehen werden, wie effektiv eine Krise antizipiert bzw. kommunikativ gesteuert werden kann (Schwarz, 2010, S. 81). So werden in der institutionell orientierten Krisenkommunikationsforschung Faktoren bzw. (interne) Eigenschaften der Organisation und der Organisationskultur benannt, von denen abhängen kann, inwieweit eine Organisation anfällig für eine Krise sei (vgl. Pauchant und Mitroff, 2006). Insgesamt werden in dieser Perspektive Forschungsergebnisse diskutiert, die nach organisationalen Erfolgsfaktoren in der Auseinandersetzung mit Krisen forschen. Die Eigenschaften der jeweiligen Organisationskultur werden dort untersucht, wobei Schwarz auf Elsubbaugh und Rose (2004) verweist, die eine „gesunde“ Organisationskultur als Grundvoraussetzung für erfolgreiches Krisenmanagement benennen (vgl. ebd., S. 115). Krisenmanagement wird sich hier aus einer normativen Perspektive angenähert.

In welchen Phasen des Krisenmanagements dann unterschiedliche Instrumente eingesetzt werden, um den Ausgang von Krisen möglichst positiv zu beeinflussen, steht im Zentrum von Studien der zweiten Kategorie nach Schwarz, die eine *instrumentell orientierte Krisenkommunikationsforschung* betreiben (vgl. Schwarz, 2010, S. 83). Als zentrales Konzept wird hier das *Issues Management* benannt, mithilfe dessen proaktiv und präventiv Krisen vermieden werden sollen (vgl. Ingenhoff, 2004, S. 66). Im Kontext von Krisenprävention werden in dieser deskriptiv, instrumentell orientierten Perspektive z.B. Krisenpläne diskutiert, deren Nutzen oder Überschätzung herausgestellt wird (vgl. Marra, 1998).

Neben Krisentrainings trägt Schwarz Empfehlungen aus der Forschung zur Besetzung von Krisenstäben zusammen (vgl. Coombs, 1999). Zudem wird bereits 2010 ein erhöhter Forschungsbedarf zum Einfluss des Internets auf Krisen festgestellt, allerdings nur in Hin-

blick darauf, dass bis dato noch keine innovativen PR-Strategien existierten, die das Internetpotenzial z.B. in Form von Echtzeitmonitoring ausschöpfen (vgl. Taylor und Kent, 2007). In der instrumentell orientierten Perspektive wird in den Studien vor allem die Implementierung und Nutzung von Instrumenten im Krisenmanagement diskutiert und evaluiert.

Krisenkommunikation versteht sich danach – wie andere Managementfunktionen – als Unterstützung für das Erreichen von Organisationszielen, denn sie dient insgesamt dazu, das Bestehen der Organisation in Krisen zu sichern.

Im Zentrum der von Schwarz benannten *symbolisch-relational orientierten Krisenkommunikationsforschung* als dritte Ausrichtung stehen rhetorische Kommunikationsstrategien, durch deren Einsatz Krisen bewältigt werden können (vgl. Schwarz, 2010, S. 85). Zu den wichtigsten Arbeiten gehören sowohl der Ansatz von Benoit (1995) und Coombs' Situational Crisis Communication Theory (Coombs, 1999; Coombs, 2001; Coombs, 2007c), auf die noch detailliert eingegangen wird (vgl. Kapitel 3).

Im Gegensatz zu deskriptiven institutionellen und instrumentellen Forschungsperspektiven bestehen auf dieser Ebene kommunikationstheoretische Anknüpfungspunkte z.B. zur Framing-Theorie und Krisenkommunikation. Allen drei Forschungslinien ist jedoch gemeinsam, dass sie Antworten für ein effektives Krisenmanagement von Organisationen liefern wollen. Dennoch wird in keinem der Ansätze das Organisationsverständnis vertieft behandelt. Mit der symbolisch-relationalen Perspektive werden zwar die Anfänge der sozialtheoretischen Entwicklungen von Krisenkommunikationsforschung mit der (erweiterten) Situational Crisis Communication Theory von Timothy Coombs als „stärker theoriegeleiteter Ansatz“ (Schwarz, 2015, S. 1008) benannt, allerdings handelt es sich auch hierbei eher um ein anwendungsorientiertes Managementkonzept, das mit der Attributionstheorie lediglich sozialtheoretisch verknüpft wird.

Tabelle 3: *Forschungsperspektiven und Krisenmanagementphasen nach Schwarz (2015)*

Phasen im Krisenmanagement	institutionell	technisch-instrumentell	symbolisch-relational
<b>1. Krisenprävention und -früherkennung</b>	Organisationskultur	Implementierung von Issues Management	Stakeholder-Beziehungen von Krisen
<b>2. Krisenvorbereitung</b>	Ressourcen für Krisenplanung	Diffusion und Einsatz von Krisenplänen	interne Sensibilisierung von Mitarbeiter:innen für Krisen
<b>3. Akute Krisenkommunikation</b>	Rollen im Krisenkontext	Diffusion und Einsatz von Dark Sites	rhetorische Krisenkommunikationsstrategien
<b>4. Krisennachsorge</b>	krisenbedingte Lernkultur in Organisationen	Evaluation von Krisenkommunikation	Krisennachsorge an Jahrestagen

Im deutschsprachigen Raum hat Thießen (2011) Giddens' Strukturierungstheorie für die Erforschung von Krisenkommunikation nutzbar gemacht, indem er den Zusammenhang zwischen individuellen Handlungen und der sozialen Struktur näher untersucht. Mit seiner Arbeit ging er der Frage nach, inwiefern kommunikative Strategien den Erhalt von organisationaler Reputation in Krisen beeinflussen.

Auf Basis dieser Arbeit ist 2011 ein integrativer Ansatz entstanden, der Krisenkommunikation vielschichtig auf einer Mikro-, Meso- und Makroebene beschreibt. Im Jahr 2011 benennen Thießen und Ingenhof (2011) in einem auf die Dissertation aufbauenden Artikel *Safeguarding reputation through strategic, integrated and situational crisis communication* nochmals die soziologische, ökonomische und kommunikationswissenschaftliche Forschung. Sie unterscheiden 1. die Mikroebene der situativen Krisenkommunikation, auf der mittels Krisenmitteilungen Bedeutung erzeugt wird, 2. die Mesoebene, bei der Krisenkommunikation als Managementaufgabe bezeichnet wird und eine funktionale Mission erfüllt. Um Reputation und Vertrauen von Bezugsgruppen langfristig zu sichern, kommt Krisenkommunikation auf der 3. Ebene aus Sicht der Autor:innen eine gesellschaftliche Aufgabe zu, da dort moralische Standards und Normen adressiert werden.

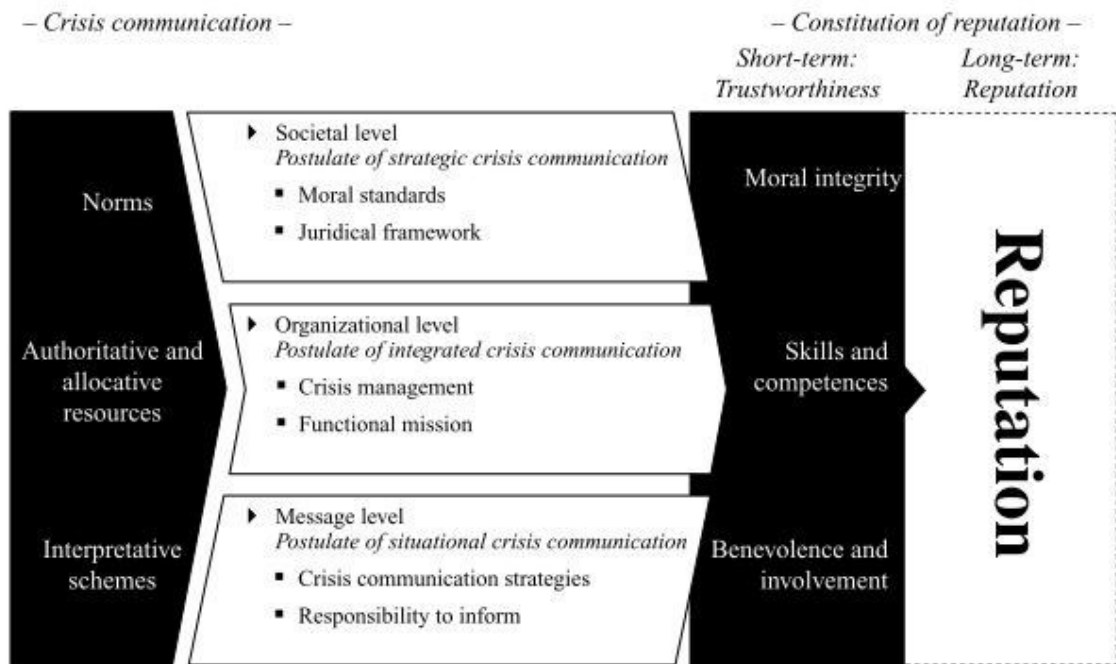


Abbildung 3: Krisenkommunikation aus strukturationstheoretischer Perspektive (Quelle: Ingenhoff & Thießen, 2011, S. 17).

Bereits 2011 stoßen die Autor:innen auf Einschränkungen in der Steuerbarkeit von Krisen, indem sie auf die Chaos-Theorie und die Komplexitätsforschung von Gilpin und Murphy (2008) verweisen. Das Heranziehen der Strukturationstheorie dient nicht nur dazu, dass Krisenkommunikation in einen größeren Kontext eingebettet wird „The aim is to find general structures and conditions of crisis communication and its impact on reputation, thereby helping to profoundly understand the forming and deforming of reputation during crises“ (Thießen und Ingenhoff, 2011, S. 14). Die Autor:innen gehen davon aus, dass das zentrale Ziel von Krisenkommunikation im Schutz der organisationalen Reputation liegt, sodass hier – wie in der Hauptforschungsperspektive üblich – eine organisationszentrierte, funktionale Perspektive eingenommen wird. Der Mehrwert der strukturationstheoretisch ausgelegten Betrachtungsweise liegt dann darin, dass Krisenkommunikation neben der Zuschreibung der Organisationsfunktion auch verschiedene andere Funktionen erhält:

“Finally, the model is a theoretical framework in order to present three distinctive levels of crisis communication: crisis communication as norm, as resource and as sense giving character. It is meant to be independent from definite strategies as such and therefore neither functions within one specific society or understanding of organizations.” (ebd., S. 19)

Hier zeigt sich also bereits, dass der Blick nicht länger auf Kommunikationsstrategien verengt, sondern auf Normen, Ressourcen und Sinnstiftungsprozesse ausgeweitet wird. Drews (2016) erarbeitet dazu ein gesellschaftliches, akteursübergreifendes Krisenverständnis und fokussiert Krisenkommunikation auf organisationaler Ebene; explizit untersucht sie Behördenkommunikation. Sie ordnet den Forschungsstand nach drei Dimensionen, die für eine Typologisierung theoretischer Zugänge im Forschungsfeld der Krisenkommunikation hilfreich sind (ebd., S. 55):

1. *basis-theoretische Perspektive*: allgemeine Basistheorien, die auf den Forschungsgegenstand Krisenkommunikation angewandt werden (deduktiv). Hierunter fallen für sie auch der Neo-Institutionalismus, die Systemtheorie und konstruktivistische Ansätze wie das Sensemaking oder die Chaos-Theorie.
2. *allgemein-kommunikationswissenschaftliche Perspektive*: kommunikationswissenschaftliche Ansätze mittlerer Reichweite, die auf den Forschungsgegenstand Krisenkommunikation angewandt werden (deduktiv). Als Beispiele nennt sie Agenda-Building und Framing.
3. *explizit-krisenkommunikationswissenschaftliche Perspektive*: Ansätze mittlerer Reichweite, die spezifisch für den Forschungsgegenstand Krisenkommunikation entwickelt wurden (induktiv). Hierzu subsumiert sie die *Image Restoration and Repair Theory* sowie die *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) von Coombs.

Neben dieser Einteilung stellt sie zudem zwei Kategorien zum allgemeinen Forschungsstand der Krisenkommunikation dar, die nützlich sind, um Ansätze abseits der Managementperspektive weiter zu erschließen:

Tabelle 4: Kategorisierung des allgemeinen Forschungsstands zur Krisenkommunikation nach Drews (2016, S. 59).

Kategorie 1	Kategorie 2
Entwicklung aus PR-Forschung	Entwicklung aus anderen Disziplinen, z. B. Soziologie, Verwaltungswissenschaft
dominanter Zweig der Krisenkommunikationsforschung mit Vielzahl von Arbeiten	vergleichsweise kleineres Feld der Krisenkommunikationsforschung, entwickelt sich jedoch zunehmend
Management-Perspektive	soziologische und politikwissenschaftliche Perspektiven
überwiegend Ansätze mittlerer Reichweite (deduktiv und induktiv), z. B. SCCT	überwiegend sozialwissenschaftliche Basistheorien, z. B. Neo-Institutionalismus, Systemtheorie
US-amerikanischer Ursprung	eher europäisch geprägt
Fokus auf Unternehmen	Betrachtung verschiedener Organisationsformen
Organisationskrisen, z. B. Unfälle, im Fokus der Betrachtung	eher systembedrohliche oder politische Krisen im Fokus der Betrachtung

Daniel Völker schließt sich den Untersuchungsebenen von Schwarz (2010) bei der Sichtung der kommunikationswissenschaftlichen Forschungsperspektiven auf Krisenkommunikation an, die bereits vorgestellt wurden. Zudem unterscheidet er für das Krisenverständnis eine *Strukturdimension*, in der Krisentypologien entstanden sind, eine *Prozessdimension*, in der es Krisen als Ereignis, als Phasen oder Zyklen konzipiert werden und eine *Akteursdimension*, in der symbolisch-relationale Definitionen von Krisen als Konstrukt genannt werden (Völker, 2017, S. 37 ff.) Auch hier wird der Weg einer integrativen Perspektive angestrebt, sodass nach der Diskussion der SCCT von Coombs dann erstmals der *Multivocal Approach* (vgl. Kapitel 4.1.1) von Frandsen und Johansen (2017) genannt wird, der für eine Öffnung der Krisenmanagementforschung steht (Völker, 2017, S. 48ff.). Zudem zeigt sich in seiner Dissertation auch erstmals, dass Theorieelemente des Neo-Institutionalismus hinzugezogen werden, um den Framing-Ansatz auf Krisenkommunikation anzuwenden (ebd., S. 89). Um allerdings den Fokus des strategischen Framings nicht zu verlieren, wird eine „mittlere Position zwischen konstruktivistischen und handlungsorientierten Konzepten des Neo-Institutionalismus gewählt“ (ebd., S. 96).

Tabelle 5: *Theriefokus von deutschsprachigen Dissertationen zu Krisenkommunikation*  
(Quelle: Eigene Darstellung)

	<b>Autor/ Universität/ Fach</b>	<b>Jahr</b>	<b>Titel der Promotion</b>	<b>Theriefokus Krisenkommunikation</b>
1	Otterpohl, Marc (FU Berlin, Philosophie)	2019	Die mediale Rahmung von Krisenkommunikation. Eine theoretische und empirische Untersuchung zu Kommunikationsstrategien bei Lebensmittelskandalen und ihrer Resonanz in den Medien	Managementorientierung mit Fokus auf SCCT von Coombs Entwicklung eines Modells zum Einfluss von Kommunikationsstrategien von Unternehmen in Krisen auf ihre Bewertungen in Medienbeiträgen
2	Völker, Daniel	2017	Kommunikation im Krisenmodus. Konzeption des Strategischen Framing am Beispiel der Finanzkrise 2008/09	Verbindung der Basisperspektive mit allgemein kommunikationswissenschaftlicher Perspektive: Fokus Framing Theorie, Neo-Institutionalismus
3	Drews, Julia (FU Berlin)	2016	Risikokommunikation und Krisenkommunikation. Kommunikation von Behörden und die Erwartungen von Journalisten	funktionales Verständnis von Krisenkommunikation als Teil des Krisenmanagements. Untersuchung von strategisch ausgerichteten organisationalen Kommunikationsprozessen
4	Salzborn, Christian (Hohenheim)	2015	Phänomen Shitstorm. Herausforderung für die Onlinekrisenkommunikation von Unternehmen	Managementorientierung, Handlungsempfehlungen für den Umgang mit Shitstorms basieren auf einer empirischen und theoretischen Grundlage.
5	Vetsch, Christina	2015	Internationale Krisen-Public Relations. Analysen zu Theorie und Unternehmenspraxis im transkulturellen Kontext	Managementorientierung mit Fokus auf SCCT von Coombs Cross National Conflict Shifting Theory, Molleda, Cultural Economic Modell, Curtin & Gaither
6	Pannier et al., Stefanie und Jeldrik	2012	Eine interdisziplinäre Untersuchung der Einflüsse auf die Produktion visueller Kriegs- und Krisenkommunikation	Visuelle Kommunikation; Krisenreaktionen, Rezeptionsforschung, Medienproduktionsforschung. Journalismusforschung: Produktion von Medienaussagen in Krisen
7	Thießen Ansgar (Université de Fribourg; Medien- und Kommunikationswissenschaft)	2011	Organisationskommunikation in Krisen. Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation	Managementorientierung, SCCT Coombs, Reputationsmanagement, Verbindung mit Basistheorie: Giddens' Strukturierungstheorie; Wirkung von Kommunikationsstrategien, integratives Modell der Krisenkommunikation

	<b>Autor/ Universität/ Fach</b>	<b>Jahr</b>	<b>Titel der Promotion</b>	<b>Theoriefokus Krisenkommunikation</b>
8	Schwarz, Andreas (TU Illmenau; Medien- und Kom- munikationswis- senschaft)	2010	Krisen-PR aus Sicht der Stake- holder. Der Einfluss von Ursa- chen- und Verantwortungszu- schreibungen auf die Reputation von Organisationen.	metatheoretische Betrachtung der Krisenkommunikationsforschung, Managementorientierung
9	Breitsohl, Heiko (Wuppertal)	2009	Organisationale Reaktionen auf Krisen. Eine Analyse der Wir- kungszusammenhänge aus Legi- timitätsperspektive	keine spezifische theoretische Krisen- kommunikationstheorie, sprach- und medienwissenschaftliche Betrachtung
10	Scharr, Florian (Mannheim)	2008	Erfolgsfaktoren unternehmeri- scher Krisen-PR. Diskursanalyti- sche Untersuchungen zur Beein- flussung von Krisendiskursen am Beispiel von Pressemitteilungen	Erfolgsfaktorenforschung, Manage- mentorientierung sowie linguistische und konstruktivistische Elemente
11	Köhler, Tanja	2006	Krisen-PR im Internet. Nut- zungsmöglichkeiten, Einflussfak- toren und Problemfelder	Managementorientierung auf Unter- nehmenskrisen, Exzellenzforschung Grunig & Hunt
12	Landert Chantal, (St. Gallen, Wirtschaftswissen- schaft)	2003	Krisenmanagement und Kom- munikation im Wandel	Schnittstelle Öffentlichkeitssoziolo- gie, Betriebswirtschaft und Kommu- nikationswissenschaft; Strukturwan- del der Öffentlichkeit
13	Rother, Anja, (Tü- bingen, Philoso- phie)	2003	Krisenkommunikation in der Au- tomobilindustrie. Eine inhalts- analytische Studie am Beispiel der Mercedes-Benz A-Klasse	Excellence-Studie von Grunig, Image und Reputation als Erfolgsfaktoren, Vergleich von Krisenkommunikati- onsstrategien
14	Schulz, Jürgen (HU Berlin, Philosophie)	2001	Management von Risiko- und Krisenkommunikation. Zur Be- standserhaltung und Anschluss- fähigkeit von Kommunika- tionssystemen	Systemtheorie nach Luhmann, Handlungsrahmen für das Manage- ment der Risiko- und Krisenkomm- unikation
15	Scherler, Patrik (St. Gallen, Wirt- schaftswissen- schaft)	1996	Management der Krisenkommuni- kation. Theorie und Praxis zum Fall Brent Spar	Managementperspektive, Erfolgsfaktoren im Krisenmanagement

Erwartungsgemäß fällt die theoretische Auseinandersetzung in den Dissertationen formatbedingt intensiver aus als in den englischsprachigen Journalbeiträgen bzw. den zusammenfassenden Metastudien. Zusätzlich finden sich dort Systematisierungsversuche



des Forschungsfelds, sodass dies eine Einordnung der bisherigen Studien erlaubt. In der Gesamtsicht dominiert zwar auch in den deutschsprachigen Dissertationen eine funktionale Managementperspektive bzw. die Erfolgsfaktorenforschung mit Verweis auf die *Situational Crisis Communication Theory* von Timothy Coombs. Allerdings lässt sich seit gut zehn Jahren eine Verschiebung hin zu konstruktivistischen Perspektiven beobachten, insbesondere zur Erklärung und Definition von Krisen. Hier erscheint es mittlerweile „Common Sense“, dass Krisen beobachterabhängig wahrgenommen werden, sodass es sich danach um Ko-Konstruktionen handelt. In keiner der Arbeiten findet sich bislang jedoch eine strategie- bzw. managementkritische Perspektive auf organisationale Krisenkommunikation, lediglich existieren vereinzelt Verweise auf die Chaos-Theorie oder der Hinweis auf Rationalitätseinschränkungen von Akteuren.

Die bisherige Sichtung von Metastudien und Qualifikationsarbeiten zum Forschungsstand wird im nächsten Kapitel durch die Auswertung der Theoriedebatten in aktuellen Beiträgen aus den letzten zehn Jahren komplettiert. In diesem Abschnitt wird abschließend ein möglichst komprimierter Überblick über solche Beiträge gegeben, die aktuelle theoretische Entwicklungen innerhalb des Forschungsfeldes diskutieren. Dadurch vervollständigt sich das Bild über den Forschungsstand, da nun nach den dominanten Theorieperspektiven im Forschungsfeld und Systematisierungsversuchen auch die Diskussionen über die Theoriebildung zur Krisenkommunikation erfasst werden.

### **2.1.3 Theoriedebatten in sonstigen wissenschaftlichen Beiträgen**

In seinem Review *Love in Tough Times. Crisis Communication and Public Relations* bespricht der norwegische Forscher Øyvind Ihlen (2010) vier verschiedene Textformen. Darunter finden sich praxisorientierte Texte (Regester und Larkin, 2008), Lehrbücher (Coombs, 2007b; Ulmer et al., 2011), wissenschaftliche Bücher (Gilpin und Murphy, 2008; Hearit, 2006) und komplexe Sammelbände (Heath und O'Hair, 2008). Da Ihlens Argumentationsgang zusammenfassend skizziert werden soll, der mit seiner Arbeit eine hohe Anzahl an Forschungstitel komprimiert, wird auf die Besprechung der einzelnen Arbeiten verzichtet: Er unterscheidet unternehmenszentrierte Praktiker-Literatur, mit der beabsichtigt wird, Kontrolle in Krisen (zurück-)zuerlangen (Ihlen, 2010, S. 6). Weiter differenziert er Literatur, die auch für die Lehre an Universitäten geeignet sei: Der anwendungsorientierte

Ansatz der *Situational Crisis Communication Theory* von Timothy Coombs und Sherry Holaday zielt aus seiner Sicht darauf ab, präskriptive Annahmen aus der gängigen Krisenkommunikationsliteratur zu testen, um die strategischen Antwortstrategien von Organisationen in Krisen zu verbessern (ebd., S. 4). Ihlen nennt als zentrale Akteure unter anderem auch Ulmer und Kollegen, die sich in dem Buch *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity* (2011) mit dem Lernen aus Krisen, dem sogenannten *Discourse of Renewal*, beschäftigen (Seeger et al., 2005; Ulmer und Sellnow, 2002; kritisch dazu auch Weick, 2017). Auffällig ausgeprägt ist damit der Fokus der Forschungsliteratur auf Organisationen und wie diese aus Krisen als „bessere“ Organisationen hervorgehen können. Neben der Strategieentwicklung finden sich nur wenige ethische Diskussionen zu gesellschaftlichen Auswirkungen organisationaler Krisenkommunikation, sodass er dies als vernachlässigten Bereich einstuft und eine Forschungslücke damit benennt. Die Erfolgsbilanz von *Ongoing Crisis Communication* von Coombs (1999; Coombs, 2007b) und der *Situational Crisis Communication Theory* (vgl. zur Vertiefung Kap. 3.2.2) führt Ihlen auf die Praxisverbesserung zurück und dennoch benennt er auch hier Forschungslücken:

“Coombs takes a distinctly applied approach: the ultimate goal is to improve practice. Alongside basic advice about spokespersons and so forth, he emphasizes that crisis management plans represent contingencies and that these plans must be living documents. The book straddles two audience segments, as it offers both students and scholars food for thought. What is strangely missing, however, is an explicit and elaborate discussion of ethics. Bringing in more discussion of the social context would have been welcome, as would some of the critical insights on the positive and negative.” (Ihlen, 2010, S. 8)

Darüber hinaus zeigt er auf, dass auch rhetorische Ansätze damals wenig in der Krisenkommunikationsforschung rezipiert wurden. Auf eine kritische Diskussion zur *Apologia*-Forschung verweist er mit der Arbeit von Hearit (2006). Positiv hebt Ihlen insgesamt solche Forschung hervor, die soziale Kontexte stärker beachtet, wie z.B. den rituellen Charakter von Entschuldigungen und die Bezüge, die zu ritualisierter Kommunikation (soziale Mythen und moralische Dramen) erarbeitet werden (vgl. dazu auch Rothenbuhler, 1998).

Explizit für wissenschaftliche Auseinandersetzungen verweist Ihlen auf das *Handbook of Risk and Crisis Communication*, welches von Heath und O’Hair (2008) herausgegeben wurde. Für die Diskussion des Spannungsverhältnisses von Krisenkommunikation zwischen Kontrolle und Kontrollillusionen finden sich darin zahlreiche Anschlusspunkte:

Beispielsweise sind in diesem Werk die *cultural theory*, *chaos theory* und *postmodern theory* versammelt, die als Gegenpol zu rationalen Erzählungen des Krisenmanagements fungieren und bisher ebenfalls nur selten Gegenstand der Forschung sind (siehe dazu auch Kapitel 4).

Kontrollvorstellungen werden dort immer wieder zum Dreh- und Angelpunkt, wie Ihlen meint: „Society can benefit from the control of risks, but it also leads to a loss of dialogue, and the hegemony of control will privilege some and marginalize others“ (2010, S. 13). Die Fülle an verschiedenen Beiträgen (33 insgesamt im Sammelband) zeigen, dass sich bereits hier Anfänge managementkritischer Perspektiven finden lassen, auf deren Aufarbeitung sich im Rahmen des vierten Kapitels konzentriert wird.

Die Forschung von Gilpin und Murphy (2008) wird beispielsweise als vielversprechende Weiterentwicklung der Managementperspektive gehandelt, die über Fragen des Krisenmanagements hinausgeht. In diesem Kontext verweist Ihlen (2010) darauf, dass der Buchtitel zwar *Crisis Management in a Complex World* heißt, dort dennoch Abstand zu Logiken des Krisenmanagements und rein taktischen Bemühungen in Krisen genommen wird. Dies verdeutlicht, dass die Begriffe Krisenkommunikation und Krisenmanagement häufig nur als Indikatoren für die dahinterliegenden Denkschulen und Steuerungsideologien gesehen werden können. Dass die Wahrnehmungen von Akteuren weder zu kontrollieren sind, noch Ambiguität und Unsicherheit in Organisationen zu verhindern ist, wird durch die Forschung von Gilpin und Murphy nachvollziehbar: Sie forschen damit an den Grenzen des Managementparadigmas und fordern mit ihren Aussagen die vorherrschenden Kontrolllogiken heraus.

Über die Jahre hinweg werden immer wieder einfache Unterscheidungen getroffen, wie z.B. zwischen „klassischem“ und „neuem“ Krisenmanagement und Krisenkommunikation (z.B. bei Eriksson, 2012, S. 312 und 2006). In klassischen Ansätzen werden Organisationen eher als mechanische Systeme verstanden, die über klar definierte Grenzen zwischen Organisation und ihrer Umwelt verfügen. Das hohe Kontrollverständnis zeigt sich anhand von Zentralisierung, Hierarchien und dem Befehlen sowie durch Autorität: Krisenmanagement verantwortet nach diesem Verständnis die Führung, deren übergeordnetes Ziel darin bestehe, Schaden von der Organisation abzuwenden oder zumindest zu minimieren (Eriksson, 2012, S. 313). Dieses klassische Verständnis wird dabei eng angelehnt an Ent-

wicklungen aus der funktionalen PR-Forschung wie z.B. die viel beachtete, idealistische Exzellenzforschung von James E. Grunig und Todd Hunt (1984/2003):

“From the viewpoint of the Excellence project, this classical approach to crisis management and crisis communication can be likened to organizational conditions such as the two-way asymmetrical public relations model (see, e.g., Deatherage & Hazleton, 1998; Grunig 1989); conditions derived from general systems theory, cybernetics, and scientific management (Gilpin & Murphy, 2008).” (Eriksson, 2012, S. 313).

Zu neueren Ansätzen innerhalb der Krisenkommunikationsforschung zählt Eriksson dann den Sozialkonstruktivismus, die Chaos-Theorie sowie den Neo-Institutionalismus (vgl. ebd.). Bei Eriksson (2012) finden sich dann bereits Argumente, die im Vergleich zur klassischen Krisenkommunikationsforschung mit der Theoriebrille des Neo-Institutionalismus gesehen werden: Er sieht den Vorteil, dass sich über diese Perspektive Fragen stellen lassen, die jenseits des klassischen Managementverständnisses liegen: „Instead of focusing on the actors who should formally handle the crisis, the theory of action-nets focuses on activities that lead to the institutionalization of fixed action patterns that shape ‚new‘ (but fragile) actors in the crisis management work“ (ebd., S. 313). Zudem werden als Mittel weniger scheinbar rationale Werkzeuge wie Pläne (mit Verweisen auf Czarniawska (2009) gewählt, da in Krisen situationsspezifische Improvisation gefragt sei. Auch Weick (1988) verfolgt hierzu fortwährend eine sozialkonstruktivistische Perspektive im Kontext von Improvisation und *Sensemaking* in Krisen, die im weiteren Verlauf der Arbeit noch genauer betrachtet wird (vgl. Kap. 4.1.3).

In einem weiteren ordnenden Beitrag mit dem Titel *Paradigms of Risk and Crisis Communication in the Twenty-first-Century* stellen Heath und Palenchar (2016) Krisenkommunikationsparadigmen und Grundlagen der Krisenkommunikationsforschung vor und beziehen auch Ergebnisse der Risikokommunikation mit ein. Die von den Autoren vorgeschlagene Entwicklungslinie führt von organisationszentrierten bis zu sozialkonstruktivistischen Sichtweisen auf das Management von Krisen und differenziert dabei zwei zentrale Paradigmen:

1. wiederherstellende / Status-quo-erhaltende Ansätze
2. wandelnde und veränderungsorientierte Ansätze (vgl. ebd., S. 442).

Auch diese Zweiteilung kennzeichnet die bereits vorgestellten Strömungen: Unter die erste Kategorie falle die traditionelle Krisenkommunikationsforschung, wohingegen sich dem zweiten Paradigma solche Studien zuordnen lassen, die Organisationswandel erklären wollen und sich mit *Sensemaking-Prozessen* (Weick) beschäftigen sowie generell sozialkonstruktivistische Perspektiven umfassen (Berger und Luckmann, 1980). Einfluss auf diesen Forschungszweig hat die Forschung zum *Discourse of Renewal* (Seeger et al., 2005), die *Chaos-Theory* und die *Complexity Theory* (Gilpin und Murphy, 2010). Für die Zukunft sehen Heath und Palenchar (2016, S. 445) folgende Herausforderung:

“The ultimate challenge to future research lies in both the managerial biases in the assignment of risk manifestation during crisis, and the paradoxes of the positive and negative which warn that socially constructed shapes get shifted, ethics twisted, and matters of responsibility and support/opposition get distorted.”

2016 erschien dann das *Handbook of International Crisis Communication Research* von Schwarz et al. (2016c) mit dem Ziel, die Krisenkommunikationsforschung, insbesondere über nationale Grenzen hinaus, auszuweiten. Die Entwicklung eines interdisziplinären Ansatzes wurde darin gefordert und dass Forschung auch außerhalb von Unternehmenskontexten stärker stattfinden sollte (vgl. ebd., S. 6). Auch hier wird für ein breiteres Verständnis von Krisenkommunikation plädiert, welches neben der PR-theoretischen Perspektive dann auch politische, psychologische, soziologische und anthropologische Blickwinkel beinhaltet. Voss und Lorenz (2016) weisen aus einer soziologischen Perspektive in diesem Sammelband darauf hin, dass strukturelle Effekte von Krisen in der Kommunikationswissenschaft bisher häufig übersehen wurden. Die Herausforderung der zukünftigen Forschung bestehe außerdem in der Berücksichtigung, wie Krisen und die damit verbundenen Kommunikationsprozesse existierende Strukturen infrage stellen und so emergente Praktiken entstehen, wodurch Wandel in Organisationsstrukturen und kulturellen Normen angestoßen wird (vgl. Auer et al., 2016).

Ein Jahr später findet sich bei Frandsen und Johansen (2017) eine weitere systematische Sichtung der Krisenkommunikationsforschung. In ihrem Lehrbuch *Organizational Crisis Communication* tragen sie Befunde aus 30 Jahren Forschung zu Krisenkommunikation zusammen, wobei sie hier die enge Verknüpfung von Krisenkommunikation und Krisenmanagement thematisieren: Krisenmanagement sei nicht ohne Kommunikation denkbar,

aber ebenso könne Krisenkommunikation nicht ohne Krisenmanagement stattfinden (vgl. ebd., S. 83). Im Zuge der theoretischen Weiterentwicklung von Krisenkommunikation verdeutlichen Frandsen und Johansen (2017) mit einer Dreiteilung, worin sich die bestehenden Perspektiven unterscheiden:

*Tabelle 6: Perspektiven auf Krisenkommunikation (Quelle: Frandsen & Johansen, 2016, S. 55 ff.)*

<b>Perspektive</b>	<b>Krise</b>	<b>Krisenmanagement</b>	<b>Krisenkommunikation</b>	<b>Akteure</b>	<b>Vokabular</b>
<b>eng taktisch (funktional)</b>	isoliertes, plötzliches Ereignis	reaktiv, Taktiken, Vorbereitung	Anweisungen, Information, Intervention	Bürger:innen, Öffentlichkeit	Kontrolle, Verwundbarkeit, Schaden, Öffentliche, Sicherheit
<b>weit strategisch</b>	dynamischer Prozess	proaktiv, Strategie, Vorbereitung	Anweisungen, Information, Intervention, Reputation	private Unternehmen, Stakeholder	Image, Legitimität, Erneuerung, symbolisches Kapital, Reputation
<b>komplex</b>	soziale Konstruktion	Emergenz, Kontingenz-Ansatz, Achtsames Management, Resilienz, Improvisation	Multivokalität	interdependente Organisationen	Komplexität, Kontingenz, Emergenz

Erstens sprechen sie von einer engen, taktischen Perspektive, die sich insbesondere dem Kontrollvokabular aus einer funktionalen Sicht bedient. Davon ist die weite strategische Perspektive abzugrenzen, die Krise als dynamischen Prozess versteht und sich mit Legitimität und symbolischem Kapital auseinandersetzt. Drittens existiert eine komplexe Perspektive, in der Krisen als sozial konstruiert verstanden werden, sodass Krisenmanagement eher emergent stattfindet, wobei Kontingenz und Emergenz innerhalb des Diskurses dominieren. Deutlich wird hier außerdem, dass Krisenkommunikation sich nicht einfach mit Krisenmanagement gleichsetzen lässt, denn Krisenkommunikation lässt sich längst nicht nur auf Anweisungen, Informationen und reputationsförderliche Maßnahmen reduzieren, sondern verweist auf Vielstimmigkeit und Ko-Konstruktionsprozesse einer Krise (vgl. Tabelle 1). Dieser Aspekt ist für die Theoriebildung wichtig, denn bisher

wurden die Grenzen zwischen Krisenkommunikation und Krisenmanagement häufig als fließend oder ineinandergreifend beschrieben.

Die Literatursichtung zeigt anhand der Vielzahl an empirischen Einzelstudien und theoretischen Beiträgen, dass der Forschungsstand eine systematische Erschließung benötigt, die sich nicht nur auf die dominante Managementperspektive bezieht. Um dieser Engführung entgegenzuwirken, werden im nächsten Kapitel der Paradigmenbegriff nach Kuhn herangezogen, um die Forschungsperspektiven zu ordnen, was die Begriffsarbeit zu Krise und Krisenkommunikation und Unterscheidungen zum Krisenmanagement im Verlauf der Arbeit erleichtert.

## 2.2 Paradigmatische Zugänge und Begriffsarbeit zu Krisenkommunikation

Nicht nur die Fülle an empirischen Einzelfallstudien, sondern auch die Dominanz der Managementperspektive in Qualifikationsschriften und in aktuellen Theoriedebatten hat gezeigt, dass es noch immer an theoretischer Basisarbeit in der Krisenkommunikationsforschung mangelt. In diesem Abschnitt wird deswegen der Forschungsstand hinsichtlich paradigmatischer Zugänge zusammengeführt, die sich bereits zur Sichtung der PR-Forschung bewährt haben (Sandhu, 2012; Röttger et al., 2018b). So können die theoretischen Perspektiven aus der Literatursicht weiter geordnet, gegenübergestellt und in den folgenden Kapiteln entsprechend vertieft werden.<sup>21</sup> Auf „harte“ definitorische Begriffsverständnisse von *Krise* und *Krisenkommunikation* wird an dieser Stelle verzichtet, damit die Denkschulen dahinter möglichst erkennbar bleiben und ein Minimalkonsens zu den Begriffen zusammengetragen werden kann.<sup>22</sup>

### *Paradigmenforschung nach Kuhn*

Damit Krisenkommunikation im weiteren Verlauf der Arbeit auch jenseits der Prämissen des dominanten Krisenmanagements gesichtet werden kann, bietet sich an dieser Stelle ein Blick auf die Paradigmenforschung von Thomas Samuel Kuhn an. Dieser definiert ein Paradigma als „allgemein anerkannte wissenschaftliche Leistung, die für eine gewisse Zeit einer Gemeinschaft von Fachleuten maßgebende Probleme und Lösungen liefert“ (Kuhn, 2014, S. 10). Die folgenden paradigmatischen Zugänge werden hier eher als Sortierhilfen verstanden und keineswegs statisch angesehen, weil die dazugehörigen Ansätze einem dynamischen Wandel unterliegen. Trotzdem helfen diese Überlegungen ontologische und epistemologische Zugänge der Krisenkommunikationsforschung stärker zu reflektieren, denn diese Prämissen beeinflussen, inwieweit Kontrollvorstellungen in Krisen diskutiert werden und inwieweit angenommen wird, dass Organisationen und ihre Mitglieder der Krisen kommunikativ steuern bzw. managen können (vgl. dazu auch Heide und Si-

---

<sup>21</sup> Dabei wird mitgedacht, dass es sich hierbei um kontingente Setzungen handelt, die das Forschungsfeld mitstrukturieren können und der stetigen kritischen Erweiterung und Ergänzung bedürfen.

<sup>22</sup> Setzungen von Definitionen können folgenreich sein und als „set of ‚rules‘“ (Edwards, 2012, S. 10) verstanden werden, in denen paradigmatische Annahmen von Forscher:innen weiter unhinterfragt gefestigt werden, weil sie diese Definitionen für ihre Forschungsprobleme zugrunde legen (Edwards, 2012).



monsson, 2014, S. 226). Somit ist immer auch zu klären, auf welchen Prämissen Akteurs- oder Organisationsbegriffe aufbauen.

Anschlussfähig erscheint der Paradigmenbegriff außerdem, da dieser bereits institutionentheoretisch impliziert, dass Paradigmen für eine gewisse Zeit unhinterfragt bleiben, sodass Wissenschaftler:innen im Dienst der Theorie forschen, die sie nicht mehr in Zweifel ziehen (ebd.). Auch wenn immer wieder kritisch angemerkt wird, dass der Paradigmenbegriff zu ungenau sei, kann dadurch grundsätzlich der Blick geschärft werden, mit welchen unterschiedlichen theoretischen Weltsichten sich Forscher:innen einem Gegenstand zuwenden. Im Kontext der Paradigmenforschung verweist Sandhu darauf, dass hier „Annahmen über die Wirklichkeit, das Menschenbild und die Art und Weise [gemacht werden], wie Wissenschaft zu ihren Erkenntnissen kommt; also ontologische und epistemologische Grundvoraussetzungen“ benannt werden, die zur weiteren Unterscheidung von Zugängen in Forschungsfeldern verhelfen können (Sandhu, 2013, S. 21). Metaphorischer beschreibt Jacquie L'Etang Paradigmen als Linsen, die unterschiedlich gefärbt sein können:

“A paradigm comprises taken-for-granted values, assumptions and approach to the world. A paradigm in the academic context will be apparent by reference to the same names or concepts which will be presented as basic knowledge of a field, that does not require to be explained in detail each time or defended.”  
(L'Etang, 2015, S. 9)

Die Paradigmenbildung erlaubt es, Unterschiede in Denkrichtungen gegenüberzustellen. Statt die jeweiligen Denkschulen zu bewerten, wird vielmehr aufgezeigt, wie sich die theoretische Auseinandersetzung innerhalb der Krisenkommunikationsforschung wandeln und auch verdichten kann, sobald sich Betrachtungswinkel ändern. Die Paradigmen-Forschung impliziert nicht, dass sich die hier genannten Perspektiven in einer chronologischen Abfolge gegenseitig ablösen oder dass sich die Krisenkommunikationsforschung gar eindeutig kategorisieren lässt. Dennoch erlaubt die Bezugnahme auf unterschiedliche Denkperspektiven, dass grundsätzlich Chancen zur Weiterentwicklung des Forschungsfeldes aufgezeigt werden können:

„Indem Gelegenheiten für wissenschaftlichen Austausch aufgezeigt werden, die sich in verschiedener Weise nutzen lassen – sei es nun dazu, die Überlegenheit einer Position zu demonstrieren oder aber dazu, verschiedenartige Positionen in ein umfassenderes Netz integrierender Theorien einzuflechten.“ (Schmidt und Hasse, 2010, S. 145; vgl. dazu auch Best, 2006, S. 30)

Da Sandhu (2012) bereits das PR-Forschungsfeld mit Bezug auf Hatch und Cunliffe (2013) in funktionale, symbolisch-interpretative und kritisch-postmoderne Ansätze unterteilt hat, wird diese Einteilung auch der Sichtung von möglichen Perspektiven innerhalb der Krisenkommunikationsforschung zugrunde gelegt (vgl. Tabelle 7).

Tabelle 7: *Paradigmatische Zugänge zur PR-Forschung, ergänzt um Forschungsperspektiven (Quelle: Sandhu, 2012; 2013)*

	<b>funktional-realistische Ansätze</b>	<b>interpretativ-symbolische Ansätze</b>	<b>kritisch-postmoderne Ansätze</b>
<b>Ontologie</b>	objektive Realität	subjektive Realität	diskursive Realität
<b>Epistemologie</b>	positivistisch/ empirisch	hermeneutisch/ rhetorisch	dialektisch/ diskursiv
<b>intellektuelle Wurzeln</b>	Evolutionstheorie, Funktionalismus, Struktur-Funktionalismus, Kybernetik, Systemtheorie	verstehende, interpretative Soziologie, Hermeneutik, Anthropologie, Ethnomethodologie	(Neo-)Marxismus, kritische Theorie, Cultural Studies, Postmoderne Philosophie
<b>Erklärungsziel</b>	Prognose, Steuerung, Messbarkeit, Kontrolle	Verständnis und Interpretation	Dekonstruktion von Macht und Herrschaft
<b>Perspektive in der Krisenkommunikationsforschung</b>	Hauptforschungsperspektive	Nebenperspektive	Nebenperspektive

### *Funktional-realistische Ansätze als Hauptforschungsperspektive*

In dieser Arbeit wird die managementtheoretische Perspektive, die hier in Tabelle 7 zu den funktional-realistischen Ansätzen gehört, aufgrund der hohen Verbreitung, wie die Literatursichtung gezeigt hat, als *Hauptforschungsperspektive*<sup>23</sup> der Krisenkommunikationsforschung bezeichnet (zur Vertiefung dieser Perspektive vgl. Kapitel 3).

Forschungsarbeiten aus dieser Perspektive priorisieren effektive Kommunikationsstrategien und Handlungspraktiken von Organisationsmitgliedern zur Lösung von Krisen. Hier findet sich zudem ein Schwerpunkt auf die empirische Krisenkommunikationspraxis von

<sup>23</sup> Damit wird lediglich die Quantität an Forschungsarbeiten markiert, die in dieser Denkrichtung entstanden sind. Der vorgeschlagene Begriff der „Hauptforschungsperspektive“ impliziert dabei keine inhaltliche Wertung, sondern ist als Verweis zu verstehen, dass sich ein Großteil der Forschungsarbeiten im Rahmen der Managementforschung verorten lässt.

Organisationen und Bewertungen, ob sich die eingesetzten Instrumente oder Kommunikationsstrategien für Organisation „ausgezahlt“ haben oder nicht. Zu den Prämissen funktional-realistischer Ansätze gehört sowohl die Plan- und Steuerbarkeit von Kommunikation als auch ein rational-normativer Organisationsbegriff, dessen Limitationen in Kapitel 3.4 näher bestimmt werden.

Aus managementtheoretischer Perspektive werden Krisensituationen von Ziel-Mittel-Relationen bestimmt (Buhmann und Inghoff, 2013; Drews, 2016). Auch die Wahl von Instrumenten zur Zielerreichung steht unter der Prämisse der rationalen oder aber in späterer Forschung der beschränkten rationalen Wahl (vgl. Kapitel 3.4.1). Weil Krisenkommunikation in der funktional-realistischen Perspektive als (strategisches) Handlungsfeld verstanden wird, muss die prinzipielle Intervenierbarkeit in Krisen durch Akteure gegeben sein, denn sonst würde das Management von Krisen an Legitimität verlieren. Dafür werden Krisen kategorisiert und in Phasen eingeteilt, die sich *per definitionem* durch einen Höhepunkt kennzeichnen lassen, der über die Existenz von Organisationen und deren Fortbestand entscheidet.

Die Problematik der schweren Beeinflussbarkeit wird mit Verweis auf den Zeitaspekt entschärft: Es wird davon ausgegangen, dass ein langfristiges, erfolgreiches Kommunikationsmanagement außerhalb von Krisen bereits frühzeitig für stabile Beziehungen zwischen Organisationen und ihren Bezugsgruppen Sorge, wodurch Vertrauen aufgebaut wird und so eine solide Basis für erfolgreiche Kommunikation in Krisenzeiten geschaffen wird (Röttger et al., 2018a, S. 165).

In vielen Arbeiten wie z.B. auch in der Dissertation von Thießen (2011), wird auf den Instrumentcharakter von Krisenkommunikation hingewiesen, was stellvertretend für die managementtheoretische Perspektive verstanden werden kann. Hier wird die aktive und kurzfristige Beziehungsgestaltung mit externen Zielgruppen in Krisen in den Vordergrund gestellt. Reaktive, als wirksam empfundene rhetorische Strategien werden in der Hauptforschungsperspektive erforscht, damit angeschlagene Organisationen Kontrolle über ihre Abläufe zurückgewinnen, womit sie dauerhaft ein positives Image sicherstellen können (Thießen, 2011, S. 148).

Die Begriffe Krisenkommunikation, Krisenmanagement, Krisen-PR und auch die zusammengesetzte Version des *Krisenkommunikationsmanagements* (vgl. ebd.; Biesiadecka, 2010; Vetsch, 2017) zielen in Forschungsarbeiten überwiegend auf die intentionale Beeinflussung von Krisen durch kommunikative Strategien ab. Dieser Begriff erscheint für die Autor:innen sinnvoll, um die kommunikativen Aspekte von Krisenmanagement weiterzuverfolgen. Krisenkommunikation als strategischer Bearbeitungsmodus wird in Krisen überwiegend als selbstverständlich vorausgesetzt, sodass Kommunikation insgesamt einen hohen Stellenwert erhält: „Da eine Krise [...] nicht mehr einfach nur durch Kommunikation abgelöst bzw. sie erst durch Kommunikation eben zum ‚Krisenereignis‘ werden kann, hat die Beobachtung von Kommunikation im Mittelpunkt aller Überlegungen zum Krisenmanagement zu stehen“ (Landert, 2003, S. 181).

Auch für Frandsen und Johansen (2017) sind Krisenmanagement und Krisenkommunikation untrennbar miteinander verbunden:

“[...] we see crisis management and crisis communication as one and only one discipline based on the following principle: no crisis management without communication, and no crisis communication without management, when a crisis breaks out. Crisis communication cannot be reduced to an operational or tactical activity (e.g., the production of a press release) which is not activated until the crisis management team of the organization has decided which strategy it will pursue in order to handle the crisis. The decision-making process is also a communicative process.” (Frandsen und Johansen, 2017, S. 10)

Krisenmanagement kommt folglich nicht ohne die genauere Untersuchung von Krisenkommunikation aus, doch selten wird Krisenkommunikation abseits der Vorzeichen des Krisenmanagements betrachtet. In dieser Arbeit wird für eine wichtige Unterscheidung plädiert, die für die weitere Theoriearbeit zu berücksichtigen ist: In dieser Arbeit wird argumentiert, dass Krisenkommunikation im Gegensatz zu den Prämissen des Krisenmanagements nicht nur in der strategischen, intentionalen Kommunikation einzelner Akteure bzw. Organisationen stattfindet. Stattdessen wird unter dem Deutungsrahmen einer Krise neben der strategischen Krisenkommunikation medienvermittelt kommuniziert und öffentlich aufeinander Bezug genommen, ohne dass die beteiligten Akteure dies als planvoll gesteuerte Kommunikation bewusst reflektieren. Damit wird das Forschungsfeld um die unintendierten Folgen von Kommunikation in Krisen ergänzt, die insbesondere überindividuell bisher in der Krisenkommunikationsforschung unbeachtet geblieben

sind. Demnach wird eine neue theoretische Perspektive benötigt, die Akteure dezentriert (vgl. dazu Kapitel 6.3 und Kapitel 7).

#### *Exkurs: Systemtheorie und Krisenkommunikation*

Zum funktionalen Paradigma lässt sich auch die Systemtheorie Luhmanns subsumieren. Obwohl diese fruchtbare Anknüpfung für die Krisenkommunikationsforschung bietet, sind überraschend wenige Forschungsarbeiten zu Krisenkommunikation aus systemtheoretischer Perspektive entstanden (Merten, 2014; 2008; Schulz, 2001). Für ein nichtinstrumentelles Verständnis von Krisenkommunikation dienen besonders die systemtheoretischen Prinzipien der Eigendynamik von Kommunikation sowie die Einsicht, dass Kommunikation „nicht Allheilmittel für Probleme aller Art [sei], sondern [...] stets ein auf Fortsetzung angelegtes Eigenleben [entfaltet], das bei mangelnder Kontrolle durchaus kontraproduktiv agiert und dadurch Krisen allergrößten Ausmaßes selbst hervorbringen kann“ (Merten, 2008, S. 93). Auch die Sichtung der Qualifikationsarbeiten hat gezeigt, dass nur eine Arbeit auf die Systemtheorie rekurriert (Schulz, 2001). Hier zeigt sich, dass Theorien wie die Systemtheorie, die mit höheren Verfremdungseffekten arbeiten und einzelne Akteure dezentrieren, in der Krisenkommunikationsforschung bisher nur wenig Beachtung finden, was die Engführung des Forschungsfeldes unterstreicht.

#### *Zum Aufkommen alternativer Theoriebezüge abseits des Managements*

Neben der Hauptforschungsperspektive werden in den letzten Jahren zunehmend symbolisch-interpretativ und auch kritisch-postmodern argumentierende Stimmen in der Krisenkommunikationsforschung sichtbar, die bisher nur randständig diskutiert werden und in der Tabelle 7 deswegen als Nebenperspektiven gekennzeichnet sind. Heide und Simonsson (2014, S. 225) sprechen von einer Öffnung der „Mainstream“-Krisenkommunikationsforschung:

„As crisis communication research is strongly related to PR research, the same functionalistic thinking has also been very influential in the development of the field (cf. Tyler, 2005), although in recent years there has arisen an alternative approach, which goes under different labels, for example, late modern crisis communication (Falkheimer and Heide, 2010), post-modern perspective (Tyler, 2005), and complexity-based approach (Gilpin and Murphy, 2010).“

So zeigt sich zeitversetzt, dass sich die Forschung im Feld der Krisenkommunikation durch das stark ausgeprägte funktionalistische Verständnis, welches der PR-Forschung lange attestiert wurde, nur langsam ausweitet. Statt Krisenkommunikation als Subdisziplin der funktionalen PR-Forschung einzuordnen, finden sich in der Kommunikationswissenschaft bereits vor 30 Jahren vereinzelt Annäherungen an das Phänomen der Krisenkommunikation abseits von Effizienzperspektiven, die in späteren Arbeiten allerdings überraschend wenig aufgegriffen wurden.

### *Wahrnehmung und Beobachtung als Wechsel in der theoretischen Perspektive*

Gesellschaftliche Phänomene wie Krisen sind erst über Kommunikation vermittelbar (Kohring et al., 1996, S. 290). Gemäß der konstruktivistischen Denkschule werden Ereignisse von Menschen als Krise wahrgenommen und als solche bewertet, sodass theoretisch alles zur Krise werden *kann*, aber nichts ohne kollektiv Beobachtende und Kommunikation *per se* eine Krise *ist* (vgl. ebd.). Hier wird also eine Gegenperspektive zur objektiv erfahrbaren Wirklichkeit eingenommen. Damit ändert sich die Perspektive dahingehend, dass Krisen nicht „von außen“ plötzlich auf Organisationen hereinbrechen und von allen Personen ähnlich wahrgenommen werden, sondern die Unterschiede in der Wahrnehmung von Ereignissen werden betont: Was einige als Krise auffassen, wird von anderen nicht zwangsläufig als (hypothetische) Bedrohung der eigenen Existenz bzw. Handlungsfähigkeit verstanden (ebd., S. 297).

Weil deswegen alles zur Krise werden kann, fokussieren kommunikationswissenschaftliche Arbeiten dann in der Regel solche Krisen, die in der Öffentlichkeit sichtbar werden, weil sie durch Medien vermittelt wurden. Weiten sich am gesellschaftlichen Horizont einzelne konflikthafte Begebenheiten zu Kommunikationsereignissen aus, können diese auch von einer breiteren Masse als Krise eingestuft werden (ebd., S. 285). Seit dem flächendeckenden Internetzugang und der zunehmenden Aneignung von Medienkompetenz innerhalb der Bevölkerung braucht es für Krisenbewertungen nicht zwingend Journalismus, wobei angenommen wird, dass dieser maßgeblich zur Verbreitung und KoKonstruktion von Krisen beiträgt.

Als Minimalkonsens lässt sich für Krisen festhalten, dass diese über alle Perspektiven hinweg als existenzgefährdend gelten und sich *per definitionem* Berechnungen und Prog-

nosen entziehen. Deswegen wird Negativität bzw. Ambivalenz als ein wichtiges Charakteristikum von Krisen benannt (Görke, 2004, S. 123). Mithilfe verschiedener Kriseneigenschaften wie Unsicherheit, Entscheidungsdruck oder Zeitknappheit können Krisen zwar definitorisch eingegrenzt werden, allerdings verweisen Ansätze aus der symbolischinterpretativen Perspektive darauf, dass diese in kognitiven und sozialen Prozessen generiert werden, sodass sie unterschiedlich verarbeitet werden (Löffelholz, 2004, S. 48).

Krisen gelten damit als hochgradig unübersichtlich, grenzüberschreitend und existenzbedrohlich. Hintergründe von Krisen lassen sich zwar recht einfach über Zahlen beschreiben, wie z.B. in der Finanzkrise, die sich an massiven Kurseinbrüchen abzeichnete, allerdings kann die Krisenkonstruktion nicht allein solchen Zahlenmechaniken folgen bzw. auf diese reduziert werden, weshalb interpretative Ansätze mehr Erklärwert für die Analyse von Krisenkommunikation bieten.

In Zeiten, in denen sich durch neue Kommunikationstechnologien jederzeit Krisengespräche in den öffentlichen Raum mit hoher Sichtbarkeit verschieben können und von anderen als Krise beobachtet bzw. bezeichnet werden, bleibt es zudem fraglich, ab wann es sich um Krisenkommunikation handelt. Der Abgleich, ob etwas als Krise wahrgenommen wird oder nicht, findet laut Schmidt (1994) folglich immer aus einer beobachterabhängigen Perspektive über Kommunikation statt (ebd., S. 7). Wenn davon ausgegangen wird, dass Krisen auf rekursiven Beobachtungen beruhen, die miteinander gekoppelt sind, dann existieren Krisen nicht einfach in einem ontologischen Sinne, sondern sie entstehen durch gemeinsame Wahrnehmung (Löffelholz, 2004, S. 48). Der Begriff der Krise steht aufgrund der Beobachterabhängigkeit in Konkurrenz mit verschiedenen krisenähnlichen Phänomenen wie Risiko, Skandal, Issue, Störung, Organizational Burnout und Katastrophe, auf die an dieser Stelle nicht vertiefend eingegangen wird. Definitions- und Abgrenzungsvorschläge finden sich ausführlich bei Vetsch (2017, S. 274ff.) und Bentele und Janke (2008, S. 113ff.).

#### *Zur einseitigen Beschreibung rational handelnder Akteure*

Neben der symbolisch-interpretativen Forschung wird sich in Kapitel 4 zudem zeigen, dass nur wenige Arbeiten entstanden sind, die sich den kritisch-postmodernen Ansätzen zuordnen lassen. Die Kritik dieser Forscher:innen gleicht sich an vielen Stellen mit derjenigen

an der PR-Forschung, bei der bemängelt wird, dass es zu einseitigen Beschreibungen von rational handelnden Akteuren kommt, „die über die Definition und Umsetzung von Strategien vermeintlich objektives Wissen exekutieren und so die Umwelt ihrer Organisation auf einen gewünschten Zustand hin ausrichten könnten“ (Röttger et al., 2018b, S. 23).

Besonders in der Rationalitätskritik finden sich Anschlusspunkte zu theoretischen Ansätzen, die grundsätzlich Kontrollvorstellungen hinterfragen, wie Vertreter:innen des organisationalen Neo-Institutionalismus. Mit einer neo-institutionalistischen Theoriebrille wenden sich der Krisenkommunikation bislang nur Sandhu (2014) und Fredriksson et al. (2014) zu (vgl. dazu Kapitel 5). Insgesamt zeichnet sich die Perspektive dadurch aus, dass Aufmerksamkeit auf „die gesellschaftliche Dimension organisationaler Orientierung anstatt auf die Intelligenz und Reflexionsleistung individueller Akteure“ gelenkt wird (Vogd, 2009, S. 118). So steht der soziologische Neo-Institutionalismus dem interpretativen Paradigma nahe, da Organisationen und ihre Strukturen nicht vom Standpunkt einer objektiven Rationalität verstanden, sondern die Bausteine des gesellschaftlichen Organisationsgefüges entlang sich überlagernder Deutungsmuster und Handlungsorientierungen relationiert werden (Herkle, 2012, S. 200).

Da die gesellschaftliche Einbettung von organisationaler Krisenkommunikation als soziale Praktik noch aussteht, kristallisieren sich zwei Strömungen im Neo-Institutionalismus nach Sichtung des Forschungsstandes heraus, die sich für die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage als hilfreich erweisen: Zunächst wird die organisationssoziologische Variante vorgestellt, „die nach der kulturellen Bedingtheit von Organisationen fragt“ (Senge und Dombrowski, 2018, S. 4). In der *World-Polity*-Forschung wird dann die Akteursperspektive radikal dezentriert, indem Akteure und ihre Kontrollvorstellungen selbst als historisch-kulturelle Konstruktion aufgedeckt werden. Durch eine solche Auseinandersetzung mit organisationaler Krisenkommunikation können kommunikative Kontrollbemühungen einzelner Organisationsmitglieder und kollektiver Akteure neu interpretiert werden.

Insgesamt zeigt sich, dass das Spannungsfeld von Kontrolle und Kontrollillusion zwei Endpunkte eines Kontinuums zwischen realistischen und konstruktivistischen bzw. phänomenologischen Perspektiven auf Krisenkommunikation aufzeigt. Dahinter verbergen sich grundsätzlichere Fragen zum Verhältnis von Akteur und Struktur, die in der Soziologie zu den Grundfragen des Faches gehören, in der Kommunikationswissenschaft jedoch



erst in den letzten zwanzig Jahren vermehrt diskutiert werden (Quandt und Scheufele, 2012, u.a.; Röttger, 2000; Sandhu, 2012).

In dieser Arbeit wird organisationale Krisenkommunikation als eigendynamischer, sozialer Prozess betrachtet, welcher zwangsläufig zu unkontrollierbaren Situationen führt, wenngleich das Kommunikationsmanagement aus Sicht der professionalisierten Akteure funktioniert (vgl. dazu auch Malsch et al., 2014, S. 219).

### *Hohe Legitimität von Anwendungswissen*

Gerade weil der Großteil der Krisenkommunikationsforschung die Krisenkommunikationspraxis bisher mittels Implikationen und Handlungsempfehlungen zu optimieren versucht, wird es immer schwieriger, die Relevanz einer solcher Perspektive herauszustellen, die keinen unmittelbaren Nutzen oder keine direkte Verwertbarkeit für die Praxis aufweist (Sandhu, 2012, S. 68). Wer die „richtigen“ Strategien beherrscht, gilt als professionelle und legitime Führungsperson für die Praxis, wobei diese Beratung aus der Reflexion eines „Praktizierenden“ oder auch Forschenden erfolgen kann.

Anhand des hier zusammengefassten Forschungsstandes deuten sich nicht nur die Forschungsperspektiven an, die im weiteren Verlauf noch vertieft werden, sondern es zeigt sich auch ein dynamischer Wandel im kommunikationswissenschaftlichen Forschungsfeld: Theoretische Zugänge können konfliktieren und miteinander konkurrieren, sodass die Pluralität der vorgefundenen Forschungsperspektiven bereits anzeigt, dass es in der Erforschung von Krisen keine einfache Lösungen geben wird: „The pluralism of theories and modes of explanations, [...] are necessary for pointing out the ambiguous character of organizational phenomena“ (Scherer, 2005, S. 336). Grundsätzlich lässt sich aber die Fortentwicklung im Forschungsfeld als eine Aufweichung einer taktischen, reaktionären und ereignisorientierten Forschungsausrichtung hin zu einer prozessorientierten, konstruktivistischen Perspektive auf Krisenkommunikation beschreiben.

Zuletzt ist anzumerken, dass Forschungsperspektiven stets von Wissenschaftler:innen konstruiert und legitimiert werden, sodass auch die hier vorgenommenen Unterscheidungen einer subjektiven Setzung sowie einem zeitlichen Wandel und Verlauf der Forschung unterliegen. Versteht man Wissenschaftler:innen als abhängig von Rationalisie-

rungsprozessen<sup>24</sup> und Kompetenzzuschreibungen, dann spielt der Aspekt von Sichtbarkeits- und Verwertungslogiken in der Forschung eine wichtige Rolle. So lässt sich der hohe Managementanteil im Forschungsfeld mit der hohen Legitimation von effizienten Problemlösungen in der Gesellschaft erklären: Krisenkommunikation avanciert zu einer machtvollen Disziplin, weil damit der Praxis und der Wissenschaft Problemlösungen für das Krisenmanagement zur Verfügung gestellt werden.

---

<sup>24</sup> Zum Verständnis des abstrakten Begriffs der Rationalisierung (hier angelehnt an Max Weber, 1922, Parsons, 1966 und Kalberg, 1995) hilft die Zusammenfassung von Meyer et al.: „Mit ‚Rationalisierung‘ meinen wir [...] die kulturell verfügbare Beschreibung der Gesellschaft und ihrer Umwelt anhand von explizit formulierten, vereinheitlichten, integrierten, universalisierten sowie kausal und logisch strukturierten Konzepten“ (2005a, S. 52).

### **2.3 Zwischenfazit: Kontrollvorstellungen durch Krisenkommunikation**

Die Sichtung der Forschungsliteratur zu Krisenkommunikation hat gezeigt, dass die Beiträge überwiegend in der PR-Forschung angesiedelt sind, wodurch sich häufig anwendungsorientiert mit Organisationskrisen auseinandergesetzt wird. Konkretes Anwendungswissen genießt im Forschungsfeld Vorrang vor theoretischen Überlegungen, weil dadurch Existenzen von Organisationen und Mitgliedern vor Bedrohungen geschützt würden, die konkrete Lösungen benötigen. Insbesondere mit Kommunikationsstrategien wird versucht, Krisen zu beeinflussen, zu steuern und damit letztendlich zu kontrollieren. Das Interesse an der Praxistauglichkeit der Forschung gewinnt insbesondere in der angewandten Forschung und in der Lehre rund um das Kommunikationsmanagement hohe Relevanz, die den effizienten Umgang mit Krisensituationen als oberste Priorität sehen. Eine Schnittstelle, die von diesen Vertreter:innen immer wieder betont wird, liegt in der erfolgreichen Umsetzung von Krisenkommunikation:

*“We are, however, less interested in research and more interested in the goal itself: the successful handling of crisis communications in international and/or multicultural contexts, with practitioners (bringing practical experience and knowledge) and researchers (bringing theories and scientific knowledge) working together as different but equal contributors to a single, shared objective.” (Heath & O’Hair, 2008, S. 4)*

Durch diese enge Praxisorientierung basieren Überlegungen häufig auf einem impliziten Steuerungsverständnis und der Vorstellung, dass ausgewählte Kommunikationsstrategien und -instrumente zu einer gewünschten Entschärfung von Krisen führen können (vgl. dazu für die PR-Forschung Preusse und Röttger, 2013). Krisenkommunikation wird somit als professionelle und machtvolle Handlungspraktik verstanden, die im Rahmen des Krisenmanagements kommunikative Lösungen für problematische Abläufe und Organisationsentscheidungen bereithält. Durch strategische Kommunikation in Krisen wird der Handlungsdruck auf die beteiligten Akteure minimiert und Unsicherheit verringert. Die Literaturdurchsicht hat gezeigt, dass eine beträchtliche Anzahl an Studien existiert, die sich der Beschreibung und Kategorisierung von Krisen und Unsicherheitsszenarien von Organisationen widmen und normative Implikationen für deren effektiven Umgang bereitstellen (vgl. u.a. Seeger, 2006). Kontrollvorstellungen sind eng mit dem Ziel ver-

knüpft, dass Komplexität reduziert werden muss: „The aim of traditional crisis management and crisis communication, based in a positivistic ontology, is to decrease complexity, and increase control and predictability“ (Heide und Simonsson, 2014, S. 226).

Da das Management insbesondere die Kontrollfähigkeit betont, spiegelt sich darin wider, wie fest die Krisenkommunikationsforschung in einer rationalitätsbasierten Sichtweise verankert ist. Nach dieser Auffassung, die als „Managerialismus“ bezeichnet wird, werden Führungskräften spezifische Fähigkeiten und Wissen zugesprochen, mithilfe derer sie gut begründete Entscheidungen in Krisen treffen können (ebd.). Da diese privilegierten Handlungen von Manager:innen für den Erfolg der Organisation als ausschlaggebend eingestuft werden, erhofft man sich dadurch Nachahmungseffekte in der gesamten Belegschaft (vgl. ebd.). In der Kommunikationspraxis wird ebenfalls auf Menschen mit besonderen Fertigkeiten und Charaktereigenschaften verwiesen, die durch ihren Führungsstil in der Lage seien, Krisen zu lösen:

„Der Faktor **Mensch** [Herv. im Orig.] nimmt bei dem Krisenmanagement eine besondere Rolle ein. Ihm muss es gelingen, nach einer Krisensituation für Transparenz zu sorgen, um Vertrauen zu schaffen und die Glaubwürdigkeit wiederherzustellen. Ein souveränes Auftreten mit einer passenden Botschaft ist daher dringend notwendig.“ (depak – Deutsche Presseakademie, 2019)

#### *Zur Problematik verkürzter Theoriebildung*

Fokussieren sich Wissenschaftler:innen auf Spezialprobleme oder Sonderfälle aus der Praxis, dann kann dies allerdings zu einer verkürzten Theoriebildung führen (vgl. Sandhu, 2012). Insbesondere dann, wenn der Forschungsfokus sich so verengt, dass dabei eine „insuläre Perspektive“ entsteht, die andere Forschung nur teilweise wahrnimmt (ebd., S. 70). Hier zeigen sich Defizite in Forschungsideologien, die Sandhu (2012) insbesondere an der Schnittstelle zwischen Betriebswirtschaft und Managementforschung ausmacht: „Die Komplexität von Kommunikation [wird] zugunsten von mechanischen Steuerungsmodellen aufgegeben, die häufig instrumentelle Effizienz- und Effektivitätsbegriffe verwenden“ (ebd.). Wird die Erkenntnisproduktion lediglich an soziale Anwendungskontexte und damit an Wirtschaftslogiken angebunden, erweist sich insbesondere der enge Praxisbezug als problematisch (Klatetzki, 2005, S. 278). Hier entsteht in der Krisenkommunikationsforschung ein Dilemma: Funktionale Forschung ist darauf ausgerichtet, Probleme

aus der Praxis zu lösen. Dabei wird selten diskutiert und problematisiert, dass Forschungsergebnisse in der Praxis rezipiert werden und damit normative Implikationen bestätigt werden und all das, was als „professionelles Handeln“ verstanden wird (wie z.B. Transparenzansprüche und Dialogorientierung), sodass diese unkritisch reproduziert werden.

Wissen über Krisen und der Umgang damit gelten als entscheidende wirtschaftliche Ressource (Drucker, 2007), was bereits vor 20 Jahren Dozier und Lauzen für die PR-Forschung kritisierten (1999, S. 30): Forschungsfragen werden nach den Interessen der Praktiker:innen ausgerichtet, sodass dadurch insbesondere nichtintendierte oder negative Auswirkungen von PR bzw. Krisenkommunikation zu wenig thematisiert werden. Auch Saxer hat bereits in den 1990er-Jahren gefordert, dass die Wissenschaft „die Problemdefinitionen der Praktiker nicht einfach übernehmen [darf] [...], sondern als Ausdruck einer anderen Perspektive zu interpretieren und in wissenschaftsfähige Fragen [umformulieren sollte]“ (Saxer, 1994, S. 42). Beobachtungen im Praxisfeld dienen jedoch häufig als Ausgangspunkt für die Betrachtungen der Krisenkommunikationsforschung:

“A practice emerges then researchers try to understand the practice and develop ways to improve it. Ideally, theory constructing leads to theory testing. The results of this research can then be used to guide the practice. The theoretically derived knowledge should add value to the practice.” (Coombs, 2010, S. 25)

Nach diesem Verständnis wird die Praxis als Lieferant von Phänomenen für die wissenschaftliche Theoriebildung (miss-)verstanden. Wie in der Managementberatung wird auch in der Krisenkommunikationspraxis das eigene Wissen von Organisationen oder Krisenverantwortlichen mit Verweis auf jahrelange Erfahrungen als der Theorie überlegen beschrieben „und damit von dem praxisfernen und ‚nur‘ theoretischen Wissen der Wissenschaft abgegrenzt“ (Meier, 2004, S. 229). Kim und Dutta verweisen bereits vor zehn Jahren darauf, dass mit managementtheoretischen Ansätzen primär die Interessen dominanter Akteure vertreten werden. Dennoch bleibe dies eine Randperspektive, die etablierte Kontrollvorstellungen stört:

“Traditional approaches to crisis communication are functionalist in nature and represent corporate interests and the interests of the dominant coalition; the emphasis of this perspective is ahistorical and is focused on communication strategies that would restore normalcy.” (Kim und Dutta, 2009, S. 160)

Forschung zu Krisenkommunikation beruht unter diesen starken Kontrollvorstellungen bislang auf der Prämisse eines voll handlungsfähigen Akteurs, der Strukturen und Krisen durch sein kommunikatives Handeln strategisch beeinflussen kann.

Ellen Langer (1975) verwies in ihrer Arbeit *The illusion of control* als eine der Ersten auf die Neigung, dass Menschen ihre Einflussnahme auf soziale Prozesse überschätzen. Sie handeln so, als hätten sie Einfluss auf Vorgänge, die sich jedoch auch ohne ihr Einwirken so ereignen würden. Subjektive Überschätzungen des individuellen Einflusses sind Forschungsgegenstand verschiedener Disziplinen wie der Psychologie, der Philosophie oder der Lernforschung (vgl. dazu auch Herpell, 2017). Forschungsleitend ist die Frage danach, warum Menschen ein Kontrollbedürfnis haben und welche Verhaltensmuster dadurch entstehen. Sekundär ist dabei, ob es sich um einen Placeboeffekt handelt. In Krisen fühlen sich nicht nur einzelne Menschen hilflos, sondern ganze Organisationen bis hin zu Staaten suchen kollektiv nach legitimen Bewältigungsstrategien, um von ihrer Umwelt als handlungsfähig angesehen zu werden. Dafür gilt das rationale „Managen“ einer Krise als anspruchsvollste Aufgabe und höchstes Gut.

Statt zu erforschen, ob Organisationen in Krisen ihre Ziele erreichen, kann sich das Erkenntnisinteresse auch dahingehend verschieben lassen, herauszufinden, wie sich organisationale Krisenkommunikation als Praktik überhaupt konstituiert. So kann rekonstruiert werden, an welcher Stelle diese Kontrollvorstellungen bzw. -illusionen eigentlich entstehen. In Organisationskrisen wird durch Chaos, Stress und Unübersichtlichkeit die soziale Ordnung grundlegend irritiert. In der klassischen Krisenkommunikationsforschung wird deswegen dringlichst nach Lösungen gesucht, wie Organisationen oder ihre Krisenbeauftragten die Verwirrung durch Strategiecluster und Krisentypisierungen bearbeiten und auflösen können. Vernachlässigt wird in der Forschung, dass sich in diesen Bearbeitungsprozessen von Krisen zeigt, dass Akteure nicht rational agieren. So weisen Schreyögg und Ostermann (2014) z.B. darauf hin, dass in Krisen sowohl individuelle als auch organisatorische Wahrnehmungsverzerrungen bestehen: Auf individueller Ebene können z.B. kognitive Fehlleistungen dafür sorgen, dass Akteure Bedrohungen wie Krisen erst gar nicht als solche erkennen. Auch Wunschdenken und Harmoniestreben sowie das Festhalten an Routinen und Traditionen leiten Akteure in ihren Handlungen unter hoher Unsicherheit an, die klassischen Steuerungsvorstellungen widersprechen (vgl. ebd.).

„Ferner ist seit langem bekannt (etwa Cyert und March 1963), dass Organisationen mehr dazu neigen, Unsicherheit zu vermeiden, als sich damit durch Bildung von Erwartungsrevisionen aktiv auseinanderzusetzen. Sie versuchen, die Unsicherheitssituationen zu standardisieren, was häufig zum Ausblenden unerwarteter Ereignisse führt.“ (Schreyögg und Ostermann, 2014, S. 125)

Mit Aufkommen des interpretativen Paradigmas in der Soziologie wird die Rationalität des Handelns immer stärker problematisiert. Strategische Kalküle und nutzenmaximierendes Handeln weichen in der theoretischen Weiterentwicklung der Krisenkommunikationsforschung der Suche nach Sinn sowie nach Relevanz- und Erwartungsstrukturen.

Organisationale Krisenkommunikation wird unzulässig simplifizierend mit Krisenkommunikationsmanagement gleichgesetzt, wodurch es eine hohe Akzeptanz als strategisches Handlungsfeld erfährt. Sandhu, der eine neo-institutionalistische Perspektive für die PR-Forschung erarbeitet hat, ist auf eine rote Linie gestoßen, die symbolisch für die Begrenztheit der aktuellen Forschungsperspektive steht. Diese Entdeckung geht ursprünglich auf John Meyer zurück, einem Forscher an der Stanford University, der in seinen Arbeiten mit dieser *red line* die realistischen und konstruktivistischen (auch phänomenologischen) Denkperspektiven zueinander ins Verhältnis gesetzt hat, um die problematischen Übergänge zwischen den Perspektiven zu illustrieren. Die Linie kann als Spannungsverhältnis der Denkperspektiven gedeutet werden. Deutlicher wird allerdings die rote Linie als entscheidender Punkt, der übertreten werden kann, womit sich die theoretische Denkschule deutlich ändert. Hinter der roten Linie wird – bildlich gesprochen – den Akteuren durch einen Perspektivwechsel der Spiegel vorgehalten: Im Spiegelbild wird dann der eigene gesellschaftliche Konstruktionscharakter sichtbar, der von Akteuren nur selten selbst reflektiert werden kann. Mit diesem Spiegel lassen sich institutionalisierte (unhinterfragte) normative Überlegungen erkennbar machen, die zu den Statuszuschreibungen von Akteuren in Krisen beitragen.

Nach Sandhu (2012) wird sich mit dem Überschreiten der roten Linie vom gängigen Verständnis der beteiligten Akteure aus der Praxis verabschiedet. Rationalkritische Vertreter:innen plädieren deshalb für eine stärkere Berücksichtigung von symbolischen Dimensionen und einer gesellschaftlichen Einbettung von Akteuren, sodass eine Rückbesinnung auf die Bedeutung von Sinn, Werte und Kultur stattfindet (Suddaby et al. 2010). Sonst droht, dass lediglich die Rationalität von Krisenkommunikation als Praxis elaboriert

und reproduziert wird (Friedland und Alford, 1991). Da rationalisierte Vorstellungen derart fest im wissenschaftlichen Diskurs verankert sind, wird auch bemängelt, dass der soziologische Neo-Institutionalismus in seinen Kernaussagen erneut verwässert wird, weil Steuerungsvorstellungen von modernen Akteuren immer wieder eingeführt werden. Meyer et al. weisen deswegen darauf hin, dass die funktionale Perspektive, die sich über die Zeit im Westen etabliert hat, *analysiert* werden soll, „statt sie sich zu eigen zu machen. Es ist höchst fruchtbar zu untersuchen, welche Rolle diese Merkmale bei der Entwicklung der modernen sozialen Ordnung gespielt haben“ (2005a, S. 43). Doch dieses Vorhaben ist alles andere als trivial: Denn wenn in einer modernen, liberalen Kultur von sozialer Konstruktion von Individuen (oder auch anderer Akteure wie Organisationen und Staaten) gesprochen wird, dann ist das folgenreich: In diesen Gesellschaften baut das gesamte gesellschaftlich legitime Leben auf den Entscheidungen von Menschen und ihren Bedürfnissen auf (übersetzt aus dem Englischen Meyer, 2010, S. 5). Zudem zieht eine solche Forschungsperspektive die Herausforderung nach sich, dass Forschende involviert sind, die ihren eigenen kulturellen Konstruktionscharakter mitreflektieren müssen und auch dies nie in einem institutionenfreien Raum stattfindet.

Die kommunikationswissenschaftliche PR-Forschung und auch Forscher:innen im Feld der Krisenkommunikation nähern sich immer wieder dieser roten Linie an, indem sozialkonstruktivistische Perspektiven stärker rezipiert und nach solchen wissenschaftlichen Erklärungsansätzen gesucht wird, in denen Forschende abseits von ökonomischen Zweck-Mittel-Perspektiven argumentieren. In dieser Arbeit liegt der Erkenntnisgewinn darin, zu erforschen, was sich jenseits dieser roten Linie noch finden lässt: Mit dem Überschreiten der Linie geht durch den symbolischen Blick in den Spiegel ein fundamentaler theoretischer Perspektivwechsel in der Krisenkommunikationsforschung einher, der so noch nicht eingenommen wurde. Statt aus der Perspektive des Akteurs auf Krisen zu schauen, wird die Blickrichtung geändert, indem durch eine Top-down-Perspektive gezeigt werden kann, wie der Akteur mitsamt seinen zugeschriebenen Eigenschaften und Kontrollmöglichkeiten durch Strukturen erst konstituiert wird. Meyer (2009), der hier als wesentlicher Vertreter für die Überquerung der roten Linie angesehen wird, bezeichnet die Problematik wie folgt:



“The real problem is rather a normative one, reflecting a need to stay on the right side of the red line: realist individualism is a reigning ideology of the modern system, and alternatives are seen as undercutting its legitimacy, or as improper and cynical depictions of actorhood in a cultural system resting on great respect for the competence and capacity of actors. So there is a good deal of tension about institutional propositions that in fact have obvious validity.” (Meyer, 2009, S. 18)

Abbildung 4 verdeutlicht vereinfacht die Forschungsperspektiven, die in dieser Arbeit eingenommen werden. Die Literatursichtung zu Krisenkommunikationsforschung hat gezeigt, dass in der Kommunikationswissenschaft hauptsächlich Forschung aufseiten der Hauptforschungsperspektive entstanden ist.

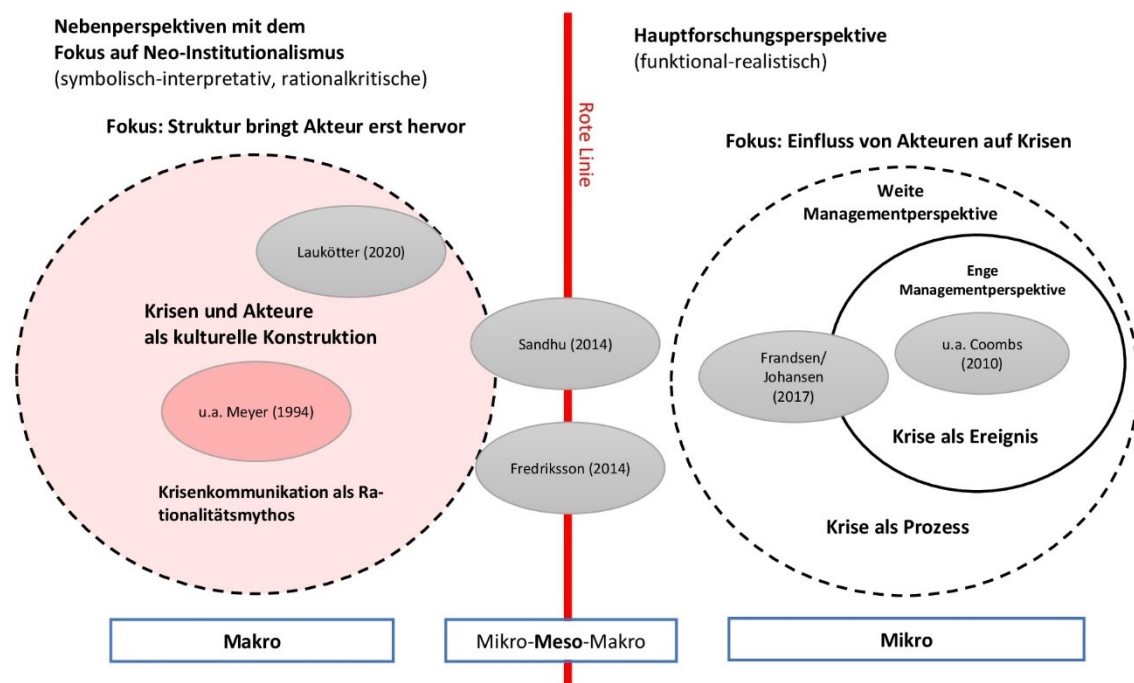


Abbildung 4: Heuristik der Forschungsperspektiven in dieser Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung)

Auf der rechten Seite der roten Linie liegt der Fokus bei der *Hauptforschungsperspektive* auf dem Akteur und seinen Einflussmöglichkeiten in Krisen. Der geschlossene Kreis symbolisiert dabei die enge Managementperspektive, die weite Managementperspektive wird durch eine gestrichelte Linie dargestellt, da dort Grenzen aufbrechen und sich auch das Forschungsfeld hier weitet: Es verändert sich, wie Organisation verstanden wird und Krisen werden zunehmend als Prozess anstatt als Ereignis konzipiert. Solche Forschungsarbeiten beinhalten dann in der Regel bereits konstruktivistisches Denken, da Anfangs- und End-

punkte und damit auch Kontrollmöglichkeiten in Krisen verschwinden. Stellvertretend wurden einige wenige prominente Autor:innen aus der Krisenkommunikationsforschung positioniert (siehe graue Markierungen), darunter die beiden einzigen Arbeiten von Sandhu und Fredriksson (beide 2014), die die Problematik der roten Linie und damit das Spannungsverhältnis zwischen Akteur und Struktur und damit auch von Kontrolle und Kontrollillusion in der Krisenkommunikationsforschung andiskutieren und reflektieren. Links von der roten Linie wird die kulturelle Konstruktion von Krisen und Akteuren betont, wie z.B. in der *World-Polity*-Forschung von John W. Meyer, der sich allerdings nicht explizit mit Krisenkommunikation auseinandergesetzt hat. Das instrumentelle Verständnis von Krisenkommunikation aus der Hauptforschungsperspektive wird durch den Perspektivwechsel und dem damit verbundenen symbolischen Überqueren der roten Linie beispielsweise als Rationalitätsmythos reinterpretiert (vgl. dazu Kapitel 5.2.4). Akteure mit all ihren zugeschriebenen Eigenschaften werden links von der roten Linie als Produkt der Moderne und damit als kulturelle Konstruktion betrachtet. Der Fokus liegt dann auf der gesellschaftlichen Struktur, die den Akteur erst hervorbringt, sodass sich die Blickrichtung hier deutlich ändert, wie im weiteren Verlauf der Arbeit noch erarbeitet wird.

### 3 Krisenkommunikation aus Managementperspektive

*„Initially hesitated to use the term management because it implies a level of control that, we argue, does not exist in most crisis situations. However, management also implies a comprehensive, strategic worldview that we believe is fundamental to understanding crisis.“  
(Gilpin und Murphy, 2008, S. 7)*

Wie Krisenkommunikation in der Hauptforschungsperspektive des Forschungsfeldes verstanden wird, ist Grundlage dieses Kapitels. Dabei wird sich zeigen, dass sich das Akteursverständnis, wie bereits erwähnt, durch Zielstrebigkeit, Strategiefähigkeit und Steuerungsmöglichkeiten auszeichnet. Organisationen werden analog zu diesem funktionalen Akteursverständnis konzeptualisiert: In Krisen handeln Organisationen in der Hauptforschungsperspektive zweckorientiert: „Diese Modelle haben etwas unmittelbar Einleuchtendes und Natürliches, dessen Ursprung in der modernen Gesellschaft selbst liegt – viele ideologische Strömungen der Gesellschaft stützen sich viel stärker auf zweckorientierte, individualistische Vorstellungen von der Realität als auf irgendwelche alternativen Vorstellungen“ (Meyer et al., 2005a, S. 20).

Verdeutlicht wird in diesem Kapitel, dass es sich mit der folgenden Perspektive um eine spezifische, praxisorientierte Sichtweise auf Krisenkommunikation handelt, die deshalb am stärksten in der Praxis nachgefragt wird, weil sie konkrete Lösungen anbietet. Beispielsweise werden hier Krisentypen und Phasen identifiziert, die es erleichtern, konkrete Handlungsempfehlungen auszusprechen. Dementsprechend werden in diesem Kapitel auch praxisanleitende Kommunikationskonzepte vorgestellt, die besonders der Imagewiederherstellung dienen und aktuell bevorzugt in den sozialen Medien eingesetzt werden. Warum diese Perspektive dennoch an verschiedenen Stellen begrenzt ist, wird in den Limitationen herausgestellt. Kritikpunkte sind dabei die Überschätzung von strategisch agierenden Akteuren, das Organisationsverständnis und dabei insbesondere das Verhältnis zwischen Organisation und Umwelt.

### **3.1 Begriffsverständnis: „Kommuniziert wird, damit es funktioniert“**

Aus einer managementtheoretischen Perspektive, die sich unter die funktional-realistischen Ansätze subsumieren lässt, stehen Organisationen in Krisen unter besonderer Beobachtung, insbesondere hinsichtlich der Optimierung ihrer Abläufe: Das Wiedererlangen von Kontrolle und Handlungsfähigkeit und der effiziente Umgang mit der Krise hat oberste Priorität für die Gesamtorganisation, wobei für Kommunikation die vereinfachte Formel gilt: „Kommuniziert wird, damit es funktioniert“ (Arlt, 2008, S. 63). Krisenkommunikation dient dementsprechend als strategisches Instrument zur Erreichung von organisationalen Zielen: Danach werden Krisen mittels Krisenkommunikationsstrategien von handlungsmächtigen Akteuren zum Vorteil der Organisation bearbeitet und gelöst.

In der deutschsprachigen PR-Forschung werden Krisen im Organisationskontext häufig als „plötzlich auftretende interne und externe Ereignisse von begrenzter Dauer [verstanden], die die Erreichung der Organisationsziele gefährden können und in der Regel nur begrenzt beeinflussbar sind“ (Röttger et al., 2018a, S. 165). Weil hier herausgestellt wird, dass Krisen die Erreichung von Organisationszielen gefährden, wird die dahinterliegende funktional-realistische Perspektive deutlich. Der spannungsreiche Aspekt liegt dann allerdings darin, dass sich Krisen nur bedingt beherrschen lassen, was wiederum den Logiken des Managements und der funktional-realistischen Perspektive entgegensteht. Hier zeigt sich bereits in der Definition das Spannungsfeld bezüglich der Beherrschbarkeit bzw. den Kontrollvorstellungen und Möglichkeiten der Einflussnahme in Krisen, mit dem sich auch aus Perspektive des Kommunikationsmanagements auseinandergesetzt wird.

Bereits durch Auseinandersetzung mit Kriegen und der Beobachtung von Kriegsgeschehen ist diese Forschungsperspektive entstanden, die sich mit positiven und negativen Verhaltensweisen in Krisen auseinandersetzt, welche zu den Grundsteinen des heutigen Krisenmanagements gehört (Coombs, 2010). Dass sich hierbei auch auf kommunikative Strategien von Organisationen fokussiert wurde, liegt daran, dass Organisationen damit in Medien sichtbar werden, um z.B. Harmonisierung mittels Kommunikation anzustreben.

Relevanzzuschreibungen von Krisenkommunikation erhöhen sich aufgrund des gesteigerten Handlungsdrucks in Krisenzeiten und das sowohl innerhalb als auch außerhalb

von Organisationen. Dass Innen- und Außengrenzen in funktional-realistischen Perspektiven relevant sind, zeigt sich auch exemplarisch in der aufkommenden Auseinandersetzung mit *interner Krisenkommunikation*. Zwar existieren dazu deutlich weniger Forschungsarbeiten und Studien (vgl. Schwarz et al., 2016a, S. 271), allerdings werden durch den Fokus auf interne vs. externe Kommunikation die Grenzen von Organisationen und damit verbunden die Vorstellung von Organisation als abtrennbare Einheit von der Umwelt von den Vertreter:innen der funktional-realistischen Perspektive gestärkt. In einzelnen Studien wurde z.B. untersucht, welche organisationsinternen Konsequenzen ein schlechter Informationsfluss in Krisensituationen für die Mitarbeiter:innen haben kann (vgl. David, 2011, S. 72). Insbesondere der Informationsmangel führe bei Organisationsmitgliedern zu negativen Emotionen und Verunsicherungen (vgl. ebd., S. 74). Hinzu komme der mögliche Verlust von Reputation und Vertrauen bei den Beschäftigten (Mazzei und Ravazzani, 2015, S. 320).

Analog zur Ausweitung des PR-Forschungsfelds zur *Strategischen Kommunikation* beinhaltet strategische Kommunikation mittlerweile auch die gesellschaftliche Eingebundenheit und Folgenhaftigkeit (Gehrau et al., 2013). Seit 2015 findet man auch *Strategische Krisenkommunikation* (Schwarz, 2015), hier allerdings nur selten mit expliziten Bezügen zur gesellschaftlichen Einbettung, sondern mit stärkerem Fokus auf die Verbesserung der Praktiken. Primäres Ziel von strategischer Krisenkommunikation ist demnach, den beobachtbaren bzw. zu erwartenden krisenbedingten Reputations- und Vertrauensverlust bei relevanten Anspruchsgruppen zu minimieren. Gleichsam soll damit der Handlungsspielraum von Organisationen maximiert werden, damit diese ihre strategischen Ziele unter den gegebenen Bedingungen erreichen (ebd.).

In den Ausführungen zur strategischen Krisenkommunikation von Schwartz (2015) findet sich zwar auch eine „institutionelle“ Perspektive auf Krisenkommunikation, diese fokussiert allerdings erneut Organisationsstrukturen bzw. Eigenschaften von Organisationsfunktionsträgern und deren Einfluss auf die Effektivität der Krisenantizipation bzw. des Krisenmanagements. Wie Krisenkommunikation jedoch im größeren gesellschaftlichen Kontext eingebettet ist, wird auch dort nicht ausgeführt (ebd., S. 1003 ff.).

Organisationen nehmen nach dieser konventionellen Perspektive weitere Schlüsselfunktionen von Krisenkommunikation ein, die allen Akteuren Orientierung in unsicheren Situationen bietet.

*Tabelle 8: Etablierte Funktionen von Krisenkommunikation (Quelle: Eigene Darstellung)*

<b>Welche Funktionen hat Krisenkommunikation für Organisationen?</b>
Orientierung in unsicheren Situationen
Steuerung und Kontrolle durch kommunikative Strategien
Informationsfunktion, Instruktion von Verhaltensanweisungen
Stabilisierungsfunktion, psychologische Bewältigung
Rückgewinnung von Sicherheit
Schutz der eigenen Reputation

Dem Bedürfnis der involvierten Beteiligten nach Informationen wird mit der Informationsfunktion nachgekommen, da sich diese das Erleben einer Krise erklären wollen, womit sie erst verarbeitbar wird. Mit der Instruktion von Verhaltensanweisungen gilt es Chaos und Panik abzuwenden, sodass Krisenkommunikation eine gesellschaftliche Stabilisierungsfunktion zukommt. Das Rückgewinnen von Sicherheit suggeriert bereits eine psychologische Krisenbewältigung, die mit einer echten Krisenbearbeitung verbunden wird. Für Organisationen wird Krisenkommunikation folglich zur funktionalen (Überlebens-)Praxis, um die eigene Reputation und damit auch die Legitimität zu schützen. In dem Krisenkommunikation diese Funktionen attestiert werden, entsteht die Vorstellung, dass das Krisenhafte an Situationen mittels wirksamer Akteure abgebaut werden kann, sodass Konsens und Stabilität prinzipiell (wieder-)herstellbar sei (Dombrowsky, 1991; Löfelholz et al., 2008; Thießen, 2011; Schwarz, 2015). Diese funktionalistische Ausrichtung findet sich überwiegend in der hier vorgestellten Hauptforschungsperspektive: „The dominant paradigm in traditional crisis communication research is linked to functionalism, rationalism and modernity“ (Falkheimer und Heide, 2006, S. 211).

Für die Krisenbearbeitung müssen sich Krisen in einzelne Teile zerlegen lassen, damit mit Kommunikationsmaßnahmen angemessen darauf reagiert werden kann. Zur Bestim-

mung von Krisenverläufen und -phasen haben sich in der Forschung unzählige Varianten zur Klassifikation von Krisen verbreitet, wie im nächsten Abschnitt erläutert wird.

### 3.2 Typologisierungen von Krisen

Bereits vor 30 Jahren untersuchte Krystek (1987) Ursachen, Wirkungen und Verläufe von Unternehmenskrisen mit dem Ziel, eine „Theorie der Unternehmenskrise“ zu formulieren. Nicht nur Krystek, sondern auch zahlreiche andere Forscher:innen haben sich seither mithilfe der Quantifizierung krisenrelevanter Merkmale mit der Wirkung von Krisen beschäftigt. Damit wurde Wissen über krisentypische Handlungsabläufe generiert, um die ausgearbeiteten Kommunikationsstrategien konkret an spezifische Phasen anzupassen und dadurch möglichst viel Kontrolle in unsicheren Krisensituationen zu erhalten. Dies lieferte erste „allgemeingültige Hinweise für die Vermeidung und Bewältigung von Unternehmenskrisen“ (Krystek, 1987, S. 3).

Typologien zur Beschreibung von Krisen werden heute in der kommunikationswissenschaftlichen Krisenkommunikationsforschung noch teils unverändert herangezogen, teils neu strukturiert oder erweitert, sodass mittlerweile eine große Zahl von Krisenverlaufsbeschreibungen und Phaseneinteilungen existiert. Auch wenn der Schwerpunkt bei Krystek seinerzeit noch nicht auf der kommunikativen Bearbeitung von Krisen lag, fußt seine Arbeit bereits auf dem managementorientierten Verständnis, auf das sich viele spätere Arbeiten aus der Kommunikationswissenschaft stützen. Aus Managementperspektive ist spezifisches Ordnungswissen notwendig, um möglichst herauszuarbeiten, wie Akteure gezielt auf Krisen reagieren:

“Classification studies help establish crisis categories, providing a necessary albeit preliminary step in theory development. While inquiry into what constitutes a crisis situation is important, definition-based research fails to address the reasons and ways crises arise and the resulting implications for management.” (Hwang und Lichtenthal, 2000, S. 129)

Entscheidend für das Theorieverständnis ist dabei zunächst, wie Krisen selbst dort verstanden werden. Grundlegend lassen sich zwei diametrale Positionen unterscheiden: Krise als Ereignis vs. Prozess.

### 3.2.1 Krisen: Ereignis oder Prozess?

Ob Krisen als spezifisches Ereignis verstanden werden und damit zu einem bestimmten Zeitpunkt abrupt ausbrechen oder vielmehr als Prozess zu beschreiben sind, wird kontrovers diskutiert. Zudem scheint diese Zuordnung selbst häufig nicht eindeutig, da Forscher:innen Krisen als Prozess bezeichnen und sie dennoch behandeln, als handele es sich um Ereignisse (Roux-Dufort, 2016, S. 26).

In *Theorizing Crisis Communication* sind Krisen „specific, unexpected, and non-routine event or series of events that create high levels of uncertainty and threat or perceived threat to an organization’s high priority goals“ (Seeger et al., 1998, S. 233). Deutlich wird, dass Krisen nach dieser Definition als Ereignis oder als Abfolge von Ereignissen beschrieben sind, die sich zu einem längeren Krisenprozess entwickeln und damit eine große Unsicherheit hinsichtlich der Erreichung von Organisationsziele bewirken.

Wie im Forschungsstand andiskutiert, lassen sich die Theorien zum Krisenbegriff nach Frandsen und Johansen (2017, S. 55) anhand des Zeithorizonts unterscheiden: Sie differenzieren zwischen einer engen, taktisch ausgerichteten Perspektive mit Ereignisorientierung von einer weiten, proaktiven und prozessorientierten Perspektive, welche sich speziell durch den Fokus auf Prävention auszeichnet. Eine Sichtweise, die von unvorhersehbaren, plötzlichen Krisenausbrüchen mit einem zentralen Höhepunkt ausgeht, steht somit einer dynamischen Prozessperspektive gegenüber, die weder zwingend von einem auslösenden Ereignis ausgeht, noch den Verlauf der Krise als vorhersehbar versteht: „Supporters of this approach defend the idea that crises develop in phases: warning signals, acute stage, amplification and resolution“ (Roux-Dufort, 2007, 109; vgl. dazu auch Turner, 1976; Fink, 1986).

Wie weit die Definitionen zur Krise auseinander liegen, lässt sich an der Gegenüberstellung von Jaques (2009b) ablesen, in der Krisen entweder als Ereignis oder Teil eines Prozesses gefasst werden:



Tabelle 9: Ereignis- und Prozessperspektive im Krisenmanagement (Jaques, 2009, S. 284)

Krise als Ereignis	Krise als Teil eines Prozesses
A crisis is a sudden and unexpected event that threatens to disrupt an organization's operations and poses both a financial and reputational threat. (Coombs, 2007c)	Crises are not events but processes extended in time and space. (Shrivastava, 1995)
A critical incident or a crisis is simply a sudden, unexpected event that poses an institutional threat suggesting the need for rapid, high level decision-making. (Paschall, 1992)	A crisis is composed of a continuum, beginning with an incident, continuing with an accident, followed by conflict, and ending with a crisis, the most serious form of disruption. (Pauchant und Mitroff, 1992)
Crisis management deals with a situation after it becomes public knowledge and affects the company. It is needed after there is public outrage. (Regester und Larkin, 1997)	Crisis is a process of incubation which starts long before the triggering event. (Roux-Dufort, 2007)
A crisis is an event that brings or has the potential to bring an organization into disrepute and imperils its future profitability, growth and possibly its very survival. (Lerbinger, 1997)	Organizational crisis management is the systematic attempt by organizational members with external stakeholders to avert crises and to effectively manage those that do occur. (Pearson und Clair, 1998)
A crisis is an extreme event that may threaten your very existence. At the very least, it causes substantial injuries, deaths, and financial costs, as well as serious damage to your reputation. (Mitroff, 2005)	Crisis management is not the same as crash management—what to do when everything falls apart. The total crisis management effort focuses not only on what to do in the heat of a crisis, but also on why crises happen in the first place and what can be done to prevent them. (Pauchant und Mitroff, 1992)
A crisis is a major occurrence with a potentially negative outcome affecting an organization, company or industry as well as its publics, products, services or good name. (Fearn-Banks, 1996)	Crisis management is a series of functions or processes to identify, study and forecast crisis issues, and set forth specific ways that would enable an organization to prevent or cope with a crisis. (Darling et al., 1996)

Lange galten Krisen überwiegend als Ereignisse bzw. „Events“, da allerdings klare Grenzbeziehungen schwierig sind, etabliert sich die Prozessperspektive immer stärker. Neben der Unterscheidung zwischen Ereignis und Prozessperspektive versuchen Wissenschaftler:innen, Regelmäßigkeiten von Krisen aus Fallstudien abzuleiten. Aus der Prozessperspektive sind demnach folgende Merkmale konstitutiv für Krisen: Existenzgefährdung, Ambivalenz des Ausgangs, Gefährdung dominanter Ziele, eine Steuerungsproblematik und vor allem Zeit- und Entscheidungsdruck (siehe Tabelle 9).

Im Zusammenhang mit der Frage, ob Krisen Ereignis- oder Prozesscharakter haben, lässt sich feststellen, dass Vertreter:innen der Ereignisperspektive davon ausgehen, dass Kri-

senkommunikation hauptsächlich während und nach einer Krise stattfindet. Autoren wie Coombs erweiterten die engere Perspektive dahingehend, dass Krisenkommunikation bereits weit vor Ausbruch einer Krise einsetzen kann. Nach diesem Verständnis wird Krisenkommunikation als Instrument verstanden, das es auch präventiv zu nutzen gilt.

### **3.2.2 Krisentypen und Phaseneinteilungen**

Häufig wird in der managementtheoretischen Krisenkommunikationsforschung auf die Notwendigkeit verwiesen, dass zwischen Krisentypen und Krisenphasen unterschieden werden muss, um danach gezielt die kommunikativen Handlungsoptionen auszurichten (Palttala und Vos, 2012; Mitroff et al., 1996; Coombs, 1999), weshalb diese je nach Krisentyp und Krisenphase höchst unterschiedlich ausfallen können. Auf die Bestimmung eines Krisentyps folgen dann Entscheidungen für adäquate kommunikative bzw. rhetorische Strategien (Grappi und Romani, 2015). Timothy Coombs' Krisentypologie ist eine der meist zitierten, weil diese zwischen Opfer-, Unfallkrisen und vermeidbaren Krisen differenziert, womit sich der Grad der Verantwortung einer Organisation für einen Krisenfall näher bestimmen lässt (vgl. dazu Kapitel 3.4.1).

Die Aufschlüsselung von Krisentypen nach Dombrowsky (1991) fällt noch grundlegender als bei Coombs aus, der Bewältigungskrisen von Akzeptanzkrisen unterscheidet. Krisenkommunikation diene in Bewältigungskrisen der (psycho sozialen) Schadensbewältigung, sodass Folgeschäden durch eine umfassende Informationspolitik verhindert werden. In Akzeptanzkrisen gilt es durch Kommunikation die Loyalität der an einer Krise Beteiligten (Akzeptanz- und Legitimationsaufgabe) zurückzugewinnen (vgl. Dombrowsky, 1993, S. 6 ff.).

Lerbinger (1997) benennt in seiner Krisentypologie sogar sieben unterschiedliche Krisentypen: 1. crises from natural causes (disasters), 2. technological crises, 3. crises of malevolence, 4. crises of skewed management values, 5. crises of deception, 6. crises of misconduct und 7. confrontation crises. Die meisten Krisen sind danach auf menschliches Versagen zurückzuführen, wobei diese Unterscheidungen aus Sicht der Managementperspektive dazu verhelfen, den Krisentyp zu identifizieren, woran empirische Untersuchungen anschließen können, um letztlich effektive Handlungsempfehlungen zu geben. Nach Bundy und Pfarrer (2015, S. 351) sind solche Einteilungen in Krisentypen eine Heuristik, mittels derer Akteure ihre Erfahrungen und Erwartungen kombinieren können, um

die wahrgenommene Komplexität der Krisensituation zu reduzieren. Die unübersichtlichen Prozesse in Krisenzeiten lassen sich dadurch auf ein leicht verständliches kognitives Schema herunterbrechen.

Gleiches gilt auch für die Differenzierung in Krisenphasen und Einteilungen: Jede größere Krisenphase kann wiederum in Subphasen unterteilt werden. Je kleinteiliger die Phasen und passender die jeweiligen Instrumente gestaltet sind, desto beherrschbarer erscheint die Krise. Am populärsten scheint derzeit eine dreiteilige Strukturierung von Krisen in die Phasen: Vorkrise, Hauptkrise und Nachkrise. Der Umgang mit solchen Kategorisierungen erweist sich auch im Krisenmanagement als spannungsreich: Auf der einen Seite wird sich dort für eine möglichst klare Phasenbenennung ausgesprochen, auf der anderen Seite bewertet man eine solche Dreiteilung als unterkomplex.

Darüber hinaus gibt es unterschiedliche Relevanzzuschreibungen für die jeweiligen Phasen, denn in der Vorkrisenphase besteht die (steuerungsoptimistische) Meinung, dass sich eine Krise zu diesem Zeitpunkt noch rechtzeitig abwenden lässt. Klaus Merten (2008, S. 88) liefert einen der wenigen Beiträge, in denen auch auf transintentionale Effekte von Krisenphasen oder Etikettierungen von Ereignisfolgen verwiesen wird: So fungiert eine Latenzphase der Krise möglicherweise bereits durch deren Benennung als Verstärker, „weil sie unter angebbaren Randbedingungen die Qualität einer self-fulfilling prophecy entfalten kann“ (ebd.).

Auch zur Postkrisenphase existieren euphorische Stimmen in der Krisenkommunikationsforschung. Die Relevanz dieser Phase bemisst sich an den Lernprozessen, die „notwendigerweise“ in Krisen angestoßen würden (Grappi und Romani, 2015; Seeger et al., 2005; Ulmer et al., 2007). Diese besteht aus weiteren Subphasen, wie z.B. „follow-up communication“, „cooperation with investigation“ oder „crisis tracking“ (Coombs, 1999, S. 172). Je nach Fokus werden die Beschreibungen immer kleinteiliger, wodurch sie für die Praxis nach der Logik der Managementperspektive besser übertragbar werden. Charakteristisch für die Postkrisenphase ist die geringere mediale Aufmerksamkeit als zum Zeitpunkt des Krisenhöhepunkts, bei dem die Krisenkommunikation eher reaktiv ablaufe. Dadurch entstehe in der Postkrisenphase mehr Handlungsspielraum für Organisationen. Der Zeitfaktor Sorge dafür, dass die Organisationen in der Retrospektive stärker reflektieren können, woran sich Lern- und Verarbeitungsprozesse anschließen, um ihre Legitimität in der Öff-

fentlichkeit aufrechtzuerhalten. Die Postkrisenphase kann von betriebswirtschaftlichen Umstrukturierungen im Unternehmen geprägt sein, die darauf abzielen, vermeintliche Ursachen der Krise zu beseitigen. Der sogenannte *Discourse of Renewal* wird dann im Forschungsfeld vermehrt aufgegriffen, weil dadurch fokussiert wird, wie sich Organisationen nach Krisen erholen und krisenhafte Ereignisse als Chancen der Erneuerung für sich umdeuten können (ebd.; Seeger et al., 2005; kritisch dazu Weick, 2017).

Die Wiederherstellung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei Bezugsgruppen wird kausal an strukturelle Veränderungen innerhalb einer Organisation geknüpft. Häufig zeigt sich dies am Auswechseln einer gesamten Führungsriege oder einzelnen Führungspersönlichkeiten, die z.B. in der journalistischen Berichterstattung zum Sündenbock hochstilisiert werden (Viertmann, 2015). In der Postkrisenphase wird zudem von der Organisation bzw. deren Mitgliedern durch *Sensemaking-Prozesse* bestimmt, warum eine Krise entstanden ist (vgl. Kapitel 4.1.3). Bei der Frage nach der Verantwortungszuschreibung in Krisen wurden bislang die detaillierten Sinnzuschreibungsprozesse selten untersucht, obwohl hier Forschungsbedarf besteht, da sich die Krisenursache in nur sehr wenigen Fällen klar eindeutig benennen lässt (Sellnow und Seeger, 2013, S. 81).

Obwohl organisationales Lernen als theoretisches Konzept zur Deutung einer Postkrisenphase praktikabel erscheint, um aufzuzeigen, wie Organisationen durch negative Ereignisse ihr Handeln und ihre Routinen verbessern, bleibt häufig ungeklärt, inwieweit sich ein Lerneffekt überhaupt im Organisationssinn einstellt: „Organizational learning assumes that organizations will accurately recognize the correct lessons learned and apply them appropriately“ (ebd., S. 83). Der Erfolg von rhetorischen Strategien wird in der Regel in der letzten Phase evaluiert, sodass Handlungsweisen bei positivem Ausgang als Lösung aufgearbeitet und rückblickend als Erfolgsfaktoren gewertet werden, um sie zukünftig in der organisationalen Praktik zu implementieren. Nach der Prozessperspektive von Roux-Dufort (2007, S. 108ff.) vollziehen sich Krisen entlang eines Entstehungsprozesses, indem sich die Krise plötzlich unter Einfluss eines auslösenden Ereignisses manifestiert. Er nennt Einschränkungen „organizational imperfections“, womit er Anomalien, Probleme, Fehler und Fahrlässigkeit von Organisationen meint (Roux-Dufort, 2009, S. 5). Krisen werden als kumulatives Phänomen verstanden, auf das sich einwirken lässt (ebd.).

Dass das Management aufgrund von unsicheren Annahmen handele, bewertet Roux-Dufort als „accumulation of managerial ignorance“:

“Imperfection or controversial events that managers are held responsible for threaten their self-esteem because they create the intolerable perception of a gap between the organizational regularity that they are held responsible for and the concrete, imperfect reality that emerges.” (Roux-Dufort, 2009, S. 7)

Roux-Dufort (2009) betont dabei die Verkettung verschiedener destabilisierender Momente innerhalb und außerhalb von Organisationen, die zu Ungleichgewichten führen und dafür sorgen, dass Manager:innen in Krisen eine defensive Haltung einnehmen, da sie ihre Umwelt als zunehmend instabil wahrnehmen:

“The crisis process is therefore engaged by several issues linked to the company, sector or even the society being gradually put into action. It is no longer about a disturbance but well and truly about a complete destabilization of the company’s environment that leads managers who attempt to defend their position and interests and to resort to defensive postures.” (ebd. S. 8)

In dieser letzten Phase, in der sich die Manager:innen als handlungsohnmächtig erleben, greifen diese in der Regel auf bewährte Lösungen zurück (vgl. ebd.). Dazu werden in der Hauptforschungsperspektive Hinweise auf Routinen und Selbstverständlichkeiten gegeben, wie unter hoher Hilflosigkeit der Akteure gehandelt werden sollte.

Krisenmanagementmodelle sind überwiegend zirkulär dargestellt. In allen Modellen wird auf eine Zielvorstellung hingearbeitet, mit der möglichst adäquat auf die jeweilige Krisenphase reagiert wird. In der Gesamtschau der verschiedenen Krisenverläufe stellt Schwarz dann fest: „[...] Grundsätzlich gilt, dass jede Phase andere Anforderungen an Krisenmanagement und -kommunikation stellt“ (Schwarz, 2010, S. 70). Aufgrund dieser hohen Kontingenz müssen die Phaseneinteilungen verfeinert und die Instrumente weiter geschärft werden, wenn die managementtheoretische Perspektive Bestand für die Praxis haben soll. Phasen und Krisentypeneinteilungen werden dabei eng mit anderen Konstrukten der *Risikokommunikation* oder dem *Issues Management* verknüpft.

Da sich Krisenphasen nur schwerlich trennscharf voneinander abgrenzen lassen, schlägt Jaques (2007) einen ganzheitlichen Ansatz zur Betrachtung von Krisenaktivitäten vor. Insbesondere sieht er einen zirkulären Verlauf von Aktivitäten aus der Prä- und der

Postkrisenphase, die wechselseitig miteinander verbunden sind (vgl. dazu auch Penrose, 2000): „In many instances post-crisis is also a period when the media and the public become more critical and questioning regarding the cause of the crisis, the appropriateness of responses and who would take the blame and responsibility“ (Reynolds und Seeger, 2005, S. 50). In seinem Modell ist dieser zirkuläre Verlauf des Krisenmanagements abgebildet: Durch seine nichtlineare Strukturierung bricht er mit dem klassischen Verständnis von Krisen als plötzlich hereinbrechendes Ereignis. Das Modell eigne sich nicht für die Abarbeitung einzelner Schritte, da diese vielmehr gleichzeitig erfolgen sollten: „Indeed, crisis prevention and crisis preparedness, for example, most often *should* happen simultaneously“ (Jaques, 2007, S. 151).



Abbildung 5: Prozessmodell des Krisenmanagements (Quelle: Jaques, 2007).

Eine große Bandbreite an weiteren potenziellen Phaseneinteilungen hat Schwarz (2010, S. 69) zusammengetragen: Bei zehn Forscher:innen ermittelte er zwischen zwei und sechs (und teilweise noch mehr) Phasen. Krisentypologien werden dann auf der Basis der potenziellen Krisenanfälligkeit, dem angenommenen Grad der Kontrollierbarkeit und den strukturellen Ähnlichkeiten zwischen Organisationen erstellt, die dann als Krisenerkennungssystem dienen (vgl. Burnett, 1998, S. 479).

Arjen Boin, der an der Universität Leiden in den Niederlanden forscht, verweist auf grenzüberschreitende Krisen („transboundary crisis“) als neuen Krisentyp: „Yet, the shape and dynamics of crises and disasters is changing. They have different causes, play out differ-

ently, draw different reactions, and affect societies in different ways" (2009, S. 367). Anhand dieses Krisentyps zeigt sich, dass bei komplexen Krisen die bisherigen Grenzziehungen und Phaseneinteilungen aus der managementtheoretischen Perspektive zu kurz greifen, da diese deutlich länger andauern, verschiedene Gesellschaftsbereiche zum Erliegen bringen und längst nicht nur für einzelne Organisationen und Fragen nach ihrer Legitimität eine Gefährdung darstellen können: „The key to understanding the shifting nature of crises and disasters is deceptively simple: threat agents will look familiar (e.g., natural forces, violence, and technological failure), but the consequences play out very differently" (ebd.).

In den Managementtheorien sind Krisenphasen und Typologisierungen auf Grenzziehungen angewiesen, weil dadurch festgestellt wird, wann wie im Krisenprozess gehandelt wird. Bei einem grenzüberschreitenden Krisenverständnis geraten Kriseneinteilungen allerdings an die Grenzen ihrer Erklärkraft. Auch wenn Boin ebenfalls eine kleinteilige Sezierung des grenzüberschreitenden Krisentypus auf die zukünftige Forschungsagenda stellt, um daraus weitere effektive Handlungen abzuleiten, benennt er verschiedene Problematiken, aufgrund derer er in Anlehnung an Hargrove (1990) Krisenmanagement als „impossible job" einstuft (Boin, 2009, S. 370).

Aufgrund der Tatsache, dass sich Anfang und Ende von Krisenphasen äußerst schwer bestimmen lassen, verwendete Darling bereits 1994 eine Tunnel-Metapher: „The light of resolution the manager begins to see at the end of one crisis tunnel may very well be the prodromal light of an oncoming crisis" (Darling, 1994, S. 7). Die kognitiv-affektive Dimension der Beobachtenden wird in der Forschungsliteratur zu Krisentypologien vernachlässigt, obwohl Krisenphasen, Krisentypen und Verläufe nicht nur unterschiedlich wahrgenommen, sondern auch verschieden hinsichtlich ihrer Intensität in der Auswirkung oder dem zeitlichen Druck bewertet werden.

Diese Modelle zur Bestimmung von Krisenverläufen dienen allerdings eher als Heuristiken, damit auch im Forschungsprozess nicht aufgrund der Unberechenbarkeit von Krisen aufgehört wird, weiter am Phänomen der Krise zu forschen. Deshalb wird an dieser Stelle darauf verzichtet, die zahlreichen Krisentypen und -phasen in ihrer Breite und Varianz vorzustellen und deren Vor- und Nachteile zu diskutieren, sondern es genügt hier die Feststellung, dass die unterschiedlichen Wahrnehmungen von Krisen auch bei For-

scher:innen bislang zu einer hohen Anzahl an Systematisierungsvorschlägen zu Krisenkommunikation geführt haben und vermutlich weiterhin führen werden.

Dass sich aus einer ereigniszentrierten Perspektive eine Prozessorientierung entwickelt hat, lässt sich dadurch erklären, dass nach 30 Jahren Forschung über Einzelfallstudien genügend Erfahrungswerte über den Verlauf einzelner Krisen bestehen. Dies ermöglicht eher eine historische Betrachtung, denn die Beobachtungszeiträume von Krisen dehnen sich aus. Gleichsam lässt sich bei grenzüberschreitenden Krisen kein Anfangs- oder Endpunkt ausmachen: „We can observe that crisis have become more mediatized, more international or global, and more filled with dilemmas“ (Frandsen und Johansen, 2017, S. 61).

Insgesamt liegt der hauptsächliche Kritikpunkt an Krisenphasenmodellen in deren Verlaufsform der einzelnen Krisenphasen, welche die Simultaneität von Kommunikationskanälen verkennt: „Deren Defizit bestehe darin, dass sie die Parallelläufigkeiten intermedial vernetzter Kommunikationsprozesse durch Reduktion auf Zeitreihen ausklammern“ (Malsch et al., 2014, S. 224). Mit diesem simplifizierenden Verständnis einer Abfolge von Krisenphasen lässt sich kaum abbilden, wie ungleichmäßig Krisen wahrgenommen und wann bzw. wie Anfangs- und Endpunkte festgemacht werden sollen. Zudem sind weder Beschleunigungen noch Verlangsamungen in den bereits entwickelten Modellen vorgesehen, sodass die Eigendynamik von Krisen durch rein sequenzielle und narrative Verlaufsmodelle ausgeblendet wird (vgl. ebd.).



### 3.3 Krisenkommunikationsinstrumente

In der Krisenmanagementliteratur werden verschiedene Instrumente besprochen, mit deren Hilfe Akteure Krisen bearbeiten können. Aus managementorientierten Perspektiven wird Krisenkommunikation insgesamt als Instrument des Krisenmanagements verstanden (Krystek, 1987; Thießen, 2011). An dieser Stelle werden einzelne Kommunikationsmanagementtools vorgestellt, die speziell in Krisen zum Einsatz kommen. Zerfaß und Volk (2019, S. 17) verstehen unter Kommunikationsmanagementtools „Denkwerkzeuge, Konzepte, Methoden, Vorgehensweisen und Standardprozesse, die dem Management von Kommunikationsprozessen in Unternehmen und anderen Organisationen dienen und nach einem einheitlichen Schema zur Analyse, Planung, Umsetzung oder Evaluation von Kommunikation eingesetzt werden.“ Dieses Instrument-Verständnis lässt sich auch auf Krisen übertragen, nur dass sich in Krisenphasen die Bedingungen, unter denen diese Instrumente eingesetzt werden, insgesamt verschärfen. An dieser Stelle werden solche Instrumente zusammengetragen, denen aus managementtheoretischer Perspektive hohe Relevanz zur effektiven Lösung von Krisen zugeschrieben werden. Darunter fallen Krisenpläne, Krisenteams und Krisentrainings bzw. Simulationen oder Stresstests. Diese Instrumente gelten heutzutage als Grundlage des professionellen und modernen Handelns von Organisationen.

Als eines der wichtigsten Instrumente im Krisenmanagement wird der Krisenplan angesehen. Im Kern liefert der Krisenplan die wichtigsten Hintergrundinformationen und Verantwortlichkeiten vor dem Hintergrund möglicher Krisenszenarien (Coombs, 1999, S. 79). Dies führt auf der einen Seite zu euphorischen Stimmen, die davon ausgehen, dass Krisenpläne gewährleisten könnten, dass Mitarbeiter:innen zu jedem Zeitpunkt wüssten, wie sich zu verhalten hätten (Krämer, 2008, S. 156). Auf der anderen Seite finden sich trotz der handlungsleitenden und stabilisierenden Funktion von Krisenplänen einige Kritikpunkte:

“Especially during the 1990s, authors began to view the crisis plan alone as insufficient to safeguard a company’s reputational and tangible assets, and they shifted their focus toward preventive action (Coombs 2007, Gonzalez-Herrero & Pratt 1995, Mitroff et al. 1996)” (Gilpin und Murphy 2008, S. 19).

Hinsichtlich des Einsatzes von Krisenplänen fand Marra (1998) beispielsweise heraus, dass diese von Organisationsmitgliedern überschätzt werden können und die Organisations-

kultur eine größere Rolle spiele (ebd., S. 461ff.). Hier stößt die managementtheoretische Perspektive an ihre Grenzen, denn „Krisenpläne können nicht auf alle denkbaren Szenarien vorbereiten, vermitteln unter Umständen ein falsches Gefühl von Sicherheit und können im Falle blinder Befolgung von Anweisungen versagen“ (Löffelholz et al., 2008). Es finden sich wenige wissenschaftliche Studien zum Einsatz von Krisenplänen, einzelne PR-Manager Magazine berichten nicht-repräsentative Ergebnisse<sup>25</sup>, sodass hier eine eher geringe Aussagekraft für generalisierende Aussagen gemacht werden kann (Frandsen und Johansen, 2017, S. 76).

Krisenmanagementteams, d.h. die personellen Ressourcen einer Organisation setzen sich in der Regel am stärksten mit der Vorbereitung auf Krisen auseinander. Verstanden werden Krisenteams als „eine auf Dauer angelegte Gruppe hochrangiger Vertreter verschiedener Funktionen, die mit der Planung und Koordination für den Krisenfall betraut sind. Ihre Aufgabe ist es, die Prozesse und Strukturen für den Krisenfall bereitzustellen, Krisen zu erkennen und zu handhaben, wie auch Wiederherstellungspläne zu entwickeln“ (Schreyögg und Ostermann, 2014, S. 130). In Krisenmanagementteams werden Personen mit den wichtigsten Kommunikationswegen vertraut gemacht und einzelne Funktionen verteilt, wie z.B. Brandschutzbeauftragte. Coombs und Holladay (2010) gehen bei Krisenmanagementteams davon aus, dass eine gute Beziehungspflege zu Stakeholdern die Wahrnehmung von Krisen und die Organisationsreputation formen und damit einen direkten Einfluss auf die Entwicklung von Krisensituationen haben. Der Beziehungspflege und die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der Krisensituation wird demnach große Bedeutung zugeschrieben, um beispielsweise Panik und Verwirrung in Krisen zu minimieren: „Thus, strong relationships with stakeholders, constructed and nourished by communication, are a condition to limit negative crisis consequences“ (van der Meer et al., 2017, S. 2).

---

<sup>25</sup> Der PR-Report (2013) titelt im Jahr 2013 z.B.: „Jedes zweite Unternehmen in Europa hat keinen Krisenplan“ und bezieht sich in dem Artikel auf eine Studie der Lobby- und PR Agentur *Burson-Marsteller*, die ein wirtschaftliches Interesse daran haben, dass Organisationen solche Instrumente für sich entdecken. Durch Inhalte wie z.B.: „Zwei von fünf Unternehmen seien heute in keiner Weise auf eine mögliche Krise vorbereitet“ werden explizit Bedürfnisse bei Organisationen aktiviert, dass Krisenpläne als notwendige Instrumente eingesetzt werden sollten.

Professionell ausgebildete Sprecher:innen – sogenannte Krisenverantwortliche – bekleiden auch dauerhaft Positionen. Außerhalb von Krisen werden sie damit beauftragt, strategische Richtlinien zu erarbeiten, wie z.B. Familienmitglieder in Krisensituationen benachrichtigt werden sollen oder wie der Kontakt zu Medien gestaltet wird. Diese Dienste werden häufig auch von Kommunikationsagenturen angeboten, die auf Krisenkommunikation spezialisiert sind. Zur Sicherung von Handlungsabläufen werden Trainings oder Stresstests simuliert, damit unter Zeitdruck die Beteiligten auf ein bereits eingeübtes Repertoire von Handlungsabläufen zurückgreifen können. Die managementtheoretische Perspektive verknüpft insgesamt Steuerungsvorstellungen und den Zwang, dass in Krisen möglichst professionell gehandelt werden muss. Zerfaß und Volk (2019, S. 14) betonen, dass Handlungsfähigkeit an Steuerungsfähigkeit geknüpft ist:

„Einige Kommunikationsverantwortliche berufen sich immer noch auf die grundsätzliche Schwierigkeit von Planung und Kontrolle bei allem, was mit öffentlicher Meinungsbildung zu tun hat – insbesondere in Krisensituationen und in sozialen Medien. Dies erkennt jedoch, dass jedes Unternehmen, das handlungsfähig bleiben will, auch mit Situationen von Ungewissheit professionell umgehen muss und zudem die meisten Kommunikationsaktivitäten sehr wohl steuerbar sind – wenn auch die Ergebnisse wie bei allen sozialen Prozessen nur begrenzt vorhersehbar und niemals vollständig beeinflussbar sind.“ (ebd.)

Trotz der Einübung von Routinen zeichnen sich Krisen durch Unsicherheit aus: „Still, the outcomes appear unpredictable, and many PR managers may lose their credibility and, perhaps, their jobs, because of negative results“ (Burnett, 1998, S. 476). Die detaillierte Planung, Vorbereitungsprozesse und das Antizipieren von möglichen Krisenszenarien kann zudem kostspielig für Organisationen sein. In größeren Organisationen finden sich in der Regel ausdifferenzierte Strukturen für den Umgang mit Krisen als z.B. in kleinen und mittelständischen Unternehmen oder in Non-Profit-Organisationen. In kleinen Organisationen müssen Positionen, wie z.B. der Brandschutzbeauftragte oder die Rolle des Pressesprechers auch von der Geschäftsführung übernommen werden, wenn keine weiteren geeigneten Personen vorhanden sind.

Boin (2009, S. 371) nennt im Kontext der Vorbereitung von grenzüberschreitenden Krisen insbesondere organisationale Ressourcen als Hindernis, da es schwer sei, sich auf Ereignisse vorzubereiten, die in ihren Ausmaßen nicht vorstellbar sind und nur möglicherweise vorkommen.

Für das Akteursverständnis wird deutlich, dass in der managementtheoretischen Perspektive die Handlungsfähigkeit wirksamer Akteure das konstituierende Moment ist, mit dem trotz aller Unvorhersehbarkeit von Krisen nicht gebrochen werden kann.

### **3.4 Praxisanleitende Krisenkommunikationsansätze**

An dieser Stelle werden solche theoretischen Ansätze vorgestellt, die die Hauptforschungsperspektive maßgeblich prägen und immer wieder Sichtbarkeit erlangen und so die managementtheoretische Sichtweise auf Krisenkommunikation mitkonstituieren. Sowohl die *Theory of Image Repair* von Benoit als auch die *Situational Crisis Communication Theory* von Coombs lösen einen bemerkenswerten Effekt in der Krisenkommunikationsforschung aus. Weil die Theoriebezogenheit lange Jahre sehr schwach ausgefallen ist, wurden diese beiden Autoren mit ihren Vorschlägen positiv in der Forschungsgemeinschaft aufgenommen und bilden die theoretische Grundlage für zahlreiche Fallstudien, die in den letzten 20 Jahren im Forschungsfeld entstanden sind.

#### **3.4.1 Imagewiederherstellung durch rhetorische Strategien**

Nach der Auswertung der Überblicksstudien zählt die *Theory of Image Repair* von William L. Benoit zu den meistzitierten Theorien der Krisenkommunikationsforschung, die der amerikanische Forscher 1995 aus dem Bereich der politischen Kommunikation entwickelt hat (Huang et al., 2016). Darin wird grundlegend das Verhältnis zwischen Öffentlichkeit und Organisationen in Krisenzeiten beleuchtet, um die rhetorischen Strategien von Organisationen auszuloten, mit denen sich eine Krise abwenden lässt.

In der Krise wird laut Benoit (1995) die organisationale Reputation durch einen offensiven, aggressiven Angriff und die Zuschreibung von Verantwortlichkeit gefährdet (ebd.). Seine Theorie basiert auf den Grundannahmen, dass Kommunikation stets zielorientiert sei und dass Kommunikationsverantwortliche die positive Reputation einer Organisation entweder erhalten oder zurückgewinnen wollen: „Image repair theory can be applied as a theoretical approach for understanding the communicative behavior of individuals or organizations in crisis situations, and – to a lesser extent – as a practical tool for managing a crisis“ (Frandsen und Johansen, 2017, S. 95).

Folgende Strategien benennt Benoit zur Imagewiederherstellung: Verleugnung, Verantwortunglosigkeit, Reduzierung der Beleidigungen, Korrekturmaßnahmen und Demütigung. Zusätzlich zu diesen Hauptstrategien gibt es jeweils weitere Subkategorien<sup>26</sup> (aus dem Englischen übersetzt Benoit, 1995, S. 63ff.). Krisenkommunikation wird hier als Mittel-zum-Zweck verstanden, um die Reputation einer Organisation zu schützen. Dabei betont Benoit, dass es lediglich um die Beeinflussung der Wahrnehmung und nicht die Aufdeckung von Tatsachen gehe: „perceptions are more important than reality. The important point is not whether the business in fact is responsible for the offensive act, but whether the firm is thought to be responsible for it by the relevant audience“ (Benoit, 1997, S. 178). Benois Theorievorschlag deckt sich aufgrund der rhetorischen Ansätze und der Soziologie der Rechtfertigung auch mit den Grundlagen des Impression Managements<sup>27</sup> (vgl. Kapitel 5.3.2).

Mit einer solchen Aufstellung von Kommunikationsstrategien werden Rechtfertigungsmuster bereitgestellt, die für Praktiker:innen und Forscher:innen gleichermaßen interessant erscheinen, weil sie suggerieren, dass Kommunikation in Krisen intentional zu steuern ist. Allerdings bleibt die Aussagekraft des Konzeptes äußerst begrenzt: „The use of the concept of image and image restoration, for example, may lead to the misunderstanding that the image of an organization is unitary and homogeneous, and that it can be restored back to its previous state“ (Frandsen und Johansen, 2017, S. 100). Aufgrund der mechanistischen Vorstellung von Organisationen werden deren Steuerungsmöglichkeiten mittels rhetorischer Strategien überschätzt. Weiterhin kommen Analysen, die auf die IRT zurückgreifen, häufig nicht über die deskriptive Beschreibung und Kategorisierung von rhetorischen Strategien hinaus. Entgegen der Annahme, dass Strategien stets wirkungsvoll zur Abwendung eines Krisenfalls eingesetzt werden müssen, legen empirische Ergebnisse einen anderen Schluss nahe: Organisationen, die keine Krisenstrategien

---

<sup>26</sup> Die Darstellung der jeweiligen Subkategorien ist an dieser Stelle zu vernachlässigen, durch die hohe Publizität werden diese aber immer wieder einzeln vorgestellt. Eine Übersicht der Strategien findet sich bei Benoit (2015) oder Frandsen und Johansen (2017, S. 98).

<sup>27</sup> Impression Management taucht sowohl als Mittel zur Steuerung von Eindrücken einzelner Personen in managementtheoretischen Ansätzen als auch in der symbolisch-interpretativen Perspektive auf, wo es ebenfalls als Mittel zur effektiven Krisenbearbeitung verstanden werden kann. Es beinhaltet symbolische Inszenierungen und eine institutionalistische Perspektive: „The impression management literature fits well with the idea of the institutional environment. Impression Management strategies are embedded within the accounts individuals offer in answer to explicit or implicit questions emerging from an audience’s normative expectations“ (Schonbach, 1990; zit. nach Allen und Caillouet, 1994, S. 47).

nutzen, erfahren durch konsequentes Ignorieren keineswegs Nachteile, wie vermutet, sondern sogar Vorteile: „This supports Lee’s (2004) findings that when the organization used a No Comment strategy it was more credible“ (Holtzhausen und Roberts, 2009, S. 5).

In nahezu jedem Lehrbuch und Seminarplan zu Krisenkommunikationsforschung ist die *Situational Crisis Communication Theory* des amerikanischen Forschers Timothy Coombs erwähnt. Sein Theorievorschlag gilt in der Public-Relations-Forschung als die etablierteste Theorie zur Erklärung von Schuldzuschreibungen in Krisenfällen durch Stakeholder<sup>28</sup>. Seine Forschung kreist um die Frage, wie rhetorische Krisenstrategien am effizientesten zur Krisenabwendung genutzt werden können. Die Auswahl sollte nach Coombs aufgrund der attribuierten Verantwortungszuschreibungen und dem jeweiligen Krisentyp erfolgen, um als Organisation möglichst geringe Reputationsschäden in einer Krise zu erleiden (Coombs, 1999).

Die SCCT-Theorie beruht auf der Attributionstheorie, denn entscheidend sei, wie Verantwortung in Krisen zugeschrieben bzw. attribuiert wird. Insbesondere geschehen Verantwortungs- und Sinnzuschreibungen, weil Stakeholder kognitive Kontrolle zurückgewinnen möchten, wie Frandsen und Johansen (2017) ausführen:

“Attribution theory is based on the assumption that to make sense of the world, people develop explanations about what is happening and why people are acting certain ways. [...] Attribution theory is the theory of the *causal attributions* [Herv. i. Orig.] made by social actors in an attempt to assign the responsibility for an event or an action to someone or something.“ (Frandsen und Johansen, 2017, S. 109)

Die Theorie umfasst sowohl die Krisensituation, Krisenantwortstrategien als auch die abgeleiteten Empfehlungen zur sinnvollen Verbindung beider. Die Krisensituation wird von den Stakeholdern unterschiedlich wahrgenommen, da diese verschiedenen Vermutungen darüber anstellen, inwiefern die betroffene Organisation an der Krisensituation verantwortlich ist. Laut Coombs (2007a) sorgt eine hohe Verantwortungsattribution dafür, dass die Wahrscheinlichkeit von negativen Einstellungen und Emotionen gegenüber der Organisationen zunimmt. Wie hoch diese Zuschreibungen letztlich ausfallen, hängt danach maßgeblich vom zuvor bestimmten Krisentyp ab. Coombs hat dafür eine Taxonomie von 13 Krisentypen entworfen, die er wiederum in drei Cluster unterteilt.

---

<sup>28</sup> Unter Stakeholdern versteht Coombs mit Verweis auf Agle et al. (1999) „any group that can affect or be affected by the operation of any organisation“ (Coombs, 2007c, S. 164).

Krisentypen versteht Coombs als Rahmungen, innerhalb derer ein Ereignis in den Massenmedien erzählt wird: „The way a message is framed shapes how people define problems, causes of problems, attributions of responsibility and solutions to problems“ (Coombs, 2007c, S. 167). Die drei Cluster von Krisen lauten: a) Opferkrisen mit schwacher Attribution von Schuld (Naturkatastrophen, Gerüchte), b) Unfallkrisen mit moderater Attribution der Schuld (technische Rückrufe) sowie c) vermeidbare Krise mit einer hohen Attribution von Schuld, d.h. einem bewussten Fehlverhalten (Thießen, 2011, S. 70; Coombs, 2007c, S. 167). Nach Coombs' SCCT-Theorie beeinflussen drei Faktoren, inwiefern die organisationale Reputation bedroht ist, was durch eine Krise ausgelöst wird. Zum einen ist dies die Übernahme von Verantwortung, zum anderen die (Krisen-)Vorgeschichte der Organisation und darüber hinaus noch die bestehende Reputation in der Beziehungsgestaltung. Je stärker die Stakeholder die Organisation für die Krise verantwortlich machen, desto intensiver sei der organisationale Reputationsverlust, wie Coombs meint (Coombs, 2007c, S. 166). Kernthese der Theorie besteht folglich darin, dass es hauptsächlich vom Krisentyp abhängt, welche Verantwortlichkeit zugeschrieben wird. Zusätzlich ist der mögliche Reputationschaden einer Organisation allerdings auf weitere Aspekte zurückzuführen. So spielen auch negative Emotionen von Stakeholdern eine Rolle, die im Modell durch die Linie E als Verhaltensabsicht berücksichtigt sind: Negative Emotionen von Stakeholdern können auch in ein negatives Verhalten gegenüber der Organisation münden:

“Emotions operate on a parallel track to reputation and affect behavior intentions as well. Increased attributions of crisis responsibility generate stronger feelings of anger and in some extreme cases schadenfreude (drawing pleasure from the pain of others) toward the organization while reducing feelings of sympathy for the organization.” (ebd., S. 169)

Je negativer die Reputation einer Organisation wahrgenommen wird, desto weniger wahrscheinlich wird es nach Coombs, dass Stakeholder Verhaltensabsichten entwickeln, welche die Organisation unterstützen, wie z.B. Produkte oder Services zu nutzen (ebd.). Antwortstrategien wirken sich in Krisen dann sowohl auf die wahrgenommene Verantwortungsübernahme in der Krise, auf die Organisationsreputation als auch auf Emotionen der Bezugsgruppen aus. Das Pfadmodell der SCCT wurde von Schwarz (2010) um kausalrelevante Informationen (Konsensus, Distinktheit oder Konsistenz) ergänzt, die zu Kausalattributionen führen.

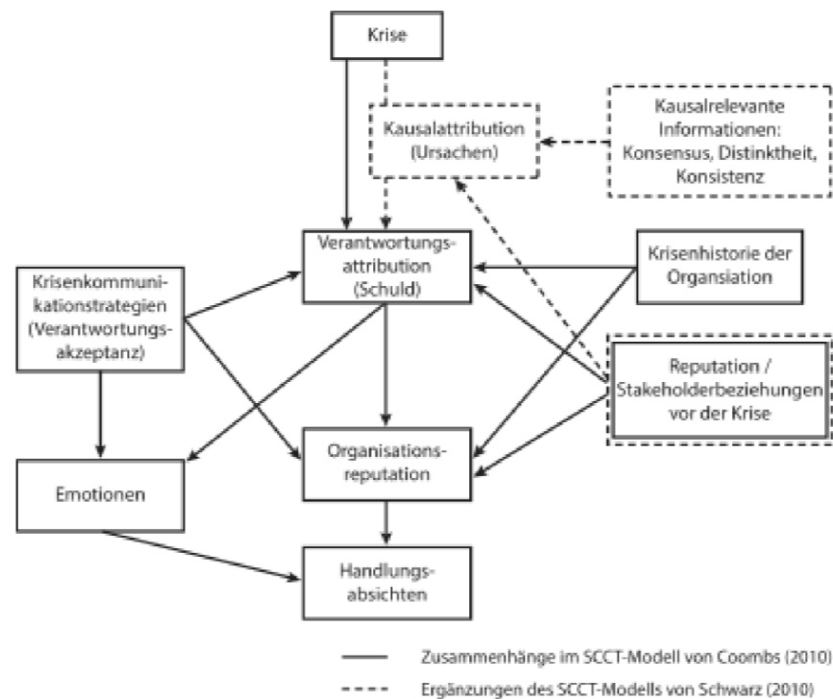


Abbildung 6: Pfadmodell der SSCT nach Coombs (2010) mit Ergänzungen von Schwarz (2010)

Auch Coombs' Unterteilung in primäre und sekundäre Krisenkommunikationsstrategien fand viel Beachtung im Forschungsfeld, weil sich jegliche Krisenkommunikation mithilfe dieser Strategiecluster untersuchen lässt. Zu den primären Kommunikationsstrategien gehören a) Zurückweisung b) Abschwächung und c) Wiederaufbau (ebd., S. 170). Bei der Zurückweisung von Vorwürfen hat höchste Priorität, die Organisation nicht mit der Krisenzuschreibung in Verbindung zu bringen. Teilen die Stakeholder die Vorwürfe nicht bzw. machen sie betroffene Organisation nicht dafür verantwortlich, so hat die Organisation laut Coombs keine negativen Auswirkungen auf die Reputation zu befürchten. Für das Strategiecluster „Diminish“, d.h. der Abschwächung, muss nach Coombs die Assoziation zwischen Organisation und Krise geschwächt werden. Beispielsweise wird nach außen kommuniziert, dass die Organisation nicht über die gesamte Kontrolle über den Krisenfall verfügt und keine Intention zur Krise bestand, was sich nach Coombs insbesondere beim Krisentyp des Unfalls anbietet. Im dritten Cluster „Deal“ bzw. „Rebuild“ werden negative Auswirkungen z.B. monetär entschädigt. Es wird Bedauern ausgedrückt oder deutlich kommuniziert, dass Verantwortung für die Krisen übernommen wird, was mit einer Bitte um Vergebung einhergeht (vgl. ebd.).



Tabelle 10: Typologie von Krisenkommunikationsstrategien nach Coombs (2010b; S. 36)

Cluster	Strategie	Erläuterung
<b>Deny</b>	Denial	Management streitet Existenz einer Krise ab.
	Scapegoat	Andere Akteure außerhalb der Organisation werden beschuldigt.
	Attack the Accuser	Gruppen bzw. Personen, die der Organisation etwas vorwerfen, werden zur Rede gestellt.
<b>Diminish</b>	Excuse	Krisenverantwortung wird heruntergespielt durch Hinweise auf mangelnde Kontrolle über die Krise oder Behauptung, dass keine Intention bestand, die Krise auszulösen.
	Justification	Wahrgenommener Schaden der Krise wird abgeschwächt.
<b>Deal</b>	Ingratiation	Einschmeicheln bei Stakeholdern oder Hinweis auf gute Taten in der Vergangenheit.
	Concern	Ausdruck der Besorgnis für die Opfer der Krise.
	Compassion	Geldzahlungen oder andere Geschenke an Opfer.
	Regret	Management drückt Bedauern aus.
	Apology	Management akzeptiert die Verantwortung und bittet um Vergebung.

Unter die sekundären Krisenantwortstrategien fallen Unterstützungsstrategien, die ergänzend zu den vorherigen Maßnahmen eingesetzt werden können. Zum Beispiel erinnert die Organisation an die gute Arbeit in der Vergangenheit oder es werden Stakeholder für die gute Zusammenarbeit gelobt oder aber Krisenverantwortliche stellen sich ebenfalls als Opfer dar.

In der SCCT sind Vorstellungen von Krisentypen gebündelt, die sich an der Einschätzung der Stakeholder ablesen lassen. Durch das Reflektieren ihrer Attributionen können Kommunikationsverantwortliche laut Coombs diejenigen Krisenkommunikationsstrategien aus einem Repertoire auswählen, die zum Krisentyp inklusive der attribuierten Schuld passen, um Reputationsschäden der Organisationen zu verhindern (Sellnow und Seeger, 2013, S. 91).

Trotz massiver, teils fundamentaler Kritik an der prominenten *Situational Crisis Communication Theory* wird diese weiterhin überwiegend in der Krisenkommunikationsforschung rezipiert. Mittels Fallstudien wird sie als „theoretisches Konzept“ angewandt und findet viel Zuspruch, weil sich diese einfach auf Krisenfälle von Organisationen übertragen lässt.

Aufgrund von verständlichen „Sortierhilfen“ in Form von Krisentypen und den passenden rhetorischen Strategien leistet dieses Modell Hilfestellung, die komplexe soziale Realität in diesen Kategorien zu reduzieren. Hier findet sich Rezeptwissen<sup>29</sup>, was eigentlich in Alltagssituationen angewandt wird und wozu Krisen gerade nicht gehören: „Es kontrolliert Verhalten und sieht es zugleich voraus“ (Berger und Luckmann, 1980, S. 70).

Typologisierungen von Krisen können defizitär sein, denn sie hängen von der Wahrnehmung und den Interpretationen der beteiligten Akteure ab. Beispielsweise kann die Bestimmung einer Unfallkrise eine weitere Krise auslösen, da Krisenzuschreibungen dynamisch verlaufen. Sie verändern sich von Zeit zu Zeit und auch je nach Informationslage, weshalb sie dann ggf. anders beurteilt werden müssen (vgl. hierzu auch Völker, 2017). Erschwerend kommt hinzu, dass Anschuldigungen in einer Krise auf unterschiedliche Sachverhalte oder Personen abzielen können (vgl. Thießen, 2011, S. 94ff.).

Das gleiche Problem ergibt sich für die (Krisen-)Geschichte einer Organisation, die nach Coombs ebenfalls Einfluss auf die Einordnung des Krisentyps hat. Die Organisationsgeschichte lässt sich nicht objektiv bestimmen, denn dafür müsste sie gleich gedeutet werden. Auch die Isolierbarkeit einzelner, in sich geschlossener Krisen lässt sich anzweifeln, weil Übergänge zwischen Krisenphasen fließend sind und Grenzen damit nur schwerlich festgelegt werden können.

Organisationen werden zudem als autonome Einheiten verstanden und Stakeholder als eher einheitliche Gruppe, was jedoch nicht die Vielfalt und das Konfliktpotenzial durch verschiedene Erwartungen und die Eingebundenheit der Akteure in unterschiedliche gesellschaftliche Kontexte widerspiegelt. Durch die Fokussierung auf die Organisation, die gegen Reputationsschäden kämpft, fehlt weiterhin eine gesellschaftliche Perspektive auf Krisenkommunikation. Die Übertragbarkeit des Konzepts auf andere Kulturräume außerhalb der westlichen Kultur erscheint deswegen fraglich. Stärker zu berücksichtigen ist deshalb weitere sozialpsychologische Forschung, die Coombs in sein Modell integriert. Der Aspekt, dass Akteure unterschiedliche Bedürfnisse haben, Ereignisse in ihrer Umwelt vorherzusagen, um ein Gefühl von Kontrolle zu erlangen, werden in der SCCT ebenso wenig tiefgehend reflektiert wie die Grenzen dieser Vorhersehbarkeit.

---

<sup>29</sup> Der Begriff des Rezeptwissens stammt von Schütz.

Für Coombs sind Emotionen eine Einflussvariable, denn je stärker Gefühle von Ärger und Schadenfreude bei den Stakeholdern durch die Krise aufkommen, desto unwahrscheinlicher sei es, dass diese Organisationen in der Krise unterstützen. Nach Jin (2009) hängt das dominante Empfinden in Krisen davon ab, inwiefern diese als vorhersehbar und kontrollierbar eingestuft werden. Diese Selbstwirksamkeit der Anspruchsgruppen wird bei Coombs nicht weiter ausgeführt, denn aufgrund des hohen Entscheidungsdrucks in Krisen entsteht häufig der Zwang zur Simplifizierung von komplexen Situationen. Durch Coombs' Fokus auf strategische, intentionale Krisenkommunikation erwähnt er keine nicht-intendierten Konsequenzen, die sich bei der zufälligen Wahl bestimmter etablierter Kommunikationsstrategien ergeben. Im Gegensatz dazu verweisen Malsch und Schmitt (2014, S. 224) auf die Eigendynamiken von Krisen, die in Konzepten wie der SCCT ausgenommen sind: Dadurch werden überraschende Auswege und neuartige Umstrukturierungen nicht erst durch die Wahl der geeigneten Kommunikationsstrategie sichtbar, die den Akteuren vorher (noch) nicht bewusst waren.

### **3.4.2 Social Media und Krisenkommunikation**

Im Zuge der hochgradigen Technisierung von Kommunikation durch die Digitalisierung wächst für Organisationen die Relevanz von Internet und den sozialen Medien für den Umgang mit Krisen, da dort dynamische Entwicklungen von Krisenverläufen noch sichtbarer werden können. In der Forschung zu Social Media und Krisenkommunikation finden sich zahlreiche Einzelfallstudien, wobei sich auch hier wieder auf effektive Krisenreaktionen fokussiert wird (Schwarz, 2012; Timothy Coombs und Holladay, 2012; Austin et al., 2012; Mak und Song, 2019; Rodriguez-Toubes und Dominguez-Lopez, 2017; Yuan Wang, 2017; Zheng et al., 2018). Mit dem *social-mediated crisis communication model* (SMCC) von Liu et al. (2011) gelingt es, Social-Media- und Offline-Kommunikation vor, während und nach Krisen zu erklären (Frandsen und Johansen, 2017, S. 172; Austin et al., 2012). Bereits Schultz et al. (2011) weisen darauf hin, dass die Informationsquelle im Krisenprozess wichtiger sein kann als die Krisenbotschaft selbst und damit auch die gewählte Krisenkommunikationsstrategie. Ihre Untersuchungen zur „secondary crisis communication“ belegen, dass Nachrichten von traditionellen Medien eher verbreitet wurden als solche via soziale Medien wie Blogs oder Twitter (ebd.; Utz et al., 2013).

Mit dem Aufkommen von sozialen Medien wird von Organisationen zunehmend erwartet, dass sich diese mit der breiten Bevölkerung und mit der veränderten Situation auseinandersetzen, das sich auch ihre Bezugsgruppen untereinander vernetzen. Dadurch sollen Organisationen in Krisen besonders schnell und häufiger mit verschiedenen konkreten oder unkonkreten Gruppen kommunizieren und auf diese reagieren. Für Organisationen erhöht sich damit der Druck, dass sie nicht nur verstärkt von einer breiten Masse beobachtet, sondern auch von dieser möglicherweise überall (negativ) sichtbar bewertet werden können.

Die sozialen Medien sind mit ihren erweiterten Kommunikationsmöglichkeiten in der Lage, Krisen zu befeuern oder auch abzuschwächen, je nachdem, wie die Kommunikationsstrategien genutzt werden. Kommunikation gilt auch hier als Auslöser und als Behandlungsmethode für und von Krisen (Coombs, 2013, S. 398).

Für das erhöhte Aufkommen von negativen Kommentaren im Internet hat sich im deutschsprachigen Kontext der Anglizismus *Shitstorm* eingebürgert (Folger, 2014), während dies im englischsprachigen Sprachraum als *Online Firestorms* bezeichnet wird (Pfeffer et al., 2014). Beide sprachlichen Ausdrücke verweisen auf die Tatsache, dass es sich bei diesen Negativbewertungen um Krisenkommunikation im eigentlichen Sinne handelt, obwohl dieses sogenannte *Negative Word Of Mouth (NWOM)* nicht existenzgefährdend für Organisationen sein muss (Chang et al., 2015). Denkbar sind z.B. auch (nicht) intendierte Konsequenzen von negativen Kommunikationsverdichtungen, die sich für eine Organisation (z.B. im Nachhinein) als durchaus positiv erweisen. Der bewusste Bruch mit Erwartungen kann zu erhöhter negativer Aufmerksamkeit und entsprechend negativer Kommunikation in sozialen Netzwerken führen. Organisationen wird dann zwar eine Krise zugeschrieben, was allerdings auch von der Organisation intendiert und gezielt herbeigeführt sein kann. Ein Beispiel dafür ist die Smoothie-Marke *True Fruits*, die mit nur geringem Marketingbudget in ihrer Außenkommunikation Tabubrüche in den Erwartungshaltungen dazu nutzt, um ihre Sichtbarkeit zu steigern und damit auch ihre Umsätze.

Die Forschung zu WOM und NWOM verläuft bisher weitestgehend parallel zur Krisenkommunikationsforschung, wenngleich Potenzial darin gesehen wird, folgende Forschungsstränge zu verbinden: „Our research is indicating a potential synergy between two streams of marketing literature: the WOM literature and the corporate reputation

literature. Further, this study also goes some way to marrying the WOM and crisis management literatures (Coombs, 2007)" (Williams und Buttle, 2014, S. 17). Die Schnittmenge der beiden Forschungsgebiete besteht darin, dass Organisationen negative Kommentare befürchten, sodass PR-Abteilungen in Zusammenarbeit mit der Führung an Gegenargumenten und Antwortstrategien arbeiten, um einem Reputationsverlust entgegenzuwirken. Dennoch betonen Williams und Buttle (2014), dass der Einfluss von NWOM auf die Reputation unklar bleibt, insbesondere auch deswegen, weil das Managen von Positive Word of Mouth (PWOM) bezweifelt wird: „There is also an overriding, almost fatalistic, feeling that whatever the organisation does, its efforts to thwart or neutralise NWOM, especially from media criticism, will fall far short of addressing the problem amongst customers and other stakeholders" (ebd., S. 19).

In sozialen Medien werden Konflikte und Krisen häufig synonym verwendet, obwohl sich Coombs für eine Unterscheidung ausspricht, weil eher eine Vorstufe von Krise in sozialen Medien vorzufinden ist (*paracrisis*). In sozialen Medien besteht jedoch nach Coombs zu meist eher das Risiko für eine Krise, das dort unter globaler Beobachtung behandelt wird, damit es sich nicht zum größeren Krisenfall ausweitet und verfestigt:

“Unfortunately, people are too quick to call some social media incidents ‘crises’. Social media has created a variant of a crisis called the paracrisis. A paracrisis looks like a crisis but is really a crisis risk that is being managed in public view. Paracrisis center on stakeholders being upset about an organization’s behavior and complaining about that behavior in social media.” (Coombs, 2013, S. 399)

Im *social-mediated crisis communication model (SMCC)* von Austin et al. (2012) sind Interaktionen zwischen Organisationen mit ihren Stakeholdern in Krisen beschrieben. Das Forschungsinteresse liegt hier auf den Auswirkungen dieser Form von Krisenkommunikation (z.B. durch traditionelle Medien versus soziale Medien) auf der Akzeptanz von Krisenstrategien und den Emotionen in der Öffentlichkeit. Darüber hinaus wird danach gefragt, welche Quelle Informationen verbreitet und welche Rolle dies für die Akzeptanz und die Emotionen in Krisen spielt (ebd., S. 192).

Es finden sich drei verschiedene Typen, die unterschiedlich Informationen nutzen und verbreiten: (1) einflussreiche Social-Media-Schaffende, die Kriseninformationen für andere zum Konsum schaffen; (2) Social-Media-Follower, die die Kriseninformationen der einflussreichen Social-Media-Schöpfer konsumieren; und (3) Social-Media-Inaktive, die

lediglich passiv die Kriseninformationen der einflussreichen Social-Media-Schaffenden indirekt durch Mundpropaganda-Kommunikation oder über traditionelle Medien konsumieren (übersetzt aus dem Englischen vgl. ebd.).

Der Fokus wird hier mit Blick auf soziale Medien auf die Stimmen außerhalb der Organisation gelenkt, sodass die bisherige Organisationszentrierung in der Krisenkommunikation erweitert wird. Dadurch steht nicht länger nur die Kommunikation der krisenbetroffenen Organisation im Vordergrund, sondern auch die Kommunikation über die Krise unter verschiedenen Stakeholdern mit ihrer Eigendynamik. Diese beschränkt sich nicht nur auf soziale Medien, sondern auch klassische Offline-Kommunikation wird hier mitdiskutiert.

Wertungen der Stakeholder fließen dadurch aus sozialpsychologischer Perspektive als eine Form sozialer Kontrolle in die Analyse mit ein: Online- und Offline-Kommunikation über die betroffenen Organisationen wird aus dieser Perspektive als strafend für ungewünschtes Verhalten verstanden (Zheng et al., 2018). Mittels des SMCC-Modells bieten sich drei Nutzungsmöglichkeiten von Social Media in Krisen an: zur Identifizierung der Themenrelevanz, zur Informationssuche/-teilung und zur emotionalen Entlastung (Liu et al., 2011, S. 345). Im Rahmen der bereits vorgestellten *Situational Crisis Communication Theory* hat Schwarz auf die Bedeutung von sozialen Medien verwiesen, denn mit Inhaltsanalysen lassen sich Krisenreaktionen von Stakeholdern im Internet erheben, ohne dass das für die SCCT typische experimentale Design genutzt werden muss (Schwarz, 2012, S. 431). Insgesamt zeigt sich für die Forschung zu Krisenkommunikation in sozialen Medien, dass sich hier ein fluktuierendes Feld zeigt, welches allerdings noch sehr am Anfang steht. Es finden sich bisher Gegenüberstellungen von klassischen und „neuen“ Kommunikationswegen in Krisen, deren Potenzial noch nicht ausgeschöpft erscheint: Wer sind die kommunikationsstarken Akteure, die in Krisen viel Sichtbarkeit erhalten und warum? Welche Besonderheiten ergeben sich in Krisen im Internet hinsichtlich der Ko-Konstruktion von Krisen? Hier bestehen noch verschiedene Leerstellen, die in Zukunft beforscht werden können.

### 3.5 Limitationen der Managementperspektive

Die bisherige Präsentation der Hauptforschungsperspektive verdeutlicht, wie engagiert Krisenkommunikationsforschung in den letzten 30 Jahren aus einer Managementperspektive betrieben wurde. In den Zusammenfassungen einiger Zeitschriftenaufsätze wird zwar die Forderung nach mehr und vielfältigeren theoretischen Zugängen laut, um ein vertieftes Verständnis von (organisationaler) Krisenkommunikation zu gewinnen: „In sum, crisis communication is a rather traditional field that needs theoretical development; alternative and better understandings of the complex phenomenon of organizational crisis communication“ (Heide, 2018, S. 215). Um festzustellen, an welchen Stellen die Krisenkommunikationsforschung bisher an ihre Grenzen stößt, werden zunächst die Limitationen der bisher vorgestellten Perspektive zusammengefasst, die es mithilfe des Neo-Institutionalismus im zweiten Teil der Arbeit zu überwinden gilt.

Mit diesem Kapitel gelingt der Brückenschlag zu bereits vorhandenen managementkritischen Ansätzen, die im Forschungsfeld der Krisenkommunikation allerdings kaum sichtbar sind. Die hier vorgestellten Begrenzungen beziehen sich insbesondere auf enge Begriffsverständnisse bzw. Annahmen, die mit den jeweiligen Konstrukten zusammenhängen. Dadurch wird gleichzeitig deutlich, warum eine kontrollorientierte Forschungsperspektive das Untersuchungsgebiet der Krisenkommunikation dominiert und welche Konsequenzen sich aus dieser Engführung einer ökonomisch orientierten Krisenkommunikationsforschung ergeben.

Zur strukturierten Darstellung der Limitationen orientiere ich mich an den folgenden drei Ebenen der Hauptforschungsperspektive: das Akteurs- (Mikro), Organisations- (Meso) und Gesellschaftsverständnis (Makro). Da diese Ebenen nicht exklusiv zu verstehen sind, sondern vielmehr ineinandergreifen, wird an verschiedenen Stellen auch deutlich, inwiefern solche Einteilungen nur bedingt hilfreich sind.

In der funktional-realistischen Perspektive finden sich selten Erklärungen, *warum* Organisationsfunktionen eigentlich bestehen. Sie werden als gesetzt und wichtig für die Verfolgung zum Beispiel grundsätzlicher Werte wie Wachstum oder Fortschritt von Organisationen angesehen. Der Skandalforschung liegt häufig die implizite Annahme zugrunde, dass soziale Systeme nur existieren können, wenn sie spezifische Funktionen übernehmen

(Kepplinger, 2020). Krisenkommunikation wird aus dieser Perspektive ausgeführt, um anzuzeigen, welche Normen verletzt werden oder welche funktionalen Defizite in Organisationen bestehen. Abweichungen werden dann als Dysfunktionalitäten bewertet (vgl. dazu auch Kepplinger, 2020, S. 16ff.).

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird aufgezeigt, dass selbst die Funktionen von Akteuren und Akteure an sich als konstruiert verstanden werden müssen, denn sie setzen diese aus Werten, Weltbildern, Ideologien und Glaubensgrundsätzen zusammen. Neben den funktionalen Erwartungen, die an Akteure gestellt werden, existieren auch Normen für die Bewertungen, die selten kritisiert werden. Dabei sind „diese Maßstäbe [...] den Funktionen keinesfalls immanent, sondern sie sind, wie die Funktionen selbst, immer auch abhängig von den Interpretationen der Akteure und ihren jeweiligen Erwartungen, Zielen und Interessen“ (Czerwick, 2015, S. 2). So unterstellen Medienvertreter:innen in Krisen beispielsweise Kommunikationsverantwortlichen in Führungspositionen, dass diese Kontrolle über ihre Handlungen in Organisationskrisen besitzen und zur Verantwortung gezogen werden sollten, wenn diese unethisch, intransparent oder unmoralisch handeln (An und Gower, 2009).

Akteure handeln demnach nicht einfach nur nach vorgegebenen Normen, sondern immer auch nach ihren jeweiligen Motiven, Bedürfnissen und Kapazitäten, die wiederum eng mit der Erfüllung der verschiedenen Funktionen verknüpft sind, sodass Funktionen im weitesten Sinne zur Erklärung sozialer Handlungen dienen (vgl. Czerwick, 2015, S. 3). Dieses Verständnis von sozialer Handlung findet sich auch bei Max Weber, der dies als menschliches Verhalten versteht, mit dem der Mensch einen subjektiven Sinn verbindet. Das Soziale der Handlung ergibt sich erst durch die Sinnhaftigkeit, die auf das Verhalten anderer bezogen wird, an dem sich der gesamte Ablauf der Handlung orientiert (Weber, 2006).

Luhmann macht zudem darauf aufmerksam, dass in funktionalen Theorien davon ausgegangen wird, dass Probleme ihre Lösungen bereits selbst mobilisieren können, auch wenn diese keiner strengen Determination unterliegen (vgl. Luhmann, 1964). Die Probleme selbst werden zum Antreiber von Lösungen, indem sie als Konflikt oder als gestörtes Gleichgewicht konzipiert werden, das es zu beseitigen gilt: „Die Problematik des Problems wird auf diese Weise vorschnell auf die Ebene der Faktizität transportiert. Es bleibt



dann nur noch zu prüfen, ob die zu vermutenden problemlösenden Funktionen wirklich erfüllt werden, und – wenn nicht – die Theorie der Problemlösung entsprechend zu ändern“ (Luhmann, 2013, S. 33).

Auf die erste Forschungsfrage, warum die managementtheoretische Forschungsperspektive derzeit zu einer Engführung des Forschungsfeldes führt, liefert Sandhu (2012) Hinweise auf eine mögliche Antwort, da er Ähnliches für das Kommunikationsmanagement insgesamt beobachtet:

„Aus der funktional-realistischen Perspektive heraus bildet das Kommunikationsmanagement immer stärker eine eigenständige Teildisziplin, die sich zunehmend von den Forschungslinien der anderen Bereiche entkoppelt. Dies zeigt sich beispielsweise an den Bemühungen, die Selbstbeschreibung des Fachs durch Begriffe wie ‚strategische Kommunikation‘ zu ersetzen. Dieser dominante Schub führt zur Marginalisierung alternativer Erklärungsmodelle.“ (ebd., S. 30)

Wenn ein Forschungsfeld von einer spezifischen Forschungsperspektive derart dominiert wird, dass z.B. die Strategiefähigkeit von Akteuren nicht mehr hinterfragt werden kann, sondern als gegeben gesetzt wird, verweist dies auf eine institutionalisierte Forschungsperspektive, die alternative Denkperspektiven erschwert oder sogar verdrängt. Dabei handelt es sich nicht um das bewusste Durchsetzen von Theorien oder Konzepten einzelner Wissenschaftler:innen, sondern es kann sich hierbei auch um unintendierte Folgen in der Verbreitung von Theorien handeln, die als vorherrschende Meta-Erzählungen höchst plausibel erscheinen.

Sind theoretische Konzepte in der Krisenkommunikationsforschung nicht direkt in der Praxis anwendbar, werden diese als „realitätsfern“ und damit als nicht anschlussfähig abgewertet. Doch es gehört gerade zu den Aufgaben der Wissenschaft, auch Entstehungsprozesse von Denkperspektiven zu erforschen, um damit umfassend zu beschreiben, warum diese Entwicklungen im Forschungsfeld stattfinden und wie normative Handlungsanweisungen für den Bereich der Kommunikation in Krisen entstehen. Für die Berufspraxis besteht der Mehrwert vor allem darin, beobachtende Distanz zu gewinnen, indem etablierte normative Bewertungen nicht als gegeben verstanden werden, womit sie weiterhin hinterfragbar bleiben. Solche theoretischen Überlegungen finden sich in der Krisenkommunikationsforschung derzeit höchstens randständig, sodass es sich lohnt, alternative Sichtweisen zu präsentieren, die sich mit dem Meta-Narrativ mächtiger Akteure

kritisch auseinandersetzen. Durch das Hinzuziehen von Kontextfaktoren gelingt es, andere Erzählweisen über Krisenkommunikation zu etablieren, in denen deren gesellschaftliche Einbettung berücksichtigt wird.

### 3.5.1 Überschätzung strategisch kommunizierender Akteure

Welches Akteursverständnis der kommunikationswissenschaftlichen Krisenkommunikationsforschung zugrunde liegt, blieb zumeist aus den Überlegungen ausgeklammert. Der Blick auf Kommunikationsverantwortliche in Krisen impliziert aus der Hauptforschungsperspektive eine voraussetzungsvolle Akteurskonstruktion, welche Limitationen aufweist, die im Folgenden zusammengetragen und deren Annahmen problematisiert werden.

Akteure sind nach managementtheoretischer Perspektive in der Lage, in Krisen intentional und strategisch zu handeln, um Krisenprozesse zu bearbeiten. Kommunikationsverantwortliche in entsprechenden Organisationseinheiten werden in Krisen aktiviert, da sie als routinierte Entscheider:innen gelten, die auch unter Druck im Sinne der Organisation kommunikativ agieren: „Research in the field most often understands social actors as more or less isolated entities with extensive liberty of action. Structural conditions tend to be overlooked with legal aspects as the only exception“ (Fredriksson et al., 2014, S. 66).

Strategische Handlungsfähigkeit von Kommunikationsverantwortlichen wird dabei weitestgehend als Prämisse gesetzt. Darauf baut das gesamte Krisenkommunikationsmanagement auf, denn Kommunikation kommt in Krisen eine Schlüsselrolle zu (vgl. dazu Schwarz, 2015). Selten wird dieser „Common Sense“ von strategischen Akteuren in der kommunikationswissenschaftlichen Forschungsliteratur eingegrenzt, obwohl die Vorstellung von „professionellen Krisenstrategen“ problematisch erscheint:

“The problem with terms such as ‚professional‘ or ‚strategic communication‘ is that they are so highly positively connotated that empirical analyses or rethinking of possible non-professional and non-strategic communication practices is almost impossible, because no professional communicator would admit that he acts unstrategically and does not know what he does.“ (Nitschke und Donges, S. 226)

Obwohl die kommunikative Beeinflussung von Krisen durch (kollektive) Akteure als selbstverständliche Fähigkeit gilt, finden sich an verschiedenen Stellen Hinweise darauf, dass Krisen nur begrenzt kontrollierbar sind (vgl. Falkheimer und Heide, 2006; Frandsen

und Johansen, 2017; Preusse und Röttger, 2013). Insbesondere in konkreten Entscheidungssituationen bestehen nicht nur Grenzen der Beeinflussbarkeit durch Krisenkommunikationsmanagement, sondern auch eine selektive Wahrnehmung der Akteure, wie dies in rationalkritischen Perspektiven festgehalten ist: „The non-rationalist view pertains to the cognitive limitations of decision-makers to process all information at a specific point in time“ (Mirandilla, 2013, S. 41).

Speziell Führungskräfte von Unternehmen und Verantwortliche für Unternehmenskommunikation stehen in Krisen unter hohem Druck. Damit der Krisenstab als handlungsfähig gilt, werden Medienanfragen zur Sicherung der Organisationsabläufe beantwortet. Damit der komplexe kommunikative Austausch mit verschiedenen Anspruchsgruppen funktioniert, benötigen einzelne Personen herausragende kommunikative Fähigkeiten (vgl. Schwarz und Löffelholz, 2007, S. 1304; Höbel, 2014, S. 877). Als Gestalter:innen kritischer Wandlungsprozesse hat ihre Tätigkeit aus Managementperspektive einen hohen Stellenwert, sodass diese hohe Legitimität genießt.

Selbst im Zuge der fortschreitenden Integration soziologischer Erkenntnisse in die kommunikationswissenschaftliche Erforschung von Krisen werden Einschränkungen dieses „mächtigen“ Akteursverständnis nur zögerlich diskutiert. Um organisationale Krisenkommunikation als sozialen Prozess besser zu verstehen, muss präziser unterschieden werden, wer in Krisen kommunikativ handelt. Max Weber lehnt die Kategorie „Kollektivakteure“ aus soziologischer Sicht ab, denn es handelt sich zwar hierbei um eine philosophisch denkbare, aber soziologisch schädliche Abstrahierung des Handlungssinnes von Subjekten, die sonst reifiziert werden (Weber, 1984, S. 31; zit. nach Knoblauch und Schnettler, 2004, S. 124). Damit werden Organisationen selbst zu realen und selbstverständlich handelnden Akteuren in Krisen. Allerdings vollziehen sich in Organisationen eher „Abläufe und Zusammenhänge spezifischen Handelns einzelner Menschen, da diese allein für uns verständliche Träger von sinnhaft orientiertem Handeln sind“ (ebd., S. 30).

Das traditionelle Verständnis von rationalen Entscheidungen einzelner Handlungsträger, denen genügend Informationen zur Verfügung stehen, wird 1958 mit dem Konzept der *bounded rationality* von March, Guetzkow und Simon grundsätzlich hinterfragt. Die Annahme erscheint verkürzt, dass sich die Entscheidungen in Krisen auf die nutzenorientierten Handlungsoptionen von Akteuren reduzieren lassen. Erst 2017 findet sich im Jour-

nal of Management & Organization ein Beitrag, der Verhaltensökonomie mit Entscheidungsfindung im Krisenmanagement zusammenbringt.

Parnell und Crandall greifen auch hier auf das *bounded rationality*-Konzept von Simon (1991) als Mitbegründer der aufkommenden Behavioral Economics (BE) zurück, wobei sie auch die begrenzte Aussagekraft von rationalen Modellen für Krisensituationen erkennen: „Although rational models represent a starting point for managerial decision-making, their shortcomings become more acute in crisis situations“ (2017, S. 2). Da Entscheidungsträger sich danach Heuristiken bedienen, die „less-than-rational“ seien (ebd.), wird ein rationaler Denkprozess unter Krisenbedingungen für prinzipiell nicht möglich gehalten. Für Krisen ist es nach Forschermeinung in unerwarteten Situationen hilfreich, wenn die Involvierten selbst eine rationale Einstellung gegenüber dem Krisenmanagement der Organisation und der Umsetzung des Krisenplans einnehmen. Zu diesem Ergebnis kommen auch Jin und Hong (2010, S. 356), indem sie Bewältigungsstrategien ausgewertet haben, konnten sie zeigen, dass Menschen in Krisen durch das Abarbeiten von Aktionsplänen Stress und Negativität verringern können.

Dies bedeute jedoch nicht, dass die Entscheidungsträger in den Krisenphasen einen rationalen Ansatz zur Entscheidungsfindung verfolgen (Parnell und Crandall, 2017, S. 3). Emotionen, Vorurteile und Inkonsistenzen werden als Störfaktoren bei der Entscheidungsfindung benannt.

Dass sich Rationalitätsannahmen als effektive und stabilisierende Mythen in Krisen herausstellen können, die dazu dienen, Ziele von Akteuren zu erreichen, wird im weiteren Verlauf der Arbeit noch detailliert aufgezeigt. Akteure werden in der Krisenkommunikationsforschung überwiegend losgelöst von gesellschaftlichen Strukturen gedacht. Stattdessen werden Krisenbeschreibungen und deren Bewältigung aus der subjektiven „Manager“-Wahrnehmung vorgenommen: „[...] researchers have defined crises by their psychological attributes, particularly what it feels like to be involved in a crisis from a manager’s point of view“ (Gilpin und Murphy, 2008, S. 15).

Akteure finden sich im Prozess der Krisenkommunikation weitestgehend auf der Organisationsseite, was zur Folge hat, dass Krisenkommunikationsforschung überwiegend aus einer organisationszentrierten Perspektive beforscht wird (Schultz und Utz, 2014). An ei-

nem gegenteiligen Narrativ zu dieser rationalen Sichtweise auf Akteure wird seit Jahrzehnten in der Soziologie und Organisationsforschung geforscht: „Es ist eine zentrale Einsicht der Organisationsforschung nach dem Zweiten Weltkrieg, dass Unternehmen und Verwaltungen nur sehr begrenzt nach den offiziellen propagierten Rationalitätsannahmen funktionieren“ (Kühl, 2000, S. 13). Diese grundsätzliche Einsicht der Organisationsforschung hat bisher überraschend wenig Anklang in der Krisenkommunikationsforschung gefunden.

Obwohl bereits in der Forschungsliteratur die Rede von Überforderung und Desorientierung, hoher Unsicherheit und verschiedenen anderen Formen von Druck und Zugzwang auf Akteure in Krisensituationen ist, gelten diese höchstens als „Einschränkungen“ der vielfältig glorifizierenden Eigenschaften von Akteuren. Dass den Akteuren grundsätzlich Handlungsfähigkeit in Krisen abgesprochen wird oder zumindest infrage gestellt wird, steht im offenen Widerspruch zu Managementtheorien. Vielmehr wird die Situation für die Überforderung der Akteure verantwortlich gemacht, aufgrund derer diese die komplexen Informationen aufgrund von Zeit, Entscheidungs- und Handlungsdruck nicht mehr kognitiv verarbeiten können (Schwarz und Löffelholz, 2007; Pearson und Clair, 1998; Schwarz, 2010).

Um solche Entscheidungsunsicherheiten zu minimieren, werden in Krisen zu verschiedenen Zeitpunkten häufig Berater:innen hinzugezogen, oder das (kommunikative) Handeln wird an das Verhalten anderer Organisationen angepasst. Denn erst wenn Entscheidungsmuster und Kommunikationsstrategien sich am gesellschaftlich Akzeptierten und rational Aufgefassten orientieren, kann ihnen nachgesagt werden, dass sie Unsicherheit in Krisen effektiv abbauen. Irrationalität setzt Rationalität voraus und gehört demnach zum integralen Bestandteil in der managementtheoretischen Auseinandersetzung von Akteuren mit Krisen. Irrationales Verhalten ist also nur vorstellbar, wenn Akteuren grundsätzlich rationales Verhalten unterstellt wird.

Im weiteren Teil der Arbeit wird sich zeigen, dass die Vorstellung von rationalen Akteuren als Glaubenssatz in der westlichen Welt tief verankert ist. Krisen scheinen diese Hoffnung auf Rationalität nur zeitweise außer Kraft zu setzen bzw. diese zu irritieren. Vielmehr stellen Krisen Akteure mit ihren Fähigkeiten auf die Probe, indem diese dann unterscheiden

und werten lernen, welche Handlungen oder Kommunikationsstrategien von Entscheidern sich als effektiver erweisen als andere.

Dass Akteure in Krisenzeiten auf der Sinnsuche sind, wird in der managementtheoretischen Perspektive bislang kaum erörtert. Dabei stehen häufig religiös anmutende „Glaubenssätze“ zur Krisenwahrscheinlichkeit in der praxisnahen Forschungsliteratur und in Ratgebern. Nach diesen Vorstellungen treffen Krisenereignisse entweder nicht ein, wenn Menschen nur weniger daran denken, oder aber bestimmte Situationen ereignen sich generell weniger bei speziellen Akteuren (vgl. Kersten, 2005). Solche Einschätzungen und Bewertungen von Krisen(verläufen) halten sich hartnäckig, obwohl Annahmen über Wahrscheinlichkeiten eines Kriseneintritts so kontingent sind wie die Akteure selbst. Der Rückgriff auf praktische Erfahrungswerte erlaubt Krisenexpert:innen eine Prognose für die Zukunft. Erfolgt der Krisenverlauf entsprechend der Vorhersage, sehen sich diejenigen bestätigt, kommt es anders, wird auch dies passend umgedeutet oder entsprechend gerechtfertigt (vgl. dazu später *Sensemaking* nach Weick in Kapitel 4.1.2).

In der Hauptforschungsperspektive findet sich die Annahme, dass Akteure im Interesse von Organisationen handeln und kommunizieren, womit sie Kommunikation intentional steuern. Inwiefern allerdings die gewählten Kommunikationsstrategien in Krisen tatsächlich intendierte Effekte erzeugen, bleibt vage. In Modellen zu organisationaler Krisenkommunikation sind nichtintendierte Effekte weder vorgesehen noch integriert. Beispielsweise ist dies der Fall, wenn das kommunikative Handeln von Kommunikationsverantwortlichen erst eine Krise erzeugt, wodurch – als unintendierte Konsequenz – Organisationsmitglieder oder Bezugsgruppen der Organisation verunsichert werden, wenn diese die Ausgangslage anders, d.h. vor allem als nicht bedrohlich wahrgenommen haben.

Zu unbewussten Handlungsimpulsen können bei Akteuren allerdings neben nichtintendierten Effekten auch deren Emotionen führen, die bislang eher rudimentär in der Krisenkommunikationsforschung behandelt wurden. Obgleich diesen Einfluss auf den Verlauf der Krisenkommunikation und damit auf die Lösung der Krise zugeschrieben wird (van der Meer et al., 2014), besteht das bisherige Vorgehen in Studien primär darin, Emotionen als Reaktionen auf Krisenbewältigung zu untersuchen: „In crisis communication, emotion is usually studied as a public response to crises and organizational responses“ (Emrich, 1998; van der Meer et al., 2014, S. 526).

Es mangelt jedoch an Arbeiten, die Emotionen als sozial konstituiert begreifen, sodass die übergeordnete kulturelle Ordnung zur Erklärung von Wahrnehmungsmustern berücksichtigt wird. So könnte gefragt werden, wie bereits verschiedene Emotionen wie Hilflosigkeit, Verzweiflung oder diffuse Ängste aufgrund von Rollen mobilisiert werden, denn Emotionen sind eng mit diesen verknüpft. So wird beispielsweise von Krisenverantwortlichen erwartet, dass diese möglichst den Eindruck von Kontrolle erwecken, um auf die Emotionen der Bezugsgruppen einzugehen (z.B. der Wunsch nach Information etc.).

Diese notwendige Anteilnahme an den Bedürfnissen von Klienten wurde in der PR-Forschung bereits als Teil des professionellen Rollenverständnisses von PR-Berater:innen erkannt. Sie müssen Soft Skills mitverkörpern, die in der Krisenbewältigung emotional noch intensiver von Krisenverantwortlichen demonstriert werden müssen:

“[...] it is a measure of reassurance to the client if, for example, a counsellor appears to be interested in a client’s problem (whether she is or not). In pretending to feel what they do not, professionals of all kinds learn how to give an impression of concern, empathy, expertise and decisiveness.” (Yeomans, 2007, S. 214)

Aufgrund dieser gesellschaftlichen Erwartungen entsteht eine komplexe Anforderungslage an Akteure, wie sich diese in Krisen und damit unter hoher Unsicherheit verhalten sollen. Wird diesen Erwartungen nicht gefolgt, so folgen Abwertungen, indem beispielsweise Personal ausgewechselt wird. In Krisensituationen taucht deshalb häufig das Sündenbock-Phänomen als Problemlösungsverhalten auf (Viertmann, 2015). Dabei werden verantwortliche Akteure ersetzt, damit zugeschriebene, negative Attribute dieser Personen ebenfalls beseitigt werden.

Wird eine Krise durch kommunikative, nicht legitimierte Anschlussaktivitäten negativ beeinflusst, sprechen Frandsen und Johansen von einer sogenannten „double-crisis“ (Frandsen und Johansen, 2017, S. 38). Synonyme dafür sind die Bezeichnungen PR-Krisen, PR-Debakel oder PR-Katastrophen, die allesamt darauf verweisen, dass für Krisen häufig die Pressestelle oder PR-Abteilung verantwortlich gemacht wird (Auer, 2018, S. 353). Ein PR-Akteur könne aus Sicht der Autoren nicht mehr seiner Funktion in PR-Krisen nachkommen, die partikularen Interessen seines Auftraggebers in der öffentlichen Kommunikation zu vertreten bzw. zu legitimieren (ebd., S. 357). Frandsen und Johansen sprechen in diesem Kontext nicht nur von einer doppelten Krise, sondern sogar von einer dreifa-

chen, die eintreten kann, wenn verschiedene Anschlussprobleme entstehen, wie die eigentliche Krise aus Sicht eines professionellen Akteurs gehandhabt werden sollte (ebd., S. 39). Hier geht es im weitesten Sinne um Erwartungsenttäuschungen im Umgang von Akteuren mit Krisen, die von den Anspruchsgruppen als solche empfunden werden.

Die Verdichtung von Krisen durch Kommunikation zeigt den Beteiligten an, dass entweder Kommunikation nicht funktioniert, die Absichten der Verantwortlichen nicht tragen oder aber die intendierte Wirkung beim Zielpublikum nicht einsetzt. Für Vertreter:innen der Systemtheorie hat dieses Phänomen keinen Neuigkeitswert, doch auch außerhalb funktionalistischer Perspektiven verweist das Decoding/Encoding-Modell von Hall (1973) darauf, dass sich die Wahrnehmung des Zielpublikums insbesondere in der medienvermittelten Kommunikation der Kontrolle der Sender entzieht: Krisenkommunikationsverantwortliche wissen nicht, in welcher Weise ihre Botschaften und Rechtfertigungen aufgenommen und verstanden werden. Da sowohl das Publikum selbst als auch die Situationen und Befindlichkeiten der Menschen heterogen sind, die massenmediale Mitteilungen rezipieren, gehen Interpretationen und Sinneseffekte sehr weit auseinander, weil bei den Rezipient:innen unterschiedliches Hintergrundwissen zur Verarbeitung der Informationen vorhanden ist (vgl. dazu auch Schneider, 2003, S. 189ff.).

Zuletzt wird noch problematisiert, dass in der Hauptforschungsperspektive Menschen und Gruppen von Menschen benannt werden, auf die von Organisationsseite Einfluss ausgeübt werden kann. Zugleich wird diesen Gruppen auch Einfluss auf Organisationen unterstellt (vgl. dazu auch Freeman und McVea, 2001). Dies verdeutlicht sich insbesondere am vielfach genutzten Begriff des Stakeholders, um Ziel- bzw. Anspruchsgruppen einzugrenzen: „a stakeholder is any human agency that can be influenced by, or can itself influence, the activities of the organization in question“ (Frandsen und Johansen, 2017, S. 75). Mit diesem Oberbegriff werden verschiedene Personengruppen zu einer homogenen Masse, die sich jedoch in ihren Bedürfnissen und ihrer Kriseninvolvertheit erheblich unterscheiden.

So finden sich eher verallgemeinernde homogene Aussagen darüber, dass *die Stakeholder* wütend seien oder ihre Erwartungen enttäuscht wurden. Nach dieser Verkürzung der Verhältnisse bleibt unklar, welche Akteure mit welchen Akteursqualitäten eine Krise kommunikativ ko-konstruieren. Ob es sich bei *Stakeholdern* um Opfer einer Krise handelt oder



inwieweit auch unbeteiligte Beobachter:innen in die Krisenkommunikation plötzlich mit- einbezogen werden, bleibt z.B. unpräzise. Zudem können sich Verantwortungszuschreibungen im Krisenprozess dynamisch verändern. Denkbar wäre, dass zunächst passive Beobachter:innen zu einem späteren Zeitpunkt ebenfalls als Opfer wahrgenommen werden, da sich im Krisenverlauf ganz unterschiedliche Bedürfnisse entwickeln (ebd., S. 76): „Stakeholders have conflicting, changing needs and desires, requiring the organization to continually re-earn its legitimacy“ (Gilpin und Murphy, 2008, S. 114).

In der managementtheoretischen Krisenkommunikationsforschung sind zudem solche Akteure ausgeschlossen, die aufgrund ihres geringen Organisationsgrades nicht sichtbar werden, weil sie sich nicht in klassische „Stakeholder“-Kategorien einordnen lassen. Beispielsweise tauschen sich Menschen in Krisen intensiv im Internet über anonyme Social-Media-Plattformen und Online-Communitys aus. Zudem können soziale Bewegungen oder Phänomene wie Anonymus oder Whistleblower durch ihren Status als Nicht-Akteur nur schwer adressiert werden. Hier besteht ein blinder Fleck in der Krisenkommunikationsforschung, denn solche teilorganisierten Akteure oder sozialen Bewegungen<sup>30</sup> sind ebenso relevant im Prozess organisationaler Krisenkommunikation, weshalb der Organisationsbegriff ausgeweitet werden muss.

### 3.5.2 Organisationszentrierung

Auch das Organisationsverständnis basiert auf rationalen Prämissen in der Hauptforschungsperspektive der Krisenkommunikationsforschung. Tendenziell werden einzelne Organisationen hinsichtlich ihres Kommunikationsverhaltens mit Bezugsgruppen untersucht, wobei dies auf einem verkürzten Sender-Empfänger-Modell beruht. Dementsprechend gelten Organisationen als Vertreter gebündelter Interessen, die ihren Empfängerkreis eingrenzen, um intendierte Botschaften zu verbreiten. Organisationen setzen Krisenkommunikation dann als Mittel ein, wenn Stabilitätsannahmen erschüttert werden, um ihre Organisationsabläufe zu sichern und ihre Reputation zu schützen (Thießen, 2011). Diese Sichtweise auf den Kommunikationsprozess erscheint mit Blick auf die Praxis

---

<sup>30</sup> Vgl. dazu Kapitel 6 und vertiefend die neo-institutionalistischen Argumente zum Themenkomplex Soziale Bewegungen und NGOs (Stickler, 2005, S. 315).

zwar zunächst plausibel, verschleiert allerdings zahlreiche Einflussfaktoren, die auf Krisenkommunikation als sozialen Prozess einwirken:

“[...] assumptions about control often imply a view of the organization as a machine-like system that can be fine-tuned and optimized. In addition, although they encourage extensive interaction between organizations and their environments, most crisis authorities assume clear boundaries between organizations and their external context, including stakeholders.” (Gilpin und Murphy, 2008, S. 110)

Anhand der engen Anbindung der Krisenkommunikationsforschung an Logiken des Kommunikationsmanagements lässt sich ein solch instrumentell verwendeter Organisationsbegriff erklären, der in der PR-Forschung bereits auf Kritik gestoßen ist (Sandhu, 2012, S. 38; Wehmeier, 2010; Wehmeier und Schoeneborn, 2018). Aufgrund dieser eingenommenen Binnenperspektive von organisationaler Krisenkommunikation hat sich eine Sichtweise etabliert, die Innen- und Außenperspektiven betont. So wird nach managementtheoretischer Sichtweise propagiert, dass in Krisen ein in sich geschlossenes Bild nach außen („one voice policy“) bewahrt werden müsse, da Vielstimmigkeit als problematisch angesehen wird – bedingt durch konkurrierende Wahrnehmungen z.B. von Organisationsmitgliedern (Frandsen und Johansen, 2017).

Die Einteilung von „Innen“ und „Außen“ führt zu idealtypischen Generalisierungen zu Krisenverläufen in Organisationen, sodass dadurch konkretere Handlungsempfehlungen für die Praxis diskutiert werden, die sehr widersprüchlich bis verwirrend für Praktiker:innen ausfallen können. In der Ratgeberliteratur wird z.B. auf der einen Seite dazu geraten, dass alle Informationen und Details zu Krisenfällen veröffentlicht werden müssen, um möglichst transparent zu kommunizieren, auf der anderen Seite finden sich Legitimationsstrategien des Abstreitens und der Täuschung, die auch zum Schutz der Organisationen dienen (Thummes, 2013). Kommunikator:innen in Organisationen bleiben in Krisen aufgrund dieser widersprüchlichen Aussagen in Ratgebern häufig ratlos zurück, wie Brandstädter und Ullrich (2016) meinen. Obwohl sich Akteure oftmals auf sich selbst zurückgeworfen fühlen, werden verallgemeinernde Lösungsvorschläge als „rezeptartige Patentlösungen“ präsentiert. Sie gelten trotzdem als wirksam, um den Schaden betroffener Organisationen zu begrenzen (vgl. dazu auch Löffelholz et al., 2008, S. 30).

Erstmals machten 2018 Frandsen und Johansen auf die interorganisationale Dimension von Krisen aufmerksam, die bis dato in der Krisenkommunikationsforschung ein Desiderat darstellt. Das Verständnis von einzelnen Organisationen wird abgelöst von einem Konzept der sogenannten „intermediary organizations“, zu denen zum Beispiel Wirtschaftsverbände gehören (ebd., S. 91). Statt einer Organisationszentrierung ist vielmehr von einer rhetorischen Arena auszugehen (vgl. Kapitel 4.1.1), mit deren Hilfe auch verschiedene Stimmen im Prozess der Krisenkommunikation erfasst werden, die nicht unmittelbar innerhalb der Organisation agieren.

Auch Raupp (2019) verweist auf die Problematik der Organisationszentrierung in der Krisenkommunikationsforschung und zieht gleichsam in ihren Analysen die *Rhetorische Arenen-Theorie* von Frandsen und Johannsen heran, da hier nicht mehr einzelne rhetorische Krisenstrategien von Organisationen im Forschungsfokus stehen, sondern Interaktionsmuster. Anhand dieser jüngeren Bewegungen im Feld wird sichtbar, dass Innen- und Außengrenzen von Organisationen aufbrechen und auch Netzwerke und Meta-Organisationen (wie z.B. die Europäische Union) stärker in der Krisenkommunikationsforschung berücksichtigt werden müssen (Frandsen und Johansen, 2018). Diese Erweiterung erscheint auch vor einem Wandel in der Gesellschaft relevant, da z.B. Meta-Organisationen mittlerweile weit verbreitet sind:

“There are meta-organizations for almost anything – ranging from the protection of the producers of various goods and services to the provision of different state functions such as the protection of the environment or indigenous people, or even for increasing the popularity of cremation.” (Ahrne et al., 2016, S. 98)

Das eher statische Organisationsverständnis weitet sich laut Völker (2017, S. 152) zu einem *Organisieren im institutionellen* Kontext aus. Mit Verweis auf Frandsen und Johansen (2010) beschreibt Völker auch den Übergang von der Untersuchung des Textes hin zum Kontext, sodass nun danach gefragt wird, wie Akteure in multivokalen Krisenarenen verbunden sind. Zur Beschreibung dieser dienen strategische Framings, mit denen sich auch emergente Muster untersuchen lassen, die über einzelne Akteure hinausweisen (Völker, 2017, S. 152). Völker kritisiert zudem, dass viele Ansätze eher linearen Modellen folgen, mit denen Organisationen und ihre Stakeholder situativ betrachtet werden, ohne dabei die verschiedenen gesellschaftlichen Teilsysteme und Teilöffentlichkeiten mitzubrück-

sichtigen, die in Krisen involviert sein können und dynamisch miteinander interagieren (ebd., S. 22). Um zu verstehen, wie Organisationen in Krisen agieren und ihre Entscheidungen treffen und welche organisationalen Praktiken und Routinen diese einsetzen, wird nun zunehmend dafür plädiert, dass die Einbettung einer Organisation in ihre Umwelt bei Studien zu Krisenkommunikation mitgedacht werden müsse.

Auch Analysen zu Deutungshoheiten und Machtprozessen in Krisenkonstruktionen sind in der managementtheoretischen Perspektive weitestgehend ausgeblieben. Dadurch, dass bestimmte Akteure über weniger Ressourcen und Mittel der Machtdurchsetzung verfügen als andere, sind sie in Kommunikationsprozessen unterlegen, weil sie mit ihren Botschaften kein Gehör finden. Da der Forschungsschwerpunkt auf den Krisenaktivitäten großer Organisationen bzw. mächtiger Konzerne liegt, ergibt sich dadurch die Problematik, dass alternative Stimmen im Krisenprozess weniger sichtbar werden, weil sie außerhalb des Forschungsinteresses liegen.

Auch hier wird nochmals sichtbar, warum eine Engführung der Krisenkommunikationsforschung auf die managementtheoretische Sichtweise von Organisationen problematisch erscheint. Denn als Wissenschaftler:innen gilt es anzuerkennen, dass Marginalisierungen auch durch die unbewusste Auswahl von Forschungsperspektiven weiter (re-)produziert werden, weil sich dann bevorzugt nur mit ausgewählten Stimmen eingehend auseinandergesetzt wird:

“Because a crisis is understood from the perspectives of corporations, a crisis as experienced by marginalized sectors of a society is largely left unexplored. The dominant crisis communication literature does not address those sectors of social systems that are not capable of serving as means to corporate profit-making.”  
(Kim und Dutta, 2009, S. 146)

Dieses problematische Organisations- und auch Kommunikationsverständnis beruht maßgeblich auf der Annahme, dass Organisationen und Kommunikation separate Phänomene seien (Schoeneborn, 2013, S. 98). In der PR-Forschung hat in den letzten Jahren deshalb die neue Denkrichtung Aufmerksamkeit erregt, die unter dem Label *communication constitutes organization (CCO)* firmiert, weil sie dieses Credo (ebd., 2013) für die PR-Forschung anschlussfähig gemacht hat (ebd., 2013).<sup>31</sup> Organisationen bestehen danach aus

---

<sup>31</sup> Vgl. auch Schoeneborn (2013) für die explizitere Herleitung der Denkschulen und Vertreter:innen.

„[...] fortwährend miteinander verknüpften Kommunikationsprozessen und -ereignissen. Die CCO-Perspektive richtet dabei den Scheinwerfer vor allem auf die Emergenz und Prozesshaftigkeit von Kommunikationspraktiken, die sich damit zugleich einer strategisch-instrumentellen Steuerbarkeit und Determinierung durch individuelle Akteure entziehen (Fairhurst 2008; Taylor und van Every 2000). Dabei vertritt die CCO-Perspektive eine sozial-konstruktivistische Wirklichkeitsauffassung.“ (ebd.)

Der dort eingenommene Blickwechsel ist wegweisend für den weiteren Argumentationsgang der Arbeit, da sich der Fokus von individuellen Organisationsmitgliedern als Dreh- und Angelpunkte in der Erforschung von organisationaler Krisenkommunikation verschiebt hin zum dynamischen Kommunikationsprozess und der Kontextualisierung dieses Prozesses in einen größeren gesellschaftlichen Rahmen. Anschlussfähig ist zudem die Unterscheidung der „Montreal School“, die zwischen Interaktionsereignissen und Texten<sup>32</sup> differenziert, wobei Letztere die Organisation überdauern und damit diese erst als Akteur erschaffen (ebd., S. 100). Soziale Phänomene *entstehen* demnach erst durch das konstitutive Kommunikationsverständnis, sodass eine kommunikationswissenschaftliche Perspektive auf Krisenkommunikation genau an diesem Punkt ansetzen sollte. Es gilt herauszuarbeiten, wie sich Organisationen und ihre Prozesse in Krisen konstituieren. Organisationale Krisenkommunikation ist nach dieser Argumentation nicht mehr nur gebunden an eine Organisation, sondern erzeugt auch das eigene Umfeld gleich mit (vgl. dazu ausführlicher ebd., S. 99ff.).

Von diesem Standpunkt wird auch nicht auf Akteure als Größe verzichtet, da gerade diese in Krisen kommunizieren und damit Krisen konstruieren. Nach diesem Verständnis ist das Fortbestehen von Organisationen nur dadurch gesichert, wenn „jene Kommunikationsprozesse und -ereignisse hervorgerufen werden, die zur Verstetigung der Organisationskonstitution beitragen“ (ebd., S. 102). Weil in Krisen genau dieser organisationale Fortbestand infrage gestellt wird, muss die Kommunikation selbst in Krisen erforscht werden, um zu verstehen, welche Bereiche dadurch konstituiert werden, damit Organisationsmitglieder keinen Kontrollverlust wahrnehmen. Zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage wird deshalb im weiteren Verlauf der Arbeit insbesondere die Konstitution von handlungsfähigen Akteuren in Krisen näher betrachtet.

---

<sup>32</sup> Text ist hier nach Taylor und Robichaud (2004, S. 400ff.) nicht im Sinne von materialer Sprache gemeint, sondern als solche, die kontextspezifisch eine Funktion erfüllt. Danach zählt auch gesprochene Sprache als Text, wie z.B. in Pressekonferenzen in Krisen.

Mit der CCO-Perspektive gelingt der Brückenschlag zwischen Kommunikations- und Organisationsforschung, der für die weitere Auseinandersetzung mit Kontrollvorstellungen in Krisen den Weg bahnt (ebd.; Frind, 2016). Hier wird organisationale Krisenkommunikation nicht länger als ein Instrument ausgewählter Akteure zur Prozesssteuerung, sondern als ein eigendynamischer Prozess verstanden, die insbesondere in Krisen zur Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit benötigt wird. 2018 übertrugen die beiden Forscherinnen Jahn und Johansson (2018) die CCO-Perspektive auf Krisenkommunikation. In ihrem Beitrag erklären sie, wie die Anpassungsfähigkeit durch Kommunikationsprozesse erreicht wird, sodass Organisationen in Krisen widerstandsfähiger werden. In Krisen sei Kommunikation mehr als nur ein Informationsaustausch, denn in diesen Zeiten kreisen alle interorganisationalen Verhältnisse um Kommunikationsprozesse, sodass Antwortstrategien von Organisationen unter unsicheren Bedingungen koproduziert werden:

“Our study shows how ‚communication‘ of crisis information messages is more than just the transmission of them to the public. Rather, we demonstrate an ongoing organizing process among a facilitated network of crisis communications specialists who compiled, organized, revised, and made crisis information available through a combination of stable, yet flexible communication practices.”  
(ebd., S. 163)

Anstatt Organisationen vereinzelt hinsichtlich ihrer Krisenkommunikationsstrategien zu untersuchen, wird in dieser Studie ein Netzwerk aus verschiedenen Organisationen beleuchtet, das vor der eingetretenen Krise noch nicht bestand.

### 3.5.3 Organisation ohne Umweltbezug?

Als Organisationsumwelt gilt in der Hauptforschungsperspektive jener Bereich, der außerhalb der Organisation liegt und durch Organisationsgrenzen markiert ist. Zwar wird auch *die Gesellschaft* als Größe genannt, bleibt aber überwiegend unbestimmt. Das „Außen“ der Organisation wird insofern bestimmt, als dass zwischen Zielgruppen, Teilöffentlichkeiten, Stakeholdern, Bezugsgruppen, Netzwerken oder sozialen Bewegungen etc. unterschieden wird, die unterschiedliche Organisationsgrade aufweisen. Aufgrund ihrer spezifischen Merkmale wird *die Umwelt* einer Organisation beschreibbarer. Diese Differenzierungen werden auch in grafischen Elementen und Modellierungen von Organisationen getroffen, wobei diese überwiegend in Kreisform abgebildet sind. Was sich jen-

seits davon befindet, ist dann häufig all das, was dann die *Umwelt* darstellt. Die üblichen Einteilungen in Mikro-, Meso- und Makroebenen sorgen zusätzlich dafür, dass Gesellschaft meist als übergeordnete Ebene oberhalb der Organisationen schwebt und von „oben“ auf Organisationen einwirkt. In der PR-Forschung wird deshalb an verschiedenen Stellen zur sogenannten *Outside-in-Perspektive* aufgerufen, welche sich auch für die Einflüsse der Umwelt auf Organisationen interessiert, die jedoch bislang „kaum reflektiert und empirisch praktisch unerforscht“ sind (Eisenegger, 2018, S. 19). In der Krisenkommunikationsforschung werden Krisen häufig als externe, störende Ereignisse konzipiert, die von außen Organisationen „treffen“. Dabei bleibt völlig unklar, wie sich Krisen außerhalb von Organisationen entwickeln und sich dann in Organisationen manifestieren.

Die Frage danach, inwieweit eine Organisation bereits strukturell von (widersprüchlichen) gesellschaftlichen Erwartungen geprägt ist, bleibt in der Krisenkommunikationsforschung weitestgehend unbeantwortet (Ausnahmen finden sich bei Fredriksson, 2014; Sandhu, 2014). Dabei kann *die Umwelt* selbst als organisiert verstanden werden und eine Form sozialer Ordnung annehmen, sodass auch außerhalb von Organisationen organisierte Kommunikationsprozesse stattfinden (Ahrne et al., 2016).

Zwar ist die Betrachtung der Makroebene auch in der managementtheoretischen Perspektive konzeptionell erwünscht, allerdings bleibt Gesellschaft hier häufig ein nur vages Konzept. Berger und Luckmann liefern früh eine Erklärung dafür, warum Gesellschaft oftmals nicht in ihren Dimensionen aufgefächert ist, sondern vielmehr dabei selbstverständlich auf ein „Ganzes“ außerhalb der Organisation geschlossen wird:

„Bemerkenswert ist dabei, dass der wohl-sozialisierte Einzelne ‚weiß‘, daß seine gesellschaftliche Welt ein stimmiges Ganzes ist, [deswegen] sieht er sich genötigt, ihre geglückten wie ihre mißglückten Funktionen nach Maßgabe des ‚Wissens‘ zu erklären. Das Resultat ist, daß der unbeteiligte Betrachter einer Gesellschaft einfach glaubt, ihre Institutionen wirkten und griffen tatsächlich auf eben die Weise ineinander, die ihnen vorher ‚unterstellt‘ worden ist.“ Berger und Luckmann (1980, S. 69)

Makrophänomene erscheinen überwiegend diffus, weil sie sich der direkten Kontrolle von einzelnen Akteuren entziehen: „A defining feature of macrophenomena is that they appear to be outside the direct control of organizational members“ (Lammers und Barbour, 2006, S. 356). Um Kontrollillusionen von organisationaler Krisenkommunikation

besser fassen zu können, wird nach einer Perspektive gesucht, die gesellschaftliche Einflussfaktoren ins Zentrum der Analysen rückt.

Akteure nehmen auf der Mikroebene wahr, dass ihr Leben von solchen Makrophänomenen beeinflusst, überschattet oder sogar manipuliert werden kann (vgl. Poole und McPhee, 1985, S. 195). Malsch et al. weisen 2014 auf diese Forschungslücke hin, denn immer mehr gesellschaftliche und materielle Voraussetzungen von Krisensituationen werden vergessen. Weder werden Krisen allein durch Kommunikation erzeugt, noch verhindert, da die gesellschaftlichen oder materiellen Voraussetzungen hierfür fehlen (ebd., S. 217). Wurden in den 1970er-Jahren noch „Dauerzustände“ kritisiert, galt Kommunikation mehr als systemstabilisierende Massenmanipulation als ein ergebnisoffener, konsensorientierter Vermittlungsprozess:

„Die aus heutiger Sicht vordringlichen Fragen nach der Kontingenz von Krisen, der Kommunikationsdynamik von Steigerung, Zuspitzung und Auflösung sowie der Funktion von Krisenverläufen im Strukturwandel werden aus dieser Art der Krisendiagnostik weitgehend ausgeblendet.“ (ebd., S. 218)

Die Suche nach Anfangs- und Endpunkten von Krisenereignissen verliert aus gesellschaftstheoretischer Sicht an Relevanz, denn diese lassen sich nur schwer bestimmen und Krisen multiplizieren sich auf globaler Ebene. Gerade weil bestimmte Ereignisse globale Aufmerksamkeit auf sich ziehen, scheint das klassische Krisenverständnis nicht mehr auszureichen (Völker, 2017, S. 31). Mit der Bezeichnung der „transboundary crisis“ wird diesem Phänomen nun Rechnung getragen, da der neue Krisentyp buchstäblich die Grenzziehungen jener Managementperspektive überschreitet – und zwar sowohl geografisch, zeitlich als auch gesellschaftlich (Boin, 2009). Wird der Blick auf gesellschaftliche Strukturen in Arbeiten ausgeweitet, geschieht dies allerdings meist nur im Zusammenhang mit den Reaktionen der Organisation auf die Umwelt:

“Much theory on crisis communication focuses exclusively on organization strategies, the responses from attacked entities, and possibly the discourse of organizational attacks, rather than on the larger environment in which crisis communication occurs.” (McHale et al., 2007, S. 378)

Die Einbettung von Organisationen in gesellschaftliche Strukturen wirkt sich allerdings auch auf das Handeln der Organisationsmitglieder aus und prägt dadurch die Ausgestal-



tung der Organisation mit. Deshalb forderten Schultz und Raupp 2012 eine prozessorientierte Krisenkommunikationsforschung, in der die einzelnen Analyse-Ebenen stärker verzahnt werden: Es folgte der Vorschlag eines Mikro-Meso-Makro-Links von Schultz et al. (2012b) im Rahmen der bereits vorgestellten *Networked Crisis Communication*-Theorie (NCCT). Damit beabsichtigen sie mit Bezug auf Friedland et al. (2006), das klassische *SCCT-Modell* (vgl. Kapitel 3.3) zu überarbeiten, um die Organisationszentrierung zu überwinden und damit eine „organizational network dynamics“ zu entwickeln.

Sie stellen in ihrer Studie starke Medieneffekte fest und kommen zu dem Schluss, dass sich Nutzer:innen in Krisen stärker klassischen Medien wie Fernsehen und Radio bedienen. Darüber hinaus stufen sie diese als glaubwürdiger ein und teilen dementsprechend weniger Facebook-Postings. Aufgrund dieser Medienpräferenzen in Krisenzeiten sprechen sie sich dafür aus, dass stärker das Zusammenspiel zwischen klassischen und neuen Medien und organisationaler Krisenkommunikation erforscht werden sollte, weshalb Effekte von Verantwortungszuschreibungen mittels des Krisentyps (wie bei Coombs) nicht feststellbar seien. Statt der Auswahl effektiver Strategien müssten in Krisen vielmehr die verschiedenen Distributionswege von Informationen in Form von Kanälen und Formaten betrachtet werden. Den konkreten Einbezug institutioneller Logiken setzen die Forscher:innen dann allerdings nur auf die zukünftige Forschungsagenda (ebd.). Mit dieser Studie wird nun der bislang viel beschrittene Pfad der Untersuchung von rhetorischen Strategien verlassen, indem auch auf den Einfluss der Verbreitungskanäle und der damit verbundenen Glaubwürdigkeit hingewiesen wird. Letztlich tragen diese Ergebnisse auch zur Verbesserung der Krisenkommunikationspraxis bei.

Durch das Heranziehen historischer oder institutionenspezifischer Hintergründe können jedoch mehr Kontextfaktoren herangezogen werden, die möglicherweise Einfluss darauf haben, wie und mit wem Organisationen in Krisen kommunizieren. Bleiben diese außen vor, laufen Forscher:innen Gefahr, dass sie eher die zugeschriebene Rationalität der Instrumente und Strategien elaborieren bzw. evaluieren. Im Ergebnis wird dann die zugeschriebene Rationalität der Managementpraktik – hier das instrumentelle Verständnis von Krisenkommunikation – unhinterfragt reproduziert und institutionalisiert (vgl. dazu Friedland und Alford, 1991, S. 260).

Aus managementtheoretischer Sicht zeichnet sich die Gesellschaft durch prinzipielle Stabilität und Konsensorientierung aus. Hierbei handelt es sich um eine attraktive Sichtweise, da prinzipiell davon ausgegangen werden kann, dass sich konsensuale Sichtweisen durchsetzen können. Das wirft nach L'Etangs Meinung allerdings die Fragen auf, wessen Ansichten dann warum und wie in der Gesellschaft dominieren. Außerdem macht sie darauf aufmerksam, dass das, was die einen als „funktional“ betrachten, durchaus von anderen als dysfunktional eingestuft werden kann. Danach trägt dieser Dualismus aus ihrer Sicht eher zu Konflikten bei, als dass es den gesellschaftlichen Konsens fördert (L'Etang, 2015).

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden Perspektiven vertieft, anhand derer sich die Zielvorstellung von organisationaler Krisenkommunikation wie Konsensfähigkeit und Stabilität prinzipiell hinterfragen lässt: So werden Widersprüche in Erwartungshaltungen in der Gesellschaft bzw. in kulturellen Systemen angeführt, sodass Krisen, Konflikte und konkurrierende Interessen als gesellschaftsimmanent verstanden werden, weshalb hier eine prinzipielle Konsensorientierung abgelehnt werden muss (Meyer et al., 2005a, S. 22).

### **3.6 Zwischenfazit: Von der Steuerung zu Kommunikationsdynamiken**

In Managementtheorien wird Krisenkommunikation entweder als Instrument oder als strategisches Handlungsfeld verstanden, um Krisen effektiv zu bearbeiten, im Vorfeld abzuwenden oder negative Auswirkungen zu begrenzen, damit Organisationen weiterbestehen können. Aufgrund dieser Hauptforschungsperspektive finden sich – ähnlich wie in der Erfolgsfaktorenforschung – zahlreiche Hinweise für die Praxis und damit normative Handlungsanweisungen, die Krisenmanager:innen dazu verhelfen sollen, mit Krisenfällen besser umzugehen. Dazu wird von konkreten Krisenfällen analytisch insoweit abstrahiert, dass sich die Einzelfälle zu Phasen und Verläufen verdichten.

Erarbeitet werden soziale Regelmäßigkeiten, um daraus allgemeine Prinzipien für die Krisenbewältigung zu formulieren, z.B. welche Krisenkommunikationsstrategien am effektivsten und wirksamsten für das Krisenmanagement sein können. Solche Analysen greifen auf umfassende Typologien von Krisen zurück. Dabei hat sich gezeigt, dass mit Krisentypen spezifische Verantwortungszuschreibungen einhergehen, sodass diesen durch die Wahl geeigneter Krisenkommunikationsstrategien deeskalierend begegnet werden kann. Prognose, Messbarkeit, Steuerung und vor allem Kontrolle von Krisen sind deshalb Schlüsselwörter dieser Forschungsperspektive, die sich in den letzten 20 Jahren in der kommunikationswissenschaftlichen PR-Forschung großer Beliebtheit erfreuen. Organisationale Krisenkommunikation fungiert demnach in Krisensituationen zur Stabilisierung und Orientierung, Information, zum Schutz vor Reputationsschäden sowie zur Kontrolle.

Für (Krisen-)PR haben deshalb Fragen nach der Leistungssteigerung und Zielerreichung von Organisationen Hochkonjunktur (vgl. Röttger et al., 2018a, S. 19). Durch die Praxisnähe dienen primär normative Theorien und Ansätze als Grundlage, die in der Regel mit Implikationen für die Praxis schließen. Hierunter fallen z.B. Best-Practice-Krisenfälle und Erfolgsfaktoren, die sich insbesondere auf die Effektivitätsanalyse einzelner Instrumente oder Strategien beziehen:

“Here, crisis communication is essentially a one-way process of communication where an organization sends strategic messages to its publics. Publics are viewed primarily as receivers of the information that is sent out by the organization to optimize organizational benefits.” (Kim und Dutta, 2009, S. 146)

Den Krisenverantwortlichen, die in Kommunikationsabteilungen arbeiten bzw. hohe Managementpositionen bekleiden, kommt in Krisen eine Schlüsselrolle zu: Professionellen Rollen wird die Gestaltungskraft, Macht und Handlungsfähigkeit zugeschrieben, die kommunikative Agenda einer Organisation innerhalb einer Krise zu steuern. Zum Adressaten dieser Kommunikation wird eine breit verstandene Öffentlichkeit, die in dieser Perspektive häufig in verschiedene Typen von Stakeholdern und Zielgruppen untergliedert ist. Wie diese Menschen wiederum mit den kommunikativen Strategien umgehen, bleibt weitestgehend eine „Black Box“. Bei Jin (2009) findet sich eine Auseinandersetzung mit Krisen-Bewältigungsstrategien außerhalb der Organisation, aus der hervorgeht, dass auch „publics“ ihre eigenen Strategien aufweisen, um mit Krisen umzugehen.

“As our findings suggest, rational thinking exerts direct positive effects on whether an individual takes actions to cope with the crisis. The more publics think rationally about the crisis (e.g., analyzing the crisis, trying to be objective, and using restraint to avoid acting rashly), the more likely publics are to take actions in dealing with the crisis (e.g., concentrating on problem solving, making a plan of action, and following the plan to improve the situation caused by the crisis).”  
(ebd., S. 358)

Timothy Coombs hat die Forschung zur managementtheoretischen Krisenkommunikation maßgeblich vorangetrieben. Mit seiner *Situational Crisis Communication Theory* hat er eine der meist zitierten Theorieentwürfe für Krisenkommunikationsforschung vorgelegt, die zwar durch den Rückgriff auf die Attributionstheorie sozialtheoretische Elemente enthält, allerdings dennoch eher als Konzept dazu dient, die Krisenkommunikationspraxis zu optimieren.

Weite Teile der aktuellen Krisenkommunikationsliteratur stützen sich demnach auf implizite und explizite Kontroll- und Steuerungsannahmen in Krisen. Akteure sind danach in der Lage, Diskontinuitäten in der Organisationsumwelt durch gute Planung aufzulösen und zu kontrollieren. Angeführt werden dazu immer wieder Referenzen auf Krisenfälle in der Praxis und Analysen des strategischen Umgangs mit diesen. Krisenkommunikationsforschung beruht aus Managementperspektive auf einem voraussetzungsvollen Akteursverständnis, denn strategische Handlungsfähigkeit gilt als Prämisse des Krisenmanagements. Ist diese nicht gegeben, so entstehen Folgeprobleme für Forscher:innen und Prak-

tiker:innen: Wenn es nicht die Akteure sind, die maßgeblich die Krisenverläufe steuern, sondern gesellschaftliche Strukturen, was bedeutet dies für die Professionen selbst?

Diese Problematik führt wieder zurück an die eingangs vorgestellte rote Linie, die zwischen der managementtheoretischen praxisnahen Perspektive auf Krisenkommunikation als Hauptforschungsperspektive und den Nebenperspektiven gezogen wurde. Die Hauptforschungsperspektive ist geprägt von hohen Rationalitätsannahmen und strategischer Handlungsfähigkeit aufseiten der Akteure, denn strategische Krisenkommunikation wird als Mittel zur Erhaltung von Organisationszielen angesehen, was sich allerdings aufgrund der komplexen Einflussvariablen als zunehmend schwierig erweist: „Letztlich ist aber festzustellen, dass angesichts der Dynamik und Komplexität von Organisationsumwelten und zunehmend fragmentierter öffentlicher Kommunikation Chancen und Risiken in der Umwelt kaum vorhersehbar sind und noch weniger systematisch ‚gemanaged‘ werden können“ (Röttger et al., 2018a, S. 167).

Dort, wo die rote Linie verläuft, treffen nun Denkperspektiven aufeinander. Weil das Ungeplante, das nicht Kontrollierbare konstitutiv zum Krisenverständnis dazugehört, wird die Blickrichtung mit dem Übertreten der roten Linie geändert. Der Akteur wird dann in der Betrachtung von organisationaler Krisenkommunikation dezentriert, wodurch sich auch die Vielfalt von (widersprüchlichen) Erwartungen und die gesellschaftliche Eingebundenheit von Akteuren in soziale und strukturelle Kontexte genauer erforschen lässt. Anhand der CCO-Perspektive wurde bereits deutlich, dass dort nicht mehr machtvolle Akteure im Fokus stehen, sondern Kommunikationsdynamiken, die soziale Phänomene wie Organisationen konstituieren.

Zwar wird z.B. durch den Rückgriff auf die Verhaltensökonomie in der managementtheoretischen Forschung versucht, die mechanistischen, kontrollorientierten Annahmen dort zu relativieren, allerdings stößt dieser Versuch durch Rationalitätseinschränkungen an seine Grenzen. Wenn keine strategischen Handlungsmöglichkeiten der Akteure mehr vorhanden sind, verliert eine akteurszentrierte managementtheoretische Krisenkommunikationsforschung ihren Forschungsgegenstand.

Die Forderung nach einer komplexeren Untersuchungsperspektive für die Krisenkommunikationsforschung unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Einbettung von Orga-

nisationen und Akteuren führt im nächsten Kapitel zur Sichtung von rationalkritischen Perspektiven. Dazu wird zunächst die konstruktivistische Perspektive vertieft und es werden einige kritisch-postmoderne Arbeiten zu Krisenkommunikation herangezogen, weil diese abseits der Managementperspektive einen Fokus darauflegen, wem in Krisen welche Sichtbarkeit zukommt. Danach wird auf den soziologischen Neo-Institutionalismus als rationalkritischer Ansatz mit sozialkonstruktivistischen Wurzeln eingegangen, weil dort Akteure im gesellschaftlichen Kontext zentriert und dezentriert werden. Insgesamt bietet der Neo-Institutionalismus eine fruchtbare Perspektivenerweiterung im bestehenden Forschungsdiskurs über Krisenkommunikation, da die Beziehung zwischen Organisation und Umwelt als Kern der institutionellen Theorie verstanden wird (Meier und Meyer, 2016, S. 1).

Außerdem findet sich durch das Heranziehen der neo-institutionalistischen Perspektive ein Gegengewicht zur funktional-realistischen Perspektive, die im Forschungsfeld dominiert. Durch die einseitigen Bemühungen auf die Fähigkeiten und Qualitäten von Kommunikationsverantwortlichen und Krisenkommunikationsmanagement kann die managementorientierte Perspektive kaum noch kritisch hinterfragt werden:

*“This concentration of effort in a relatively narrow area defines what is usually regarded as the dominant orthodoxy within a subject. Because this orthodoxy is so dominant and strong, its adherents often take it for granted as right and self-evident. Rival perspectives within the same paradigm or outside its bounds appear as satellites defining alternative points of view.” (Burrell und Morgan, 2011, S. ix)*

In den letzten Jahrzehnten wurden deswegen in der Forschung zu Krisenkommunikation viele Mythen zur Steuerung, Kontrolle und Rationalität in Krisen (re)produziert. Der verengte Blick auf die Organisation mit Innen- und Außengrenzen hat dafür gesorgt, dass gesellschaftliche Kontextfaktoren als blinder Fleck im Forschungsfeld bestehen und organisationale Krisenkommunikation als Instrument der Managementdoktrin verhaftet bleibt.

## 4 Theoretische Weiterentwicklung: Sinnkonstruktion und Rationalitätskritik

In diesem Kapitel wird der Frage nachgegangen, welche alternativen Denkschulen jenseits der managementtheoretischen Perspektive im Forschungsfeld „Krisenkommunikation“ existieren. Da die *Beeinflussbarkeit von Krisen durch Akteure* zur Basisannahme der managementtheoretischen Perspektive gehört, wurden zunächst solche Forschungsarbeiten zu Krisenkommunikation gesichtet, die dies kritisch hinterfragen. In diesen Arbeiten wird dann organisationale Krisenkommunikation in einen größeren Kontext eingebettet und sichtbar gemacht, wie und warum es zu dieser Praktik von Organisationen kommt. Über diesen Weg lässt sich im weiteren Verlauf der Arbeit erklären, wie Handlungsfähigkeit von Akteuren in Krisen kommunikativ aufrechterhalten wird. Durch die Kontrastierung mit kontrollkritischen Perspektiven wird beleuchtet, wodurch organisationale Krisenkommunikation bedingt ist.

An dieser Stelle verhilft der Blick auf die eingangs vorgestellte paradigmatische Landkarte von Burrell und Morgan (2011), um zu erfassen, welche Forschungsarbeiten abseits der Hauptforschungsperspektive in den letzten 30 Jahren im Forschungsfeld entstanden sind. In Kapitel 1.1 wurden neben dem funktional-realistischen Paradigma das symbolisch-interpretative und das kritisch-postmoderne Paradigma von Burrell und Morgan (2011) andiskutiert, da sich diese bereits zur Sortierung von Forschungsströmungen der PR-Forschung als geeignet erwiesen haben (Sandhu, 2012).

Insbesondere durch die stärkere Hinwendung der Krisenkommunikationsforschung zum Sozialkonstruktivismus zeigt sich, dass sich das Forschungsfeld für die symbolisch-interpretative Forschungsrichtung weiter öffnet. Mit der rhetorischen Arenen-Theorie (RAT) von Frandsen und Johansen und dem Sensemaking-Konzept von Karl E. Weick wird deshalb in diesem Kapitel auf zwei relevante Theorieentwicklungen eingegangen, die sich zur Auseinandersetzung mit organisationaler Krisenkommunikation eignen.

Die kritisch-postmoderne Forschung findet bisher deutlich weniger Anklang im Forschungsgebiet der Krisenkommunikation, dennoch liegen wenige Studien vor, die wichtige Argumente für eine Rationalitätskritik aufgrund ihrer explizit kontroll- und herrschaftskritischen Perspektive liefern. Die theoretischen Weiterentwicklungen von organi-

sationaler Krisenkommunikation zeigen insgesamt an, dass immer mehr auch die Einbettung von Praktiken z.B. in soziale, kulturelle und historische Deutungswelten berücksichtigt wird, die wiederum Einfluss darauf haben können, wie und warum organisationale Krisenkommunikation praktiziert wird.

## **4.1 Symbolisch-interpretative Krisenkommunikationsforschung**

Im nächsten Abschnitt wird zunächst das symbolisch-interpretative Paradigma mit seinem Fokus auf Interpretationsleistungen, Subjektivität und Sinnkonstruktion erläutert, wodurch dann auch der Begriff der Kontrollillusion besser verständlich wird. In diesem Teilkapitel wird deutlich, dass die symbolisch-interpretative Krisenkommunikationsforschung an Relevanz gewonnen hat, insbesondere durch Konzepte wie der rhetorischen Arena von Frandsen und Johansen (2017), welches in Kapitel 4.1.2 vorgestellt wird. Auch die Rahmungen von Krisenerzählungen sowie die Betrachtung von Sinnstiftung in Krisen sind in den letzten Jahren zu fruchtbaren Forschungsperspektiven avanciert. Symbolisch-interpretative Ansätze eint die Vorstellung, dass soziale Wirklichkeit durch Interpretationshandlungen sozial konstruiert wird. Um dies zu vertiefen, wird im folgenden Abschnitt zunächst das Krisen-Verständnis dieser Forschungsperspektive vorgestellt.

### **4.1.1 Begriffsverständnis: „Für uns ist es eine Krise“**

Im Gegensatz zu naturwissenschaftlichen oder physikalischen Sichtweisen werden gesellschaftliche Zusammenhänge nicht als objektiv gegeben verstanden, sondern gelten als Interaktionsprozesse, die durch interpretierende und interagierende Gesellschaftsmitglieder gestaltet werden (vgl. Hatch und Yanow, 2005; Lamnek und Krell, 2016). Der menschliche Geist folge laut Weik damit anderen Gesetzen als die physikalische Natur, was darin resultiere, dass unterschiedliche wissenschaftliche Analysen in den jeweiligen Bereichen entstanden seien (Weik, 2014). Ein wesentlicher Unterschied zur zuvor eingeführten Managementperspektive bestehe darin, dass Vertreter:innen der symbolisch-interpretativen Perspektive nicht davon ausgehen, dass

„soziale Realität beobachtet werden könnte, ohne gleichzeitig einen Eingriff in sie vorzunehmen – eine Annahme, die im Positivismus eine große Rolle spielt, weil sie die Voraussetzung dafür bildet, dass wissenschaftliche Ergebnisse replizierbar sind.“ (ebd., S. 351)



Menschen suchen aus dieser interpretativen Sichtweise nach Bedeutungen in ihren Handlungen, deswegen verbindet symbolisch-interpretative Ansätze, „dass subjektive Wahrnehmungs- und Sinnzuschreibungsprozesse einen zentralen Stellenwert einnehmen“ (vgl. Röttger et al., 2018b, S. 19). Im Gegensatz zu funktional-positivistischen Ansätzen wird die Interpretationsoffenheit von Situationen betont (vgl. Sandhu, 2012, S. 55). Erklärungsziel solcher Perspektiven besteht im Forschungsfeld der Krisenkommunikation darin zu verstehen, *warum* Organisationen und Akteure in Krisen *wie* handeln. Eine solche Perspektive eignet sich als Grundlage für die zentrale Forschungsfrage, denn es lässt sich dadurch erklären, warum Akteure bereit sind, in Krisen organisationale Krisenkommunikation zu praktizieren. Der Sinnkonstruktion kommt in symbolisch-interpretativen Ansätzen damit ein wichtiger Stellenwert zu, weshalb sich nach Schultz und Raupp Krisen als performative Akte interpretieren lassen: „Crisis communication can be regarded as performative acts, within which actors react to and make sense of the crisis, thereby constructing it“ (Schultz und Raupp, 2010, S. 112).

Daran wird ein zentraler Schritt in der symbolisch-interpretativer Forschung deutlich, der in der managementtheoretischen Krisenkommunikationsforschung weitestgehend ausbleibt: Handlung und Struktur werden als reflexiv, d.h. ineinander verschränkt wahrgenommen. Durch den Schritt in die Beobachtungsebene und Reflexion des Einflusses der eigenen Forschungsperspektive auf den Forschungsgegenstand können auch Folgen der unterschiedlichen theoretischen Zugänge für Forschung und Praxis diskutiert werden. Die managementtheoretische Forschungsperspektive kann so mit ihrem inhärenten Ziel der Verbesserung der Organisationspraxis hinsichtlich ihrer Blindstellen kritisch beleuchtet werden. Das Wissen darüber, dass die Forschungsperspektive den Forschungsgegenstand mitstrukturiert und sich wechselseitig bedingt, muss hier zunächst verkürzt dargestellt als wichtige Erweiterung für das Forschungsfeld festgehalten werden.

Forscher:innen, die sich Krisenkommunikation als Handlungspraxis aus symbolisch-interpretativer Deutungsperspektive zuwenden, suchen weniger nach universellen, objektiven Gesetzen und Verlaufsformen von bzw. in Krisen. Soziale Realität – und damit auch Krisenerfahrungen – werden ganz unterschiedlich von Menschen und damit beobachterabhängig wahrgenommen, wobei dieses Verständnis immer mehr Zuspruch im Forschungsfeld findet (Thießen, 2011; Köhler, 2006; Auer, 2018; Vetsch, 2017). Die Vielzahl von Kri-

sendefinitionen verdeutlicht, dass Forscher:innen aufgrund ihrer beobachterabhängigen Interpretationen ganz verschiedene Aspekte von Krisenhaftigkeit betonen. Andere Autor:innen wählen eher einen Zwischenweg zwischen einem konstruktivistischen Verständnis von Krisen und einer Welt, die anhand von objektiven Gegebenheiten wahrnehmbar ist, wie beispielsweise bei Mast (2008):

„Definitionsprobleme, was denn eine Krise ist, bilden die Overtüre zu den theoretischen Problemen. Denn ob ein Ereignis oder eine Entwicklung als Krise definiert wird, hängt sowohl von objektiven Gegebenheiten als auch von den subjektiven Interpretationen der Betroffenen – der Kommunikationsabteilung einer Organisation wie auch des Top-Managements – ab.“ (Mast, 2008, S. 98)

Die Entdeckung einer äußeren, singulären Realität – eine Voraussetzung für die positivistische Wissenschaft – ist in konsequent interpretativer Sichtweise nicht möglich (vgl. aus dem Englischen Hatch und Yanow, 2005, S. 67).

Verschiedene Interpretationen von Krisenereignissen können nebeneinanderstehen und konkurrieren, ohne dass dabei Anspruch auf eine objektive Wahrheit erhoben wird. Nach Hatchs symbolisch-interpretativem Verständnis sind organisatorische Wirklichkeiten dann als soziale Hervorbringungen (sogenannte „enactments“) von Handelnden zu begreifen (vgl. auch Klatetzki und Tacke, 2005). Wenn Realität nicht in objektiver Form vorzufinden sei, müsse diese durch Handelnde objektiviert werden (vgl. ebd.), was sich auch im sozialkonstruktivistischen Zugang von Berger und Luckmann wiederfindet, die hier von Objektivationen sprechen: „Die allgemeinen und gemeinsamen Objektivationen<sup>33</sup> der Alltagswelt behaupten sich im Wesentlichen durch ihre Versprachlichung“ (Berger und Luckmann, 1980, S. 39). Sprache bringe demnach sogenannte „Vorfabrikationen für die ständige Objektivation“ von Erfahrungen hervor (vgl. ebd., S. 41).

„So subsumiert die Sprache spezielle Erlebnisse ständig unter allgemeine Sinnordnungen, die objektiv und subjektiv wirklich sind. Weil Sprache die Kraft hat, das ‚Hier und Jetzt‘ zu transzendieren, überbrückt sie die verschiedensten Zonen der Alltagswelt und integriert sie zu einem sinnhaften Ganzen.“ (ebd.)

Charakteristisch für die symbolisch-interpretative Sichtweise ist zudem eine Prozessorientierung: Sowohl Konstruktionsprozesse, die durch den Sozialkonstruktivismus nach

---

<sup>33</sup> Unter Objektivation verstehen Berger und Luckmann (1980) die Vergegenständlichung (vgl. dazu auch Kapitel 5.2.1).

Berger und Luckmann angestoßen wurden, als auch die Beiträge Karl E. Weicks, in denen ebenfalls prozessuale Konstruktionsprozesse fokussiert werden, liefern wichtige Erkenntnisse für die Krisenkommunikationsforschung: Kontextualität, Prozesshaftigkeit und Reflexivität finden sich im symbolisch-interpretativen Paradigma als forschungsleitende Prinzipien wieder (vgl. Blatter et al., 2018). Krisen sind vor diesem Hintergrund keine kontrollierbaren Ereignisse, sondern vielmehr als komplexe, prozessuale Phänomene zu begreifen (vgl. Heide und Simonson, 2014). Es handelt sich bei Krisen deswegen nicht um „etwas objektiv Gegebenes, sondern [um] das Ergebnis von Selektion, Abstraktion und Auszeichnung“, d.h. Krisen werden unter kollektiv gültigen, intersubjektiv nachvollziehbaren Wertmaßstäben zu solchen gemacht (Maag et al., 2010, S. 193). Danach werden Krisen diskursiv erzeugt und sind überwiegend medial repräsentiert (vgl. ebd.). Zugleich wird betont, dass Krisen keine Ausnahmeerscheinungen sind, sondern soziale Wirklichkeitskonstruktionen stetig konstituieren (Hearit und Courtright, 2004). Leitend sind dabei Bedeutungszuschreibungen bzw. wie diese verhandelt werden. Dieser Aspekt wurde in der Krisenkommunikationsforschung bisher selten aufgegriffen: Menschen handeln „Dingen gegenüber auf der Grundlage der Bedeutungen, die diese Dinge für sie besitzen“, wie dies bei George H. Mead und den symbolischen Interaktionisten formuliert ist (Blumer, 1980, S. 81). Die Bedeutung dieser Dinge entsteht aus sozialer Interaktion, sodass Bedeutungen in einem interpretativen Prozess – in Auseinandersetzung mit den Dingen – benutzt, gehandhabt und abgeändert werden (ebd.).

Solche Bedeutungszuschreibungen finden nicht kontextlos statt und die beteiligten Krisenkonstrukteure sind von Normen, Werten und Konventionen durchdrungen, welche im weiteren Verlauf als Institutionen diskutiert und durch die Perspektive des Neo-Institutionalismus vertiefend dargestellt werden (vgl. Kapitel 5). Krisenkommunikation als soziale Praktik dient dann z.B. Organisationen dazu, um als kompetent, rational, modern und deswegen als legitim wahrgenommen zu werden. Die symbolisch-interpretative Sichtweise richtet den Analysefokus auf die Handlungen, die z.B. in einzelnen Krisenphasen vorgenommen werden und durch den Kontext der Phasenzuschreibung wieder Rückwirkungen auf das Handeln haben. Die Sichtung sogenannter „Issues“ und demnach potenziell krisenauslösende Themen wird in diesem Kontext interessant, denn erst durch die krisenhafte Interpretation, Bewertung und geteilte Wahrnehmung entwickelt sich aus einem Issue eine Krise.

Auch in der managementtheoretischen Krisenkommunikationsforschung finden sich Anschlusspunkte an symbolisch-interpretative Perspektiven, schließlich stehen die genannten Perspektiven nicht getrennt nebeneinander, sondern sind durchaus miteinander verwoben. Anhand des einschlägigsten Vertreters einer managementtheoretischen Sichtweise, Timothy Coombs, wird sichtbar, wie sich seine Perspektive in den letzten Jahren stärker konstruktivistischen Denkweisen öffnet. Im Jahr 2015 teilt er Krisenkommunikation in zwei Bereiche ein: Erstens ginge es zwar um die Steuerung von Informationen und damit der Wahrung von Kontrolle, zweitens aber auch um die Steuerung von Bedeutungen (vgl. Frandsen und Johansen, 2017, S. 91). Beide Formen von Krisenkommunikation vollziehen sich laut Coombs sowohl extern als auch intern<sup>34</sup>, wengleich dies im Widerspruch dazu stehe, dass sich Informationen von Bedeutungen so nicht trennen ließen (vgl. ebd.).

In der Managementperspektive finden sich häufig Setzungen von Ordnung und Stabilität, die als erreichbarer Zustand in der Organisation gelten und für Steuerungsprozesse wichtig sind. Eine Krise konstituiert sich danach als Gefährdung dieser Ordnung. Um eine solche Ordnung zu erhalten oder zu dieser zurückzufinden, wurden bereits in der Managementperspektive Instrumente vorgestellt, mit denen in unsicheren Zeiten interveniert werden sollen und nach denen das Handeln ausgerichtet wird.

Die symbolisch-interpretative Perspektive ermöglicht eine neue Sichtweise auf Krisenkommunikationsinstrumente: Speziell Krisenpläne können als vorgefertigte Handlungsabläufe oder „Rezepte“ eingestuft werden, die der Orientierung dienen und den Verlauf der Krise mitstrukturieren. Da durch Krisenpläne nur noch eine begrenzte Auswahl an Handlungsmöglichkeiten aufgrund dieser Vorstrukturierung besteht, kann bei Akteuren durch diese Reduktion auf festgelegte Handlungsmuster ein Gefühl von zurückgewonnener Ordnung und Stabilität entstehen. Berger und Luckmann betonen die wichtige psychologische Entlastung: „Eingefahrene Bedeutungen, die der Mensch seiner Tätigkeit verliehen hat, erübrigen es, daß jede Situation Schritt für Schritt neu bestimmt werden muß“ (Berger und Luckmann, 1980, S. 57). Vorüberlegungen, die sich in Krisenplänen niederschlagen, Dokumente, die festhalten, welche Statusgruppen zusammenkommen und wie kommuniziert werden soll, sind deswegen sinnstiftend für die Akteure, die in

---

<sup>34</sup> Trennungen zwischen extern und intern lösen sich in symbolisch-interpretativer Perspektive immer mehr auf, da Organisationsgrenzen als konstruierte Grenzen verstanden werden.

Krisen handeln müssen: „Habitualisierte Tätigkeiten behalten natürlich ihren sinnhaften Charakter für jeden von uns, auch wenn ihr jeweiliger Sinn als Routine zum allgemeinen Wissensvorrat gehört, zur Gewißheit geworden und dem Einzelnen für künftige Verwendung zuhanden ist“ (ebd.). Die sozialtheoretischen Ausführungen von Berger und Luckmann liefern eine Grundlage für die symbolisch-interpretative Perspektive, auf die in der neo-institutionalistischen Perspektive häufig verwiesen wird. Auch der Fokus auf kulturell-kognitive Erklärungsmuster in der symbolisch-interpretativen Forschung findet sich in der neo-institutionalistischen Organisationstheorie wieder.

In der symbolisch-interpretativen Perspektive werden Krisen durch verschiedene Akteure ko-konstruiert, sodass Krisenkommunikation als soziale und kommunikative Praktik verstanden werden kann, mittels derer an der Konstruktion von Konsens im Sinne der Organisationsziele gearbeitet wird. Ein übergeordnetes Ziel, was sich häufig in der funktionalen Forschung findet, besteht darin, eine stabile, kohärente Weltsicht zu schaffen. Auf diese Weise kann die Wahrnehmung von Kontrolle über die einst unsichere Situation seitens der Akteure symbolisch zurückgewonnen werden (vgl. auch Hartz, 2008).

Selbst eine Konsensorientierung wird in symbolisch-interpretativen Perspektiven nicht als natürlich gegeben angesehen, sondern als Konstrukt verstanden, welches Organisationsmitglieder in ihrem Handeln und mit Blick auf ihre Identitätskonstruktion anstreben, damit sie handlungsfähig bleiben und Krisensituationen bearbeiten können (vgl. dazu auch Alvesson und Willmott, 2002). Krisen konstituieren sich erst durch die Vorstellung einer prinzipiell möglichen Stabilität und werden dadurch zu negativen Ausnahmefällen, die sich als Abweichung des angenommenen Konsenses zeigen. Die unterschiedlichen Wahrnehmungen von Akteure werden im Kontext von Organisationskommunikation bereits in einen größeren Kontext eingeordnet und im Spannungsfeld zwischen Rationalisierung und „Eigensinn“ (Menz und Müller, 2009, S. 136) diskutiert, ein Aspekt, der in Kapitel 6 aus Perspektive der World-Polity-Forschung noch genauer betrachtet wird. Hier finden sich Hinweise auf paradoxe Strukturen (Hartz, 2008), sodass Interpretationen von Organisation in symbolisch-interpretativer Perspektive als „organisiertes Ringen um die Absorption von Unsicherheit und Mehrdeutigkeit“ (Ortmann, 2003, S. 14) verstanden werden können.

Dem symbolisch-interpretativen Paradigma werden reflexive Ansätze wie die Strukturationstheorie von Anthony Giddens (1995) zugeordnet, die bereits Anschlusspunkte für

die Krisenkommunikationsforschung liefern (vgl. auch Kapitel 2). Giddens hebt das Soziale auf die Ebene des impliziten Wissens (z.B. Routinen) und erklärt begrifflich mit der Strukturation diesen Dualismus von Handlung und Struktur, d.h.

„exakt diesen Prozess der Selbstformung von Handeln und Strukturen *zugleich*, in dem nicht kurzerhand präexistierende Strukturen Handeln hervorbringen und damit soziale Reproduktion sichern, sondern im temporalen Handlungsvollzug auch die Regelstrukturen potentiell modifiziert werden.“ (Reckwitz, 2007, S. 10)

Exemplarisch dafür, wie Strukturation im Kontext von Krisenmanagement aufgegriffen wird, lässt sich hier eine weitere Studie aus *dem Journal of Professional Communication (jpc)* aus dem Jahr 2012 anführen (Schauster, 2014). Die Autorin kritisiert, dass Best-Practice-Beispiele zwar Strategien beschreiben, aber in diesen das Verständnis von Komplexität im Krisenmanagement vernachlässigt werde: „From a structuration perspective, the communicative processes of crisis management, which are intended to inform, clarify, make sense of, facilitate learning, etc., are dynamic and, therefore, simultaneously enable and constrain repair“ (ebd., S. 93). Am Beispiel der Ölkrise um die Havarie der Exxon Valdez verdeutlicht sie, dass mittels der Strukturationstheorie das Erkenntnisinteresse stärker auf Handlungen, unintendierten Effekten und die gleichzeitig aktivierenden und einschränkenden Merkmale von kommunikativen Reparaturprozessen gelegt werden kann (ebd., S. 95). Am Beispiel von Metaphern in Krisenkommunikationsstrategien zeigt sie, dass diese von der Öffentlichkeit sowohl als beruhigend als auch trivialisierend wahrgenommen werden können. Schauster ruft dazu auf, dass auch „publics as an agent“ involviert werden sollten, indem die Antworten auf Pressemitteilungen, Webseiten etc. mit in die Analysen von Krisenkommunikation einfließen sollten (ebd.). Diese Perspektive bedeutet eine Erweiterung dahingehend, dass nun auch die breite Öffentlichkeit im Prozess der Krisenkommunikation stärker berücksichtigt wird.

An dieser Stelle wird auch Giddens' Strukturationstheorie nicht weiter vertieft, weil diese im Gegensatz zum Neo-Institutionalismus die kognitive Wende<sup>35</sup> in den Sozialwissenschaften nicht mitvollzieht (Krücken, 2011, S. 23). Giddens' Theorie basiert laut Krücken

---

<sup>35</sup> Unter ‚kognitiver Wende‘ wird die Zurückweisung der Sozialisationstheorie durch Vertreter:innen des Neo-Institutionalismus verstanden. Hier stehen nicht mehr Werte und Normen und damit Norminternalisierung im Zentrum, sondern kognitive Modelle, Schemata und kognitive Skripte leiten danach Entscheidungsträger an (Powell und DiMaggio, 1991, S. 8; Sandhu, 2012, S. 79; Hasse und Krücken, 2005, S. 63).

„auf anthropologischen und psychologischen Verhaltensannahmen, die in der Fachdiskussion mittlerweile als obsolet gelten“ (ebd.).

Die symbolisch-interpretative Perspektive bedeutet eine Perspektivenerweiterung, indem sich von einer simplifizierenden Vorstellung von Krisen als objektive Ereignisse verabschiedet wird, da diese nun durch die Berücksichtigung weiterer Faktoren auf ein komplexeres Verständnis von Krisenkonstruktionen verweist:

“Crisis communication is a complex and dynamic configuration of communicative processes which develop before, during and after an event or a situation that is interpreted as a crisis by an organization and/or by other voices in the arena. Crisis communication also includes how various actors, contexts, and discourses (manifested in specific genres and specific texts) relate to each other.” (Frandsen und Johansen, 2017, S. 148)

Inwieweit Akteure eine Situation als Krise wahrnehmen, hängt demnach von einer Vielzahl von verschiedenen Faktoren ab wie z.B. der persönlichen oder beruflichen Involviertheit und dem wahrgenommenen historischen Verlauf der Organisation. Im weiteren Verlauf wird anhand der Krisen-Konstruktion durch Framing als auch anhand des Sensemaking-Konzepts von Weick aufgezeigt, wie sich die Krisenkommunikationsforschung in der symbolisch-interpretativen Perspektive in den letzten Jahren konkret ausgestaltet. Hier werden bereits Verbindungslinien zum Neo-Institutionalismus deutlich, da sowohl Sensemaking als auch Framing sich dem kognitiven Institutionalismus zuordnen lassen (vgl. dazu Sandhu, 2014, S. 110).

#### **4.1.2 Rhetorische Arenen und Rahmungen von Krisen**

Um die Organisationszentrierung im Forschungsfeld weiter aufzubrechen, haben Frandsen und Johansen mit der Theorie der rhetorischen Arena (*Rhetorical Arena Theory*, kurz: RAT) einen Vorschlag zur theoretischen Auseinandersetzung mit organisationaler Krisenkommunikation vorgelegt. Darin vereinen sie die rhetorische und textbasierte mit den strategischen bzw. kontextorientierten Forschungstraditionen (vgl. Frandsen und Johansen, 2010, S. 428). In ihrem prozessorientierten Modell wird anhand der Arenenmetapher verdeutlicht, dass sich verschiedene Stimmen (auch außerhalb von Organisationen) wechselseitig am Deutungsprozess an der Krisenkonstruktion beteiligen. Dadurch

wird nicht nur eine stärkere Berücksichtigung des gesellschaftlichen Kontexts erreicht, sondern es werden auch Verbindungen zwischen Mikro- und Makroebene hergestellt:

“First, the framework includes, at a macro level, all the corporate and non-corporate *voices* which are heard before, during, and after an organizational crisis. Second, the model can be applied at a micro level by introducing a series of parameters mediating every occurrence of crisis communication, allowing us to conduct more detailed studies of crisis communication.” (ebd.)

Die RAT ist deswegen ein wichtiges Kontextmodell in der theoretischen Weiterentwicklung von Krisenkommunikationsforschung, die auch institutionelle Rahmenbedingungen integriert. Im Folgenden werden die verschiedenen Einflussebenen benannt und Kontextfaktoren näher beschrieben. Krisen entstehen nach der RAT räumlich *zwischen* Öffentlichkeit und Privatheit über verschiedene Stimmen, d.h. sowohl von Stakeholdern als auch Nicht-Stakeholdern (vgl. Frandsen und Johansen, 2017, S. 143). Die Arenen bestehen nicht permanent, sondern gehen dynamisch aus den verschiedenen beteiligten Instanzen hervor. Mithilfe dieses metaphorischen Vokabulars einer *Arena* als symbolischer Ort, an dem sich mehr als zwei Personen zu kontroversen Themen vor einem Publikum austauschen, zeigen Frandsen und Johansen keinen gänzlich neuen Weg auf, sondern knüpfen an Benteles Öffentlichkeitsverständnis (2013) an und bündeln den Forschungsstand in ihrem Modell der rhetorischen Arena. Mit der zweiten Metapher der *voices* wird darauf hingewiesen, dass neben Organisationen als Kommunikatoren zahlreiche weitere unterschiedliche Stimmen in einer Krise partizipieren können, indem sie Botschaften senden und empfangen. Dieser Ansatz wird deshalb auch als *Multivocal Approach* bezeichnet, da dieser die Komplexität und Polyphonie verschiedener Krisensituationen anerkennt, ohne direkt auf Handlungsweisen zur Reduzierung dieser Komplexität zu verweisen (vgl. Frandsen und Johansen, 2017, S. 143).

Die Einführung eines multivokalen Ansatzes ergänzt die Forschung zu Krisenkommunikation um einen wichtigen Baustein, da der Erklärwert über die rein sprachliche Verteidigung von Organisationen in Form von Antwortstrategien in Krisenfällen eingefordert wird: „If we want to capture the complexity characterizing crisis communication, we must look for various types of (*dis*)connections and for more or less coded patterns in the many communication processes that take place inside the rhetorical arena“ (Frandsen und Johansen, 2010, S. 429).



Dazu unterscheiden sie zwischen einem Makromodell und einem Mikromodell: Sobald eine Krise in einer Organisation existiert, entsteht eine rhetorische Arena über die Viestimmigkeit verschiedener Akteure, die sich im Wechselspiel austauschen. Jegliche Kommunikation, die von den Beteiligten ausgeht, verstehen die Autor:innen als Krisenkommunikation und nicht nur diejenige, die von der Krise betroffenen Organisation an die Bezugsgruppen ausgeht. Neu daran ist, dass alle Akteure Teil des dynamischen Kommunikationsprozesses sind. So gibt es nicht mehr einen spezifischen Sender, der im klassischen Verständnis mit der Organisation gleichgesetzt wird, sondern viele unterschiedliche Stimmen, die die Krise mitkonstituieren. Mit der Prozessperspektive im Modell wird eine Krise als zeitliches Kontinuum konzipiert, denn die Arena kann bereits vor der Krise bestehen und muss auch danach kein direktes Ende finden (vgl. ebd., S. 432). Das analytische Potenzial besteht darin, dass die individuellen Arenen über das Verständnis einer „allgemeinen Öffentlichkeit“ hinausgehen:

“Much of what is going on inside the rhetorical arena will of course take place in a public sphere, staged by the media or by the Internet and the new social media (cyberspace or the blogosphere). But the rhetorical arena will always extend across traditional distinctions between what is public (i.e., the public sphere of the media), semi-public (networks), or private (inside the organization).” (ebd.)

Die Beziehung zwischen den verschiedenen Akteuren ist dabei selten gleichberechtigt, sondern von Machtunterschieden geprägt. Die Autor:innen verweisen in diesem Kontext auf unterschiedliches politisches, ökonomisches oder symbolisches Kapital sowie auf Machtunterschiede zwischen den Akteuren bezüglich ihrem Zugang zu Medien und damit der medialen Verbreitung. Gleichzeitig nennen sie wichtige Statusunterschiede hinsichtlich des Strategiegrades der verschiedenen Akteure in der Öffentlichkeit oder in halböffentlichen Netzwerken (vgl. ebd., S. 433).

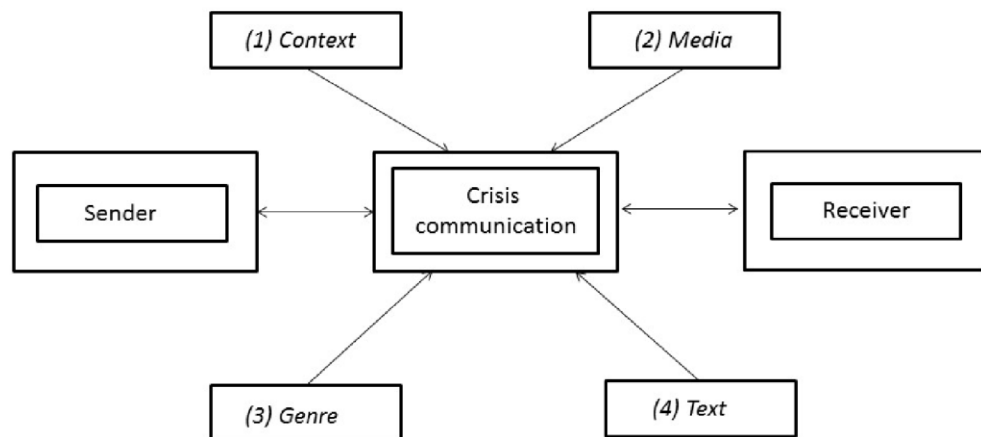


Abbildung 7: Das Mikromodell der rhetorischen Arena nach Frandsen und Johansen (2010, S. 434)

Krisenkommunikation steht im Zentrum des rhetorischen Arenamodells. Kommunikation definieren Frandsen und Johansen als Produkt, d.h. als Nachricht, die in der Krisensituation produziert wird und zugleich als Prozess, bei dem Sender und Empfänger versuchen, Bedeutung für sich und die anderen Akteure zu erzeugen. Zudem ergänzen sie ihr Kommunikationsverständnis durch eine semiotische Perspektive, sodass auch Bilder und Verhaltensweisen als Kommunikationsaktivitäten verstanden werden (ebd., S. 434). Obwohl Sender und Empfänger jeweils links und rechts links im Modell stehen, gilt nicht nur die Organisation als Sender, die in eine Krise geraten ist, sondern auch andere Akteure, die mit folgenden vier Eigenschaften ausgestattet sind: 1. Ansprüche von primären oder sekundären Stakeholdergruppen, die Individuen zu Sendenden oder Empfangenden machen, 2. Interpretationen, die in spezifischen Krisenwahrnehmungen resultieren. 3. Strategiefähigkeit, welche die Möglichkeit der Planung von Kommunikationsverhalten beinhaltet, wodurch sie sich der Erfüllung ihrer strategischen Ziele annähern, indem sie vergangene oder zukünftige Strategien in ihre Entscheidungen einfließen lassen, 4. verbales und nonverbales kommunikatives Verhalten, also Kommunikation über Worte, Bilder, Handlungen und Verhalten (ebd., S. 435).

Kritisch anzumerken ist allerdings, dass es sich bei diesem Modell in Abbildung 7 um ein grundlegendes Kommunikationsmodell handelt, welches die Autoren zuvor ähnlich für den Bereich der Markenkommunikation entworfen haben (Frandsen et al., 2009). Zwar lassen sich durch die Setzung von Krisenkommunikation in der Mitte des Modells insbesondere die Kontextbedingungen erklären, allerdings könnte der Begriff auch beliebig

mit Risikokommunikation, CSR-Kommunikation o.Ä. ausgetauscht werden, sodass der spezifische Erklärgehalt für die Krisenkommunikationsforschung erst durch eine vertiefte Diskussion der Elemente deutlich wird.

Vier Parameter sind im Mikromodell der Krisenkommunikation nach Frandsen und Johansen (2010) entscheidend: Kontext, Medien, Genre und Text. Der Kontext gilt als komplexester Parameter im Mikromodell, da hier sowohl der „interne“ Kontext und somit z.B. der psychologische Kontext einzelner Akteure gemeint ist als auch der externe, soziologische Kontext, der jeden kommunikativen Prozess formt: „By psychological contexts we understand the more or less fixed cognitive schemes which have an impact on how people interpret various types of crises, including the expectations they might have as to how the crisis will evolve, what the causes and consequences will be, etc.“ (Frandsen und Johansen, 2010, S. 435). Die Erweiterung besteht hier darin, dass Krisen nicht länger ausschließlich in der Umwelt stattfinden, sondern auch im Inneren der Beteiligten. Der Krisentyp hat nach Frandsen und Johansen Einfluss auf die kognitiven Schemata und die Rahmungen („Frames“) der Organisation, d.h. wie diese die Krise interpretieren bzw. welche Bedeutungen sich in der Krise ausformen. Hier besteht eine Parallele zur Forschung von Coombs, der dem Krisentyp ebenfalls eine hohe Bedeutung in der Attribuierung von Verantwortlichkeit in Krisen beimisst.

Zum soziologischen Kontext erklären die Autor:innen, dass es sich dabei um drei Typen von Kontexten handelt: 1. den soziokulturellen Kontext, wie z.B. die nationale Kultur, Politik oder das Rechtssystem, 2. den organisationalen Kontext, d.h. ob es sich um eine private oder öffentliche Organisation handelt und wie groß die jeweilige Organisation ist und 3. den situationellen Kontext mit den klassischen W-Fragen, d.h. wer, wann, warum und wie zu wem kommuniziert (ebd., S. 436).

Medien umfasst nach diesem Modell sowohl mündliche als auch schriftliche Sprache, wobei technische Hilfen zur Übermittlung von Reden und geschriebenen Mitteilungen benötigt werden. Dies beinhaltet Printmedien, elektronische Medien und sogenannte „neue Medien“ wie Internet, Mobiltelefone etc. Dabei gehe es ihnen nicht um spezifische Akteure wie Journalist:innen oder Medienorganisationen, sondern um sogenannte „Träger“ der Krisennachrichten. Jeder Medientyp weise seine eigenen Charakteristika auf, wie z.B. der Grad an Aufmerksamkeit, der dem Medientyp zukomme, oder das Maß an Interaktivität.

Dies hat weitere Konsequenzen, wie zum Beispiel auf sogenannte Haltungsveränderungen („attitude variables“), unter die beispielsweise, die den einzelnen Medien zugeschriebene Vertrauenswürdigkeit falle, die in spezifischen Situationen genutzt werde, um verschiedene Nutzerbedürfnisse zu befriedigen. Dies wird herausgestellt, um zu betonen, dass die Auswahl des Medientyps im Krisenkommunikationsprozess Einfluss darauf haben kann, wie, wo und warum eine Krisennachricht in der rhetorischen Arena produziert oder empfangen wurde. Es macht also aus Sicht von Frandsen und Johansen auch in Krisen einen Unterschied, ob eine klassische Pressemitteilung versendet wird oder Nachrichten über das Internet verbreitet werden. Die wichtigste Funktion, die den Massenmedien hier zugesprochen wird, besteht in der Rolle der „Gatekeeper“ und der „Agenda-Setter“ in der Öffentlichkeit (ebd.). Damit schreiben sie beispielsweise Journalist:innen eine wichtige Rolle in der öffentlichen Wahrnehmung von Krisen zu, weil diese mit ihrer Berichterstattung einen hohen Einfluss auf die Kontrolle bzw. Ausweitung von Krisen haben.

Der dritte Parameter der RAT-Theorie bildet das Genre, das sich dadurch auszeichnet, dass verschiedene Texte gleiche kommunikative Zwecke teilen und durch die Diskursteilnehmenden verstanden werden (ebd.). Aufgrund der „Gattung“ von Texten besitzen diese gemeinsame Merkmale zur Aufbereitung von Inhalten, wie Struktur oder rhetorische Strategien. Als Beispiele für solche Genres nennen die Autor:innen Pressemitteilungen, Konferenzen, Nachrichtenartikel, Kurznachrichten, Videos etc. und betonen, dass trotz der starken textorientierten Tradition in der Krisenkommunikationsforschung dort selten verbale und visuelle Genres der externen Kommunikation berücksichtigt werden. Zur internen Krisenkommunikation werden folgende Genres gezählt: gemeinsame Sitzungen, Intranet-Artikel etc. (vgl. ebd., S. 437).

Mit dem vierten Parameter ist der Text an sich gemeint, der erst dann zu einem Text wird, wenn er in einer spezifischen Situation kommuniziert und von anderen Akteuren interpretiert wurde, sodass kognitive Schemata und Kontextwissen beim Rezipienten aktiviert werden. Somit setzt sich der Text als Resultat der absichtlichen oder unabsichtlichen Auswahl vorhandener verbaler und visueller rhetorischer Ressourcen und Strategien zusammen. Über den Text hinaus spielt dabei auch Körpersprache eine Rolle bei der Wahrnehmung einer Kommunikationssituation. Unter den Textbereich fallen Erzählungen, weil

sich diese auf Form, Struktur und Funktion von Krisenkommunikation auswirken. Bereits das Label „Krise“ sorgt nach Frandsen und Johansen dafür, dass Empfänger:innen des Textes dies spezifisch wahrnehmen. Hier finden sich explizite Anknüpfungspunkte an die Forschung von Weick (Sensemaking), auf die die Autor:innen an dieser Stelle nicht verweisen. Mit der Rahmung einer Situation als Krise ist eine Selektion der Realität verbunden, welche die Wahrnehmung der Rezipierenden auf die konkrete Situationsdefinition lenkt (vgl. dazu auch Hearit, 1994).

An dieser Stelle wird die Nähe zum Framing-Ansatz deutlich, der seit den 1990er-Jahren in der Kommunikationswissenschaft im Rahmen des symbolisch-interpretativen Paradigmas immer mehr Beachtung findet (Matthes, 2014, S. 30ff.). Dort steht weniger der Akteur als vielmehr dessen Deutung der Wirklichkeit im Vordergrund, d.h. wie Akteure soziale Realität wahrnehmen, diese interpretieren und darüber kommunizieren. Eine frühe Definition zu Framing stammt von Entman (1993, 52; kursiv im Orig.): *„To frame is to select some aspects of a perceived reality and make them more salient in a communicating text, in such a way as to promote a particular problem definition, causal interpretation, moral evaluation, and/or treatment recommendation for the item described.“*

Frames werden demnach als kognitive Bezugsrahmen verstanden, anhand derer die Wahrnehmung und Interpretation von Situationen gesteuert werden kann. Die Framing-Forschung hat sich rasant verbreitet, weswegen diese hier nicht in der Breite, sondern anhand von Meilensteinen vorgestellt wird. Neben Veröffentlichungen zur PR-Forschung (Böcking, 2009; Hallahan, 1999; Dan und Ihlen, 2011), was sich dem strategischen Framing zuordnen lässt, sind mittlerweile verschiedene Studien an der direkten Schnittstelle zur Krisenkommunikationsforschung entstanden (Cho und Gower, 2006; Kim, 2016; Schultz et al., 2012a; An und Gower, 2009). Einen Überblick über die meistgenutzten Krisen-Frames findet sich bei Frandsen und Johansen (2017, S. 188), die allerdings an diesen Studien kritisieren, dass sich dort wieder eine starke Senderorientierung feststellen lässt und weniger Krisenkommunikation als interpretativer Prozess verschiedener Stimmen betrachtet wird (ebd.). Der Forschungsstrang zu strategischem Framing greift auch auf Forschung zu sozialen Bewegungen zurück, die theoretisch breiter als der Forschungszweig des strategischen Framings aufgestellt ist. Framing, verstanden als PR-Strategie, ermöglicht da-

nach Akteuren eine Einflussnahme auf Medien und damit auf die Meinungsbildung von Rezipient:innen (Matthes, 2009).

Bei Völker (2017) findet sich eine theoretisch ambitionierte Zusammenführung der Krisenkommunikationsforschung mit der Framing-Forschung, was im deutschsprachigen Raum zuvor in der Tiefe noch nicht umgesetzt wurde. Die Arbeit sticht zudem hervor, da eine Zielsetzung darin besteht, Krisenkommunikation gesellschaftlicher und dynamischer zu konzipieren, sodass hier Verbindungen zu Theorieelementen (organisationales Feld, Entkopplung etc.) aufkommen, die auch im weiteren Verlauf der Arbeit wichtig werden.

Um strategisches Framing in Krisen theoretisch zu fundieren, greift er ebenfalls auf den Sozialkonstruktivismus zurück, wobei er dann die Krisenkommunikationsforschung mit der neo-institutionalistischen Organisationsforschung und dem Framing-Ansatz verbindet (ebd., S. 90 ff.). Dabei wird vertieft der entscheidenden Frage nachgegangen, inwieweit Akteuren strategischer Spielraum zugesprochen werden kann, da diese mittels Framing in Krisen strategisch kommunizieren. Völker entscheidet sich für eine mittlere Position, in der Organisationen gemäß ihren Interessen zwar strategisch handeln können, allerdings geschieht dies lediglich im spezifischen institutionellen Rahmen (vgl. hierzu auch Kapitel 5.4.2). Zusätzlich bemängelt er in der Literatur zu strategischem Framing zu Recht die Unschärfe zentraler Begriffe wie Akteur, Organisation und Strategie und fragt danach, was das Strategische am strategischen Framing überhaupt ausmacht (ebd., S. 23).

Deshalb entwirft er in seiner Arbeit ein Prozessmodell und versteht strategisches Framing als umweltsensible Strategie, „mit der Akteure mittelfristig und iterativ ihre Framingstrategien und Frames im Wechselspiel mit ihrem Umfeld herausbilden“ (ebd., S. 293). Spezifisch für die Krisenkommunikationsforschung stellt er heraus, dass Framingprozesse weder linear verlaufen noch planbar sind, weshalb er davon ausgeht, dass sich Krisenantwortstrategien unter realen Bedingungen nicht antizipieren lassen (ebd., S. 294).

Medienberichterstattung versteht er als emergentes Ergebnis eines Deutungswettbewerbs verschiedener Akteure, dessen Rahmenbedingungen situationsspezifisch und institutionell geprägt sind (ebd.). Um von der individuellen über die gruppale zur organisationalen Ebene zu gelangen, zieht Völker den Organisationspsychologen Karl E. Weick heran, der nicht nur für die Konzeption des strategischen Framings in Krisen relevant

erscheint, sondern tiefere Einblicke in die (kognitiven) Bedingungen liefert, wie Handlungsfähigkeit in Krisen entsteht bzw. aufrechterhalten wird.

### 4.1.3 Von Sinnstiftung und Krisenerzählungen

Mit Kontrolle im Krisenkontext setzt sich der *Sensemaking-Ansatz* des Organisationspsychologen Karl E. Weick auseinander, der explizit die Sinngebungsprozesse von Einzelnen und Gruppen in Krisen beleuchtet (Weick, 1993, 1995, 2007). Insbesondere äußert er sich dabei zu Kontrolle bzw. Kontrollwahrnehmung von Akteuren in Krisen und den Implikationen für das Krisenmanagement, wobei er die Limitationen der Hauptforschungsperspektive hinter sich lässt und eine konsequent konstruktivistische Perspektive einnimmt, die sich deutlich an seinem Organisationsverständnis ablesen lässt:

„Das Wort *Organisation* ist ein Substantiv, und es ist außerdem ein Mythos. Wenn Sie nach einer Organisation suchen, werden Sie sie nicht finden. Was Sie finden werden, ist, dass miteinander verbundene Ereignisse vorliegen, die durch Betonwände hindurchsickern; und diese Sequenzen, ihre Pfade und ihre zeitliche Ordnung sind die Formen, die wir fälschlich in Inhalte verwandeln, wenn wir von Organisationen reden.“ (Weick, 1995, S. 129; Herv. i. Orig.)

Sein Verständnis des Organisierens wird an dieser Stelle nur grob skizziert, wird aber benötigt, um zu verdeutlichen, dass es sich hierbei um einen kollektiven Prozess der Sinnstiftung handelt. Beim Gesamtprozess des Organisierens lehnt sich Weick an die ökologische Evolution an, um zu zeigen, wie sich Organisationen wandeln. Im Organisieren fallen miteinander verbundene, eigenständige Prozesse der *Gestaltung*, *Selektion* und *Retention* zusammen, die Evolution erzeugen. Diese Prozesse vollziehen sich zufällig und sind von der Organisation nicht steuerbar (vgl. zum Gesamtprozess des Organisierens ausführlicher: Kempfski, 2013, S. 42 ff.; Weick, 2014). Die drei genannten Prozesse bezeichnen Verhaltensweisen von zwei oder mehr Individuen, die als Verhaltenszyklen ineinandergreifen und Mehrdeutigkeit reduzieren (Kempfski, 2013). Im Prozess der Gestaltung wird mittels Sinnstiftung (*Sensemaking*) die Herstellung von Ordnung angestrebt (Weick, 2014, S. 361). Vor dem Hintergrund des wahrgenommenen Prozesses des ökologischen Wandels interpretieren Manager:innen die Folgen für ihre Organisation und müssen dazu innerhalb der Interpretationsmöglichkeiten selektieren. Routinen bilden sich aus, indem erfolgreiche Handlungsmuster im Prozess der Retention abgespeichert werden, wodurch sich Fehler vermeiden lassen (ebd.).

Der Begriff des Enactments lässt sich nur bedingt ins Deutsche übertragen: Darunter fällt der soziale Prozess „etwas in *Handlung* umsetzen“, „in Kraft setzen“ bzw. der Prozess, indem durch Handeln eine bestimmte Realität erzeugt wird (Weick, 1988; Weik, 2014, S. 361). Um zu verstehen, wie Sinnggebung und Handlung bei Weick zusammenhängen, bildet der etwas sperrige Begriff des *Erlebnisstroms* den Brückenschlag. Denn die Ausgangssituation des Sinnstiftungsprozesses und damit die Grundlage für jede Interpretationsleistung von Akteuren besteht darin, dass Menschen stetig einen nicht endenden Erlebnisstrom wahrnehmen, den sie unterbewusst in sinnhafte Einheiten ordnen: „Menschen interpretieren nicht zuerst und handeln dann, sondern Menschen interpretieren, während sie handeln, und Interpretation und Handlung beeinflussen sich gegenseitig“ (Weik, 2014, S. 362). Nach Weicks Ausführungen befinden sich Kommunikationsverantwortliche demnach nicht nur in Krisen, sondern kontinuierlich in Sinnzuschreibungsprozessen. Wie dieser Prozess des *enacted sensemaking* abläuft, lässt sich anhand der sieben Eigenschaften der Sinnstiftung charakterisieren, die von Weick erarbeitet wurden (Weick, 1995; Weik, 2011, S. 363 ff.):

1. Das Sensemaking ist im *Konstrukt der Akteursidentität* verankert, sodass sich im Handeln der Akteure die Gleichzeitigkeit von Entscheidungen und den Rahmenbedingungen ihrer Entscheidungen wiederholen.  
Professionelle Krisenverantwortliche strahlen Sicherheit aus, indem sie in einem gezielt gewählten Umfeld (z.B. einer Pressekonferenz) beruhigende, stabilisierende Worte wählen. Die Verschränkung des „Ichs“ zur Umwelt zeigt sich dann wie folgt: Die Person ist selbstsicher, weil sie selbstsicher handelt, und handelt selbstsicher, weil sie selbstsicher ist.
2. Sinnstiftung ist *retrospektiv*: Die eigene Wahrnehmung wird nach dem Ereignis validiert, d.h. dass in einem immerwährenden Erlebnisstrom bestimmte Ereignisse wie Krisen herausgelöst und damit zu einem späteren Zeitpunkt betrachtet werden.
3. Sinnstiftung *interagiert mit einer reagierenden Umwelt*: Es findet eine wechselseitige Beeinflussung mit der Umwelt statt, die nicht völlig kontrollierbar ist. Menschen treten der Umwelt mit bestimmten Erwartungen gegenüber. In der Krisenkommunikationspraxis zeigt sich dies darin, dass Organisationsmitglieder von ihrer Umwelt er-



- warten, dass sie sich rechtfertigen müssen. Deshalb werden Argumente gefunden, die z.B. die Auswahl von Krisenkommunikationsstrategien begründen.
4. Sinnstiftung ist *sozial*, da auf geteilte Interpretationsleistungen zurückgegriffen wird, die im inneren Dialog oder der klassischen Interaktion stattfinden kann.
  5. Sinnstiftung ist ein *fortwährender Prozess*: Nicht nur in Ausnahmesituationen wie Krisen wird Sinn gestiftet, sondern fortwährend werden Neudefinitionen zwischen Denken und Handeln im Erlebnisstrom hergestellt. Dieser kognitive Aufwand wird durch Routinen immer geringer.
  6. Sinnstiftung ist durch *Hinweise (cues) geprägt*: Da Menschen nicht alle Informationen aufnehmen können, ist die Rationalität des Handelns begrenzt. In Krisen fehlen häufig Kategorien, denen sich die Ereignisse zuordnen sollen. Werden von Sprecher:innen in Krisen gewohnte Argumentationsmuster genutzt, wie z.B. die Begründung, dass kein Anlass zur Sorge besteht, werden diese Stichworte von anderen aufgegriffen, wenngleich die Sachlage deutlich gefährlicher sein kann und sich damit Krisenverläufe verschlechtern können.
  7. Sinnstiftung wird durch *Plausibilität* angetrieben *statt durch Genauigkeit*: Zur subjektiven Sinnerzeugung kommt es auf das plausible Einpassen einer Beobachtung in die eigene konstruierte Weltsicht an. In Krisen wird dies zur Herausforderung, weil sich Beobachtungen schwieriger in bisherige Kategorien einfügen lassen. Am Beispiel der Coronakrise 2020 lässt sich anhand der Aussagen von Virologen verdeutlichen, wie diese immer wieder plausible neue Erklärungen ins Feld führten, die wenige Tage später aufgrund neuer Erkenntnisse revidiert werden mussten.

Organisationen werden demnach als Sinnggebungssysteme verstanden und Sensemaking als Scharnier zwischen Mikro- bzw. Mesoebene und ihrem jeweiligen institutionellen Kontext (Sandhu, 2014; Weber und Glynn, 2006). Für organisationale Krisenkommunikation ergibt sich die Besonderheit, dass der nach außen und innen gerichteten Krisenkommunikation verschiedene Diskussionen und Absprachen mit anderen Organisationsmitgliedern vorgelagert sind. In Krisen finden kommunikative Aushandlungsprozesse statt, in denen bestimmt wird, was, wie und von wem kommuniziert werden soll, sodass Sinnstiftungsprozesse durch konkurrierende Interessen konflikthaft ausfallen können (Weik, 2014, S. 364). Wenn diese Prozesse unter hohem Zeitstress stattfinden, kann ein Teufelskreis aus

Stress und blockierten kognitiven Fähigkeiten entstehen (die sonst der Sinnstiftung zur Verfügung stehen), sodass dies in Handlungsunfähigkeit mündet (ebd.).

Bekannt wurden Weicks Untersuchungen u.a. durch seine anschaulichen Fallbeispiele wie z.B. durch der Mann-Gulch-Waldbrand in den USA, bei dem 13 Feuerwehrmänner starben (Weick, 1993). Seiner Analyse nach kam es hier unter den Feuerwehrmännern und auch in zahlreichen anderen Fallbeispielen zum *collapse of sensemaking* (Weick, 1988). Innerhalb dieser lokalen Feuerwehr bestand keine Übereinstimmung in der Sinnstiftung, um die Krise zu bewältigen.

Wenn Organisationsmitglieder plötzlich wahrnehmen, dass ihre Lebenswelt nicht länger als rational verstehbares, geordnetes System haltbar ist, dann erleben sie laut Weick eine *cosmological episode*: „What makes such an episode so shattering is that both the sense of what is occurring and the means to rebuild that sense collapse together“ (Weick, 1993, S. 633). In seinem Beitrag *Enacted Sensemaking in Crisis Situations* verweist Weick auf ein Dilemma, denn Handlungen, die nötig sind, um eine Krise zu verstehen, tragen möglicherweise zu deren Intensivierung bei: „Action during crisis is not just an issue of control, it is an epistemological issue. If action is a means to get feedback, learn, and build an understanding of unknown environments, then a reluctance to act could be associated with less understanding and more errors“ (Weick, 1988, S. 306).

Wenn Akteure ihr Handeln hinauszögern, wird ihnen häufig Unverständnis entgegengebracht, was möglicherweise zu mehr Fehlern und einer weiteren Krisenverstärkung führen kann. Weick macht also auf die Doppelrolle von Handlungen in Krisen aufmerksam: Kommunikatives Handeln kann demnach nicht nur der Krisentherapie dienen, sondern die Krise weiter zuspitzen. Dieser Aspekt erscheint unumgänglich, denn im Akteursverständnis ist bereits die Handlungsfähigkeit angelegt, um überhaupt mittels Ursachen-Zweck-Orientierungen in Krisen zu handeln. Weick spricht für die Krisenbearbeitung von einem Vortasten, indem diesem Handeln retrospektiv Sinn verliehen wird: „Our actions are always a little further along than is our understanding of those actions, which means we can intensify crises literally before we know what we are doing“ (ebd., S. 308). Komplexe Krisen wie zuletzt die Coronakrise veranschaulichen, dass einzelne Handlungen, wie z.B. die kommunikativen Begründungen einer Maskenpflicht, als Plausibilisierung einer Lösung interpretiert werden können. Schließlich bleibt zu frühen Zeitpunkten der Krise unklar und ist auch unter

Experten umstritten, inwieweit solche Masken tatsächlich zur Viruseindämmung beitragen oder sogar dazu führen, dass sich Menschen dadurch unvorsichtiger verhalten und sich in trügerischer Sicherheit wähnen (vgl. dazu auch ebd., S. 308 ff.).

Um sich dem Phänomen der Kontrollillusion in Krisen zu nähern, lässt sich auf zwei psychologische Mechanismen verweisen, nach denen sich Kontrollbemühungen unter Unsicherheit und Zeitdruck als illusorisch erweisen: Informationen werden unter Unsicherheit danach gesucht, ob sie der eigenen Sinndeutung und Informationslage entsprechen. Nach diesem Bestätigungsfehler (*confirmation bias*) werden dann gegenteilige Informationen übersehen, die nicht mit dieser Sinndeutung korrespondieren (Nickerson, 1998). Aufgrund von Kontrollillusionsprozessen erhalten Organisationsmitglieder in Krisen das Gefühl, die Situation durch eigene Handlungen kontrollierbar zu machen und damit die Krise zu beeinflussen (Langer, 1975): „Sensemaking emphasizes that people try to make things rationally accountable to themselves and others“ (Weick, 1993, S. 634). Nach Weick formen Glaubenssätze von Akteuren deren Handlungen in Sinngebungsprozessen, so dass es zu *selbsterfüllender Prophezeiung* (Selffulfilling Prophecy) kommt (Weick, 1995, S. 148). Durch diesen Aspekt eröffnet sich eine neue Perspektive auf Kategorisierungen, Phaseneinteilungen und Typen von Krisenkommunikation, denn diese dienen den Akteuren als Hilfsmittel und Orientierung und haben gleichzeitig aber Einfluss auf ihre Sinngebungsprozesse, die in Krisen widersprüchlich ausfallen. Weil ein Akteur danach handelt, als sei die Krise überstanden, kann er diese dadurch wieder in Gang setzen, weil gegenteilige Deutungen im Raum stehen. Die Organisation nimmt eine vermittelnde Position im Sinngebungsprozess ein, weil diese durch Aushandlungsprozesse Stabilität erzeugt. Die Konstruktion von Konsens in Krisen festigt damit die Identität der Organisation nach innen und außen.

Mit seinem Aufruf „Drop your tools“ betont Weick (2007), wie stark der Einsatz von Instrumenten mit der Identität von handlungsfähigen Akteure zusammenhängt und inwiefern dieser eine Krise intensivieren kann: Wird ein Krisenplan als selbstverständlich für das professionelle Handeln in Krisen angenommen, so schließt dies gleichzeitig alternative Handlungsmöglichkeiten aus: „If you preclude ways of acting then you preclude ways of seeing“ (ebd., S. 8).

Durch seine Analyse des Bhopal-Krisenereignis schätzt Weick die Kontrollierbarkeit von Krisen optimistisch ein, denn Krisen seien besser zu kontrollieren, als gemeinhin angenommen wird (Maitlis und Sonenshein, 2010, S. 554). Der Schweregrad einer Krise hängt nach Weick mit der wahrgenommenen Verpflichtung (*commitment*), Fähigkeit (*capacity*) und den Erwartungen (*expectations*) zusammen. Wenn Krisenkommunikation über Medien verläuft, lässt sich diese nur schwer rückgängig machen, sodass die mediale Berichterstattung sich auf den weiteren Krisenverlauf auswirkt. Zum Beispiel können Rechtfertigungen bei Mitgliedern zu selektiver Aufmerksamkeit führen, was die Eigendynamik der Krise und potenzielle Anschlusshandlungen beeinflusst. In der Krisenkommunikationsforschung fehlt bislang Forschung zu den nichtintendierten Konsequenzen von Krisenkommunikationsstrategien. Verbindet man Weicks Perspektive mit der SCCT von Coombs, so ist z.B. zu erwarten, dass Organisationspraktiken durch Rechtfertigungsstrategien abgeschirmt werden und dadurch keine Überprüfungen stattfinden, wodurch sich Krisen verschärfen.

Im Gegensatz zur Situational Crisis Communication (SCCT) betont Weicks Perspektive, dass nicht die Krisensituation die Handlungen determiniert, sondern das Handeln die Krisensituation konfigurieren (Weick, 1988). Aus diesem Blickwinkel wird deutlich, wie sehr voraussetzungsvolle Vorannahmen den Krisenkommunikationsprozess mitbestimmen. Dieser Aspekt zeigt auch die Wirkkraft zentraler Annahmen im Forschungsprozess: Weil Akteuren zugesprochen wird, Krisen strategisch bearbeiten und lösen zu können, geschieht dies. Beurteilungen von angemessenem Verhalten von Krisenkommunikationsverantwortlichen konstituieren den handlungsfähigen Akteur in Krisen mit. Überhaupt kommt der Zuschreibung von Fähigkeit (*capacity*) eine Hebelwirkung zu: Der Glaube an die Selbstwirksamkeit verfestigt die zentrale Rolle von Akteuren in Krisen, die ihre Fähigkeiten zur Krisenlösung durch das Praktizieren wahrnehmen und reproduzieren (ebd., S. 311). Mit dem Verweis auf Perrow merkt Weick kritisch an, dass durch Spezialisierungen in Organisationen der Blickwinkel auf die Problemlösungskompetenz verengt wird, d.h. dass Abteilungen in Sinnstiftungsprozessen nicht mehr das Gesamtbild der Organisation im Kopf haben. Wenn die Kommunikationsverantwortlichen in Krisen nicht mit anderen Organisationseinheiten wie z.B. der Rechtsabteilung vernetzt sind, können Folgeprobleme entstehen, z.B. können Transparenzbemühungen aus juristischer Sicht anders bewertet werden als aus Sicht der Kommunikationsverantwortlichen.

Sind Menschen von der Kontrollierbarkeit einer Krise überzeugt, dann ermöglichen ihnen dies laut Weick, mehr Aspekte in Krisen wahrzunehmen und zu sehen, als sie beeinflussen können. Bereits die Selbstwahrnehmung eines Akteurs, dass dieser eine Krise unter Kontrolle habe, sei damit der wirksamste Weg, eine Krise abzuwenden oder zu bearbeiten (ebd.). Weick erklärt auch, wie die Handlungsfähigkeit in Krisen aufrechterhalten wird, womit er zur Beantwortung der zentralen Fragestellung verhilft: Akteure tragen in Krisen mit ihrer Wahrnehmung von Kontrolle bereits zur Kontrollierbarkeit einer Krise bei, sie mobilisieren eigene Handlungen und gleichzeitig die krisenhaften Bedingungen, die sie bewältigen wollen (ebd., S. 316). Als Implikationen diskutiert Weick, dass zur Krisenlösung das Wissen um unintendierte Effekte von Rezeptwissen beitragen kann. Demnach dürfe Krisenmanagement nicht nur als reaktive Tätigkeit verstanden werden, um die inhärenten Gefahren des Handelns in Krisen zu beachten. In diesem Kapitel hat sich zudem anhand von psychologischen Befunden gezeigt, dass die Wahrnehmung von Kontrolle bereits Effekte auf die Krisenbearbeitung haben kann, wodurch diese negativ durch Stress oder eine hohe Geschwindigkeit von Interaktionen beeinflusst wird. Mit zunehmender Kontrollwahrnehmung nehme der Stress ab, was dafür sorgt, dass Akteure wieder besser wahrnehmen können.

Krisenpläne sorgen nach Weick einerseits für Verhaltenssicherheit, aber können sich gleichzeitig auch negativ auf den Krisenverlauf auswirken, weil alternative Handlungsmöglichkeiten aus dem Blickfeld geraten (ebd., S. 315). Für empirische Untersuchungen betont Weick die Wichtigkeit, bei der Wortwahl auf Verben zu achten, die darauf verweisen, dass Handlungen ausgelöst werden und damit Einfluss auf Sinnstiftungsprozesse nehmen. Weick verweist auf die Kraft von Ideologien und darauf, wie z.B. Sprache in Form von Mittel-zum-Zweck-Ideologien die Welt durch Sinnstiftung zusammenhält.

Es existieren lediglich vereinzelt Studien, in denen Sensemaking-Prozesse mit Krisenkommunikation verbunden werden: Mazzei und Ravazzani (2015) setzten sich mit der Reduzierung von unsicheren Situationen auseinander, um dadurch insbesondere Erkenntnisse für die interne Kommunikation in Organisationen abzuleiten. Dabei wird herausgearbeitet, wie Unsicherheit unter Mitarbeiter:innen durch kognitive, affektive und behaviorale konstruierte Zielvorstellungen minimiert und Vertrauen erhöht wird:

“Cognitive objectives tend to reduce uncertainty and increase realistic expectations among employees, thus enhancing a sense of security. Affective objectives are directed to increasing identification with and trust of the organization, thus creating a sense of belonging. Behavioral objectives aim to sustain employees’ commitment in their roles and collaboration to overcome the crisis, thus activating behaviors.” (ebd., S. 5)

Auch Falkheimer und Heide (2006) verknüpfen aus sozialkonstruktivistischer Perspektive die Elemente des Sensemaking mit multikultureller Krisenkommunikation. Dort wird insbesondere auf das unterschiedliche sozialkonstruktivistische Verständnis von Umwelt hingewiesen:

“According to Weick, an organization’s environment is not the physical surrounding, but the information the members of the organization reacts on. This implies that an organization will not react to changes in the environment in a causal way, which is proposed by the functionalist tradition. The members will not only react on information.” (ebd., S. 187)

Stieglitz et al. (2018) weisen in ihrer empirischen Studie nach, dass soziale Rollen Einfluss darauf haben können, wie erhöhte Unsicherheit in Krisensituationen in sozialen Netzwerken abgebaut wird. In zwei Studien und mittels Methodentriangulation (statistische, maschinelle und soziale Netzwerkanalysen auf Twitter) erfassten sie Dynamiken von kollektiven Sinngebungsprozessen. Mittels Zeitreihenanalysen gingen sie dem Wandel der Krisenkommunikation im Zeitverlauf nach, die sich von einer informationsorientierten zu einer diskussionsorientierten Praktik weiterentwickelte. So bestätigen die Forscher:innen die gängige Annahme, dass in frühen Krisenphasen die höchste Unsicherheit besteht und kollektive Sinnstiftung insbesondere in frühen Krisenphasen stattfindet. Im Gegensatz zu Weick, der Sinnstiftung als dauerhaften Prozess konzipiert, schlagen die Autor:innen deshalb zwei Subformen für Krisenhandeln vor: 1. akutes und geführtes kollektives Sinnstiften und 2. wertendes und retrospektives Sinnstiften. Mittels Netzwerkanalysen analysierten sie Dynamiken der Subformen, wobei sie den sogenannten „Sense-givern“ einen hohen Stellenwert in den Sinngebungsprozessen zusprechen (Stieglitz et al., 2018). Zusammenfassend lassen sich die theoretischen Annahmen von Weicks „Sensemaking-Theorie“ auch auf Twitter anwenden, um dort das Phänomen der Krisenkommunikation besser nachzuvollziehen. Inwiefern sich die Ergebnisse auf Sinnstiftungsprozesse außerhalb sozialer Medien übertragen lassen, bleibt offen.

Die Autor:innen betonen anhand dieser „Sense-giver“, dass institutionell legitimierten Akteuren, wie beispielsweise in Behörden oder staatlichen Organisationen, eine wichtige Rolle im Krisenprozess insbesondere in der retrospektiven Phase zukommt, weshalb sich diese nach Stieglitz und Kollegen bemühen sollten, hier eine dominierende Funktion einzunehmen. Die Autoren argumentieren dabei aber insbesondere in ihren Implikationen für die Praxis normativ: Staatliche Akteure sollten das Handeln anderer Akteure während des gemeinsamen Sinnstiftungsprozesses hinterfragen und Themen auf die Agenda setzen, die das Krisenereignis transparenter erscheinen lassen. Journalist:innen, Politiker:innen und prominente Persönlichkeiten werden zudem aufgerufen, ihre „Bedeutungskonstruktionen“ zu reflektieren und abzuwägen (ebd., S. 345).

Fraglich bleibt die Generalisierbarkeit der Ergebnisse, da die Aussagen auf Grundlage von zwei Fallstudien getroffen wurden, wobei zudem keine Varianz bei den untersuchten Krisentypen besteht. Zudem bleibt bei diesen normativen Bewertungen unbeantwortet, welche Auswirkungen dieser (Macht-)Missbrauch von Bedeutungskonstruktionen durch mächtige Akteure mit sich bringen kann.

Zu Weicks Theorieentwurf bestehen verschiedene Anknüpfungspunkte zur Vertiefungsperspektive im nächsten Kapitel. Grundlegend wird dem Kontext in Weicks Metatheorie ein zentraler Stellenwert für Sinnstiftungsprozesse eingeräumt, da Akteure ihr Handeln vor ihrem sozialen Hintergrund rechtfertigen müssen (Weick, 1995, S. 53). Explizit benennt Weick auch hier die Verbindungslinie zur institutionellen Perspektive: „Sensemaking is the feedstock for institutionalization“ (ebd., S. 36). Allerdings mangelt es bei Weick noch an der Untersuchung zu den Spannungen und Widersprüchen, die in Krisen in der Organisationsumwelt emergent werden:

“[...] what is missing [...] is an understanding of the organization as a communicational construction or an awareness of the institutionalizing of human society that accompanies organization with its many internal contradictions and tensions.”  
(Taylor und van Every, 2000, S. 275)

Den institutionellen Kontext (sozial und historisch) gilt es nach den Autorinnen deshalb als wichtigen Teilbereich des Sinnstiftungsprozesses zu berücksichtigen. Um sich genauer anzuschauen, wie Handlungsfähigkeit in Krisen aktualisiert wird, hilft der Blick darauf, wie Akteure gesellschaftlich hervorgebracht werden. Mit Verweis auf Chatman et al. (1986, S. 211) stellt Weick erste gesellschaftliche Bezüge her: „Thus, the individual not only acts,

more subtly, 'as the organisation' when he embodies the values, beliefs, and goals of the collective. As a result individual behavior is more 'macro' than we usually realize."

Weick fasst wie folgt zusammen, auf welche Faktoren es beim dynamischen Sensemaking-Prozess ankommt:

"If accuracy is nice but not necessary in sensemaking, then what is necessary? The answer is, something that preserves plausibility and coherence, something that is reasonable and memorable, something that embodies past experience and expectations, something which resonates with other people, something that can be constructed retrospectively but also can be used prospectively, something that captures both feelings and thought, something that allows for embellishment to fit current oddities, something that is fun to contrast. In short, what is necessary in sensemaking is a good story." (Weick, 1995, S. 60)

*Sensemaking* hängt unmittelbar mit dem Sinnstiften durch Narration zusammen. Sinn entsteht, weil Menschen Informationen in die für sie passenden Narrative einordnen. Reichen also gute Geschichten einer Krise aus, um diese zu bearbeiten? Bei Viertmann (2015) findet sich eine Vertiefung des rhetorischen Forschungsstrangs zu Krisenkommunikation. Sie geht in ihrer Arbeit dem Sündenbock-Phänomen in der öffentlichen Kommunikation nach. Dabei stellt sie insbesondere den *Rhetorischen Ansatz* von Heath (2004) heraus, der verdeutlicht, dass Krisen von Erzählungen geprägt sind und komplexe Vorgänge damit vereinfachen (Viertmann, 2015, S. 28). Sie sieht Weicks Sensemaking-Ansatz als Grundlage für den Rhetorischen Ansatz von Heath, der an dieser Stelle nicht in der Tiefe diskutiert wird (zur Vertiefung von Krisennarratologie und dem rhetorischen Ansatz siehe ebd.). In Abgrenzung zur managementtheoretischen Forschung lässt sich aber festhalten, dass der rhetorische Ansatz den (narrativen) Sinn der Krise fokussiert (ebd., S. 117).

„Der Rhetorische Ansatz sieht in den dramatis personae einer Krise ein Theaterstück ohne Regisseur. Kategorien für Figuren im Stück sind (1) Helden (Personen, die Schaden abwenden oder mildern und Handlungsspielräume erkämpfen), (2) Retter (spezifische Helden in einer bestimmten Krise), (3) Feinde (Personen oder Faktoren, die als Krisenauslöser gelten können), (4) Verbündete (Personen, die den Helden direkt zur Seite stehen), (5) Beschützer (Stellvertreter im Namen der Stakeholder), (6) Bösewichte (Stellvertreter im Namen der Feinde der Stakeholder) und (7) Opfer (Personen und Gegenstände, die Schaden nehmen) (Heath und Millar 2004, S. 12; vgl. Propp 1928/1975).“ (ebd., S. 118)

Anhand der Bühnen-Metapher zeigt sich, wie skripthaft Krisenerzählungen ausfallen und wie Ordnungen über immer wiederkehrende Erzählungen aufrechterhalten werden.



## 4.2 Postmoderne Krisenkommunikationsforschung

Das symbolisch-interpretative Paradigma weiten Vertreter:innen einer postmodernen Perspektive aus: „Die Konzepte der Interpretation und sozialen Konstruktion werden [...] in der Postmoderne politisch gewendet. Daraus entwickeln sich neue Konzepte, die das Organisationsverständnis postmoderner Autoren prägen: Sprachspiele, symbolisches Kapital, Disziplinarmacht, Wissen/Macht“ (Weik, 2019, S. 371). Es ist in diesem Kontext nicht notwendig, auf jedes einzelne dieser Konzepte einzugehen<sup>36</sup>, vielmehr trägt eine komprimierte Zusammenschau dieser Forschungstradition in diesem Kapitel dazu bei, die Krisenkommunikation aus einer postmodernen Sicht einzuordnen.

### 4.2.1 Begriffsverständnis: „Krisenkommunikation stabilisiert Hierarchien“

Vereinzelte Kritik an der Krisenkommunikationsforschung äußern auch Vertreter:innen kritischer Theorie. Allerdings besteht nach Scherer und Marti der Unterschied in kritischen Ansätzen darin, dass man z.B. bei Habermas „trotz unterschiedlichen Interpretationen (zumindest prinzipiell) durch einen herrschaftsfreien Diskurs zu einem gemeinsamen Verständnis der organisationalen Realität gelangen kann“ (2019, S. 28). Dies wird in postmoderner Perspektive abgelehnt, denn das Streben nach Einigkeit und Konsens gilt „als ungerechtfertigte Unterdrückung des Pluralismus an Interpretationen und Lebensformen“ (ebd.). Analog zu den interpretativen Ansätzen wird die Vorstellung von *einer* Realität grundsätzlich negiert, weil die Welt und das Wissen auch in der Postmoderne durch Sprache konstruiert wird (ebd., S. 27). Mittels Sprachspielen (Lyotard, 1999) werden lokale Wahrheiten, Pluralismus und Differenzen aufrechterhalten (ebd., S. 28).<sup>37</sup>

In der Postmoderne sind demnach Organisationen und Organisationshandeln Regeln und Regelsystemen unterworfen, die von Akteuren als selbstverständlich (an-)genommen werden. Dabei werden Interpretationen immer auf Grundlagen von altbekanntem Wissen vorgenommen, wodurch Machtaspekte stabilisiert werden (ebd.). Folglich hinterfragen postmoderne Ansätze dieses etablierte Wissen, worin sich Schnittmengen und

---

<sup>36</sup> Ein Überblick und eine vertiefende Einordnung findet sich bei Kieser und Ebers (2019).

<sup>37</sup> Eine gute Einführung zu Sprachspielen und einen Überblick über postmoderne Ansätze bieten Scherer und Marti (2019, S. 27ff.).

Anschlusspunkte zur neo-institutionalistischen Perspektive ergeben, die im folgenden Kapitel vertieft werden.

Postmoderne Ansätze widmen sich im Gegensatz zu den anderen beiden Paradigmen eher selten der Krisenkommunikation (Tyler, 2005; Kim und Dutta, 2009). Generell treten dort im Forschungsfeld der Krisenkommunikation verschiedene kritische Aspekte auf, die auch der PR-Forschung vorgeworfen werden (Toth, 2002; Holtzhausen, 2002; Dorer und Marschik, 1993). Moniert werden z.B. permanente mediale Anreize und erhöhte Medien-sichtbarkeit in Krisenzeiten, da insbesondere im Kontext von Tragödien eher ein Zuviel an öffentlicher Kommunikation als ein Zuwenig vorhanden sei (Oy, 2000).

Das steigende Forschungsinteresse an organisationaler Krisenkommunikation wird mit der Ausweitung des Mediensystems erklärt, welches mit der Überproduktion von Informationsangeboten dafür Sorge, dass Akteure sich immer stärker mit differenzierten Wirklichkeitskonstruktionen auseinandersetzen müssen, die sie selbst nicht immer überprüfen können (Dorer und Marschik, 1993, S. 63; vgl. dazu auch Schulz 1986). So wie sich PR als Musterbeispiel institutionalisierten Zwangs zur öffentlichen Rede zeige (ebd.), trifft dies verschärft auch auf die Krisenkommunikationsforschung zu: PR wirke dann an der Aufhebung von Grenzen mit, wodurch sich Elemente des öffentlichen Diskurses (wie Werbung, Propaganda, Managementlehre, Ethik etc.) „zu einem Netz optimaler Zweckorientierung verdichten. Ziel der Operation ist die Kontrolle über Raum und Zeit, ist die Disziplinierung des Individuums“ (ebd., S. 89). Damit lastet der Druck auf Individuen, was sich an den diversen Erwartungen an Krisenkommunikationsverantwortliche zeigt. Der Anspruch, dass Sprecher:innen dabei möglichst eindeutige, einstimmige Wirklichkeitskonstruktionen in Krisen liefern sollen, widerspricht den Überlegungen von Weick (1995), denn danach ist organisationale Krisenkommunikation stets von unterschiedlichen Wahrnehmungen einzelner Organisationsmitglieder und deren Sinngebungsprozessen geprägt, weshalb auch die unterschiedliche kognitive Verarbeitung von Rezipient:innen zu berücksichtigen sei.

Postmoderne Forschende weisen deshalb strategische Kommunikation in Krisen zurück, denn sie lehnen Manager:innen als rationale Wesen ebenso ab, wie die damit verbundene Annahme, dass diese in der Lage seien, organisatorische Ergebnisse zu bestimmen (Holtzhausen, 2002). Komplexe Phänomene wie Reputation und Image lassen sich nicht unidirektional beeinflussen und sind deshalb nicht beherrschbar. Zudem wird grundsätz-

lich die Vorhersage über Organisationshandeln problematisiert (z.B. Nothaft und Wehmeier, 2009; Gilpin und Murphy, 2008).

Wenngleich Dorer und Marschik für die PR-Profession als Ganzes argumentieren, so lässt sich ihr machtanalytischer Blick auf Krisenkommunikation von Organisationen übertragen: Strategisches Vorgehen werde demnach in Krisen keineswegs von Einzelpersonen oder Organisationen völlig eigenverantwortlich ein- oder durchgesetzt, sondern sei Ergebnis strategischer Imperative. Diese geben wiederum die Matrix eines Dispositivs in Reaktion auf vorübergehende Leer-Räume der Macht vor (Dorer und Marschik, 1993, S. 41). Unter Dispositiv verstehen die Autor:innen in Bezug auf Foucault dann

„jenen Schaltplan eines strategischen Netzes, das sich aus dem Wissen und den Praktiken zu einer technisch-strategischen Gesamtheit von Kontroll- und Regulierungsinstanzen zusammenfügt, welche im Zuge der Herausbildung einer bürgerlichen Gesellschaft auf den Körper und sein Begehren zu wirken beginnen.“  
(ebd., S. 121)

Krisenkommunikation versteht sich dann als Praxis, die etablierte Hierarchien stabilisiert, ohne dass dies von den Mitgliedern der Organisationen bewusst wahrgenommen wird.

In postmodernen Forschungsarbeiten wird die Organisationszentriertheit der Hauptforschungsperspektive insofern dekonstruiert, da dort betont wird, dass bestimmte Stimmen und Meinungen vom Krisenkommunikationsprozess ausgeschlossen sind. Zusätzlich wird die Orientierung am Dialog und Konsens innerhalb des Krisenkommunikationsprozesses infrage gestellt und dies vielmehr als Machterhaltungsprozess umgedeutet (vgl. dazu die tiefere Diskussion bei Wehmeier, 2015, S. 169).

#### **4.2.2 Forschung zu Chaos und Komplexität in Krisen**

Lisa Tyler (2005) ist eine der wenigen Autor:innen, die explizit einen Versuch unternommen hat, eine postmoderne Perspektive auf Krisenkommunikation zu übertragen. Krisen versteht sie als Unterbrechung eines dominanten Narrativs, welches von Organisationen machtvoll aufrechterhalten wird. Machteliten versuchen in Krisen wieder Kontrolle zurückzugewinnen, um ihre Position schützen und ihre Macht mit Mitteln aufrechtzuerhalten. Dabei kritisiert die Autorin diese Instrumente und die etablierten, normativen Erfolgsfaktoren (z.B. die Wahrheit zu sagen) (ebd., S. 566). Sie folgt damit den Überlegungen von

Lyotard und Bennington (2002), die alle totalisierenden, universellen Essentialisierungen großer Narrative zugunsten von multiplen, simultan konkurrierenden lokalen Erzählungen aufgeben (Tyler, 2005, S. 567). Zudem seien Krisen als komplexe Systeme vor dem Hintergrund der Chaostheorie nicht kontrollierbar, womit sie zugleich auf die ethische Dimension von organisationaler Krisenkommunikation verweist:

“[...] given the impossibility of controlling communication in midcrisis, it seems impractical if not unethical to keep insisting that managers must regain control. Advising executives (or potential future executives) to focus on achieving the impossible may only exacerbate what is already a highly stressful and difficult situation for most organizational employees.” (ebd., S. 569)

Chaostheoretische Überlegungen tauchen bereits zu Anfang der Krisenkommunikationsforschung, vor gut zwanzig Jahren auf, um organisationale Krisen und Krisenkommunikation bei radikalem Systemausfall zu beschreiben (Murphy, 1996, S. 96). Nichtlineare Systeme seien zu komplex, als dass sie vorhersehbar sein könnten, sodass bereits kleine Unterschiede in den Anfangsbedingungen von Krisen zu völlig unterschiedlichen Ergebnissen führen können (Liu und Fraustino, 2014, S. 545). Wie problematisch sich Vorausagen in der Kommunikation von Krisen erweisen, schildern Sellnow und Seeger für die PR-Profession:

“CT suggests that precise and confident predictions regarding system performance are impossible. Traditionally, post-crisis communication has emphasized precise messages about cause and blame as ways of reducing threat and uncertainty. Established PR doctrine suggests that a prompt, complete and precise response bolsters the organization’s reputation and integrity. Some scholars, however, have begun to argue that such precision and confidence is not always warranted, nor indeed ethical.” (Sellnow und Seeger, 2013, S. 113)

Die kausalen Vorstellungen von linearer Vorhersehbarkeit greifen bei komplexen Systemen demnach nicht. Geringe Abweichungen in Kommunikationsprozessen, z.B. in Nachrichtenform, Inhalt oder im Zeitpunkt der Veröffentlichung von Informationen können zu großen Schwankungen in den Systemen führen (Seeger, 2002, S. 335). Deshalb muss der Forschungsfokus über die unmittelbare und kurzfristige Dynamik der Krise hinausgehen, sodass in Krisen über längere Zeiträume die größeren Muster der Selbstorganisation, Rekonstruktion und Erneuerung untersucht werden (ebd.). Verwey et al. (2002, S. 28) stellen heraus, dass Krisen als transformierendes Ereignis potenziell größere Umstrukturierun-

gen in allen gesellschaftlichen Bereichen anstoßen. Am Beispiel von Schweizer Banken zeigen sie, dass diese versäumt haben, die Nichtlinearität menschlicher und organisationaler Systeme proaktiv zu berücksichtigen und sich Krisen so multidimensional und langsam ausweiten können, sodass diese in der Folge ein globales Ausmaß annehmen.

In die kritisch-postmodernen Ansätze der Krisenkommunikationsforschung reihen sich auch McHale et al. (2007) mit ihrem *hegemonistic model of crisis communication* ein. Dieses theoretische Modell bezieht sich auf Gramscis Arbeit zu Hegemonie und ideologischen Kämpfen und gibt Aufschluss darüber, wie soziale Realität von Unternehmen in der Öffentlichkeit ausgehandelt wird, sodass diese (Deutungs-)Macht nicht mehr länger allein bei der Organisation gesehen wird: „a model that does not locate all power to respond and to manage a crisis in the organization but also locates it in the audiences and all kinds of institutions that relate to it“ (ebd., S. 378). Durch diesen Zugang führt McHale einen qualitativen Unterschied in der Akteurskategorie ein, denn in seinem Modell ist die Beziehung zwischen mächtigen Akteuren und denjenigen Akteuren berücksichtigt, die weniger Macht besitzen, mit ihren Bedürfnissen in Krisen gehört zu werden. Damit konkurrieren nach ihrem Verständnis verschiedene Stimmen um Deutungshoheit, sodass manche auch verstummen:

“From the perspective of a hegemonic model of crisis communication, each voice engaged in the construction of common sense, the respective voice’s common sense, in hopes that its audiences would accept its version of reality and its version of common sense. This continual negotiation of reality is inherent in most corporate crisis situations.” (ebd., S. 397)

Einen weiteren Beitrag im Rahmen der *Subaltern Studies* legten Kim und Dutta 2009 vor, in dem sie die unternehmenszentrierte Managementausrichtung der Krisenkommunikationsforschung kritisieren. Dabei verweisen sie auf zentrale Machtunterschiede von Akteuren, die sich durch eine solche Forschungsausrichtung noch verfestigen. Die Engführung auf ökonomische Interessen Sorge dafür, dass bestimmte Akteure bzw. Akteursgruppen in Krisen unsichtbar und ungehört bleiben bzw. strukturelle Ungerechtigkeiten reproduziert werden (Kim und Dutta, 2009). Mit den Subaltern Studies wird die Forschung explizit für einen „nonmanagerial context“ geöffnet, indem nicht nur der diskursive Kontext eine Rolle für die Krisenkommunikation spielt, sondern auch die Akteursstruktur-Thematik zur Konstruktion von Krisen beiträgt: „We see the dialectics of power

and the subaltern's struggle to enact their agency and represent themselves in the dominant discursive spaces" (ebd., S. 161).

Für die Leerstelle des fehlenden Kontextbezugs in der bisherigen Managementtheoriebildung liefern die *Subaltern Studies* Erklärfohlen, die von Antoni Gramsci inspiriert sind: „The subaltern studies project concerns itself with erasures in history, constituted in the realm of writing *alternative* histories from below that are cowritten in journeys with the marginalized sectors of the globe that have been systematically erased through the very acts of knowledge production" (ebd., S. 145). Kritisiert wird in diesem Zusammenhang insbesondere der „managerial bias“, denn dies bedeutet, dass durch Krisenkommunikation lediglich kapitalistische Unternehmensziele verfolgt werden. Dass dominante Machtstrukturen in sozialen Systemen aufgebrochen werden können, ist keine Option in der Hauptforschungsperspektive und es wird sich selten kritisch mit der Handlungsfreiheit von Unternehmen auseinandergesetzt. Dutta (2009) weisen vielmehr darauf hin, dass in Krisen weniger die Handlungsfähigkeit von Unternehmen als vielmehr diejenige der Öffentlichkeit im Fokus stehen muss:

“Publics experience and cope with crises under very different conditions, and utilize a wide variety of strategies to respond to crises; these alternative strategies are often sharply different from mainstream strategies and offer entry points for change. For instance, comparatively powerless and resource-poor individuals (e.g., poor African Americans in New Orleans) do not have the power to control information like big corporations do; they do not have established crisis management plans; they do not have the agendasetting power; and they do not have access to the platforms of public sphere.” (ebd., S. 147)

Statt sich auf die Kontrolle von Realitätswahrnehmungen zu konzentrieren, um eine möglichst einstimmige Krisenkommunikation zu praktizieren, sprechen sich Forscher:innen der postmodernen Perspektive dafür aus, die Mehrstimmigkeit in Krisen zu analysieren: „Postmodernists are therefore a [sic!] somewhat skeptical to standard doctrines of crisis management, such as one spokesperson, detailed crisis plans and crisis command center that control the actions and responses of an organization“ (Heide, 2013, S. 201). Eine Gegenüberstellung von *postmoderner* Krisenkommunikationsforschung mit *traditioneller* Krisenkommunikationsforschung haben Falkheimer und Heide (2009) erarbeitet, anhand derer sich die Beschränkungen der Hauptforschungsperspektive abschließend zusammenfassen lassen. Die rationale Sicht auf Organisationen wird als veraltet angesehen,

denn statt von einem Kontrollverständnis geht man nun vielmehr von eingeschränkten oder gar keinen Kontrollmöglichkeiten mittels Krisenkommunikation seitens der Organisationen aus. Das klassisch lineare Kommunikationsverständnis weicht einem nichtlinearen Prozessmodell, wobei die (spätmoderne) Gesellschaft, angelehnt an Giddens (1991), als heterogener, zunehmend multi-kulturell, fließend und wandelbar aufgefasst wird. Angelehnt an Weick sieht man Systeme auch in der postmodernen Forschungslinie lose aneinander gekoppelt, dadurch lassen sich Veränderungen in Systemen besser wahrnehmen (Falkheimer und Heide, 2010, S. 519). Im Gegensatz zu einer engen Kopplung lassen sich danach bei lose gekoppelten Systemen bessere Lösungen für Handlungsweisen finden, da hier Verhalten weniger von bestehenden Verhaltensmustern, Regeln und Routinen abhängig ist, die sich in Krisen als hinderlich erweisen können (ebd.).

Die Vorteile dieser Forschungsrichtung bestehen darin, dass in der Krisenkommunikation sowohl die Nicht-Planbarkeit aufgrund der Überkomplexität von Krisen, irrationalem Handeln als auch das unterschiedliche Erfahrungswissen von Handelnden stärker mitgedacht werden als in den anderen Forschungsperspektiven.

*Tabelle 11: Traditionelle und postmoderne Krisenkommunikation nach Falkheimer und Heide (2009) angelehnt an die deutsche Übersetzung von Thießen (2014, S. 7)*

<b>Charakteristika traditioneller und postmoderner Krisenkommunikation</b>		
	<b>Traditionelle Krisenkommunikation</b>	<b>Postmoderne Krisenkommunikation</b>
<b>Organisationsform</b>	zentralisiert (geschlossene Systeme)	dezentralisiert (lose gekoppelte Systeme)
<b>Prozessfokus</b>	operational, akut, technisch	Krisenprävention und operational-strategisch
<b>Führung und Kontrolle</b>	rationale Planung durch Regeln und Anweisungen	Improvisation innerhalb eines trainierten strategischen Rahmens
<b>Kommunikationsfokus</b>	Der Sender steht im Zentrum: „Erzähle und predige“	öffentliche Ansprüche stehen im Zentrum: „Verstehe, verbinde und integriere“
<b>Kommunikator</b>	ein zentraler Sprecher	Netzwerk von Kommunikatoren und Dialogen
<b>Medienwahl</b>	Massenmedien	Massenmedien, Minderheiten- und Mikromedien, Fokus auf zwischenmenschliche Treffen
<b>Kommunikationsziele</b>	Öffentlichkeit wurde informiert und wiederholt die Inhalte	Anspruchsgruppen verstehen und handeln selbstständig

Dass in Krisen Improvisation als flexible Antwort auf die Komplexität möglich und wahrscheinlich wird, ist in dieser Forschungsperspektive im Gegensatz zur kontrollorientierten Sichtweise berücksichtigt (Falkheimer und Heide, 2010, S. 521). Improvisation bildet das Kontrastprogramm zu Planung und Kontrolle, was aus managementtheoretischer Sicht angestrebt wird. Postmoderne Ansätze gehen davon aus, dass Akteure unter hoher Unsicherheit lernen, mit dem Unvorhersehbaren umgehen zu können.<sup>38</sup> Dabei steht der flexible Umgang einer Organisation mit hochgradig unübersichtlichen Vorgängen im Vordergrund, weshalb die Strukturierung von Kommunikation und Handlung für die Öffentlichkeit in Krisen stärker sichtbar wird, was sich mit Weicks *Sensemaking*-Ansatz deckt. Dennoch vollzieht sich Improvisation im Rahmen der Krisenkommunikation nicht willkürlich, sondern unterliegt ebenfalls gewissen Prinzipien, wie Falkheimer und Heide (2010, S. 521) erklären: „Improvisation is consequently to do with flexibility and adaptation, as well as not entirely following a certain template or plan. However, improvisation does not take place entirely randomly or without following a particular plan.“

Improvisation geschieht jedoch auch nach dieser Vorstellung nicht in einem leeren Raum, sondern dazu greifen Akteure auf ihre Erfahrungen und ihr Wissen zurück, was ihnen wiederum (Verhaltens-)Sicherheit geben kann. Die Fähigkeit zur (intentionellen) Krisenlösung liegt damit jedoch weiterhin aufseiten der Akteure, denen besondere Fähigkeiten zur Krisenbewältigung zugesprochen werden: „The individuals who are trained have to learn to act flexibly in crisis situations and not to rely entirely on established crisis plans. The point about improvisation is to think while acting in order to improve the organization’s capacity to react and increase its power of action“ (ebd.).

Trotz dieser Kompetenzzuschreibung der Akteure weitet sich der postmoderne Blickwinkel auf verschiedene Kommunikatoren, die Medienwahl und vielfältige Kommunikationsziele, die zueinander in Konkurrenz stehen können. Auch weil sich die postmoderne Theorieentwicklung besonders vor dem Hintergrund entwickelt hat, dass einfachen Rezeptlösungen in Krisen wenig Wirkkraft zugesprochen wird oder sogar negative Auswirkungen auf das Handeln in Unsicherheit mit sich bringen können, wird der Komplexität von

---

<sup>38</sup> Hier ist auch die Lerntheorie von Jean Piaget anschlussfähig, der die Tendenz zur Adaption durch Assimilation und Akkommodation beschreibt.



Krisen dort Rechnung getragen (ebd.; Gilpin und Murphy, 2010; Frandsen und Johansen, 2010; Ulmer und Pyle, 2016).

Komplexität wird als Begriff in der Kommunikationswissenschaft eher selten vertieft diskutiert, obwohl dieser in den Theorien häufig eine zentrale Rolle spielt, wie z.B. in der Systemtheorie. Allerdings bleibt dieser oftmals in seiner umgangssprachlichen Bedeutung verhaftet (Scholl und Loosen, 2019). Nach alltagstheoretischen Vorstellungen gilt es Komplexität in Krisen zu reduzieren, um wieder Kontrolle über unsichere Situationen zurückzuerlangen. Dabei ist Komplexität in der Wahrnehmung eher negativ konnotiert, da diese mit Unübersichtlichkeit und Kontrollverlust verbunden wird. „Man kann [...] mit Pörksen (1988) Komplexität auch als Plastikwort bezeichnen: Es mag zwar eine oder mehrere fachlich definierte Bedeutungen haben, sein vielfacher Gebrauch jedoch lebt von den mitschwingenden Assoziationen“ (Katzenbach und Pentzold, 2017, S. 485). Krisensituationen und Komplexität(ssteigerung) scheinen sich gegenseitig zu bedingen: Ungeplante, unerwartete Situationen werden von Akteuren als komplex wahrgenommen und als Krise eingestuft, da sie weder vorhersehbar noch schnell lösbar erscheinen.

Die Vorstellung der Steuerbarkeit von komplexen Situationen, wie sie in der Hauptforschungsperspektive verbreitet wird, bezeichnet Schimank als „Rationalitätsfiktion“<sup>39</sup>. Dabei handele es sich um Wissensvorstellungen, die sich auf die erfolgreiche Bewältigung von Handlungsproblemen beziehen, die innerhalb einer bestimmten Kollektivität von Akteuren geteilt und anerkannt werden (Schimank, 2006, S. 56 ff.). An dieser Stelle hilft ein Exkurs zu Schimanks Dimensionen, mit denen er die Zunahme von Komplexität erklärt: Auf der Sozialdimension (1) entsteht Konflikthaftigkeit, indem Akteure in ihren Aktivitäten aufeinander angewiesen sind, wodurch gleichzeitig Normvorstellungen aufeinandertreffen. Als weitere Ursache nennt er die funktionale Ausdifferenzierung in verschiedene Teilbereiche, die in Konkurrenz und Deutungs-/Verteilungsansprüche treten. Auf der Sachdimension (2) nennt er die Problematik der unzureichenden Informationslage und mangelnder Informationskapazitäten, sodass eine selektive Aufmerksamkeitszuwendung verstärkt wird: „Allein totale Informiertheit vermag zu gewährleisten, dass das Problem an seiner Wurzel und nicht bloß Symptome kurierend oder gar völlig falsch

---

<sup>39</sup> Der Begriff der Fiktion wird im Kontext dieser Arbeit in Anlehnung an Beckert (2017) als „Status von Aussagen über eine ungewisse Zukunft“ verstanden.

angegangen wird“ (Schimank, 2012, S. 194). In zeitlicher Hinsicht (3) steigert sich Komplexität „durch die Inkongruenz zwischen dynamisch sich entfaltenden Entscheidungsproblemen und der Dynamik des Entscheidens selbst. Zeitknappheit, differente Zeithorizonte zwischen sozialen Bereichen und das selbst- und fremdbestimmte Setzen von Fristen forcieren die Entscheidungskomplexität“ (Katzenbach und Pentzold, 2017, S. 492).

Damit erklären die Autoren mit Bezug auf Rosa (2016), dass Anschlussoptionen oder Handlungsoptionen nahezu unmöglich vorhersehbar seien. Anhand dieser Ausführungen müssen gängige Annahmen in der Krisenkommunikationsforschung revidiert werden, denn eine Entscheidungsfindung kann in einer Krise seitens der Akteure aufgrund dieser genannten Dimensionen nur schwerlich oder auch gar nicht stattfinden, sodass Studien auf diesem Forschungsgebiet viele weitere Faktoren mit einbeziehen müssen.

„Die sachliche, soziale und zeitliche Komplexität der zu bearbeitenden Probleme lässt perfekte Rationalität nicht einmal annähernd zu – nicht selten fragt man sich ernsthaft, ob die unter dem Komplexitätsdruck tatsächlich einsetzbaren Praktiken der Problembearbeitung überhaupt noch in irgendeinem Sinne als rational einstuftbar sind.“ (Schimank, 2009, S. 6)

Mit diesem Zitat rücken Kontrollvorstellungen in Krisen immer weiter in Richtung Kontrollillusionen. Je höher das Komplexitätsniveau in Krisen empfunden wird, desto unwahrscheinlicher wird es, dass in Krisen rationale Entscheidungen getroffen werden können, wie Schimank argumentiert. Hier stehen sich Rationalitätsanspruch und Problemkomplexität diametral gegenüber.

Dem „dominanten Paradigma“ in der Krisenkommunikationsforschung stellen die beiden Forscherinnen Gilpin und Murphy (2010) eine komplexitätsbasierte Perspektive gegenüber, die sich auf Komplexität in Krisen fokussiert. Sie gehen dabei der Frage nach, wie Organisationen mit dem Unerwarteten umgehen. Diese postmoderne Sicht auf Krisen stellt damit Unsicherheit, Mehrdeutigkeit, Konflikte und Fehler in Systemen in den Vordergrund, sodass sich vom Gedanken der Berechenbarkeit in Krisen verabschiedet wird: „This type of approach is obviously in line with a complexity-based understanding of the way organizations, their stakeholders, society, the environment, and other elements interact to mutually define emergent crisis situations“ (Gilpin und Murphy, 2008, S. 156).

Neben dem veränderten Ausgangspunkt (Unkontrollierbarkeit von Krisen) werden auch die Grenzen des Forschungsfeldes ausgeweitet: Es findet eine Verschiebung von prospektiven, kontrollorientierten Ansätzen zu retrospektiv angelegten, verstehenden Ansätzen statt, indem die Chaos- und Komplexitätstheorie einbezogen wird, wodurch Lern- und Sinngebungsprozesse in Krisen hervorgehoben werden (Völker, 2017, S. 51; Gilpin und Murphy, 2008). Das Ausmaß der Kontrollierbarkeit von Krisen durch Krisenverantwortliche wird hier deutlich eingeschränkter verstanden als in der Hauptforschungsperspektive:

“[...] successful crisis management is not guaranteed by scientific planning and prescriptive decision-making. Rather the nature of the organization, the crisis, and the environment exert important influences on outcomes, influences that even the most skilled professional cannot fully control but can learn to work with adeptly.” (Gilpin und Murphy, 2008, S. 5)

Dabei kommt es zur Bewältigung von Krisen weniger auf die Kompetenz einzelner Krisenverantwortlicher an als vielmehr auf Beziehungen, das soziale Umfeld sowie die Umwelt- bzw. Kontextfaktoren insgesamt. Die Wissenschaftlerinnen führen folgende Unterscheidungsmerkmale komplexer Systeme an, die sich zur Betrachtung von Krisenmanagement als hilfreich erweisen: Darunter fallen 1. interagierende Akteure: Durch die Zusammenführung der Standpunkte von vielen interagierenden Akteuren können die Mitglieder des Krisenteams neue Wege finden, um mit den Problemen der ganzen Organisation umzugehen, sodass der Ansatz für eine Krise schlussendlich anders ausfallen kann als das, was die Mitglieder zu Beginn des Prozesses erwartet haben (ebd., S. 25). 2. Anpassungsfähigkeit: Akteure agieren demnach in einem komplexen System auf eine bestimmte Art und Weise, die das System selbst im Laufe der Zeit verändert. 3. Die Selbstorganisiertheit bedeutet, dass sich Akteure durch ihre Interaktionen angesichts der Rückmeldungen fortwährend anpassen. Dabei können Muster erst später sichtbar werden, komplexe Systeme und vielschichtige Reaktionsprozesse verhindern allerdings eine genaue Vorhersage. 4. Die Instabilität von komplexen Systemen betont die Herausforderung, mit den anspruchsvollen Eigenschaften im Krisenmodus umzugehen und unter Unsicherheit handeln zu müssen. 5. Die Geschichte eines komplexen Systems wird als ein wesentliches Merkmal in der Entstehung von Handlungsmustern herangezogen. 6. Die Organisationsgrenzen sind durchlässig und undefiniert, sodass die Umwelt nicht außerhalb liegt, sondern alles ist miteinander verbunden. 7. Komplexe Systeme seien nicht reduzierbar und damit mehr als die Summe aller Teile (ebd.).

Die Hinwendung zu komplexitätsbasiertem Krisenmanagement zieht die Frage nach sich, inwieweit Maßnahmen zur Krisenvorbereitung überhaupt ergriffen werden können, mit denen die Handlungsfähigkeit in Krisen sichergestellt wird. Zentral ist dabei in der Theoriebildung die bereits existente Krisenkultur und damit die Organisation selbst, mittels der Organisationen und einzelne Akteure Fähigkeiten ausbilden, mit Krisen umzugehen:

“A formal crisis preparedness for 'routine crises' in stable and well-known contexts will still be relevant. However, it is also important to create a strong organizational *crisis culture*, that is either a culture based on a high degree of crisis awareness or reliability, or a culture that is resilient and able to bounce back. A formal crisis preparedness will never be better than the organization (the crisis culture) in which this preparedness is embedded.” (Frandsen und Johansen, 2017, S. 62)

Als vorteilhaft erweist es sich für eine Organisation, wenn diese auf unterschiedliche Expertise und heterogene Organisationsmitglieder zurückgreifen kann. Heterogene Krisenteams gelten als Stärke, da Interpretationen dadurch diverser ausfallen und so kein einheitlicher Wahrnehmungsfiler entsteht, der alternative Interpretationen verdrängen könnte (Falkheimer und Heide, 2010, S. 522). Diese Perspektive steht im Gegensatz zur „Einstimmigkeit“, für die in der Managementperspektive plädiert wird.

Diese theoretischen Weiterentwicklungen führen zwangsläufig zu einer Ausweitung der angewandten Methoden. Statt Fallstudien werden diese nun ergänzt durch „semantische Analysen, Inhaltsanalysen, Experimente, Entscheidungsbäume, Wahrscheinlichkeitsrechnungen, Komplexitätsanalysen und viele mehr“ (Thießen 2014, S. 7), um der Offenheit und Mehrdeutigkeit von Krisen in Organisationen Rechnung zu tragen.

Kritisch-postmodernen Vertreter:innen wird insgesamt immer wieder vorgeworfen, dass bei all den genannten Kritikpunkten und ihrem Widerspruch zu bestehenden Praktiken und Forschungsannahmen nur wenig konstruktive Alternativen präsentiert werden (Scherer und Marti, 2019, S. 28). Für den Bereich der Krisenkommunikationsforschung plädiert Tyler (2005, S. 569) dafür, dass Forscher:innen stattdessen eher ethische Empfehlungen aussprechen, als sich mit dem Wiedererlangen von Kontrolle auseinanderzusetzen. Trotz der Feststellung, dass sich Krisen nicht kontrollieren lassen, stellt Tyler (2005) fest, dass am Narrativ des Kontrollstrebens festgehalten wird. Die eigenen Forderungen nach ethischem und humanem Handeln in Krisen bewerten sie selbst als idealistisch und schätzen diese damit ähnlich illusorisch ein, wie aus dem Kontrollnarrativ auszusteigen.

### **4.3 Zwischenfazit: Von Sinnzuschreibungen des Einzelnen zur gesellschaftlichen Bedeutungskonstitution durch Institutionen**

Aus der Betrachtung der Forschungslinien zu organisationaler Krisenkommunikation zeichnete sich die Genese der Hauptforschungsperspektive der Krisenkommunikationsforschung aus einer organisationszentrierten Perspektive ab: Im Vordergrund steht dort die Anwendung kommunikativer Taktiken und Strategien zum Zwecke der Effizienz und Kontrolle von Organisationszielen in Krisen. Da die Krisenkommunikationsforschung eng mit dem funktionalen Krisenmanagement verbunden ist, wurde zunächst vorgestellt, wie sich der akteurszentrierten Bearbeitung von Krisen bisher wissenschaftlich angenähert wurde.

Nach diesen Theorien und Konzepten gelten Akteure als grundsätzlich fähig, Krisen zu *managen*. Sie haben Möglichkeiten, diese – wenn auch begrenzt – zu steuern und sind mit Handlungskompetenz ausgestattet, Krisen im Sinne der Organisationen zu entschärfen. Die theoretischen Arbeiten zielen größtenteils darauf ab, Krisen vom Einzelfall in ihrer Musterhaftigkeit zu abstrahieren, sodass sich diese in Krisentypen und -phasen einordnen lassen. Dazu wird dann die Eignung von Instrumenten und Strategien diskutiert, sodass letztendlich bearbeitet wird, mit welchen Mitteln sich die negativen Entwicklungen von Krisen mittels Kommunikationsmaßnahmen begrenzen lassen. Der bisherige Gang der Arbeit hat gezeigt, dass eine vergleichsweise breite Forschungslage zu den Kommunikations- und Handlungsmöglichkeiten verschiedener Akteure in Krisen besteht.

Das Krisenkommunikationsmanagement der Hauptforschungsperspektive ist im Gegensatz zu symbolisch-interpretativen und kritisch-postmodernen Ansätzen darauf ausgerichtet, dass sich die Erkenntnisse in der Praxis bewähren, um bessere Voraussagen treffen zu können, sodass das Unplanbare – genau das, was Krisen ausmacht – doch noch planbar(er) wird. Deshalb wurden Erklärperspektiven gesucht, mit denen es möglich wird, dass fest verankerte Kontrollvorstellungen und damit verbundene Akteurs- und Organisationsverständnisse hinterfragbar werden.

In den kritisch-postmodernen Ansätzen hat sich bisher allerdings noch kein theoretischer Ansatz herauskristallisiert, mithilfe dessen sich von Handlungszwängen und Normen dis-

tanziert werden kann und der sich gleichzeitig anbietet, um sich tiefer mit der Handlungs- und Kontrollfähigkeit von Akteuren in Krisen auseinanderzusetzen.

Die kritische Reflexion von Handlungs- und Strategiefähigkeit in Krisen findet in kritisch-postmodernen Ansätzen bislang im Kontext von Krisenkommunikation noch immer nur begrenzt statt. Es existiert noch keine anschlussfähige Theorie, mithilfe derer ein genauere Blick auf die Krisen- und damit verbunden auch die Akteurskonstitution geworfen werden kann. Weil also eine Dezentrierung intentionaler Akteure vorgenommen werden soll, ist die Auswahl an zu vertiefenden Theorien beschränkt.

Im folgenden Kapitel wird ein Wechsel des theoretischen Blickwinkels nötig, um das Forschungsinteresse an Kontroll- und Strategiefähigkeit von Akteuren in Krisen tiefer zu erfassen: Denn in der bisherigen Sichtung der Forschung zu Krisenkommunikation hat sich noch kein rationalitäts-skeptischer Ansatz herauskristallisiert, mithilfe dessen die Handlungsfähigkeit und Kontroll- und Strategiefähigkeit von Akteuren und die Konstitution von Akteuren an sich näher beforscht werden könnte.

Im Folgenden wird also ein theoretischer Ansatz benötigt, der auf ein funktional-realistisches Begriffsverständnis verzichtet und gleichzeitig die Einflussmöglichkeiten von Akteuren in Krisen dezentriert. Hier wird also ein Verfremdungseffekt zu einer etablierten, realistisch argumentierenden Perspektive auf Theorieebene nötig, mit dessen Hilfe die Einflussmöglichkeiten und Kontrollvorstellungen der Praxis nicht überschätzt werden (vgl. dazu auch Friedrichsmeier und Fürst, 2013, S. 68 ff.). Etablierte Hintergrundüberzeugungen und Selbstbeschreibungen von Organisationen, die sich in der Hauptforschungsperspektive weiter verfestigen, bleiben mit dem soziologischen Neo-Institutionalismus im weiteren Teil der Arbeit hinterfragbar. Der Neo-Institutionalismus gehört zu den wenigen Ansätzen, mit denen bislang derart deutlich herausgearbeitet werden konnte, dass Rationalitätsvorstellungen in der modernen Gesellschaft tief im Denken und Handeln von Akteuren verwurzelt sind (Engels, 2012).

Damit entfernt man sich bei der Krisenkommunikationsforschung allerdings von der realistischen, praxisorientierten Ebene, sodass die Organisationspraxis „mit spitzfindigen und komplizierten Zweifeln an ihrem basalen Selbstverständnis [...] nur selten etwas anfangen [kann]“ (Friedrichsmeier und Fürst, 2013, S. 63). Der Mehrwert des Perspektiv-

wechsels – und damit auch das Risiko, dass mit dem Selbstverständnis von Praktizierenden zu ihren eigenen Einflussmöglichkeiten in Krisen gebrochen wird – liegt allerdings darin, dass ein Erkenntnisgewinn immer dann entsteht, wenn Vertrautes verfremdet wird, wie z.B. das vorherrschende Verständnis von Akteuren. Ihre strategische Krisenkommunikation muss vielmehr als institutioneller Mythos verstanden werden.





## 5 Das theoretische Potenzial des Neo-Institutionalismus für die Krisenkommunikationsforschung

Mit dem soziologischen Neo-Institutionalismus wird in diesem Kapitel eine Perspektiven-erweiterung der Krisenkommunikationsforschung vorgenommen, an die sich in Kapitel 6 die Auseinandersetzung mit der makrosoziologischen Variante der *World-Polity*-Forschung anschließt.

In den beiden folgenden Kapiteln wird zunächst die Denkrichtung des organisationalen Neo-Institutionalismus mit seinen Ursprüngen und Grundannahmen skizziert, um diese für die Krisenkommunikationsforschung schrittweise anschlussfähig zu machen. Es liegen bisher nur vereinzelt theoretische Auseinandersetzungen mit Krisenkommunikation aus neo-institutionalistischer Perspektive vor (Sandhu, 2014; Fredriksson, 2014; Fredriksson et al., 2014). Dort wird Krisenkommunikationsforschung ähnlich wie in der PR-Forschung bisher insbesondere mit solchen Texten im Neo-Institutionalismus verknüpft, in denen eine strategische Orientierung der Akteure zugelassen wird. Auch wenn diese als eingebettet in gesellschaftliche Strukturen verstanden werden, sind Akteure danach in der Lage, auf verschiedene Strategien zurückgreifen, um ihre Umwelt mitzugestalten.

Im Verlauf dieses Kapitels wird sich zeigen, dass sich im Neo-Institutionalismus unterschiedliche Ausprägungen des Akteursverständnisses finden lassen, die Auswirkungen darauf haben, wie organisationale Krisenkommunikation theoretisch verstanden wird.

Allerdings beinhaltet noch keine Arbeit im Forschungsfeld der Krisenkommunikation ein konsequent dezentriertes Akteursverständnis. Im 6. Kapitel wird deswegen die gesellschaftliche Konstruktion von handlungsfähigen Akteuren thematisiert, indem davon ausgegangen wird, dass nicht Akteure und Interessen die Gesellschaft konstruieren, sondern dass fortwährende Rationalisierungsprozesse innerhalb der Gesellschaft die Akteure und ihr Handeln selbst hervorbringen (Krücken, 2011, S. 7). Ein solcher Zugang kehrt die Hauptforschungsperspektive um, da so mit gängigen realistischen Vorstellungen von strategisch handelnden Akteuren gebrochen wird, die bisher weitestgehend die kommunikationswissenschaftliche Krisenkommunikationsforschung prägen. Im Forschungsfeld der Krisenkommunikation lässt sich noch keine Arbeit finden, die ein konsequent de-

zentriertes Akteursverständnis in der Betrachtung von organisationaler Krisenkommunikation einnimmt.

Über die institutionelle Denkweise insbesondere mit ihrer Dezentrierung von mächtigen Akteuren wird somit eine neue Perspektive in der Krisenkommunikationsforschung eingeführt. Zuletzt wird gezeigt, welche Konsequenzen und Problematiken sich aus diesen vorgenommenen Perspektivenverschränkungen ergeben, um Reflexionspunkte für Forschung und Praxis zu erarbeiten.

Für die Auseinandersetzung mit Krisenkommunikation werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit zwei unterschiedliche Akteurskonzepte vorgestellt: Einerseits existieren Ansätze, die Akteure als *institutionelle Entrepreneure* verstehen, in denen deren Gestaltungsmöglichkeiten im Umgang mit Institutionen betont wird (Brandl und Bullinger, 2012; Lawrence et al., 2011; Garud et al.; Mutch, 2007; Battilana und D'Aunno, 2009). Andererseits wird in Kapitel 6 eine Perspektive vorgestellt, anhand derer sich zeigen lässt, dass die institutionellen Strukturen der Gesellschaft Akteure als legitime Einheiten zur Lösung von Krisen erst hervorgebracht haben (Meyer et al., 2005b). Für die Krisenkommunikationsforschung wird damit sichtbar, dass im Forschungsfeld ein voraussetzungsvolles Akteursverständnis am Anfang der Arbeiten der Hauptforschungsperspektive bereits gesetzt ist, womit sich die managementtheoretische Perspektive mit nur wenigen Einschränkungen lediglich reproduziert.

## 5.1 Ursprünge des organisationalen Neo-Institutionalismus

Die 1970er-Jahre gelten als Gründungsphase für den Neo-Institutionalismus, da in diesem Zeitraum grundlegende Beiträge zu den zentralen Begriffsbestimmungen von Meyer und Rowan (1977), Zucker (1977) und DiMaggio und Powell (1983) entstanden sind. Das konkrete Label „Neo-Institutionalismus“ ist in der Soziologie erst in den 1980er-Jahren aufgekommen (Hasse und Krüger, 2020b, S. 10).<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Eine institutionalistische Theoriebildung setzte allerdings bereits deutlich vor diesen Autor:innen ein, worauf Joas und Knöbl (2017) mit dem Hinweis auf die Soziologen und Ökonomen Veblen (1857-1925), Commons (1862-1945) und Mitchell (1874-1948) verweisen. Diese Wissenschaftler kritisierten früh klassische ökonomische Annahmen, indem sie für die Eingebundenheit von Individuen in Institutionen plädierten, anstatt diese lediglich als Nutzenoptimierer zu verstehen (Joas und Knöbl, 2017, S. 747). Auch

Max Weber wird häufig als ein bedeutsamer theoretischer Wegbereiter für den Neo-Institutionalismus betrachtet (Walgenbach und Meyer, 2008, S. 15). In seinem Werk *Wirtschaft und Gesellschaft* (vgl. Weber, 2006/1964) identifizierte er Rationalität als treibendes Prinzip in der Entwicklung moderner Organisationen: Danach zieht Bürokratie als Idealtypus Rationalität, Formalität und Unpersönlichkeit nach sich. Bedürfnisse, Emotionen und Erfahrungen bleiben unberücksichtigt, sodass Entscheidungen mittels Hierarchisierung und Spezialisierung durch Vorschriften getroffen, aktenmäßig erfasst und damit letztlich kontrollierbar werden (ebd.; Ranfl, 2017; Walgenbach und Meyer, 2008; Kieser und Ebers, 2019). So sind Tugenden wie „Professionalität, Objektivität und [die] Abkehr von der Willkür der Herrschenden entstanden, die heute weitestgehend noch immer die Vorstellungen eines Rechtsstaates prägen“ (Walgenbach und Meyer, 2008, S. 16). Aus neo-institutionalistischer Perspektive orientieren sich moderne Organisationen in ihrem Handeln an komplexen Mustern rationaler und institutionalisierter Erwartungsstrukturen (ebd.).

Das Novum im soziologischen Neo-Institutionalismus besteht im Gegensatz zum „alten“ Institutionalismus darin, dass insbesondere kognitive Muster, Skripte und Schemata im Vordergrund der Organisationsanalysen stehen (vgl. Powell und DiMaggio, 1991, S. 15). Aufgrund dieser Hervorhebung der kognitiven Dimension stehen primär unhinterfragte Annahmen im Fokus der Analysen, die allgemeinen Geltungsanspruch über die gesellschaftliche Wirklichkeit erheben. Nach dieser Argumentationslinie bestimmen institutionelle Vorgaben allgegenwärtig jegliches Handeln, sodass es konsequenterweise keinen „institutionenfreien“ Raum gibt, dem sich Akteure entziehen können (Krücken und Meier, 2008, S. 112).

Im „alten“ Institutionalismus spielen Werte, Normen, Macht und Politik als Mechanismen eine herausgehobene Rolle zur Aufrechterhaltung von Institutionen, ohne dass die genannten kognitiven Aspekte beachtet wurden (Sandhu, 2012, S. 80). Formale Strukturen werden im Neo-Institutionalismus als Manifestationen gesellschaftlicher Vorstellungen,

---

wenn die Ursprünge des Neo-Institutionalismus vielfach den USA zugeschrieben wurden, so vertritt früh auch in Deutschland Gustav Schmoller (1838-1917) eine ähnliche Auffassung. Ohne auf die einzelnen Theorien an dieser Stelle detailliert einzugehen, muss erwähnt werden, dass Neo-Institutionalismus oder institutionelles Denken nicht erst mit diesen „Institutionalisten“ einsetzte, sondern dass in den klassischen soziologischen Theorien von Durkheim, Weber und Parsons frühzeitig kulturelle Muster und Institutionen zur Erklärung von Handlungsmotivationen und sozialem Handeln dienten (Joas und Knöbl, 2017, S. 748).

Annahmen und Erwartungen an effiziente bzw. effektive Organisationen verstanden, wenngleich anerkannt wird, dass Organisationen „als ein Versuch der effizienten Steuerung durch eine technisch-rationale Ausgestaltung der Struktur“ zu betrachten sind (Walgenbach und Meyer, 2008, S. 17). Der Neo-Institutionalismus stellt eine klare Absage an das damalige Verständnis des Kontingenzansatzes dar, wonach Organisationsstrukturen die Kernaktivität von Organisationen sicherstellen (Hasse und Krüger, 2020b; Thompson et al., 2017). Der Kontingenzansatz hat als „dominantes Paradigma seiner Zeit“ laut Hasse und Krüger (2020b) dazu beigetragen, dass die betriebswirtschaftliche Managementlehre verwissenschaftlicht wurde. Mit dieser Ablehnung des Kontingenzansatzes lässt sich der Neo-Institutionalismus folglich auch als antifunktionalistisch bezeichnen, sodass Krisenkommunikation durch diese Perspektive nicht mehr auf die Funktionserfordernis zur Gestaltung organisationaler Abläufe in Krisen reduziert werden muss (ebd., 11). Stattdessen wird bei der neuen Perspektive der Krisenkommunikationsforschung davon ausgegangen, dass kulturelle Leitorientierungen gesellschaftliche Akteure nicht nur prägen, sondern diese sogar konstituieren (Hasse und Krüger, 2020a, S. 12).

Neben dem *soziologischen* Neo-Institutionalismus finden sich unterschiedliche Ausprägungen, die Hall und Taylor (1996) in drei verschiedene Kategorien klassifiziert haben: 1. der *Historische* Institutionalismus; 2. der *Rational-Choice*-Institutionalismus und 3. der *Soziologische* Institutionalismus. Im Historischen Institutionalismus sind Pfadabhängigkeiten am stärksten berücksichtigt (North, 1990). Demnach sind Vorgänge, die Institutionen gezielt gestalten wollen, sowohl „von hinten“ in Pfadabhängigkeiten eingebunden als auch „nach vorn“ mit unüberschaubaren Langzeitwirkungen verknüpft, die u.a. wieder neue Pfadabhängigkeiten entfalten können (Schimank, 2007, S. 170). Außerdem nennt DiMaggio den Historischen Institutionalismus auch *Mediated-Conflict-Neoinstitutionalism* (MCN), sodass in dieser Arbeit zwar im Kern der soziologische Neo-Institutionalismus herangezogen wird, aber auch deutliche Nähe zum Historischen Institutionalismus besteht, da in diesem unintendierte Konsequenzen kollektiven Handelns berücksichtigt werden.

Im Rational-Choice-Institutionalismus werden Akteure als rational und eigeninteressiert konzipiert, die – wie in der eingangs eingeführten Managementperspektive – effiziente Problemlösungen mittels (der planvollen Gestaltung von) Institutionen bereitstellen (North, 1981).

Als fruchtbare Theoriegrundlage erweist sich für diese Arbeit demnach der soziologische Neo-Institutionalismus, da dieser sowohl die soziale Einbettung als auch die kulturelle, kognitive und symbolische Dimension von Akteuren und ihrem Organisationshandeln berücksichtigt. Zusätzlich wird dort erklärt, wie Strukturen die Handlungen von individuellen und kollektiven Akteuren formen und lenken. In den letzten zehn Jahren tauchte in der Politikwissenschaft auch Schmidts (2008) *diskursiver Institutionalismus* als vierte Strömung auf, welche als Mischform zwischen historischem und soziologischem Institutionalismus einzuordnen ist. Danach nutzen Akteure Institutionen, die durch Ideen und Diskurse hervorgegangen sind, um auf dieser Grundlage ihre Handlungen als angemessen zu erklären und damit zu legitimieren (Lederle, 2007, S. 38).

Trotz seiner wissenschaftstheoretisch vergleichsweise kurzen Historie wird der Neo-Institutionalismus bereits zum „Mainstream“ der Organisationswissenschaft und Wissenschaftssoziologie gezählt, was durchaus Probleme mit sich bringt (Funder, 2017; Hasse und Krüger, 2020b). So verwundert es bei der Ausdifferenzierung der verschiedenen Lesarten kaum, dass mit „*Neo-Neo-Institutionalismus*“ (Kirchner et al., 2015, S. 190) ein zusätzlicher Begriff und damit ein weiterer Perspektivwandel eingeführt wird. Kritiker:innen bemängeln, dass sich innerhalb des einst rational-kritischen Ansatzes viel Gegenteiliges auffinden lässt, sodass Rationalitätsannahmen und Kontrollvorstellungen erneut Einzug ins institutionalistische Denken gefunden haben, die mit der handlungstheoretischen Erweiterung einhergehen (ebd., S.190). Inwieweit sich dies auch in der Auseinandersetzung mit Krisenkommunikation aus einer neo-institutionalistischen Perspektive widerspiegelt, wird sich im weiteren Verlauf noch genauer abzeichnen.

Seit den 1980er-Jahren kommt es in der Soziologie, Politikwissenschaft und Wirtschaftswissenschaft zu einer Renaissance von institutionalistischem Gedankengut, das auf die 1960er-Jahre zurückgeht (Krücken, 2011, S. 1). Als einer der ersten deutschen Kommunikationswissenschaftler begründete Sandhu 2012 mit seiner Dissertation *Public Relations und Legitimität* einen theoretischen Paradigmenwechsel für die PR-Forschung, indem er die dominierenden funktionalen Denkperspektiven dort sichtbar gemacht und zugleich problematisiert hat.<sup>41</sup> Der Unterschied zwischen PR-Forschung und Neo-Institutionalis-

---

<sup>41</sup> Seine Arbeit hat maßgeblich dazu inspiriert, in dieser Arbeit eine antifunktionalistische, rational-kritische Perspektive für den Bereich der Krisenkommunikationsforschung zu erarbeiten.

mus liegt nach Sandhu vor allem im unterschiedlichen Erkenntnisinteresse, was das Verhältnis zwischen Organisation und ihrer Umwelt betrifft: „Während PR in Form des Kommunikationsmanagements die Umwelt als Gestaltungsraum ansieht, interessiert sich der Neo-Institutionalismus vor allem für die Wirkung der Umwelt auf die Organisation“ (Sandhu, 2012, S. 2).

Die klassischen Texte von Meyer und Rowan, Zucker, DiMaggio und Powell bieten eine Theoretisierung von empirischen Beobachtungen, sodass die experimentelle Forschung in eine größere soziologische Theoriebildung überführt wurde (Hasse und Krüger, 2020b). In den letzten Jahren bedeutet allerdings das weitere Vordringen von empirischen Forschungsmethoden und vielen Einzelfallstudien, dass dadurch das theoretische Institutionenverständnis eher in den Hintergrund rückt und an einigen Stellen unscharf bleibt.

Weitestgehend unbeachtet bleibt bis heute das konfliktsoziologische Potenzial der neo-institutionalistischen Weltgesellschaftstheorie für die Krisenkommunikationsforschung. Diese makrophänomenologische bzw. kulturalistische Ausrichtung bricht insbesondere mit der Vorstellung strategisch agierender Akteure, worauf nahezu die gesamte kommunikationswissenschaftliche Krisenkommunikationsforschung basiert. Auf diese Problematik wird nach der Einführung in die theoretischen Grundlagen im nächsten Kapitel mit der Darstellung dieser neuen Erklärperspektive für Krisenkommunikationsforschung reagiert.

## **5.2 Basisannahmen im Neo-Institutionalismus**

Institutionelle Denkweisen bilden ein Gegengewicht zu Annahmen aus der managementtheoretischen Krisenkommunikationsforschung, da Erstere nicht nur Organisationshandeln, sondern auch die Akteure selbst als eingebettet im gesellschaftlichen Kontext begreifen. Kalkulierbarkeit, Kontrollierbarkeit und Effizienzorientierung von individuellem und organisationalem Handeln wird im organisationalen Neo-Institutionalismus grundsätzlich infrage gestellt. Alle neo-institutionalistischen Perspektiven beziehen sich dabei auf das Kernargument von Meyer und Rowan (1977), wonach die soziale Welt und das soziale Handeln von institutionalisierten Vorstellungen und Erwartungen geprägt sind.

Die Denkschulen des soziologischen Neo-Institutionalismus halten (Sub-)Konzepte und Grundsätze für den Kernbegriff der Institution bereit wie z.B. das Prinzip der Entkopplung,

das organisationale Feld und das Konzept des Rationalitätsmythos, die allesamt Potenzial für die Krisenkommunikationsforschung haben, weshalb sie zunächst vorgestellt und dann diskutiert werden.

Der Neo-Institutionalismus als Organisationstheorie wurde populär, weil sich damit erstaunlich gut Stabilität erklären lässt, da Institutionen sich durch relative Dauer und Ordnung auszeichnen und damit Unsicherheiten reduzieren (Walgenbach und Meyer, 2008, S. 85). Doch auch institutioneller Wandel steht nicht im Widerspruch zu den Grundannahmen der Theorie, welcher allerdings nicht mit organisationalem Wandel gleichgesetzt werden kann (ebd., S. 86). Weil Krisen sich durch Irritation der sozialen Ordnung auszeichnen, besteht eine grundsätzliche Frage darin, wie Akteure aktiv Einfluss auf Institutionen nehmen können und damit zu organisationalem oder auch institutionellem Wandel beitragen. Bevor dieses Verhältnis genauer betrachtet wird, dient der nächste Abschnitt dazu aufzuzeigen, wie vielfältig sich im Neo-Institutionalismus dem komplexen Begriffsverständnis der *Institution* angenähert wird, um danach die enge Verknüpfung zum Terminus der *Institutionalisierung* zu verdeutlichen. Durch diese Begriffsarbeit wird dann das Institutionenverständnis für die Krisenkommunikationsforschung anschlussfähig.

### **5.2.1 Institutionen und Institutionalisierung**

Grundsätzlich liegt dieser Arbeit die Definition von Meyer et al. (2005a) zugrunde, nach der Institutionen als kulturelle Regeln zu verstehen sind, „die bestimmten Einheiten und Handlungen kollektiven Sinn und Wert verleihen und sie in einen größeren Rahmen integrieren“ (Meyer et al., 2005b, S. 18). Institutionen machen sichtbar, was vorhanden ist und was nicht und was zu Beschränkungen von Handlungsalternativen führt (Zucker, 1977). Somit fungieren sie als Beschreibungen von sozialer Realität und zeigen an, wie diese funktioniert (Meyer et al., 2005a, S. 40). Handlungsbegrenzungen, die in Krisen beobachtbar werden, können in Form von verbindlichen Vorschriften, Rollenerwartungen, Bewertungsstandards oder Empfehlungen umgesetzt sein. Im Kern sorgen diese Mechanismen dafür, dass Akteuren ihr Handeln nicht willkürlich erscheint, wobei sich – häufig erst im Nachgang – Orientierungssicherheit einstellt.

Als *Institutionalisierung* wird der Prozess bezeichnet, bei dem bestimmte Einheiten und Handlungsmuster normative und kognitive Gültigkeit erhalten, welche dadurch von an-

deren als selbstverständlich wahrgenommen werden (ebd.). Wie weit die Definitionen auseinander gehen, sieht man daran, dass Institutionen sowohl als Strukturen und Aktivitäten, aber auch als Umwelterwartungen oder gesellschaftliche Werte gefasst werden, wobei alle Begriffsauslegungen im Folgenden übereinstimmen: „In bestimmten sozialen Situationen wird also von bestimmten Typen von Akteuren erwartet, dass sie definierte Handlungsskripte ausleben“ (Walgenbach und Meyer, 2008, S. 55).

### *Gesellschaftliche Genese von Institutionen*

Für die nähere Begriffsbestimmung stellt sich damit die Frage, wie Institutionen entstehen. Bei Berger und Luckmann findet sich in ihrem wissenssoziologischen Einführungswerk *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit* (1969) hierzu eine handlungstheoretische Antwort und sozialtheoretische Fundierung, auf die sich im Neo-Institutionalismus immer wieder bezogen wird. Die Wissenssoziologie basiert auf der Annahme, „dass sich Mensch und Gesellschaft in einem dialektischen Prozess wechselseitig konstituieren“ (Tuma und Wilke, 2016, S. 3). Menschen erlernen danach, dass Handlungsabläufe darauf abzielen, sich in sozialen Situationen zurechtzufinden. Damit stabilisieren Handlungsabläufe die Alltagswelt der Menschen, indem sie nicht mehr über jede Handlung erneut nachdenken müssen, bevor sie diese ausführen. Stabilität und Planbarkeit als Ergebnis von Institutionalisierungsprozessen entsteht dadurch, dass Handlungen von anderen Akteuren wiederholt werden, was in sozialen Situationen zu Erwartungssicherheit führt. In Abbildung 8 ist Gesellschaft als ständiger dialektischer Prozess dargestellt, der sich aus den Bestandteilen Externalisierung, Objektivation und Habitualisierung zusammensetzt.

„Im Prozess der Institutionalisierung kommt es aber nicht nur zur Typisierung von *Handlungen*, sondern auch von *Handelnden*. Diese ‚Rollentypisierung‘ geschieht im Rahmen des Vollzugs einer institutionalisierten Handlung dadurch, dass sich das Selbst einerseits mit dem objektiv(iert)en Sinn seiner Handlung identifiziert und andererseits dadurch, dass es in seiner späteren Reflexion zur Distanznahme – und somit zur Typisierung des vorangegangenen Handelns als rollenspezifisch – gelangt.“ (ebd., S. 9)



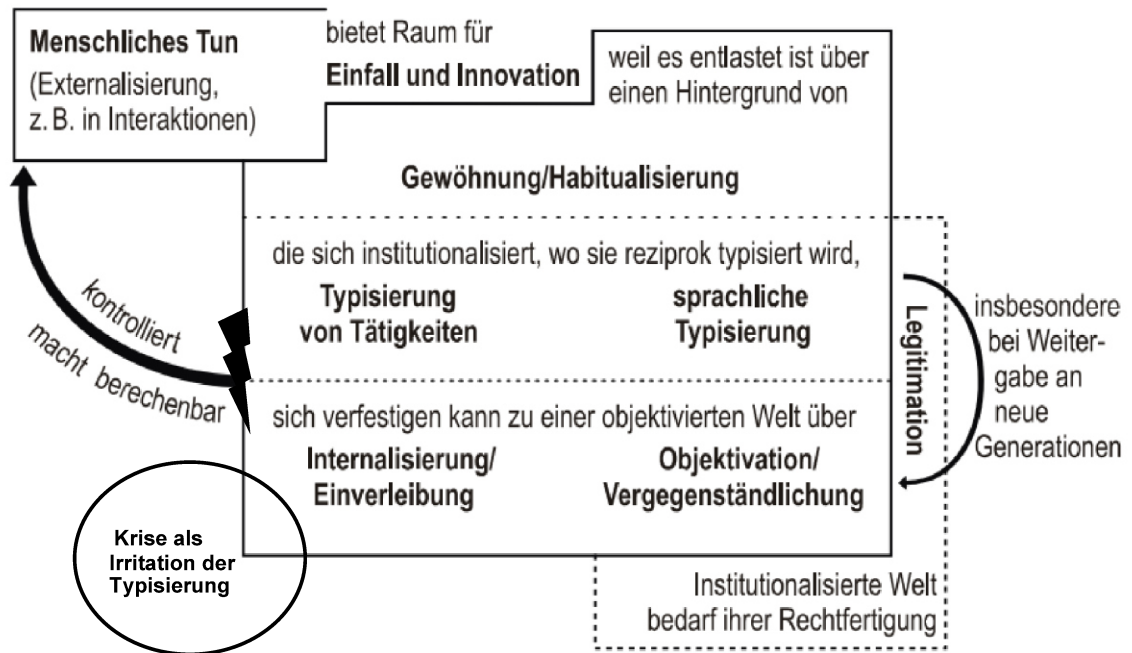


Abbildung 8: Krisen als Irritation von Typisierungsprozessen (Quelle: Ergänzte Darstellung nach Friedrichsmeier 2012, S. 11)

Durch den Prozess der Institutionalisierung verbinden sich Mikro- und Makrophänomene, denn Berger und Luckmann fassen „Rollen als Repräsentationen der Gesellschaftsordnung, die ihnen als Skript zugrunde liegt“ (ebd.).

Menschen sind bei einem hohen Institutionalierungsgrad nicht mehr in der Lage, in Distanz zu den Institutionen zu treten und alternative Wege zu beschreiten (Krücken, 2011, S. 2). Dabei müssen sich Individuen diese Typisierung wechselseitig anzeigen, sonst bleibt diese und damit auch eine Habitualisierung von Handlungen aus, wie Berger und Luckmann diesen Institutionalisierungsvorgang schildern: „Institutionalisierung findet statt, sobald habitualisierte Handlungen durch Typen von Handelnden reziprok typisiert werden. Jede Typisierung, die auf diese Weise vorgenommen wird, ist eine Institution“ (1980, S. 58). Habitualisierung, Gewöhnung und damit verbunden auch unhinterfragte Sinnzuschreibungen führen zur Institutionalisierung, was durchaus eine kognitive Entlastungsfunktion für den Einzelnen hat: „Gewöhnung bringt den psychologisch wichtigen Gewinn der begrenzten Auswahl“ (ebd., S. 57). Dieser Aspekt erklärt, warum in Krisen ein Bedarf an Krisentrainings und -plänen besteht: Weil in Krisen Typisierungen fehlschlagen, schränken Krisenpläne und Krisentrainings die potenziell alternativen Handlungsmöglichkeiten ein und entlasten damit die komplexe Situation.

### *Herstellung von sozialer Ordnung in Krisen*

Berger und Luckmann werfen eine (wissens-)soziologische Grundsatzfrage für die Auseinandersetzung mit Krisenkommunikationsforschung auf: Wie entsteht soziale bzw. gesellschaftliche Ordnung? Und wie wird sie aufrechterhalten? Diese Fragen sind für die Beschäftigung mit Krisen hochrelevant, da Krisen die etablierte soziale Ordnung scheinbar außer Kraft setzen bzw. Krisen geradezu anzeigen, dass Ordnungsmuster brüchig werden. Wenn soziale Ordnung durch die Reproduktion bestimmter Formen des Handelns hergestellt wird und routinisierte Handlungsmuster diese Ordnung reproduzieren, dann wird in dieser Arbeit eine Krise umgekehrt als Disruption der Herstellung dieser kognitiv-symbolischen Ordnung verstanden (anschlussfähig sind an diese Definition auch die Ausführungen zur Kulturtheorie bei Reckwitz, 2004).

Nach Berger und Luckmann ist soziale Ordnung „weder biologisch gegeben noch von irgendwelchen biologischen Gegebenheiten ableitbar“ (Berger und Luckmann, 1980, S. 55). Zu Beginn ihres Buches verweisen sie in diesem Zusammenhang bereits auf eine Besonderheit des Menschen: Da dieser ein instinktarmes „Mängelwesen“ sei, ist er darauf angewiesen, sich seine eigene Lebensgrundlage zu schaffen und zu erhalten, ohne eine spezifische Nische zu besetzen, wie es in der Tierwelt der Fall sei. Um sich in der sozialen Welt zu integrieren, ist der Mensch auf den Mechanismus der Internalisierung angewiesen, der wiederum auf der Sozialisation und Enkulturation basiert (Averbeck-Lietz et al., 2010, S. 566).

Im Rahmen der Sozialisation wird den Menschen dazu der kognitiv-normative Wissensüberbau „einverleibt“ (Tuma und Wilke, 2016, S. 10). Erst durch dieses Wissen lässt sich die Ordnung wiederherstellen und auf Dauer aufrechterhalten (vgl. ebd.):

„Je größer der Gewissheitscharakter dieses Wissens, desto weniger tauchen Alternativen zum institutionell vorgegebenen Handeln auf, ein Abweichen von dem von Institutionen vorgegebenen Rezeptwissen wird für andere nicht nachvollziehbar und gilt als ‚Ausscheren aus der Wirklichkeit‘.“ (Senge und Dombrowski, 2018; zit. nach Berger und Luckmann 2007, S. 70)

Berger und Luckmann zeigen somit anschaulich, dass menschliches Handeln erst durch stetige Typisierungen von Tätigkeiten und insbesondere der sprachlichen Typisierung berechenbar und damit für die einzelnen Akteure kontrollierbar wird. Diesen Prozess

nennen sie *Externalisierung* (Berger und Luckmann, 1980, S. 55). Sprache erfüllt im dialektischen Dreischritt die wichtigste Funktion, da persönliche Erfahrungen nur über Sprache vermittelbar sind. Erfahrungen werden durch Sprache in Kategorien überführt, sodass nicht nur der Betroffene, sondern auch die Mitmenschen Sinn daraus ziehen können (Averbeck-Lietz et al., 2010, S. 566; Berger und Luckmann, 1980). Nach Averbeck-Lietz et al. (2010, S. 568) ist Luckmanns Kommunikationsbegriff höchst anschlussfähig für die Kommunikationswissenschaft, da dieser sich als Mitteilungs- und Verstehenshandlungen bestimmen lässt.

Krisen wirken unbeherrschbar, weil es zu Irritationen bei Typisierungen kommt und Verhalten unkontrollierbar erscheint. Das akkumulierte Wissen gilt nicht als vollständig stabil, da Wissen und Institutionen von Menschen erschaffen wurden. Insbesondere bei Generationenwechseln geraten Institutionen in Bewegung und werden dynamisch. Die institutionalisierte Welt bedarf deswegen immer wieder ihrer Rechtfertigung und Rückversicherung. Sprache hat daran den größten Anteil, weil sich nur so Legitimationen und Auslegungszusammenhänge vermitteln lassen bzw. objektivierbar werden (Berger und Luckmann, 1980, S. 145 ff.).

Weil das menschliche Bewusstsein nur einen geringen Teil der menschlichen Erfahrung ausmacht, beziehen sich Berger und Luckmann auf Husserls Begriff des *Sediments*, um zu beschreiben, dass sich Erfahrungen aus Mitgliedern einer Gesellschaft speisen, die als gemeinsame Erinnerungen ins kollektive Bewusstsein einfließen (ebd., S. 72ff.). Die Herkunft derart überlieferter Institutionen verliert dann über die Zeit an Bedeutung, sodass Alternativdeutungen entstehen, die allerdings die Institution nicht verändern: „Das Fortwirken einer Institution gründet sich auf ihrer gesellschaftlichen Anerkennung als ‚permanente‘ Lösung eines ‚permanenten‘ Problems“ (ebd., S. 74).

Im Institutionalierungsprozess wird der Rückgriff auf geschichtliche Entwicklungen deshalb zu einer relevanten Bezugsgröße: Institutionen erscheinen Menschen so, als hätten sie ein Eigenleben außerhalb ihrer selbst. Sie gelten damit als objektive Gegebenheit – und werden unsichtbar. Viele Institutionen wirken auf Menschen deswegen so, als seien

diese niemals von ihnen selbst erschaffen, sondern quasi „natürlich“<sup>42</sup> gegeben. Dabei wird nach Berger und Luckmann das Verhalten von Akteuren bereits durch das Vorhandensein von Institutionen kontrolliert: „Dieser Kontrollcharakter ist der Institutionalisierung als solcher eigen“ (1980, S. 58). Wenn in Krisen ein Kontrollverlust besteht, dann verweist dies darauf, dass Bereiche von menschlichen Tätigkeiten (noch) nicht institutionalisiert sind, weshalb auf bereits institutionalisierte, „eingeübte“ Handlungsweisen zurückgegriffen werden muss. Zusätzliche Kontrollmaßnahmen werden dann nötig, „sofern die Institutionalisierungsvorgänge selbst zum eigenen Erfolg nicht ganz ausreichen“ (ebd., S. 59).

### *Institutionalisierung als Regulativ des sozialen Handelns*

Institutionen regeln demnach soziales Handeln und werden unsichtbar, wenn sie fest institutionalisiert sind. Weik (2020, S. 36) verweist darauf, dass zentrale Beiträge in der neo-institutionalistischen Perspektive das Substantiv der Institutionen meiden und stattdessen den Prozess der Institutionalisierung betonen, was daran liegt, dass „sich die untersuchten Phänomene alle in einem Prozess (der Institutionalisierung) [befinden], dessen logischer Endpunkt (die Institution) jedoch nie wirklich erreicht wird“ (ebd.). Weil aber der Akteur und akteurszentrierte Ansätze im Neo-Institutionalismus immer mehr in den Forschungsfokus rücken, kommt es zu einer Verschiebung von „action“ hin zu „agents“ und „actors“ und damit zu einer Ausweitung des Institutionenverständnisses und der Gestaltungsmöglichkeiten von Institutionen (ebd., S. 37).

Dieser Trend wird problematisiert, denn ein Alleinstellungsmerkmal des Ansatzes und der Grundlagentexte besteht darin, dass von unreflektiertem, routinemäßigem Vorgehen wie bei Berger und Luckmann ausgegangen wird und die Gestaltungsfähigkeit von Akteuren massiv, „wenn nicht sogar vollständig zurückgedrängt“ wird (Walgenbach und Meyer, 2008, S. 49). Dies bedeutet jedoch im Umkehrschluss keineswegs, dass Akteure nicht handlungsfähig sind. Vielmehr ergeben sich die Handlungsspielräume von Akteuren

---

<sup>42</sup> Hier verhilft der vertiefende Blick auf die Forschung von Gehlen, der aus einer philosophisch-anthropologischen Perspektive argumentiert, dass Menschen prinzipiell weltoffene „Mängelwesen“ seien, die anders als Tiere eine Leerstelle zwischen Antrieb und Handlung bzw. Bedürfnisbefriedigung aufweisen. Dieser Leerraum („Hiatus“) Sorge dafür, dass sich Handeln und Bedürfnisse formen lassen. Diese Lücke füllen Institutionen, womit sie als „zweite Natur“ gelten.

nach Meyer und Rowan (1977) aus den Handlungszwängen aufgrund der widersprüchlichen Erwartungen:

„Dieser Handlungsspielraum muss notwendigerweise genutzt werden, um die Effizienz der technischen, d.h. der aufgabenbezogenen Prozesse, sowie die Legitimität der Organisation bei unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu sichern. Nur so lässt sich das Überleben der Organisation gewährleisten.“ (Walgenbach und Meyer, 2008, S. 53)

Dabei handeln Akteure nicht autonom bzw. außerhalb von Institutionen, denn auch ihre Interessen und Entscheidungen sind nicht losgelöst von Institutionen zu begreifen. Es finden sich verschiedene Modelle, die zu veranschaulichen versuchen, wie Institutionen aufgebaut sind oder aber auf welchen Ebenen sie analysierbar werden, zwei der aussagekräftigsten sollen an dieser Stelle vorgestellt werden.

Sandhu (2015, S. 248) schafft es in seinem Modell grafisch zu verdeutlichen, wie stark verflochten die Mikro-, Meso- und Makro-Analyseebenen sind.

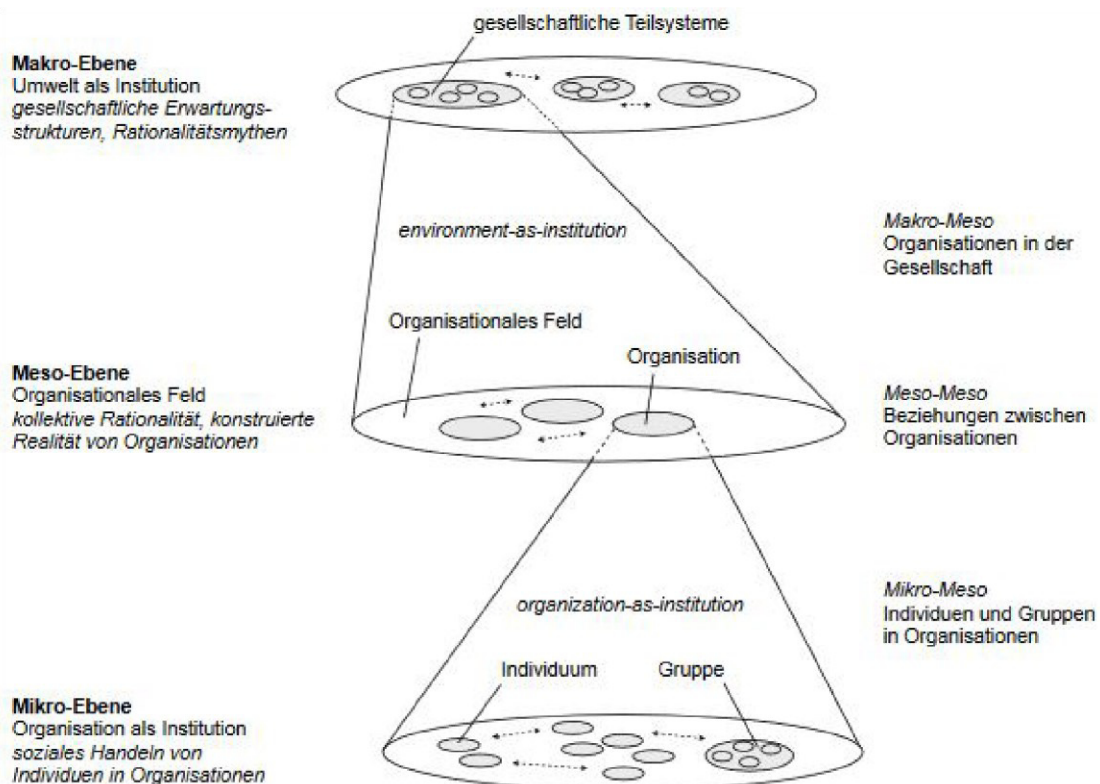


Abbildung 9: Analyseebenen in der neo-institutionalistischen Theorie (Quelle: ebd.)

Ein wichtiger Aspekt besteht darin, dass institutionelle Erwartungen und Regeln nicht von außen auf Organisationen oder Individuen einwirken, sondern diese davon *durchdrungen* sind (Walgenbach und Meyer, 2008, S. 50). Eine Illustration solch mehrdimensionaler Verhältnisse wird damit äußerst herausfordernd, zumal nicht nur Organisationen als Institution verstanden werden können, sondern auch Akteure. Problematisch erscheint deswegen hier die Darstellung von Organisationen als abgeschlossene Formen, wie z.B. als Kreise, da der offene Charakter und die Permeabilität von Organisationen dabei verloren geht.

Als zweites Modell erweist sich das Schema des Soziologen Hermann Gukenbiehl (2016) als hilfreich, um den Institutionenbegriff nochmals grundsätzlich in einem heuristischen Strukturmodell zu erfassen. Daran wird deutlich, in welchem Spannungsverhältnis Institutionen zwischen Personen, Gesellschaft und geistiger und materieller Welt stehen:

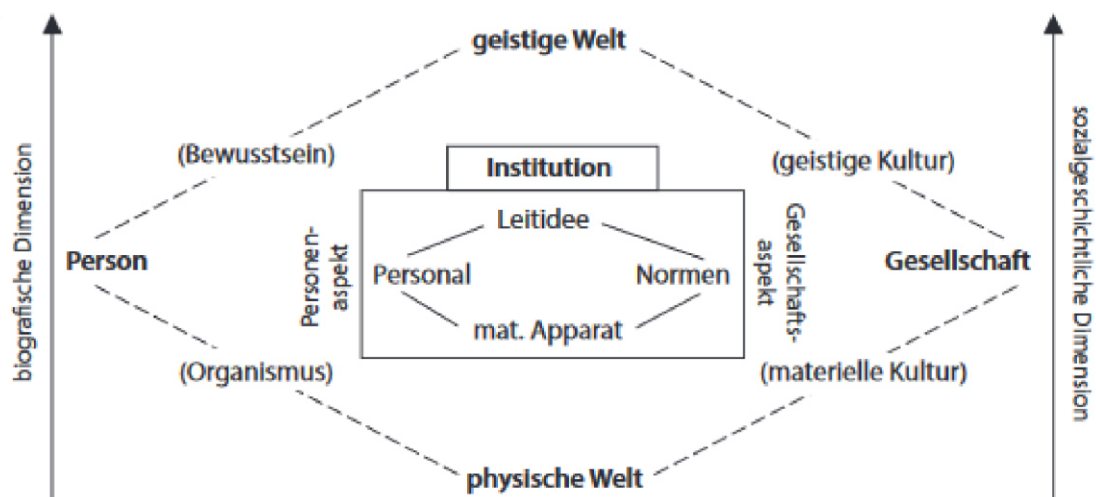


Abbildung 10: Strukturmodell der Institutionen (Quelle: Gukenbiehl, 2016, S. 177)

Institutionen sind sowohl in der geistigen als auch in der physischen Welt fixiert und trotz ihrer Omnipräsenz dennoch überwiegend unbewusst: „Nimmt man noch den zeitlichen Aspekt hinzu, dann erscheint Institution in Verbindung mit bestimmten Stationen und Phasen der Biographie eines Menschen und im Zusammenhang mit bestimmten Ereignissen und Epochen der Sozialgeschichte“ (ebd., S. 176).

In zeitlicher Hinsicht zeichnen sich Institutionen durch Dauerhaftigkeit aus, sodass sie gesellschaftliche Stabilität verleihen und eine Geschichte besitzen (Berger und Luckmann, 1980, S. 58). Regelsysteme bzw. routinierte, immer wiederkehrende Programme entste-

hen durch die soziale Konstruktion von Akteuren, die dadurch Stabilität und Bedeutung erzeugen (Scott, 2001): So „schaffen, legitimieren und transformieren [Institutionen] die grundlegenden Einheiten der Gesellschaft, ihre Identität sowie ihre gesellschaftliche Verteilung“ (Hasse und Krücken, 2005, S. 9). Institutionen rufen Verhaltensweisen als „soziale Regeln“ hervor, die dadurch beobachtbar werden (Senge, 2005, S. 118). Sie lassen sich als übergreifende Erwartungsstrukturen begreifen, die über angemessenes Handeln und Entscheiden bestimmen (Hasse und Krücken, 2009).

### *Organisationale Krisenkommunikation aufgrund von Irritationen durch Krisen*

Weil sich Akteure in Krisen gezwungen sehen, ihr Handeln zu rechtfertigen, werden Strukturen in Organisationen geschaffen, die dann greifen, wenn Irritationen aufkommen. Organisationale Krisenkommunikation avanciert damit zu einer Praktik mit einer Besonderheit: In Form von Krisenteams und vorgeplanten Wegen etablieren sich dauerhafte Kommunikationsstrukturen, wie Informationen im Krisenfall weitergegeben werden sollen, auf die allerdings nur im spezifischen Irritationsfall zurückgegriffen wird, um die Organisationsmitglieder zu entlasten (vgl. dazu auch Malsch et al., 2014). Im konkreten Krisenfall steht das *kommunikative Handeln* im Fokus, welches von Luckmann im Zusammenhang mit der Konstruktion von Wirklichkeit hervorgehoben wurde (Averbeck-Lietz et al., 2010, S. 567). Dieser Aspekt ist für die kommunikationstheoretische Anschlussfähigkeit der Ausführungen von Berger und Luckmann relevant, denn die Autoren unterscheiden kommunikatives Handeln als Sonderform von sozialem Handeln, weil bei Ersterem ein sinnhafter Bezug auf einen oder auf mehrere andere gezielt herbeigeführt wird: „Dabei wird der Sinn vom Handelnden explizit gesetzt, um vom anderen Menschen gedeutet, d.h. verstanden zu werden“ (ebd.). Organisationale Krisenkommunikation kann weitestgehend mit kommunikativem Handeln gleichgesetzt werden, da das Verständnis innerhalb der Forschungsliteratur dominiert, dass in Krisen mit kommunikativen Mitteln in der Regel zielorientiert in und über diese kommuniziert wird. Soziales Handeln ist dann das zugrundeliegende Verhalten in Krisen, welches selbst wiederum kommunikativ angeprangert<sup>43</sup> oder verteidigt werden kann und sich ebenfalls in kommunikativem Handeln äußert.

---

<sup>43</sup> Hier ist die Diskussion zu Kommunikationskrisen anschlussfähig, bei der explizit das kommunikative Verhalten von Akteuren in Krisen negativ bewertet wird, was an anderer Stelle als „double crisis“ charakterisiert wird (vgl. Kapitel 5.3.1).

In dieser Arbeit wird neben der Fokussierung auf intentionale Krisenkommunikation von verschiedenen Kommunikationsinstanzen und -ebenen auf einen weiteren, bisher unbeachteten Teil des Krisenkommunikationsphänomens aufmerksam gemacht: Und zwar solche Kommunikation, die eben nicht zielgeleitet und intentional ausfällt, gerade weil eine Krise und die Unwissenheit über deren Verlauf permanent Annahmen über die Kommunikationsabsichten von Akteuren stört oder infrage stellt. Für die Krisenkommunikationsforschung sind bereits die öffentlichen, medial vermittelten Bezugnahmen<sup>44</sup> zwischen Akteuren und ebenso Kommunikation über diese relevant wie z.B. über Mitglieder von Organisationen, ohne dass die Akteure selbst Mitteilungsabsichten verfolgen, weil gerade diese in Krisen uneindeutig sind. Dass die Bezugnahmen stattfinden, ist bereits Krisenkommunikation.

Da Krisenkommunikation im Forschungsfeld eng an Organisationen gebunden ist, soll genauer bestimmt werden, was eigentlich das spezifisch „Organisationale“ ausmacht. Deswegen wird im nächsten Kapitel Institution begrifflich von der Organisation abgegrenzt.

### **5.2.2 Institution und Organisation**

Die Begriffe *Institution* und *Organisation* liegen eng beieinander, sodass sich kaum scharfe Trennlinien ziehen lassen. Dennoch können Unterscheidungen benannt werden, die die Begriffe präzisieren (vgl. dazu auch Tabelle 12). Der Begriff Organisation umfasst formale Organisationen, allerdings findet Organisation auch außerhalb von formalen Organisationen statt (Brunsson, 2020, S. 67). Der Grad an Organisation kann unterschiedlich ausfallen, so zeichnen sich formale Organisationen durch einen hohen Organisationsgrad aus, doch in sozialen Settings kann es vorkommen, dass der Organisationsgrad in der Umwelt von Organisationen niedriger oder sogar höher ausfällt<sup>45</sup> (Brunsson, 2020, S. 67).

---

<sup>44</sup> Unter Bezugnahmen wird an dieser Stelle jegliche öffentliche Kommunikation verstanden, in der Akteure sich innerhalb des Deutungsrahmens einer Krise aufeinander kommunikativ beziehen. Das heißt sie benennen andere Akteure und beziehen Inhalte auf diese. Diese Bezugnahmen können intentional sein, allerdings genauso beiläufig und gerade nicht zielgerichtet, weil Unklarheit über die Situation besteht. Den Akteuren ist dabei nicht (immer) bewusst, dass durch ihre Bezugnahmen aufeinander bestimmte Akteure mit in den Krisendiskurs aufgenommen, während andere davon ausgeschlossen werden.

<sup>45</sup> Als Beispiele nennt Brunsson mit Verweis auf Sydow (2019) z.B. Netzwerke, die Grade an Organisation aufweisen können, ohne dabei eine formale Organisation zu sein. Insbesondere durch die Vernetzung im Internet formen sich hier Organisationen aus – ohne selbst formale Organisationen zu sein.



Organisation ist demnach eine soziale Ordnung, innerhalb derer die Interaktion erleichtert wird, weil sich die Vorhersehbarkeit des Handelns erhöht (Brunsson, 2020, S. 63ff.; Weik, 2020, S. 42). Akteure werden im Organisationskontext zu Entscheidungsträgern, denen Wahlmöglichkeiten zugesprochen werden. Spezifisch für den Neo-Institutionalismus ist der Aspekt, dass sowohl der „Bedarf und die Fähigkeit, sich lokal in formalen Organisationen zu organisieren, limitiert [sei], da es einen alternativen Ordnungsmechanismus in Form von Institutionen gibt“ (Brunsson, 2020, S. 67). Zur Illustration des Verhältnisses zwischen Organisation und Institution werden Unterscheidungskriterien in Tabelle 12 gegenübergestellt:

Tabelle 12: Gegenüberstellung von Organisation und Institution (nach Brunsson 2020)

Organisation	Institution
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ entsteht durch Entscheidungen „decided order“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ entsteht ohne Entscheidungen, „de facto Standards“ bzw. Entscheidungen, auf denen Institutionen beruhen, werden unsichtbar</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ schwache Form der Ordnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ starke Form der Ordnung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instabilität, weil Entscheidungen Unsicherheit nicht zwingend verringern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stabilität, weil Entscheidungen dahinter verschwinden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entscheidung, Wahlmöglichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selbstverständlichkeit, „taken-for-grantedness“</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Akteure als Entscheidungsträger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selbstverständliche Verhaltensweisen gelten nicht als Ergebnis von Entscheidung.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wahlmöglichkeit, freier Wille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ entweder sind alle verantwortlich für Institution oder keiner</li> </ul>

Im Gegensatz zu Organisationen werden Institutionen demnach als ein „dem Entscheiden von Akteuren weitestgehend entzogener Raum“ interpretiert (ebd.). Komplementär dazu sind Organisationen dann, wie auch in der Systemtheorie Luhmanns, primär durch Entscheidungen bestimmt (*decided-order*), die mit der Zeit für die Beteiligten unsichtbar werden können (ebd.).

„Entscheidungen kommunizieren automatisch eine gebrauchsfertige Erklärung einer sozialen Ordnung [...]. Dies entspricht der Vorstellung von menschlicher Kontrolle über die Ereignisse, und da die Entscheidungsträger dabei eine Wahl getroffen haben, wird auch davon ausgegangen, dass diese Kontrolle durch ihren freien Willen ausgeübt wird.“ (Brunsson, 2020, S. 64)

Insbesondere ein Mangel an Institutionen erhöhe nach Brunsson Unsicherheit, sodass sich folglich Krisen dadurch auszeichnen, dass „Menschen unsicher sind, was in einer bestimmten Situation zu tun ist, und dass sie eine Entscheidung treffen müssen, die ihre Unsicherheit nicht unbedingt verringert“ (Brunsson, 2020, S. 65). Die Entscheidungsfindung selbst wird von Brunsson (2020) als eine „taken-for-granted“-Praxis angesehen, die „mit einem als selbstverständlich angenommenen Zweck und einer unhinterfragten Wirkung einhergeht, nämlich der Wahlmöglichkeit“ (ebd., S. 60). Durch diese Sichtweise zeichnet sich ab, „dass Entscheidungen andere Effekte haben können als jene, eine Wahl treffen zu können“ (ebd., S. 61). Der Effekt liegt in der Zuschreibung von Legitimität der Handelnden, denn erst durch die wahrgenommene Wahlmöglichkeit kann Akteuren Verantwortung zugeschrieben werden.

Brunsson versteht Verantwortung damit als Kombination aus Kontrolle und freiem Willen, sodass die soziale Ordnung von nur wenigen Entscheidungsträgern in Organisationen aufrechterhalten wird (ebd.). Die Legitimität der sozialen Ordnung ist dadurch mit der Legitimität der Entscheidungsträger verzahnt: „Im Gegensatz dazu sind Institutionen nicht unbedingt mit Erklärungen verknüpft, weshalb sie existieren. Entweder ist niemand oder es sind alle verantwortlich für eine Institution“ (ebd., S. 64).

Die Unterscheidung von Institution und Organisation anhand von *Entscheidungen* ist deshalb hilfreich, um Transformationen zwischen Institution und Organisation zu erklären, denn „nicht nur [...] das, was ehemals zu organisieren war, [kann] institutionalisiert werden [...]. Eine Transformation in die andere Richtung – von der Institution zur Organisation – ist ebenfalls möglich“ (ebd., S. 66), wobei dies höheres Krisenpotenzial birgt, da hier Selbstverständlichkeiten zum Gegenstand von Entscheidungen werden, wie z.B. das Retten von Menschen in Seenot.

*Organisationen als gesellschaftliche Problemlösungsinstanzen zum Abbau von Unsicherheit*

Formale Organisationen werden in der modernen Gesellschaft gemeinhin nach ihrer Leistungsfähigkeit gemessen, d.h. danach, wie diese Probleme lösen (vgl. Wimmer, 2011, S. 530). Deswegen avancieren Problemlösungskompetenz sowie der Abbau von Unsicherheit zu selbstverständlichen Eigenschaften und zum inhärenten Ziel von Organisationen, weil Gesellschaft dies als Konstrukt insgesamt nicht zu leisten vermag (vgl. dazu auch Luhmann, 2015).

Organisationsstrukturen dienen aus neo-institutionalistischer Perspektive nicht nur der Sicherung funktionaler Arbeitsabläufe, „sondern der symbolischen Absicherung durch demonstrative Übereinstimmung mit gesellschaftlich verankerten Normen und Werten“ (Langenohl, 2005, S. 2). Dazu zählen in der modernen (westlichen) Gesellschaft insbesondere Rationalität und Effizienz, sodass Organisationen ihre Praktiken danach handlungsleitend ausrichten, weil sie damit als legitim gelten. Diese Werte werden in Organisationen vor allem über Kommunikation hochgehalten, so kommt es zu „dramatic enactments of the rationalized myth pervading modern societies“ (Meyer und Rowan, 1977, S. 346). Weil Dauerirritationen als gesellschaftliche Zwänge auf Organisationen einwirken, werden Phänomene wie Krisenkommunikation besonders interessant, weil hier sichtbar wird, wie mit dem Druck nach Konformität, insbesondere in der Außendarstellung, umgegangen wird, um sich bei drohendem Legitimitätsverlust in Krisen z.B. als änderungsbereit und handlungsfähig darzustellen. Hier wird deutlich, dass durch eingeübte Praktiken eine Organisation zur Institution übergehen kann, sodass Gewissheit damit einhergeht, „denn das, was man in einer bestimmten Situation tun soll, als selbstverständlich zu betrachten, stellt das Gegenteil von Unsicherheit dar“ (Brunsson, 2020, S. 65).

Damit soziales Verhalten unter Mitgliedern insbesondere in Krisen nicht völlig chaotisch verläuft, werden selbst für Krisen Organisationsabläufe eingeübt, die in Plänen und Organigrammen fixiert sind und festlegen sollen, wer wann wie handelt. Dennoch werden Akteure in Krisen dann damit konfrontiert, dass diese Kontrollmechanismen nicht zwingend greifen und sich Organisationsmitglieder abweichend verhalten (z.B. panisch oder emotional) und Krisenverläufe anders verlaufen können als antizipiert. Krisen zeichnen sich aus, dass Akteuren bewusst wird, dass sie das Handeln anderer nur schwer voraus-

sagen können, damit geht Kontrollverlust einher, der die eigenen unterstellten Einflussmöglichkeiten der Akteure irritiert.

Unsicherheit besteht allerdings nicht nur in Krisen, sondern alles, was nicht vorhersehbar und damit institutionalisiert ist, kann von Akteuren als Krise wahrgenommen werden, da sich Unsicherheit schnell potenzieren kann:

„Bei genauem Betrachten lässt sich erkennen, dass ein Mangel an Institutionen die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Menschen unsicher sind, was in einer bestimmten Situation zu tun ist, und dass sie eine Entscheidung treffen müssen, die ihre Unsicherheit nicht unbedingt verringert. Wenn [...] das Ergebnis ihrer Handlungen von den Handlungen anderer abhängt, stehen sie vor dem Problem, dass sie diese anderen Handlungen voraussagen müssen.“ (ebd.)

Krisen zeigen an, dass kultivierte Handlungsabläufe nicht mehr funktionieren: Das, was vorher funktioniert hat, kann nicht mehr unhinterfragt übernommen werden, sondern erfordert neue, legitime Handlungsweisen.

Für das spezifischere Verständnis von Institutionen hilft der Verweis darauf, dass diese nicht direkt empirisch beobachtbar sind und als ein Resultat von theoretischen Annahmen und empirischen Operationalisierungen verstanden werden können. Drei Merkmale zur Identifizierung von Institutionen können wie folgt zusammengefasst werden: „Institutionen sind dauerhafte Regelsysteme, sie ermöglichen soziales Handeln, beschränken es aber zugleich und werden durch routinisierte Handlungen reproduziert“ (Sandhu, 2012, S. 76).

Auch Senge verweist in Anlehnung an Durkheim darauf, dass zur Identifikation von Institutionen zwischen empirisch beobachteten (regelhaften) Phänomenen und den dahinterliegenden Ereignissen unterschieden werden sollte, die erst die beobachtbaren Phänomene generieren (Senge, 2005, S. 118). Die Vermischung der empirisch beobachtbaren mit der abstrahierten Ebene wurde in der Vergangenheit nicht immer ausreichend problematisiert, was dem Institutionenverständnis viel Kritik eingebracht hat: Wenn jedes beobachtbare, regelhafte Phänomen als Institution verstanden wird, dann fehlen Unterscheidungsmerkmale, was eine Institution ausmacht und was nicht (Luhmann, 2000, S. 36). Institutionen generieren also Handlungsmuster in Gestalt von sozialen Regeln, wodurch erst die damit verbundenen Organisationen beobachtbar werden (Senge, 2005, S. 117).

### *Problematik der Ausweitung des Institutionenbegriffs*

Dass der Institutionenbegriff sehr unterschiedlich genutzt wird, fällt bei Sichtung des Forschungsstandes schnell auf. Auf ein enges und weites Verständnis des Institutionenbegriffs weist z.B. Florian (2008) hin. Je nachdem, ob man schwächere bzw. weite Konzeptionen des Institutionenbegriffs für die Krisenkommunikationsforschung zugrunde legt, geht man entweder davon aus, dass Institutionen die Handlungsorientierungen von Akteuren in Krisen beeinflussen oder – bei einem engeren Institutionenbegriff, dass bereits die Identität von Akteuren und deren Interessen (z.B. Krisenkommunikation erst zu betreiben) als kulturell konstituiert verstanden werden müssen (ebd., S. 139). Ein enges Verständnis von Institutionen wird auch in dieser Arbeit weiterverfolgt und in Kapitel 6 vertieft, um so die Forschungsfrage zu beantworten, warum Akteure in Krisen überhaupt erst die Bereitschaft zeigen, organisationale Krisenkommunikation zu praktizieren. Je stärker die handelnden Akteure im institutionellen Gefüge verortet werden und damit Krisenkommunikation als von kulturellen Regeln bestimmt angesehen wird, desto weniger dienen Akteure und ihr Handeln allein als Erklärung für die Beeinflussung ihrer sozialen Umwelt (Meyer et al., 2005a).

Weik (2020, S. 40ff.) weist darauf hin, dass mit dem Aufkommen von akteurszentrierten Ansätzen der Begriff der Institution hinter dem Prozess der Institutionalisierung zurückfällt. Sie ruft deshalb zur Rückbesinnung auf traditionelle Charakteristika von Institutionen auf, um „der Institution eine gewisse Tiefe und *longue durée* [Herv. im Original] zurückzugeben und sie damit gleichzeitig dem strategischen Zugriff einzelner Akteure zu entziehen“ (ebd., S. 45). In diesem Kontext plädiert sie für die Auseinandersetzung mit Werten, unbewussten Annahmen, Glaubensvorstellungen, Ritualen sowie mit Emotionen (vgl. ebd.). Eine solche Fokussierung richte sich gegen die durch Business Schools verbreitete Lesart, in der alles als *institutionell* etikettiert wird, „was in irgendeiner Form weitverbreitet sinnstiftend und temporal verstetigt ist“ (ebd.).

### *Institutionalisierungsgrad von organisationaler Krisenkommunikation*

Neben formalisierten Verhaltensweisen in Gestalt von Krisenplänen und Krisenstäben findet sich im Prozess der organisationalen Krisenkommunikation auch nichtformalisiertes, soziales Handeln, welches wiederum an gesellschaftliche Erwartungen geknüpft ist. So

wird möglicherweise mit einem innovativen Umgang mit der Unsicherheit durch neue Kommunikationswege und -formen gerechnet, wobei diese trotzdem an Werte und Normen wie z.B. Transparenz geknüpft sind. Inwieweit Krisenkommunikation als organisationale Praktik und als institutionalisiert verstanden werden kann, lässt sich mithilfe des drei Säulen-Modells von Scott explizieren. Hier wurden institutionelle Einflussfaktoren systematisiert und damit für die empirische Forschung auch operationalisierbar: „Institutions are comprised of regulative, normative and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life“ (Scott, 2014, S. 56).

Seine drei Säulen gelten als „Bausteine“ von institutionellen Strukturen und verdeutlichen, wie diese bewusste und unbewusste Handlungsweisen reproduzieren (Walgenbach und Meyer, 2008, S. 57). Die erste Säule umfasst **regulative Systeme**, die bedingen, dass sich Akteure konform zu rechtlich-regulativen Institutionen verhalten, um Sanktionen zu vermeiden. Beispiele dafür sind Gesetze, Regelsetzungen und Verordnungen (Scott, 2014, S. 59 ff.). Für organisationale Krisenkommunikation spielt hier insbesondere die juristische Abteilung in Organisationen eine wesentliche Rolle, die stetig auf rechtlich konkrete Beschränkungen hinweist, die in einem Krisenfall zu beachten sind. Huang und Su (2009) untersuchten, inwieweit entweder die PR-Abteilung und/oder die juristische Abteilung die strategische Krisenreaktion in Unternehmenskontexten beeinflusst. Sie fanden heraus, dass je stärker die juristische Abteilung vertreten war, desto höher war auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Wahl auf eine Verteidigungsstrategie in der Krisenkommunikation fiel. Wenn hingegen die PR-Abteilung mehr im Krisenprozess involviert war, ließen sich eher Zugeständnisse als Kommunikationsstrategie nachweisen. Wie stark eine Rechtsabteilung in einer Organisation verankert ist und damit die Einhaltung rechtlich-regulativer Institutionen bestärkt, ist als Faktor nur unzulänglich in Analysen mit eingeflossen, wengleich Fredriksson et al. (2014, S. 71) darauf verweisen, dass Vorschriften in der Krisenkommunikationsforschung gut dokumentiert sind:

“Since legal aspects are seen as amplifying the tendency of organisations to give prominence to their own concerns rather than to stakeholder’s by denying responsibility and transparency (Brinson & Benoit, 1996; Fink, 1986; Marcus & Goodman, 1991; Patel & Reinsch, 2003; Tyler, 1997; Ulmer, 2001).”

Neben expliziten Regeln finden sich zahlreiche implizite Regeln, die die Beteiligten kennen sollten: „These assumptions gain a status of taken-for-grantedness and function as a frame of reference when practitioners set goals, chose aspirations and evaluate results“ (ebd., S. 73).

Mit der zweiten Säule sind die **moralisch-normativen Elemente** von Institutionen erfasst, nach denen festgelegt wird, welches Verhalten von Akteuren in sozialen Situationen als angemessen bewertet wird. Diese Säule ist für die Beschäftigung mit Krisenkommunikation aufschlussreich, denn hier wird sichtbar, welche Normverstöße Organisationen begehen bzw. ihnen nachgesagt werden, wodurch Organisationen von anderen Akteuren (medienwirksam) abgewertet werden. Anders als in früheren Varianten des Institutionalismus besteht im Neo-Institutionalismus nicht mehr die Annahme, dass Normen zwangsläufig eindeutig, homogen oder handlungsleitend sind (Krücken und Hasse, 1996). Institutionalisierte Erwartungen gelten vielmehr als widersprüchlich, ambivalent oder uneindeutig (Friedland und Alford, 1991; Brunsson, 2006). Nach March und Olsen (2009) entwickeln sich dadurch sogenannte Angemessenheitsregeln („rules of appropriateness“) als organisationsinterne Operation, durch die eigene Interpretationen ange stellt werden, die wiederum mit „einer auf sie reagierenden und durch sie gestalteten Umwelt ihre Form gewinnt“ (Herkle, 2012, S. 16).

Bewertungen und Schuldzuweisungen in Krisenfällen finden nicht nur in Tages- und Regionalzeitungen, sondern auch häufig in Praktiker-Magazinen statt, die mit Expert:innen besprechen, welche Umgangsweisen sich als „Best-Practice“-Beispiele einstufen lassen. Moralisch-normative Institutionen zeichnen sich dementsprechend über die Bewertungsdimension aus, die der Stabilisierung von Organisationen dienen können (Scott, 2008, S. 51ff.). Walgenbach und Meyer (2008, S. 59) nennen als normative Ziele von Organisationen beispielsweise den schonenden Umgang mit der natürlichen Umwelt. Akteuren, die sich konform gegenüber den gesellschaftlich akzeptierten Normen und Werten verhalten, wird folglich Legitimität zugesprochen (ebd.). Wird dies nicht verfolgt, so wird Organisationen vorgeworfen, z.B. *Greenwashing* zu praktizieren: Hier werden aufgrund des Erwartungsdrucks nach außen umweltfreundliche Maßnahmen präsentiert, die in der Aktivitätsstruktur so nicht zu finden sind (vgl. dazu Kapitel 5.2.4 und auch strategische Scheinheiligkeit von Brunsson, 2006).

Von Krisenverantwortlichen wird ein spezifisches normangepasstes Verhalten in Krisen erwartet: Die Entschuldigungskultur gilt in der Praxis als fest institutionalisiert, sodass zwar Erwartungsdruck hinsichtlich der Kommunikation von allgemeinen Entschuldigungen bereits in der Hauptforschungsperspektive entsteht, was allerdings aus managementtheoretischer Sicht unterkomplex ausfällt:

„The use of an apology within society is part of reason why organizations may feel they need to apologize. Coombs (2013) states that apology in some circumstances becomes an expectation and when organizations fail to meet this expectation public become angry. In fact, Coombs (2013) argues that this expectation of apology is so powerful that an organization may have to apologize because without it the crisis will worsen.“ (Myers, 2015, S. 177)

Entschuldigungen gehören als fest institutionalisierte Bausteine zum unverzichtbaren Bestandteil von Krisenkommunikation, weil sie zur Legitimation einer Organisation beitragen.

Die dritte Säule steht für **kulturell-kognitive Systeme**, die kulturelle Hintergrundüberzeugungen beinhaltet, die das Bewusstsein der Akteure maßgeblich bestimmen. Die Wahrnehmung werde danach geprägt, wie Akteure mit der „internalisierten kognitiven Repräsentation der Umwelt“ umgehen (Walgenbach und Meyer, 2008, S. 60). Das Wirken dieser Institutionen wird von Akteuren nicht bewusst wahrgenommen, sondern als Selbstverständlichkeit aufgefasst (ebd.). Kulturell-kognitiv verankerte Institutionen sorgen zum Beispiel dafür, dass Mitarbeiter:innen Handlungen in ihrem Umfeld zwar in einem gleichen Rahmen, dennoch unterschiedlich deuten. Diese Auffassung überschneidet sich inhaltlich mit dem Framing-Ansatz: „The shared conceptions that constitute the nature of social reality and the frames through which meaning is made“ (Scott, 2014, S. 67). Mit der dritten Säule lässt sich damit eine besonders wichtige Analyseebene im Neo-Institutionalismus identifizieren, da hier die Konstruktion und Konstruiertheit von wahrgenommener Wirklichkeit im Fokus steht. Krisenkommunikation erscheint in den Köpfen damit als selbstverständlich strategisch, um die Ziele der Organisation zu erreichen:

“[...] communication as a strategic means tends to be conceptualised as a pipeline which connects a sender with a receiver via a medium transporting information and knowledge (Reddy, 1979). Communication is thus described as a tool for control. As a result, certain communication methods and strategies become obvious and incorporated in the ideas of what crisis communication is about, what problems it should solve, what means of communication to use and which results to expect in times of crisis.“ (Fredriksson et al., 2014, S. 73)



Zur analytischen Einordnung der verschiedenen Säulen hat Sandhu in Anlehnung an Scott (2008) eine Tabelle konzipiert, die nun mit Krisenkommunikation aus Sicht der Organisation zusammengeführt wird:

*Tabelle 13: Zusammenführung der Säulen des institutionellen Denkens nach Scott mit Krisenkommunikation nach Sandhu (2012) und Sandhu (2014, S. 104)*

<b>Säule</b>	<b>regulativ-zwanghaft</b>	<b>moralisch-normativ</b>	<b>kulturell-kognitiv</b>
<b>Wurzeln/ Disziplinen</b>	Ökonomie und Politikwissenschaft	Klassische Soziologie	„neuer“ Institutionalismus
<b>Institutionelle Ordnung/ Logik</b>	Staat/Markt	Profession/ Berufsbild	Kultur/ Rationalität
<b>Grundlage für Einhaltung</b>	zweckmäßig	soziale Verpflichtung	nicht hinterfragtes, geteiltes Verständnis
<b>Merkmal</b>	Regeln, bewusst erlassene und erzwingbare Muss-Erwartungen	normative, verbindliche Soll-Erwartungen (Spielregeln)	unbewusste/implizite kulturell tradierte Erwartungen
<b>Mechanismen</b>	explizite Verpflichtung (bei Nichtbeanspruchung: Zwang, Druck und Sanktionsgewalt)	moralische oder wertgetriebene Verpflichtungen (bei Nichteinhaltung: Exklusion, Diskreditierung)	Routinen, Skripte und Schemata, die gemeinsame Hintergrundüberzeugungen reproduzieren (bei Nichteinhaltung: Chaos, Zusammenbruch der Sinnwelt)
<b>Legitimität</b>	Konformität mit Gesetzen und Normen	Konformität mit Werten und Normen	Übernahme eines gemeinsamen Deutungsrahmens oder Definition einer Situation
<b>Indikatoren</b>	Gesetze, Urteile, Verträge, Vorschriften, Regeln (rechts- und regelkonform)	Zertifizierungen und Akkreditierungen (wert- und normkonform)	geteilte Glaubens- und Bedeutungssysteme sowie Alltagstheorien, die in sich schlüssig sind (Plausibilität)
<b>Logik</b>	Instrumentalität	Angemessenheit	Rechtgläubigkeit (Orthodoxie)
<b>Wirkung</b>	Angst, (Un-)Schuld	Scham, Ehre	Sicherheit, Verwirrung
<b>Krisenkommunikation (aus Sicht der Organisation)</b>	erfüllt Mindeststandards und gesetzliche/organisationale Vorschriften im Krisenfall, liefert Massenmedien Auskunft und O-Töne	orientiert sich an professionellen Normen der Krisenkommunikation (transparent, zeitnah, zuverlässig etc.)	unterliegt kognitiven Verzerrungen der Medienlogik: Organisationen setzen implizit eine Medienwirkung voraus und bedienen diese

Die Säulen sind allerdings weniger separat zu betrachten, als vielmehr teilweise überlap- pend oder gar eng miteinander verschränkt (ebd., S. 101ff.). Der für die Krisenkommuni- kationsforschung anschlussfähige und bisher noch unberücksichtigte Aspekt liegt darin, dass die Säulen unterschiedliche Wahlmöglichkeiten und widersprüchliche Verhaltens- weisen motivieren, die wiederum Krisen auslösen können (Scott, 2008, S. 62).

Nachdem in diesem Kapitel die Begriffe Organisation und Institution voneinander abge- grenzt wurden und auch Institution vom Prozess der Institutionalisierung differenziert wurde, richtet sich der Blick im nächsten Kapitel auf organisationale Felder und das Um- weltverständnis im Neo-Institutionalismus, um zu vertiefen, wie organisationale Felder entstehen und welches Umweltverständnis damit einhergeht.

### **5.2.3 Umweltverständnis und organisationale Felder**

In der Hauptforschungsperspektive werden zwar stetig Bezüge zwischen organisationaler Krisenkommunikation und *der* Umwelt hergestellt, allerdings wird seltener spezifiziert, welche Vorstellungen mit diesem Umweltbegriff verbunden sind. Wenn im Neo-Institu- tionalismus von der *Einbettung* einer Organisation in die Umwelt die Rede ist, dann ist damit kein abgetrennter Bereich gemeint, der von außen auf Organisationen oder Ak- teure insgesamt einwirkt (Walgenbach und Meyer, 2008, S. 50). Vielmehr sind Organisa- tionen nach den Neo-Institutionalisten vollständig durchdrungen von institutionalisier- ten Erwartungen (ebd.). In den Grundlagenwerken von Powell und DiMaggio (1991) und Scott (1994) wird insbesondere die kognitive Dimension des Ansatzes betont, wodurch die kulturelle und institutionelle Welt bereits in den Köpfen der Akteure verankert sei. Sie werden regelrecht zu einer Brille, mit der die Welt betrachtet wird. Diese sogenannte *embeddedness-Perspektive* (Hasse, 2006, S. 152) im Neo-Institutionalismus führt zu einer neuen Betrachtung von öffentlichkeitswirksamen Selbstdarstellungen und organisatio- nalen Kommunikationsaktivitäten in Krisen. Organisationale Krisenkommunikation lässt sich auf diese Weise expliziter als gesellschaftliches Phänomen statt als Instrument oder strategische Praxis verstehen, als es bisher in der Krisenkommunikationsforschung ge- schehen ist.

Umweltbeschreibungen fallen in neo-institutionalistischer Perspektive unterschiedlich aus, wobei zwischen harten und weichen Umweltfaktoren differenziert wird (Hasse,

2013b, S. 72). Zu den harten Faktoren gehören technische Bedingungen und Machtstrukturen wie Konkurrenz, die jedoch einen geringeren Stellenwert einnehmen als weiche Einflussfaktoren wie z.B. normative Werte oder Vorbilder (Meyer und Scott, 1993; Zucker, 1988). Die Stärke verschiedener gesellschaftlicher Einflussfaktoren sei entscheidend dafür, wie stark Organisationen von ihrer Umwelt durchdrungen seien. So erscheint es plausibel, dass Erwartungsdruck in Krisen ansteigt und durch zeitlichen Entscheidungsdruck wesentliche Entscheidungen, die in Krisen getroffen werden, geprägt sind. Der wahrgenommene Rechtfertigungszwang kann in Krisen also variieren. Gleichzeitig verweist die neo-institutionalistische Theoriebrille darauf, dass Organisationen permanent durch zurückliegende Ereignisse geformt sind und diese zurückliegenden Ereignisse mit der Zeit wieder mehr oder weniger Einfluss auf den Fortgang der Organisation gewinnen können (Hasse, 2013b, S. 72): „Was gestern noch einen prägenden Einfluss auf Organisationen hatte, kann heute bereits unerheblich sein, wenn sich relevante Bedingungen geändert haben“ (Hasse, 2006, S. 151).

*Krisengeschichte der organisationalen Felder = Gegenstand der Kommunikationsforschung*

Deshalb ist ein wichtiger Bezugspunkt für die Krisenkommunikationsforschung die mediale Konstruktion der Organisationsgeschichte und damit verbunden auch der Umgang mit vergangenen Krisen. Die Krisengeschichte wurde in der managementtheoretischen Krisenkommunikationsforschung bereits integriert, allerdings lediglich unspezifisch in der *Situational Crisis Communication Theory* von Timothy Coombs: Er geht davon aus, dass die Krisengeschichte einer Organisation objektiv nachprüfbar sei, wohingegen Völker (2017, S. 47) mit seiner institutionalistischen Theoriebrille für eine konstruktivistische Sichtweise plädiert. Er verweist auf komplexe Hintergründe, vor denen Akteure Entscheidungen mit unterschiedlichen Wissenshintergründen treffen. Dadurch, dass Organisationen und ihre Umwelt von institutionalisierten Erwartungsstrukturen durchdrungen seien (Walgenbach und Meyer, 2008), wird deutlich, dass Akteure in Krisen weder autonom agieren noch sich von konkurrierenden Erwartungsstrukturen frei machen können und damit immer in verschiedenen organisationalen Feldern gleichzeitig eingebettet sind.

Statt den Fokus auf einzelne Organisationen und deren inhärente Kommunikationsaktivitäten in Krisen zu lenken, bietet der Neo-Institutionalismus eine alternative Perspektive

an: Anstelle von System oder Umwelt werden im Neo-Institutionalismus organisationale Felder betrachtet, „in die Organisationen eingebunden sind und die ihren Handlungsspielraum bestimmen“ (Wehmeier, 2015, S. 165). DiMaggio und Powell (1983, S. 148) beschreiben dies wie folgt:

“By organizational field we mean those organizations that, in the aggregate constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products.”

Organisationen und ihre Umwelt stehen dabei in einem wechselseitigen Legitimationsverhältnis (Hasse und Krücken, 2005). In diesem Kontext verweist Sandhu auf den Unterschied zu Branchen und Sektoren: „Das organisationale Feld [umfasst] die Totalität aller Akteure, die miteinander in Beziehung stehen und sich gegenseitig beobachten“ (Sandhu, 2014, S. 105). Dazu gehören auch Konkurrenten und Aufsichtsbehörden, mit denen sich ein gemeinsames Rationalitätsverständnis herausbildet (ebd., S. 107). Hierbei handelt es sich nicht nur um eine Ausdehnung der Bezugsgruppen im Feld, sondern neu ist auch, dass die gemeinsamen Feldformationen eine Rückwirkung auf die Organisationen und insgesamt auch auf Wandlungsprozesse haben können (ebd.). Werden organisationale Felder als „Issue-Felder“ (Walgenbach und Meyer, 2008, S. 74) verstanden, lässt sich durch die Zusammensetzung und Zugehörigkeit einzelner Akteure, Organisationen oder Gruppen die Ko-Konstruktion einer Krise besser beschreiben.

Handelt eine Organisation in diesem Umfeld möglichst nach geteilten gesellschaftlichen Normen, Festlegungen und Werten, gewinnt diese an Legitimität und sichert so ihr Überleben (ebd., S. 64). Wie organisationale Felder strukturiert sind oder entstehen, dazu bleiben DiMaggio und Powell (1983) in ihren Ausführungen eher vage. Sie verweisen aber auf vier unterschiedliche Bereiche der Institutionalisierung, um von einem organisationalem Feld sprechen zu können:

1. Die Interaktionen bzw. Kontakte zwischen Organisationen im Feld nehmen zu.
2. Es bilden sich deutliche zwischenorganisationale Dominanzstrukturen und Koalitionen zwischen Organisationen aus.
3. Die im Feld befindlichen Organisationen sind mit einer Zunahme an Informationen und deren Bewältigung konfrontiert.

4. Unter Mitgliedern einer Gruppe von Organisationen bildet sich das Bewusstsein heraus, in gemeinsame Handlungskontexte bzw. Unternehmungen eingebunden zu sein (übersetzt nach DiMaggio und Powell, 1983, S. 148).

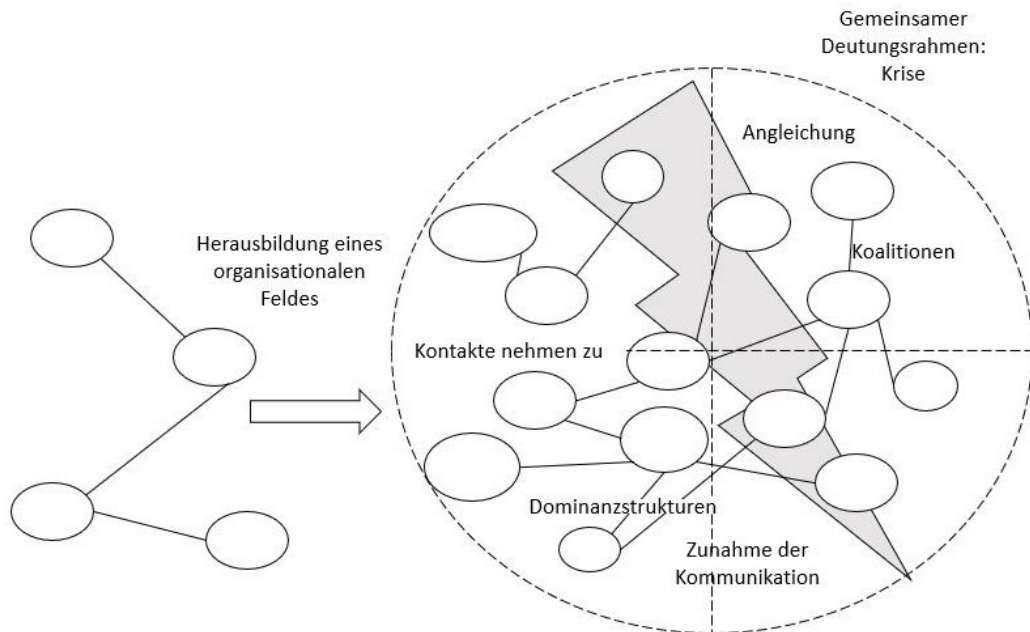


Abbildung 11: Entstehung von organisationalen Feldern (Quelle: Eigene Darstellung)

Diese vier Institutionalisierungsaspekte erklären, wie sich in Krisen ein gemeinsamer Deutungsrahmen verschiedener Organisationen herausbildet. Abbildung 11 dokumentiert vereinfacht, dass die Menge an Interaktion in Krisen nicht nur zunimmt, sondern sich gleichzeitig Hierarchien in Verantwortungsbereichen herausbilden, die wiederum vom institutionellen Setting (z.B. gesetzlichen Regelungen) geprägt sind. Damit verbunden steigt die Informationsmenge durch die Ausweitung der Beobachtung auf verschiedene Lebensbereiche. Die Aufmerksamkeit durch die Umwelt steigt sowohl durch die Quantität der Medienangebote als auch der Kontroversität der medialen Debatte, wie z.B. durch widersprüchliche Informationen in sozialen Netzwerken. Zudem können Akteure zur gleichen Zeit in verschiedenen organisationalen Feldern beteiligt sein, was zu einer hohen Komplexität in der Rekonstruktion von Felddynamiken führt.

*Konkurrierende institutionelle Logiken zwischen organisationalen Feldern*

Es werden außerdem explizit Konfliktpotenziale in organisationalen Feldern benannt, die anschlussfähig für die Krisenkommunikationsforschung sind: „Aus neo-institutioneller Perspektive werden organisationale Felder zu Arenen, in der institutionelle Logiken miteinander in Konflikt stehen können“ (Sandhu, 2012, S. 244). Wenn komplexe Logiken aufeinandertreffen, wird ein widerspruchsfreier Raum illusorisch. Anschaulich wird dies in der Coronakrise an den Wertediskussionen rund um Ausgangssperren, die dafür sorgen, dass Freiheitsdebatten stärker geführt werden. Gleichzeitig werden Klimaschutzdiskurse in Verhältnis zur Coronakrise gesetzt, um wieder den Handlungsbedarf hinsichtlich der Klimakrise auf die (mediale) Agenda zu setzen. Durch das Überschneiden mehrerer institutioneller Ordnungen sind organisationale Felder häufig durch eine Pluralität von Bedeutungszone gekennzeichnet, die darum konkurrieren, welche Bedeutungszone sich durchsetzt, sodass Legitimität für die konkrete Handlungssituation entsteht (vgl. dazu auch die Unterscheidung zu institutionellen Feldern bei Meyer et al., 2020, S. 115). Durch die Interaktion von Organisationen verfestigen sich Handlungsmuster vor widersprüchlichen Hintergründen und reproduzieren solche Handlungsoptionen, die als rational gelten und damit organisationale Felder verfestigen (ebd.).

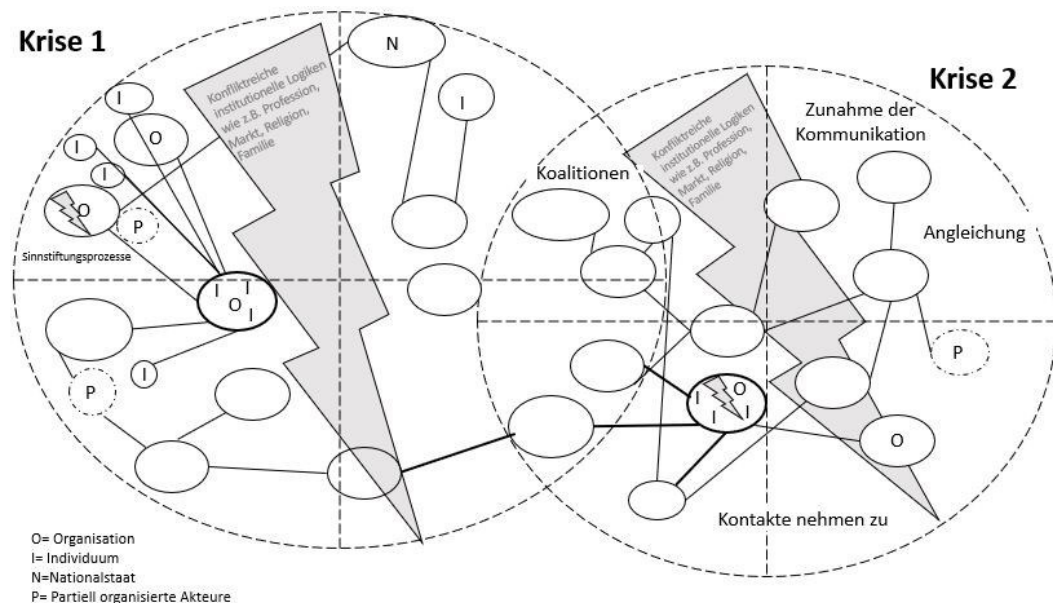


Abbildung 12: *Bezugnahmen von Akteuren und institutionelle Spannungen (Quelle: Eigene Darstellung)*

Die Analyseeinheit des organisationalen Feldes ist für zukünftige Studien der Krisenkommunikationsforschung vor allem vor dem Hintergrund der vorgestellten Limitationen des isolierten Organisationsverständnisses in der Hauptforschungsperspektive fruchtbar:

“[...] fields must be seen, not as containers for the community of organizations, but instead as relational spaces that provide an organization with the opportunity to involve itself with other actors (Wooten, 2006; Emirbayer and Johnson 2008). Fields are richly contextualized spaces where disparate organizations involve themselves with one another in an effort to develop collective understandings regarding matters that are consequential for organizational and field-level activities.” (Wooten und Hoffmann, 2016, o.S.)

Anhand der Modellierung von organisationalen Feldern als *relational spaces* verdeutlicht sich, dass sich organisationale Krisenkommunikation nicht auf formale Organisationen und ihre Zielgruppen beschränkt, sondern dass dies kommunikative Bezugnahmen zwischen verschiedenen Akteuren mit unterschiedlichen Organisationsgraden beinhaltet. Da der Begriff der *organisationalen Krisenkommunikation* im Forschungsfeld derzeit eng mit der strategischen Steuerungs- und Kontrollorientierung einzelner Akteure assoziiert ist, wird stattdessen hier der Begriff *relationale Krisenkommunikation* eingeführt: Relationale Krisenkommunikation umfasst neben der intentionalen Krisenkommunikation von Akteuren auch die unintendierten Entwicklungen, die sich in Krisen durch Kommunikation ergeben. Relationale Krisenkommunikation verweist damit auf die Aktualisierung bzw. Aufrechterhaltung von Institutionen, die in Krisen infrage gestellt werden, wie z.B. die Handlungsfähigkeit von Akteuren. Akteure verfolgen in Krisen zwar Intentionen in ihrer Kommunikation, allerdings aktualisieren sie bereits ihre eigene Handlungsfähigkeit durch die medienvermittelten und damit öffentlichen Bezugnahmen.

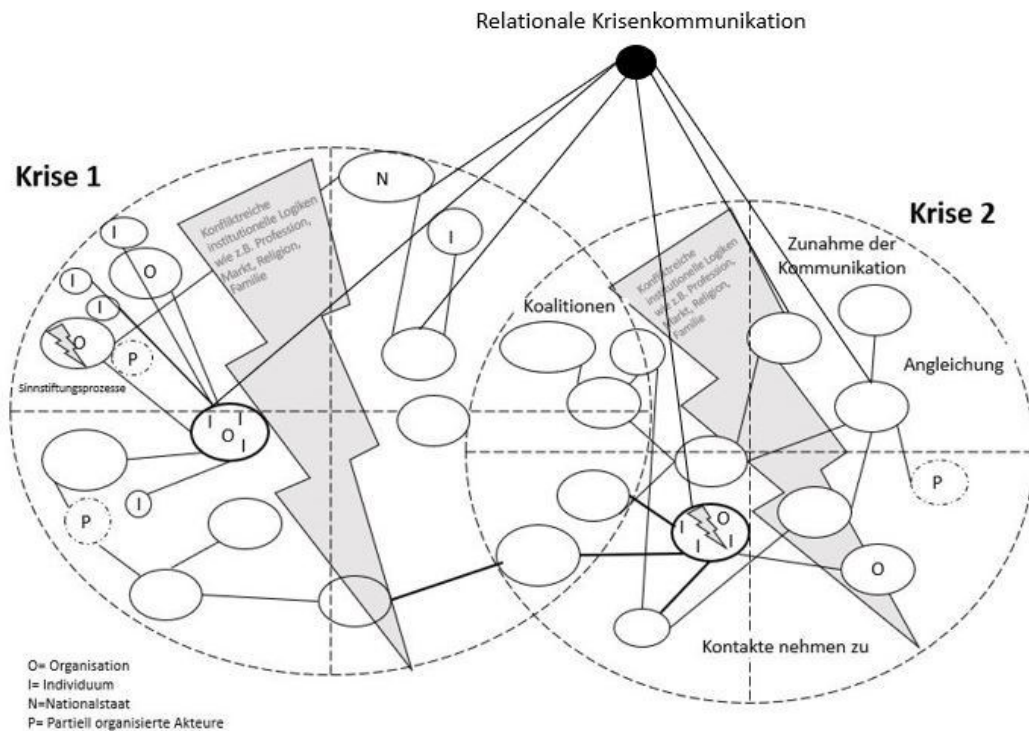


Abbildung 13: *Relationale Krisenkommunikation als nicht-intendiertes Ergebnis von öffentlichen Bezugnahmen zwischen Akteuren (Quelle: Eigene Darstellung)*

Diese Entwicklungen werden durch öffentliche Bezugnahmen konstituiert, die zwischen einzelnen Mitgliedern von Organisationen, aber auch zwischen Individuen, Organisationen und Nationalstaaten stattfinden, wodurch Krisenkommunikation nicht mehr instrumenthaft konzipiert ist, sondern jegliche öffentliche Bezugnahme von Akteuren unter dem geteilten Deutungsrahmen einer Krise umfasst. Diese Erweiterung ist nötig, um aufzubrechen, dass in Krisen Akteure durch ihre Teilnahme am öffentlichen Diskurs gesellschaftliche Entwicklungen über Kommunikation vorantreiben, die sie selbst nicht zwingend intendieren bzw. dessen sie sich nicht bewusst sind. So verschiebt sich der Analysefokus klassischer organisationaler Krisenkommunikation weg von der Bewertung effizienter Strategien dahin, dass nun Kommunikationsprodukte, die in Krisen entstehen, auf die Bezugnahmen hin untersucht werden, um herauszufinden, welche Institutionen damit aufrechterhalten werden (z.B. Finanzsysteme). Insbesondere interessiert dann, wie sich das kollektive Verständnis für die Krise zwischen den Organisationen durch die Bezugnahmen aufeinander diskursiv herausbildet und welche Handlungsweisen im Umgang damit dann untereinander als rational bewertet werden. Da Akteure sich und die Handlungsweisen von anderen Akteuren wahrnehmen und im Kontext einer Krise sinnhaft auf-



einander Bezug nehmen, wird das Sich-in-Bezug-Setzen von Akteuren selbst bedeutungsvoll, worauf der Begriff *relationale* Krisenkommunikation abhebt.

### *Reziprokes Sinnstiften zwischen Organisationen in Krisen*

Die neo-institutionalistische Perspektive führt an dieser Stelle zu einer Neuausrichtung in der Krisenkommunikationsforschung, weil der Forschungsfokus nun auf der (auch nicht strategischen) organisationalen Krisenkommunikation *zwischen* Akteuren in einem Feld liegt, welches sich in Krisen erst konstituiert – statt die strategische Kommunikation einzelner Organisationen und ihren Zielgruppen zu analysieren. Am Beispiel der Klimakrise wird dann z.B. deutlich, dass ganz unterschiedliche Akteure unter dem Bedeutungsrahmen der Krise sich gegenseitig wahrnehmen, wie z.B. Organisationen der Kohleförderung und Umweltschützer:innen, die sich gegenseitig beobachten und in ihrer Kommunikation aufeinander Bezug nehmen. Analysen von Texten, ob in schriftlicher Form (Pressemitteilungen), gesprochenen Beiträgen oder mittels Social-Media-Beiträgen, können dann dahingehend untersucht werden, wie und aus welchen Gründen sich Akteure aufeinander berufen und vor dem Hintergrund der Krise als Deutungsrahmen Sinn erzeugen: „Fields serve as the sites in which organizations come together to do this sensemaking work. Future research will address what drives organizations to interact with one another and how those configurations are formed“ (ebd.). An diese Frage, was Organisationen dazu bewegt, sich gegenseitig wahrzunehmen, sich aufeinander zu beziehen, um Positionen zu verdeutlichen, knüpft auch die Forschungsfrage an, die danach fragt, *wie sich die Bereitschaft (vielfältiger) Akteure zur Übernahme öffentlicher Stellungnahmen in Krisen erklären lässt.*

Weil Krisen sich dadurch auszeichnen, dass organisationale Felder mit unterschiedlichen Organisationstypen (und unterschiedlichen Organisationsgraden) plötzlich entstehen und über Medien vermittelt werden, nehmen sich Organisationen wahr, die so nicht regelmäßig zusammentreffen. So kommt es zu neuen Dynamiken und (Austausch-)Prozessen, in denen Sinn direkt und vermittelt ausgehandelt wird. Damit werden institutionelle Veränderungen angestoßen, die den Akteuren weder stets bewusst noch möglicherweise intendiert sind. Statt zu untersuchen, mit welchen Strategien Organisationen versuchen, auf Krisen Einfluss zu nehmen und diese in ihrem Sinne zu bearbeiten, verschiebt sich der

Blickwinkel darauf, wie in Krisen Handlungsfähigkeit von Akteuren untereinander demonstriert und aufrechterhalten wird, was sich mit der Konstruktion sozialer Agentschaft nach Meyer und Jepperson (2005) erklären lässt (vgl. Kapitel 6).

In Zukunft können so nicht mehr nur die Auswirkungen von Krisenstrategien bewertet werden, sondern die Bewertungen legitim handelnder Akteure und deren Umgangsweisen im Feld rücken in den Vordergrund. Auf der einen Seite entstehen diese durch die Aggregation von Bezugnahmen unintendiert, auf der anderen Seite erarbeiten Akteure wie Krisenberater:innen z.B. Krisenpläne und -instrumente für andere Organisationen, um ihren Status als Feldmitglied aufrechtzuerhalten. Medienorganisationen bieten im Feld zahlreiche Plattformen an, in denen Akteure untereinander im Kontext von Krisen Bezug aufeinander nehmen können, und bewerten diese Bezugnahmen wiederum untereinander (z.B. in Talkshows). Die Feldperspektive ermöglicht damit auch Rekonstruktionen, welche Bezugnahmen dominant zwischen Akteuren sind und welche Akteure weniger oder gar nicht auftauchen.

Wandlungsprozesse (organisational und auch institutionell) entstehen aus dieser Perspektive dann nicht durch das strategische Interesse einzelner Akteure, sondern über Bezugnahmen von Organisationen in Krisen, die damit Institutionen stabilisieren, was insbesondere über Medien sichtbar und analysierbar wird. Durch den hohen Druck in Krisen können Akteursinteressen verschmelzen und durch Koalitionsstrukturen wiederum zu Veränderungen der Feldstruktur führen.

Um zu zeigen, wie Wandlungsprozesse sich ausgestalten, die durch Krisen induziert sind, hat ein vertiefender Blick auf organisationale Felder und Feldkonfigurationen gezeigt, dass die Krisenkommunikationsforschung bislang kaum solche Prozesse betrachtet hat, die außerhalb von Intentionen und strategischem Handeln von Akteuren in Krisen liegen.

Akteure beziehen sich in ihrem kommunikativen Handeln aufeinander, sodass ihre eigene Handlungsfähigkeit erst im Austausch mit anderen Akteuren stetig aktualisiert wird, ohne dass dies den Akteuren selbst bewusst ist. Um Handlungsfähigkeit von Akteuren in Krisen näher zu bestimmen, gilt es deshalb zu erfassen, welches Rollenverständnis von Akteuren damit verknüpft ist: „Conceptualizing the field as a *relational* space dictates that we take a closer look at the way in which actors *relate* to one another, especially the roles that

certain members adopt to advance the field" (Wooten und Hoffmann, 2016, o.S.; eig. Hervorh.).

Dies wird in **Kapitel 6** vertieft, sodass für die Krisenkommunikationsforschung neue Analysen von organisationalen Feldern Erkenntnisse liefern können, wie sich Handlungsfähigkeit von Akteuren in Krisen und dadurch der Austausch zwischen Organisationen konstituiert. Eine solche Krisenkommunikationsforschung interessiert sich weniger für die Schuld- und Verantwortungszuweisungen einzelner Akteure als vielmehr für den Schauplatz des organisationalen Feldes, auf dem Krisen als Deutungsrahmen dafür sorgen, dass dynamische Entwicklungen ohne singulären intendierten Ursprung stattfinden, die bereits durch Austauschprozesse von Organisationen angeregt sind. Durch diese Strukturierungsprozesse, die in Krisen in Gang gesetzt werden, erfährt die Krisenkommunikationsforschung eine Erweiterung. Drei zentrale Grundbegriffe des Neo-Institutionalismus, die für die Bezugnahmen zwischen Organisationen relevant sind, werden in den nächsten beiden Abschnitten erläutert.

#### **5.2.4 Legitimität und Rationalitätsmythen**

Weil diffuse Bedrohungspotenziale in Krisen dafür sorgen, dass Handlungs- und Entscheidungsabläufe unter Druck unkontrollierbar und unübersichtlich erscheinen, bedrohen Krisen Stabilitätsannahmen von Organisationsmitgliedern. Es herrscht dann Unklarheit darüber, wie solche spannungsreichen, widersprüchlichen Erwartungen erfüllt werden können, um Legitimität zu sichern (Walgenbach und Meyer, 2008, S. 65). Im letzten Kapitel wurde argumentiert, dass unter Druck insbesondere die Orientierung an anderen für Entlastung sorgt und damit legitime Handlungsweisen in organisationalen Feldern „nachgeahmt“ werden (*mimetische Isomorphie*).

Legitimität wird dabei zu einer relevanten Bezugsgröße, auf die deswegen vertiefend eingegangen wird, weil hier häufig das Alltagsverständnis den Begriff prägt. Weit verbreitet ist das Verständnis von Suchman, der unter Legitimität die verallgemeinerte Wahrnehmung versteht, dass eine Entität innerhalb eines sozial konstruierten Systems aus Normen, Werten, Überzeugungen und Definitionen wünschenswert, d.h. aus der Perspektive anderer ‚richtig‘ bzw. angemessen handelt (Suchman, 1995, S. 575; Hasse und Krüger, 2020b, S. 16). Aufgrund dieser Beschreibung „von Legitimität als Zuschreibung einer Be-

wertung als nützlich, passend oder angemessen“ besteht nach Hasse und Krüger eine „Synthese institutioneller und strategischer Theorieperspektiven“ (ebd.), denn Legitimationsfragen werden so bis zu einem gewissen Grad als gestaltbar verstanden (ebd.):

„Individuen gelten nur dann als legitime Akteure, wenn sie sich dem gesellschaftlichen Konformitätsdruck unterwerfen. Hier ist nicht nur an langfristige gesellschaftliche Entwicklungstrends in Richtung Affektkontrolle und Selbstdisziplinierung zu denken, sondern auch an Ratgeber ganz unterschiedlicher Art (Selbsthilferatgeber, Therapeuten, Lehrbücher etc.), die in Bereichen wie Gesundheit, Sexualität und Altersvorsorge die Diffusion gesellschaftlich anerkannter ‚scripts‘ vorantreiben.“ (Hasse und Krücken, 2009, S. 246)

Spannungsreich erscheint dann der Aspekt, dass nach dem Verständnis, dass Akteure nach gesellschaftlichen Skripten handeln, es ihnen gerade *nicht* freisteht, „über ihre Mittel und Zwecke [...] nach Belieben [zu] verfügen“ (ebd.). Ob ein Akteur in Krisen von Mitgliedern der Gesellschaft als legitim handelnd eingestuft und anerkannt wird, hängt also davon ab, ob er sich dem gesellschaftlichen Drehbuch entsprechend verhält, welches in **Kapitel 6** als zentrales Konzept der *World-Polity*-Forschung vorgestellt wird.

#### *Rationalitätsmythen zur Legimitierung und zum Erhalt von Organisationen in Krisen*

Weil im Neo-Institutionalismus zentral diskutiert wird, dass nicht Effizienz, sondern Legitimität gegenüber der Umwelt das primäre Ziel darstelle, spielt das Phänomen der Rationalitätsmythen eine bedeutsame Rolle, denn nach diesen werden organisationale Strukturen geformt (Meyer und Rowan, 1977). In diesem Kapitel wird deswegen vertieft, warum das Konzept des Rationalitätsmythos neue Erkenntnisse zur Betrachtung von Krisenkommunikation bereitstellt. Statt zu bewerten, welche Praktiken legitim und damit in Krisen wünschenswert sind, verhilft die Perspektive des Neo-Institutionalismus dazu, zu ergründen, warum bestimmte Praktiken überhaupt erst adaptiert werden, obwohl sie sich nicht zwingend direkt auf das Arbeitsergebnis auswirken (Walgenbach und Meyer, 2008). Organisationen übernehmen danach Managementpraktiken, um sich mit den Erwartungen ihrer Umwelt konform zu zeigen (ebd., S. 26). Mit dieser Übernahme beabsichtigt die Organisation, ihre Legitimität durch rationalisierte Elemente zu erhöhen, den Ressourcenfluss zu sichern und damit ihre Überlebenschancen als Organisation zu steigern (Meyer und Rowan, 1977, S. 352). Rationalitätsmythen spielen dabei eine tragende Rolle:

„Rationalitätsmythen bezeichnen Regeln und Annahmegerüste, die rational in dem Sinne sind, dass sie soziale Ziele bestimmen und in regelhafter Weise festlegen, welche Mittel zur rationalen Verfolgung dieser Zwecke die angemessenen sind [...]. Sie sind Mythen in dem Sinne, dass ihre Wirklichkeit und Wirksamkeit von einem geteilten Glauben an sie abhängt.“ (Walgenbach und Meyer, 2008, S. 26)

Diese Mythen sind für das Funktionieren von Organisationen wichtig, denn Organisationen, die diese Rationalitätsmythen nicht abbilden, werden als nachlässig, irrational oder nutzlos angesehen (Meyer und Rowan, 1977, S. 350). Das Verhalten von Akteuren wird aus Sicht des Neo-Institutionalismus folglich nicht nur als begrenzt rational verstanden, sondern Rationalität beruht auf Glaubensvorstellungen (‚beliefs‘) sozialer Akteure (Klartzki und Tacke, 2005, S. 256). Damit wird Rationalität nicht mehr zwingend als Leitprinzip menschlichen Handelns betrachtet.

Abbildung 13 zeigt das Modell von Meyer und Rowan (1977), in dem zusammenfassend verdeutlicht wird, dass das Überleben einer Organisation nicht nur von organisationaler Effizienz abhängt, sondern die Sicherung ihrer Legitimität und die Steigerung von Ressourcen maßgeblich auf der Einhaltung institutioneller Mythen beruht (Walgenbach und Meyer, 2008, S. 27). Dies erklärt auch, warum bereits die Einrichtung eines Krisenstabs oder die Erstellung eines Krisenplans hohe Legitimität in der Gesellschaft erfährt, da hier der angenommenen öffentlichen Erwartung entsprochen wird, Krisen präventiv zu begegnen.

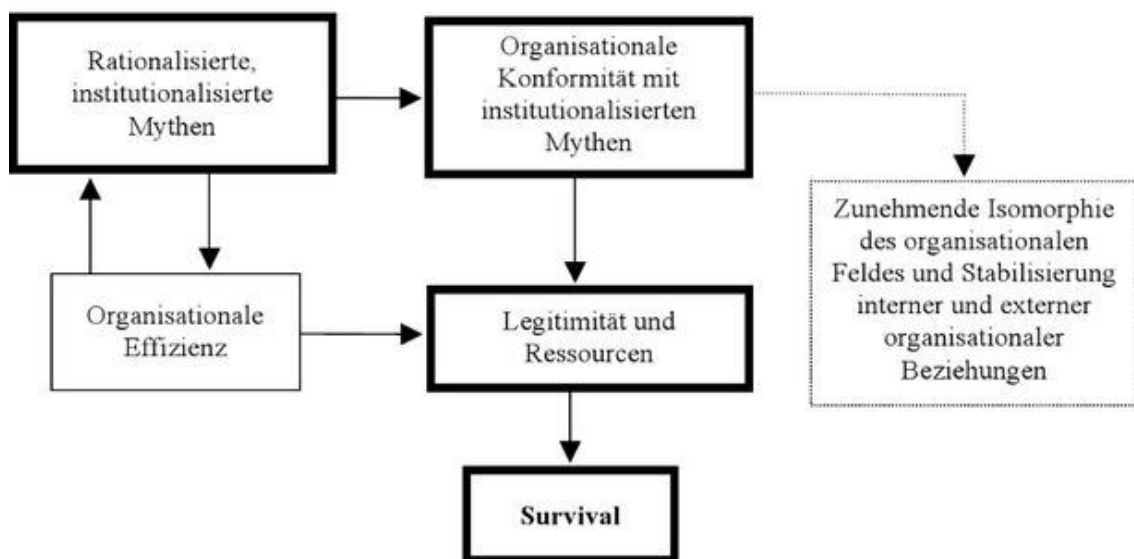


Abbildung 14: Das Überleben von Organisationen (Quelle: Meyer und Rowan, 1977, S. 353, überarbeitet von Millonig, 2002).

Unter institutionelle Mythen fällt also die Erfüllung von Rationalitätsannahmen, wie dies in Managementkonzepten vorgesehen ist.

*Strategische Krisenkommunikation als rationalisierte Praktik im Umgang mit Krisen*

Um der Frage nachzugehen, ob strategische Krisenkommunikation selbst als Rationalitätsmythos verstanden werden kann, hilft ein Blick auf die Problematik einer solchen Etikettierung: Weil der Begriff des Rationalitätsmythos häufig im Sinne einer *Bewertung* (miss-)verstanden und damit Krisenkommunikation als „Managementmode“ oder bloße Fassadenarbeit abgewertet wird, verliert das Konzept an Erklärkraft (Hericks, 2020, S. 137ff.). Die Qualität des Rationalitätsmythos besteht gerade darin, dass hier organisationale Strukturen entstehen, sodass Gesellschaft in Organisation umgewandelt wird (vgl. dazu ausführlicher ebd.). Hier wird konkret sichtbar, welcher Zweck mit Krisenkommunikation verfolgt wird: Das Unkontrollierbare soll kontrollierbar gemacht werden, wengleich die dafür eingesetzten Praktiken nicht per se als ‚rational‘ eingestuft werden können. Krisenkommunikationspraktiken werden aber zum Sinnbild des modernen Umgangs mit Krisen, deswegen kann die konkrete Umsetzung dieser Praktiken in den Hintergrund treten (wie z.B. ob einzelne Schritte des Krisenplans erfüllt wurden oder ob die Kommunikationswege im Sinne des Krisenstabes verliefen).

Hericks nennt als Beispiel hierfür Überwachungskameras, da auch diese Sicherheitsmaßnahme als ‚rational‘ eingestuft wird, obwohl „sie faktisch keine Sicherheit bieten können, sondern bestenfalls Verbrechen aufzeichnen, [dabei] spielt [es] keine Rolle, [...] dass sogar Kameraattrappen schon die ‚Funktion‘ übernehmen können. Und trotzdem erscheinen Bahnhöfe ohne Videoüberwachung veraltet“ (Hericks, 2016, S. 3).

Krisenkommunikationspraktiken klären zwar kleinteilig, wie mit Unsicherheit umgegangen werden soll. Im Sinne des Rationalitätsmythos transportiert Krisenkommunikation das Rezeptwissen, wie Krisen am besten zu kontrollieren sind, sodass sich relevante Praktiken der Krisenkommunikation und damit verbundene Kontrollperspektiven verbreiten.

In der Diskussion um den Rationalitätsmythos führt Hericks durch Bezüge zu Roland Barthes eine wichtige Unterscheidung ein: das Verhältnis von Form und Sinn, welches wesentlich für den Mythos sei. Indem Krisenkommunikation praktiziert wird, erhält die

Praktik den Status einer sichtbaren Botschaft („Schaut her, wir sind mit unseren Krisenplänen inklusive Sprachbausteinen für Krisen gewappnet!“). Zugleich wird organisationale Krisenkommunikation zur sozialen Tatsache: Weil moderne Organisationen in Krisen sprechfähig und vorbereitet erscheinen *müssen*, gewinnt Krisenkommunikation weiter an Relevanz. Nur wenn sich diese Praktik als hilfreich herausstellt, kann die Vorstellung einer rationalen Praktik aufrechterhalten werden.

„Mythen sind glaubhaft, weil sie für die Weltanschauung ihres Publikums maßgeschneidert sind, die Präsenz ihres Wirtes als ihre Wirklichkeit ausgeben und eine Offensichtlichkeit ihrer Botschaft vermitteln können. Sie können als institutionalisiert charakterisiert werden, weil sie als ‚natürliche‘ Verbildlichung des ihnen sozial eingeschriebenen Inhalts erscheinen.“ (ebd., S. 4)

### 5.2.5 Entkopplungsprozesse als Normalfall

Dass Organisationen Formalstrukturen nicht aus Effizienzgründen, sondern aufgrund der zugeschriebenen Legitimität ausbilden, bestätigt auch das zentrale Konzept der *Entkopplung* im Neo-Institutionalismus. Hier wird zwischen Formal- und Aktivitätsstruktur wie folgt unterschieden: Auf der Formalstruktur von Organisationen ist die rituelle Übernahme von Rationalitätsmythen ausreichend. Die Aktivitätsstruktur umfasst hingegen die intra- als auch interorganisationalen Produktions- und Interaktionsketten (Stickler, 2005, S. 289).

Diese beiden gelten als nur lose miteinander gekoppelt und führen so zu zwei unterschiedlichen Ebenen von organisationalen Wirklichkeiten: „Während man sich auf der Ebene der Formalstrukturen an veränderte Umwelterwartungen rasch und geradezu rituell anpassen kann, findet auf der Ebene der Aktivitätsstruktur ‚business as usual‘ statt“ (Hasse und Krücken, 2009, S. 239). Wichtig ist zudem hinsichtlich der Kontrollvorstellungen in Krisen, dass sich die Aktivitätsstruktur durch eine deutlich höhere Komplexität auszeichnet, weshalb es sich um ein faktisch nicht zu kontrollierendes Realgeschehen handelt (Stickler, 2005, S. 289).

Während Sprecher:innen in Krisen mittels legitimer Skripte nach außen vermitteln, dass sie die Krise kompetent bearbeiten, bleibt weitestgehend unklar, inwieweit dies krisenentschärfend im Sinne der (materiellen) Organisationsziele ist. Damit überhaupt das Spannungsverhältnis zwischen den beiden Strukturen nicht dauerhaft Krisen auslöst, kommt es zu einer Art „Eigenleben“ der Formalstruktur. Dieser Aspekt ist wichtig, weil es

sich hierbei gerade um *keine bewusste* Strategie der Entkopplung handelt, wie dies dennoch häufig missverstanden wird:

“[...] such treatment ignores a critical feature of organization life effectively absorbing uncertainty and maintaining confidence requires people to assume that everyone is acting in good faith. The assumption that things are as they seem, that employees and managers are performing their roles properly, allows an organization to perform its daily routines with a decoupled structure.” (Meyer und Rowan, 1977, S. 358)

Zahlreiche Widersprüche, die auf und in Organisationsrealitäten wirken, werden dann erst durch sogenannte „Legitimationsfassaden“ bewältigbar gemacht (Meyer und Kirchner, 2016, S. 1). Denn wenn sichtbar werden würde, dass selbst in Organisationen stetig Regeln verletzt, Entscheidungen nicht implementiert, Inspektionen und Evaluationen vermieden werden oder Technologien sich als kaum effizient erweisen, dann befinden sich Organisationen im Dauerkrisenzustand. Dass divergierende Erwartungen an Organisationen nicht voll erfüllbar sind, wird nicht zwingend zur Sprache gebracht, sondern hingenommen (Meyer und Rowan, 1977).

#### *Entkopplung als strategische Reaktion von Organisationen auf Krisen?*

Dem Konzept der Entkopplung liegt folglich die Idee zugrunde, dass die Formalstruktur einer Organisation von der Aktivitätsstruktur entkoppelt wird, um institutionalisierten Erwartungen aus der Gesellschaft gerecht zu werden. Bei Meyer und Rowan steht dazu: „Organizations that incorporate socially legitimated rationalized elements in their formal structures maximize their legitimacy and increase their resources and survival capabilities” (ebd., S. 352).

Demnach stößt es auf gesellschaftliche Akzeptanz, dass in Krisen mit idealisierten Plänen gearbeitet wird und dass Krisenstäbe auf dem Papier vorzeichnen, wie der Kommunikationsfluss in Krisen zu laufen hat. Durch die neo-institutionalistische Perspektive lässt sich erklären, warum beispielsweise der Krisenplan in der Schublade liegen bleibt oder die Kommunikationswege in Krisensituationen doch anders laufen als geplant. Für Neo-Institutionalisten scheitern damit nicht die Instrumente, sondern bereits das Aufgreifen etablierter Krisenkommunikationsinstrumente verhilft dazu, um als moderne Organisation wahrgenommen zu werden. Indem gezeigt wird, dass eine Vorbereitung auf Krisen



stattgefunden hat und dafür Trainings oder Instrumente aktiviert wurden, trägt bereits dazu bei, dass Anschlusskrisen verhindert werden (so kann z.B. einer Organisation nicht vorgehalten werden, sie hätte nur unzureichend oder inadäquat auf die Krise reagiert).

Da davon auszugehen ist, dass institutionalisierte Regeln untereinander in Konflikt stehen, kann bereits das Streben nach enger Koordination und Kontrolle aus neo-institutionalistischer Sicht als problematisch gewertet werden: „Thus the organization must struggle to link the requirements of ceremonial elements to technical activities and to link inconsistent ceremonials to each other“ (ebd., S. 356). Der Druck zur Erzeugung von Konformität mit den Rahmenbedingungen steigt in Krisen an, da Legitimitätslücken entstehen, die bearbeitet werden müssen. Die wahrgenommenen Erwartungen der institutionalisierten Umwelt an das Handeln von Akteuren wächst in Krisen enorm, aus Sicht des Neo-Institutionalismus sind diese Anforderungen jedoch weder einheitlich noch widerspruchsfrei (vgl. dazu auch Becker-Ritterspach und Becker-Ritterspach, 2006, S. 107). Im Gegensatz zur managementtheoretischen Perspektive auf Krisenkommunikation besteht hier die Annahme, dass bereits die Bemühungen, eine Organisation zu koordinieren und damit kontrollieren zu wollen, Krisen eher begünstigen: „Because attempts to control and coordinate activities in institutionalized organizations lead to conflicts and loss of legitimacy, elements of structure are decoupled from activities and from each other“ (Meyer und Rowan, 1977, S. 357).

Externe Erwartungen nehmen im Neo-Institutionalismus eine „große Rolle für die Strukturierung von Organisationen ein“ (Friedrichsmeier und Fürst, 2013, S. 76). So gehen Organisationsmitglieder davon aus, dass sie in Krisen unterschiedlichen Erwartungen entsprechen müssen: Darunter fallen insbesondere eine wahrgenommene „Informationsbringschuld“ seitens der Organisation, der erkennbare Wille, eine unsichere Situation zu klären, klare Handlungsanweisungen zu geben, damit Menschen sich selbst schützen können sowie die Übernahme von Verantwortung, falls es die Informationslage zulässt (Ditges et al., 2008, S. 23). Verbunden ist dies mit der Erwartung von Transparenz, d.h. der Sichtbarmachung von krisenhaften Strukturen bzw. der beteiligten Akteure. Von Organisationen wird erwartet, dass sie in Krisen eine transparente Aufklärung über die Vorgänge signalisieren und gleichzeitig eine funktionale Sicherung der Arbeitsabläufe gewährleisten, sodass nicht das gesamte interne Wissen nach außen kommuniziert wird.

Transparenzansprüche in Krisen haben zwar eine hohe normative Wirkkraft, gleichzeitig kann eine Organisation nur dann bestehen, wenn nicht alle Aktivitäten in der Organisation nach außen sichtbar werden. Es wird davon ausgegangen, dass ausgewählte Aktivitäten zum Erhalt der Organisation vor der breiten Öffentlichkeit geschützt oder isoliert werden müssen (vgl. dazu auch Thummes, 2013).

Der Entkopplungsbegriff im Neo-Institutionalismus impliziert nach dieser Auslegung die Vorstellung von prinzipieller Kopplung innerhalb der Organisation und damit von Organisation als mögliche Einheit (Meyer und Kirchner, 2016, S. 1). Im Neo-Institutionalismus sind zwei Formen von Entkopplung entstanden (wobei die bereits vorgestellte Form eine weitaus höhere wissenschaftliche Rezeption erfahren hat und überwiegend auch als strategisches Mittel von Organisationen missverstanden wurde).

Die zweite Form der Täuschung, auf die Meyer und Kirchner im Hinblick auf die Forschung von Besio und Meyer (2015) verweisen, beinhaltet die Entkopplung verschiedener Organisationsteile (z.B. der juristischen Abteilung von der Presseabteilung), damit diese den unterschiedlichen Anforderungen jeweils gerecht werden (ebd.). Hier erklärt sich das Herausbilden einer Kommunikationsabteilung, in der verschiedene Anforderungen möglichst gebündelt und reflektiert werden, um diese – zielgruppenspezifisch – nach außen vermittelbar zu machen. Wenig hinterfragt wird die normative Annahme von Organisationen als *eigentlich* konsistente Einheiten, in denen formale Strukturen und interne Aktivitäten übereinstimmen, obwohl diese Vorstellung durch das Streben nach Kopplung sichtbar wird (Meyer und Kirchner, 2016, S. 1). Meyer und Kirchner (2016) schlagen deswegen vor, den Entkopplungsbegriff zugunsten einer losen bzw. engen Kopplung zu diskutieren, um die verschiedenen Grade von Entkopplung zu erfassen (ebd., S. 2). Dieser Gedanke knüpft an Brunssons (2006) Unterscheidung von Außendarstellung (*talk*), Entscheidung (*decision*) und Handlung (*action*) an, wobei er betont, dass es sowohl positive als auch negative Kopplungen gebe (ebd.).

Neben der Betrachtung, inwiefern eine Kopplung zwischen Formalstruktur und Aktivitätsstruktur besteht, kann so unterschieden werden, ob auch Kopplungen zwischen zwei Abteilungen für eine Organisation relevant sind, wie z.B. zwischen der Kommunikationsabteilung und der juristischen Abteilung. Die Autoren leisten damit für das Grundkonzept der Entkopplung nicht nur einen wichtigen Beitrag zur theoretischen Weiterentwicklung

im soziologischen Neo-Institutionalismus, sondern auch für die Krisenkommunikationsforschung: Sie ergänzen Zustandsbeschreibungen um eine Prozessperspektive, die vor dem Hintergrund von Krisenverläufen sinnvoll erscheint. Sie nennen dies dann „Verkopplung“, mit dem sich verschiedene Phänomene präziser beschreiben lassen. Damit kann z.B. beobachtet werden, wie sich Kopplungen im Zeitverlauf ändern. So kann die Kopplung zwischen *talk* und *action* enger werden, wenn Mitglieder oder Stakeholder eine konkrete Umsetzung kommunikativer Aspekte einfordern, wobei sich dieser Zustand im Krisenverlauf dann unter Umständen wieder wandeln kann (vgl. Meyer und Kirchner, 2016, S. 3).

Werden Außendarstellung und Organisationsaktivitäten trotz Druck nicht enger gekoppelt, so drohen Erwartungsenttäuschungen und Anschlusskrisen werden wahrscheinlicher. Diese angebotene Prozessperspektive erlaubt damit einen Blick auf Wandlungsprozesse, die durch Krisen ausgelöst werden, d.h. Umstände können sich in Krisen so ändern, dass Kommunikationsaktivitäten weniger wichtig oder sogar kritisch erscheinen.

Hier kündigt sich für das Forschungsfeld der Krisenkommunikation ein Wandel des Organisationsverständnisses an: Wenn Entkopplungsprozesse keinen Sonderfall darstellen, sondern die Widerspruchsbewältigung von Organisationen und damit Kopplungsprozesse zum Regelfall werden, dann lassen sich Organisationen nicht länger als feststehende Einheiten begreifen, sondern als „Formationen im Prozess, die sich z.B. aus dem Bearbeiten und Überarbeiten von institutionellen Widersprüchen ergeben“ (ebd.). Hier gilt weiter zu prüfen, inwieweit sich Organisationen im Prozess der Krise verändern und damit als fluide zu konzipieren sind, weil sie sich der Krisenlage zunehmend anpassen.

In Zukunft bleibt empirisch zu überprüfen, inwieweit Konfigurationen von loser und enger Kopplung in Organisationen stattfinden und inwiefern dies Krisen auslöst. Kritisch wird zudem angemerkt, dass der Entkopplungsmechanismus in der Theorieentwicklung häufig als „primär strategische Orientierung“ interpretiert wird (Hasse und Krücken, 2005, S. 68). In der Folge verlieren Institutionen ihre Bindungswirkung, weil sie nur noch lose befolgt werden müssen (ebd.).

Die Vorstellung von strategisch orientierten Akteuren, die mit widersprüchlichen Erwartungen umzugehen haben, indem sie z.B. auch von institutionellen Vorgaben abweichen, wird in dieser Arbeit als *eine* unter konkurrierenden Lesarten des Neo-Institutionalismus vorgestellt, die kritisch gesehen wird. Denn ursprünglich stand der Handlungsbegriff für die „Nicht-Hinterfragbarkeit und geradezu reflexhafte Übernahme institutionalisierter Handlungsmuster als dominante[r] Handlungstypus“ (Hasse und Krücken, 2009, S. 249). Dies führt im folgenden Kapitel zu einer ausführlichen Diskussion, inwieweit von interessegeleiteten, strategischen Handlungsorientierungen bei individuellen und kollektiven Akteuren im Umgang mit Institutionen ausgegangen werden kann. Letztendlich stellt sich die vorliegende Arbeit in die Tradition solcher Arbeiten, die eine Loslösung von Akteuren aus ihrem institutionellen Kontext ablehnen, womit die strategischen Auslegungen des Neo-Institutionalismus hinsichtlich des damit verbundenen Akteursverständnisses hinterfragt werden.

### 5.3 Verhältnisbestimmungen zwischen Akteur und Struktur

Im Neo-Institutionalismus ist an verschiedenen Stellen die Rede von widersprüchlichen institutionalisierten Erwartungshaltungen und Anpassungskonflikten, auf die Organisationen reagieren (müssen) (Meier, 2011). In Krisensituationen agieren Organisationen unter hoher Unsicherheit, sodass die Krisenkommunikationsforschung sich dafür interessiert, wie sich diese kommunikativ rechtfertigen. Ausgehend von der neo-institutionalistischen Prämisse, dass Akteure auch in Krisen nur in Relation zu ihrer Umwelt handeln, stellt sich die spannungsreiche Frage nach ihren strategischen Reaktionsmöglichkeiten, um auf Krisen in ihrem Sinne einzuwirken.

Das *paradox of embedded agency* (Battilana und D'Aunno, 2009) verweist auf den Widerspruch im Verhältnis von Akteur und Struktur, indem Akteure einerseits als eingebettet in die Gesellschaft verstanden werden können und ihnen andererseits selbstverständlich die Fähigkeit zugeschrieben wird, dass sie Institutionen mit ihren eigenen Interessen strategisch beeinflussen können (Oliver, 1991; Beckert, 1999). Es variieren die Meinungen darüber, wie groß die Einflussmöglichkeiten von Akteuren auf die Organisation sind. An dieser Verhältnisbestimmung haben sich nicht nur klassischerweise Soziolog:innen, sondern auch die späteren Vertreter:innen im Neo-Institutionalismus abgearbeitet. Hier treffen zwei verschiedene Blickwinkel aufeinander: Aus einer Akteursperspektive richtet sich die Blickrichtung „von unten“, d.h. aus einer akteurszentrierten Perspektive auf Krisenkommunikation, wohingegen sich die makrotheoretische Perspektive dem Phänomen der organisationalen Krisenkommunikation „von oben“ nähert und damit den Konstruktionsprozess vertieft. In diesem Paradoxon treffen folglich Mikro- und Makroperspektive aufeinander, sodass diese nur schwer miteinander vereinbar scheinen. Meier (2011) bezeichnet das scheinbar nicht entwirrbare Paradoxon als „Erwartungsenttäuschung“ aufseiten der Forscher:innen, wodurch die sich „nicht auflösbaren“ Widersprüche in Denkrichtungen in einem Paradoxon als nicht weiterbearbeitbar manifestieren. Dabei verschieben sich durch die unterschiedlichen Blickrichtungen jeweils die Fragestellungen: Während der Blick „von unten“ erklärt, wie Krisen durch Akteure beeinflusst werden können, lässt sich „von oben“ besser herleiten, wie es überhaupt dazu kommt, dass Akteuren in Krisen Reaktionsspielräume zugesprochen werden.

Im Neo-Institutionalismus zeichnen sich durch das Paradoxon zwei spannungsreiche Lesarten zum Akteursverständnis ab, die eine Grundsatzdiskussion in der soziologischen Forschung markieren: Danach wird Akteuren unterschiedliche Wirkmacht dahingehend zugesprochen, inwieweit sie Institutionen nach ihren Interessen gestalten bzw. in ihre Umwelt eingreifen oder diese verändern können.

Zunächst hilft in diesem Kapitel der Blick auf die grundsätzliche Frage des Umgangs von Akteuren mit Institutionen, um daraus Rückschlüsse zu ziehen, wie sich dies mit organisationaler Krisenkommunikation verbinden lässt.

### 5.3.1 Verhaltensprägung durch Institutionen

Im Neo-Institutionalismus existieren laut Meier (2011) unterschiedliche Sichtweisen auf interessen geleitetes Handeln, in denen erklärt und diskutiert wird, wie Verhalten durch Institutionen geprägt wird. Diese Annahmen lassen sich in einem Kontinuum verorten, wobei an einem Pol die determinierte Regulierung von Akteuren durch Institutionen steht und am anderen Ende der distanzierte, kreative Umgang von Akteuren mit Institutionen. Für das Konzept der *institutionellen Arbeit*, welches sich am Pol der einflussreichen Akteure befindet, wird ein „starkes“ Akteurskonzept benötigt, da dort Akteure kreativ und distanziert mit institutionellen Vorgaben umgehen können. In diesem Kapitel wird gezeigt, dass sich hier bereits ein erster Anschlusspunkt zur Krisenkommunikationsforschung ergeben hat.



Abbildung 15: Verhaltensprägung durch Institutionen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meier 2011)

In den verschiedenen Spielarten des Neo-Institutionalismus firmieren nach Meier (2011) eine Vielzahl an Formen der Handlungsprägung, sodass sich Autor:innen auf diesem Kontinuum ganz unterschiedlich positionieren. Die wenigen Forschungsarbeiten zu Krisenkommunikation aus neo-institutionellem Blickwinkel liegen tendenziell eher im Bereich der starken Akteurskonzeptionen (Völker, 2017; Fredriksson, 2014; Fredriksson et al., 2014; Sandhu, 2014). Laut Sandhu handelt es sich bei Krisen um gesellschaftliche Konstanten und kulturell geprägte Konstruktionen, die sich gesellschaftlich verfestigt haben (2014, S. 95). Erst kulturelle Übereinkünfte zwischen den verschiedenen Akteuren führen danach zu einem oberflächlich geteilten Verständnis, was sich unter einer Krise verstehen lässt, dem allerdings ein Bruch vorausgeht: „Krisen treten immer dann auf, wenn [...] Hintergrundüberzeugungen erschüttert werden“ (ebd., S. 96).

Entgegen der vorgestellten Hauptforschungsperspektive wird hier deutlich, dass aus einem solchen Blickwinkel nicht die Frage danach gestellt wird, *ob* eine Krise verhindert werden kann, sondern *wann* eine Krise eintritt (ebd., S. 95).

Die Breite möglicher Krisenkonzeptionen zeigt Sandhu (2014) aus neo-institutioneller Perspektive auf, die er nach Untersuchungsebenen sortiert. Im Kontext der Erwartbarkeit von Krisen differenziert er zwischen Mikro-, Meso- und Makrountersuchungsebenen, sodass entweder die Gesellschaft, Organisation oder das Individuum ins Blickfeld der Forschung gerät (vgl. Tabelle 14).

*Tabelle 14: Untersuchungsebenen aus neo-institutioneller Perspektive und ihr Krisenbezug (Quelle: Sandhu 2014, S. 100)*

Untersuchungsebene	Typische Krisen	Institutionelles Erklärungsmodell
<b>Makroebene</b> (Gesellschaft)	Legitimationskrisen gesellschaftlicher Systeme (z.B. Wirtschaft, Umwelt, Bildung)	institutionelle Logiken: übergreifende Rationalitätssysteme
<b>Mesoebene</b> (Organisation)	organisationale Krisen (z.B. konflikthafte institutionelle Logiken, unverschuldete und selbstverschuldete Krisen)	organisationale Felder: gegenseitige Beobachtung und Isomorphie
<b>Mikroebene</b> (Individuum)	persönliche Krisen (z.B. Verstoß gegen Gesetze oder Normen und Werte)	individuelle Krisenbewältigung: institutionelle Entrepreneur:innen bzw. institutionelle Arbeit

Mithilfe dieses Ordnungsmusters gruppiert er die Krisentypen dem jeweiligen institutionellen Erklärungsmodell zu. Durch die Auseinandersetzung mit institutionellen Logiken, organisationalen Feldern und der Beschäftigung mit institutionellen Entrepreneuren erweitert er das Forschungsfeld dadurch, dass auch strategische Reaktionsmöglichkeiten im institutionellen Kontext diskutiert werden. Bei den Erklärungsmodellen auf Mikro- und Mesoebene wird allerdings erneut ein voraussetzungsvolles Akteursverständnis zugrunde gelegt, welches in erster Linie an die managementtheoretische Perspektive angeschlossen erscheint.

### **5.3.2 Zwischen Zentrierung und Dezentrierung des Akteurs**

An den wenigen Arbeiten, die institutionelle Ansätze mit organisationaler Krisenkommunikation kombinieren, zeigt sich, dass auch hier in der Regel von der *Strategie- und Handlungsfähigkeit* von Akteuren ausgegangen wird. Sandhu bezeichnet die Auseinandersetzung mit strategischen Reaktionsmöglichkeiten von Akteuren im Neo-Institutionalismus als *Weiterentwicklung* (ebd., S. 107). Stattdessen erscheint es treffender, hier von einem Zusammentreffen unterschiedlicher theoretischer Blickrichtungen im Neo-Institutionalismus zu sprechen, die Akteure im Verhältnis zu ihrer Umwelt entweder zentrieren oder dezentrieren.

Sandhu begründet die Einnahme des *weiterentwickelten* Akteursverständnisses damit, dass sich dieses Konzept als handlungsorientierte Perspektive „leichter mit den Grundannahmen des strategischen Managements verbinden [lässt], wenn auch auf Kosten der Originalität und Schärfe der frühen Arbeiten“ (ebd., S. 108). Mit den früheren Arbeiten meint er solche, die eine stärker gesellschaftsorientierte Perspektive einnehmen und aus deren Sichtweise der institutionelle Kontext Akteure nicht nur prägt, sondern diese sogar konstituiert (Hasse, 2019). In Abbildung 15 ist deshalb ein Schieberegler zwischen diesen beiden Akteursannahmen platziert, mit dem sich verschiedene Stufen hinsichtlich der Verhaltensprägung durch Institutionen einnehmen lassen. Neben den beiden Extremen, d.h. der Zentrierung und Dezentrierung, finden sich auch verschiedene vermittelnde Positionen. Friedland und Alford (1991, S. 241) erinnern daran, dass die unterschiedlichen Erklärperspektiven – je nach Forschungsgegenstand – durchaus ihre Existenzberechtigung haben: „Each theory has a home domain of analysis where it is analytically powerful“ (ebd.).



Zu den zentralen Problemen der institutionellen Organisationstheorie gehört der Umgang mit interessengeleitetem Verhalten von Akteuren in Verbindung mit institutionellem Wandel (Beckert, 2002), denn deren Vertreter:innen stehen den intentionalen bzw. strategischen Gestaltungsmöglichkeiten von Akteuren in der Regel eher skeptisch gegenüber. Dennoch haben die Arbeiten von Fredriksson et al. (2014) und Sandhu (2014) zahlreiche Anschlussstellen für die Krisenkommunikationsforschung aufgezeigt.

Insgesamt besteht in den verschiedenen Spielarten des Neo-Institutionalismus ein beachtliches Interesse an der Sicherstellung von Legitimität und damit *dem Managen von Legitimität*. Organisationale Krisenkommunikation kann hier als Organisationspraktik anschlussfähig werden, mit der Legitimität in Krisen generiert werden soll. Legitimität wird in diesem Sinne allerdings als ideelles Ziel betrachtet und avanciert damit selbst zum Rationalitätsmythos (Sandhu, 2012, S. 197).

Anhand der zunächst vorgestellten strategischen Akteursperspektive wird gezeigt, wie davon ausgegangen wird, dass Legitimität von Organisationen erhalten bzw. durch Organisationen im institutionellen Kontext zurückgewonnen werden kann, wenn diese bedroht ist (vgl. Patriotta et al., 2011, S. 1804). Solche Ansätze bezeichnen Friedland und Alford als ressourcenabhängig, denn die Vertreter:innen gehen davon aus, dass Organisationen strategische Autonomie besitzen, um über die unsicheren Ressourcen in ihrer Umgebung im Interesse des Überlebens und der Macht der Organisation zu verhandeln (Friedland und Alford, 1991, S. 235).

Handlungslogiken leiten sich demnach aus Institutionen ab, auf deren Grundlage erst Handlungsrationalität rekonstruiert wird. Für die Krisenkommunikationsforschung lohnt sich der Blick auf institutionelle Logiken, weil hier die Annahme des strategiefähigen Akteurs rekonstruiert werden kann.

Mit der Dezentrierung von Akteuren geht eine Irritation der gängigen Annahmen über handlungsfähige Akteure in Krisen einher. Dieses Irritationspotenzial schlägt sich darin nieder, dass Forschungsvorhaben an der Stelle aufhören, an der sich die Blickrichtung auf Akteure so ändert, dass durch eine konstruktivistische Brille der Akteur selbst mit all seinen Zuschreibungen und seiner gesellschaftlichen Einbettung betrachtet wird. Expliziert wird diese Sichtweise in Kapitel 6 für die Krisenkommunikationsforschung, weil dort die

(strategische) Handlungsfähigkeit von Akteuren in Krisen als historisches Produkt der gesellschaftlichen Entwicklung betrachtet wird. Damit werden die Konsequenzen eines solch voraussetzungsvollen Akteursverständnisses als unhinterfragter Ausgangspunkt insbesondere für die Entwicklung des Forschungsfeldes herausgestellt.

Im nächsten Abschnitt wird deshalb der Frage nachgegangen, an welchen Prinzipien sich Akteure (im Neo-Institutionalismus fallen darunter Individuen, Organisationen und Staaten) in ihrem Handeln im Umgang mit Krisen ausrichten, wenn eine neo-institutionalistische Sicht eingenommen wird.

### **5.3.3 Institutionelle Logiken als Handlungsorientierung in Krisen**

Wenn in Krisen Bedeutungsebenen und Sinn- oder Wertesphären in Konflikt stehen, dann stellt sich zunächst die Frage, wie sich diese überhaupt fassen oder unterscheiden lassen. Meyer et al. (2020, S. 103) beschreiben diese als Bedeutungszonen und räumliche Metaphern, die im Neo-Institutionalismus auf ein Ganzes verweisen – auf das *interinstitutionelle* System (Friedland und Alford, 1991; Thornton et al., 2012). Wird Gesellschaft als interinstitutionelles System verstanden, dann finden sich hier „potenziell widersprechende [...] *institutional orders*, die Individuen und Organisationen unterschiedliche *logics* zur Verfügung stellen, um soziale Beziehungen mit Bedeutung zu versehen“ (Friedland und Alford, 1991, S. 232, 248; zit. nach Senge und Dombrowski 2018, S. 14).

Dieses heterogene Kulturverständnis haben 2012 Patricia H. Thornton, William Ocasio und Michael Lounsbury näher anhand eines zentralen Konzepts erklärt: der *institutionellen Logik*. Diese definieren sie in ihrem Aufsatz *The Institutional Logics Perspective, A New Approach to Culture, Structure, and Process* als

“[...] the socially constructed, historical patterns of cultural symbols and material practices, including assumptions, values, and beliefs, by which individuals and organizations provide meaning to their daily activity, organize time and space, and reproduce their lives and experiences.” (Thornton et al., 2012, S. 2)

Diese Sichtweise konkretisiert die allgemeine Beschreibung von institutionellen Erwartungen, mit denen sich Organisationen konfrontiert sehen (Kirchner, 2012, S. 46). Wird Gesellschaft als interinstitutionelles System begriffen, dann stellen institutionelle Logiken jeweils Handlungsanleitungen bereit, wie soziale Situationen funktionieren und sich deu-

ten lassen. Dabei sind Organisationen einer Vielzahl ganz unterschiedlicher Logiken bzw. Wertesphären ausgesetzt, die explizit oder implizit in Konflikt miteinander stehen können: „Beispiele sind die institutionelle Logik des Kapitalismus, der Familie, des bürokratischen Staats, der Demokratie und der Religion, die als institutionelle Konfigurationen mit ihren Eigenschaften die Gesellschaft beeinflussen“ (ebd.). Hierbei handelt es sich um symbolische Systeme, aber auch um materialisierte Praxis, die in sozialen Beziehungen ihre Ziele verfolgen, aber gleichzeitig auch dem Leben Bedeutung verleihen und damit die symbolische Welt reproduzieren (Friedland und Alford, 1991, S. 249).

Dadurch ergeben sich nach Greenwood et al. (2011, S. 318) Unvereinbarkeiten, mit denen Organisationen umgehen lernen müssen. Die verschiedenen Ordnungen beruhen auf eigenen Rationalitätsverständnissen (Thornton et al., 2012, S. 66), sodass zum übergeordneten Prinzip dieser Logiken vor allem die (relative) Kohärenz erhoben wird, damit sich Deutungsmacht über Handlungen entfalten könne (Meyer et al., 2020, S. 105). Mit anderen Worten: Die ordnende Kraft der Kernelemente institutioneller Logiken spiegelt sich im Denken und Handeln von Akteuren wider (ebd., S. 107).

#### *Krisenkommunikationsforschung als Analyse von institutionellen Logiken in Feldern*

Institutionelle Logiken sind nicht nur durch unterschiedliche Ebenen der Gesellschaft (interinstitutionelles System) geprägt, sondern auch durch (organisationale) Felder und letztlich auch Individuen, sodass es zu dominanten konfliktreichen Konstellationen kommen kann. Hier konkurrieren institutionalisierte Erwartungen um die sinnhafte Ordnung, die wiederum auf Prinzipien verschiedener gesellschaftlicher Bereiche fußen (Kirchner, 2012). Für die Krisenkommunikationsforschung stellt sich die Frage, wie in verschiedenen Feldern den unterschiedlichen institutionellen Logiken praktisch begegnet wird und wie diese Spannungen auf der Mikroebene bearbeitet werden (vgl. dazu auch Aulenbacher (2014). Zu überlegen ist deshalb laut Sandhu (2014), auf welcher Logik eine Organisation basiert und wie diese von außen eingeschätzt wird: „Teilweise können Organisationen sich in mehreren Wertsphären oder Logiken bewegen, die sich gegenseitig überlappen und deshalb schwer zu dekodieren sind“ (ebd., S. 110). Sichtbar wird zudem, wie Krisen ausgelöst werden, weil sich individuelle Akteure in ihren professionellen Rollen gegen die Handlungslogik ihrer Institution auflehnen und sich öffentlich dagegen aussprechen

können: z.B. Alten- und Krankenpfleger:innen, die dagegen demonstrieren, dass ihre Einrichtungen (Krankenhäuser) nach betriebswirtschaftlichen Prinzipien agieren, d.h. wie Unternehmen wirtschaften, anstatt nach Aspekten des Gemeinwohls handeln.

Ein klassisches Beispiel für krisenauslösende Momente sind Wertkonflikte, wenn z.B. Organisationen die selbst zugeschriebenen ethischen Grundsätze nicht einhalten. Zuletzt wurde dies in der Coronapandemie 2020 am Beispiel der Weltgesundheitsorganisation (WHO) deutlich, der vorgeworfen wurde, zu viel Nähe zu China einzunehmen und damit Manipulierbarkeit nachgesagt wurde, weil deren Krisenkommunikation als beeinflusst durch personelle Verflechtungen an der Spitze der WHO mit Chinas Präsidenten und damit als eine tendenziöse Informationspolitik entlarvt wurde.

Mit der Denkfigur der institutionellen Logik werden hier verschiedene Kategorien angeboten, die – ähnlich wie in der Paradigmenforschung – gebündelte Weltansichten abbilden. Solche Kategorisierungen haben neben dem symbolischen Erklärgehalt auch analytisches Potenzial, um das zentrale Spannungsfeld der Akteur-Struktur-Problematik für die Krisenkommunikationsforschung näher zu erschließen (vgl. Thornton et al., 2012, S. 150). Mittels dieser Perspektive werden Verbindungen zwischen Mikroansätzen und strukturalistischen Makroperspektiven gezogen, um zu erklären, wie „sich Akteure innerhalb institutioneller Rahmen strategisch verhalten können“ (Sandhu, 2014, S. 108).

In aktuellen Weiterentwicklungen dieses neo-institutionalistischen Forschungsprogramms wird an verschiedenen Stellen allerdings kritisiert, dass der Ausgangspunkt nicht der Akteur sein dürfe, der nach dieser Sicht überbetont wird. Stattdessen sollten „wieder verstärkt Konfigurationen und Bedeutungszonen und institutionelle Ordnungen sowie deren Beziehungen zueinander“ erforscht werden (Meyer et al., 2020, S. 124). Deswegen schlägt das Forscherteam vor, „kollektive Muster von Bedeutungen und Handeln wieder verstärkt in den Fokus der neo-institutionellen Organisationsforschung zu rücken“ (ebd.). Dies gilt gleichermaßen für die Krisenkommunikationsforschung, da dort häufig das Fehlverhalten einzelner Akteure analysiert wird, was in die Analyse von Schuldzuschreibungen mündet. Verlagert sich der Fokus auf die Veränderungen im institutionellen Gefüge mit all seinen Spannungen und Widersprüchen, dann eröffnet dies neue Möglichkeiten zur Erklärung von Krisen und der Bedeutung von organisationaler Krisenkommunikation.

Die im letzten Abschnitt beschriebene, aufkommende *Institutional-Logics-Perspektive* schärft zwar den Blick für die gesellschaftlichen Hintergrundüberzeugungen, die handlungsorientierend sind und im Kontext der unterschiedlichen Ordnungen herausgebildet werden. Diese können allerdings miteinander konfliktieren, nebeneinander existieren, einander durchdringen, ineinander gepasst oder transformiert werden (Aulenbacher, 2014). Die Auseinandersetzung mit institutionellen Logiken hat dennoch viel Kritik nach sich gezogen, denn früh weisen Berger und Luckmann (1980, S. 68) darauf hin, dass größte Vorsicht im Umgang mit einer vermeintlich inhärenten „Logik“ von Institutionen geboten sei: „Die Logik steckt nicht in den Institutionen und ihrer äußeren Funktionalität, sondern in der Art, in der über sie reflektiert wird. Anders ausgedrückt: Das reflektierende Bewußtsein (sic!) überlagert die institutionale Ordnung mit seiner eigenen Logik“ (ebd.). Das menschliche Gehirn neigt also dazu Widersprüche aufzulösen, um Widerspruchsfreiheit herzustellen, welche „im sinnhaften Charakter des menschlichen Handelns begründet ist“ (ebd.).

#### *Wertekonflikte zwischen Organisationen und ihren Logiken*

Durch die wahrgenommene Rechenschaftspflicht von Organisationen werden Rechtfertigungsmuster genutzt, um sich nach außen weiterhin als legitim zu präsentieren: „Organisationen greifen in ihrer Rechtfertigung immer auf kulturell geprägte Argumentationsmuster zurück, die insbesondere in Krisensituationen unter besonderer Beobachtung steht und dadurch die Krisenwahrnehmung verstärken können“ (Sandhu, 2014, S. 110).

Das hier vorgestellte neo-institutionalistische Konzept der institutionellen Logik zeigt die Nähe zur Managementperspektive (Thornton et al., 2012), indem Institutionen als strategische Kalküle interpretiert werden, auf die einzelne machtvolle Akteure mit ihrem Handeln einwirken können (Hasse und Krüger, 2020b, S. 18).

Damit verfestigen solche Konzepte die Vorstellung vom einflussreichen Akteur, um insbesondere aus Sicht der neo-institutionalistischen Theoriebildung forschungsstrategische Möglichkeiten der Nischenbesetzung zu nutzen und strategische Akteure nicht ganz auszuklammern. Ein solches Vorgehen ist in der Forschung zwar durchaus erwünscht, bedeutet allerdings eine Abkehr vom ursprünglichen neo-institutionalistischen Ansatz, worauf in der schnellen Verbreitung des Neo-Institutionalismus nur noch selten ausreichend geachtet wird (ebd.). Diese folgenreiche Entwicklung, in der Akteuren wieder zu-

nehmend Intentionalität und ein hohes Reflexionsniveau zugeschrieben wird (ebd., S. 19), ist Gegenstand des nächsten Kapitels, das anhand der Akteurskonzeption als *institutionellem Unternehmer (Institutional Entrepreneur)* veranschaulicht wird.

#### **5.3.4 Gestaltungsspielräume im institutionellen Kontext**

Spätestens seit der *kognitiven Wende* (Zucker, 1977) wird Akteuren im Neo-Institutionalismus wieder deutlich mehr Handlungsspielraum zugestanden als noch in den Grundlagentexten (Oliver, 1991; Lawrence et al., 2011; Suddaby et al., 2013; Thornton et al., 2012). Vorstellungen, ob und inwieweit Akteure auf institutionelle Umwelterwartungen reagieren und auf diese einwirken können, gehen bei unterschiedlichen Vertretern des Neo-Institutionalismus weit auseinander. Mit der Figur des *Institutional Entrepreneurs* wird nun konzeptionell eine neue Sicht auf Organisation entwickelt, indem Organisationen als Akteure durchaus strategisch in institutionalisierten Prozessen agieren (Oliver 1991).

Individuen und Organisationen sind danach in der Lage, ihr Umfeld aktiv mitzugestalten und strategische Ziele innerhalb der institutionellen Arrangements umzusetzen. Dabei können sich institutionelle Unternehmer sogar Vorteile verschaffen, wenn z.B. institutionelle Logiken im Spannungsverhältnis stehen, da institutionelle Regeln neu gedeutet werden müssen, weil sie nicht in sich geschlossen sind (Sandhu, 2014, S. 108). Diese Beiträge sind nah an der Managementforschung angelehnt und gewichten „Fragen der Entscheidungsfähigkeit und Intentionalität individueller und kollektiver Akteure wesentlich stärker als im ursprünglichen Neo-Institutionalismus“ (Hasse und Krüger, 2020b, S. 17).

##### *Der institutionelle Unternehmer als Initiator des institutionellen Wandels*

Organisationen nehmen die gesellschaftliche Erwartungsstruktur sowohl über die öffentliche (medienvermittelte) Meinung als auch über die Sprache wahr, die ihnen als wesentliche Orientierungspunkte dienen (Meyer und Rowan, 1977, S. 343). Dabei wird nicht nur auf institutionelle Kontexte *reagiert*, sondern Vertreter:innen gehen beim Konzept des *institutionellen Unternehmers* davon aus, dass institutioneller Wandel durch absichtsvolles Handeln von Akteuren selbst geschaffen werden kann (ebd.). In Kapitel 6 wird im weiteren Verlauf der Akteursbegriff dafür konkretisiert, sodass deutlich wird, dass im

Neo-Institutionalismus sowohl Individuen, Organisationen und Nationen als Akteure hervorgehoben werden.

Einen institutionellen und organisationalen Wandel können demnach institutionelle Unternehmer herbeiführen, weil ihnen zugeschrieben wird, dass sie aktiv und zielgerichtet intervenieren können (Hasse und Schmidt, 2010). Institutionelle Unternehmer kennzeichnen danach solche Akteure, die Wandel durch ihre persönlichen Eigenschaften oder ihre strukturelle Positionierung vorantreiben können. Diese Vorstellung vom institutionellen Unternehmer basiert auf DiMaggios These (1988): Danach entstehen immer dann neue Institutionen, wenn Akteure sowohl ausreichende Ressourcen besitzen und eine Möglichkeit sehen, dass dadurch ihre Interessen realisiert werden. Darin zeigen sich bereits die strategischen Gestaltungsspielräume von institutionellen Unternehmern: Sie können Interessen vertreten, machtpolitisch agieren und damit bestehende institutionelle Elemente verändern. Damit lassen sich Innovationen und die Entstehung von neuen Bedeutungen erklären, um „diverse institutionelle Logiken für ihre Zwecke zu nutzen“ (Hasse und Schmidt, 2010, S. 6). Diese „Erweiterung“ erlaubt es, den Akteur aus der Rolle eines passiven Empfängers von gesellschaftlichen Erwartungen herauszulösen, um dessen aktive Mitgestaltung zu betonen (Meyer, 2004, S. 26).

### **5.3.5 Strategische Reaktionsmöglichkeiten auf Krisen**

Wenn es um die strategischen Einflussmöglichkeiten von Organisationen in Krisen geht, stehen im Neo-Institutionalismus wie in der managementtheoretischen Perspektive erneut verschiedene Typologien und Reaktionsmuster bereit, die an dieser Stelle kurz zusammengetragen und diskutiert werden. Sandhu (2014, S. 112) listet in Anlehnung an Breitsohl (2009) idealtypische Reaktionsmöglichkeiten von Organisationen in Krisen auf (vgl. Abbildung 15). Dabei merkt er an, dass es sich hierbei nur um eine begrenzte Anzahl an Reaktionsmöglichkeiten handelt, die als legitime Handlungsmöglichkeiten anerkannt werden.

Tabelle 15: Idealtypische Reaktionsmöglichkeiten in Krisen nach Breitsohl (2009) und Sandhu (2014)

Organisation	erkennt Problem an	übernimmt Verantwortung	sucht aktiv nach Lösung	Strategien
ausweichend	-	-	-	Rückzug, Verschleiern, Verneinung
verteidigend	+	-	-	Entkopplung Entschuldigung Definition der Situation
aner kennend	+	+	-	Erklärung Rechtfertigung Schuldeingeständnis
anpassend	+	+	+	Entschädigung Trennung Restrukturierung

Aufgrund von gesellschaftlichem Druck wird auf solche Strategien als Handlungsmöglichkeiten zurückgegriffen: „Bleibt dieser aus, können manche Organisationen auch mit *ausweichenden Strategien* erfolgreich sein, indem sie sich z.B. aus einem Feld zurückziehen, ihre Handlungen verschleiern oder schlicht Anschuldigungen verneinen“ (Sandhu, 2014, S. 113). Als Gegenstück dazu existieren auch anerkennende Strategien, wie z.B. die Entschuldigung, die auf kommunikative Akzeptanz und Verantwortungsübernahme abzielen (ebd.).

Die wohl bekannteste Typologie stammt von Christine Oliver (1991), die sich einerseits mit der aktiven Beeinflussung der Umwelt und andererseits aber auch mit der Zurückweisung von institutionellen Zwängen durch Akteure auseinandergesetzt hat. Ihr Beitrag *Strategic Responses to Institutional Conditions* im Jahr 1991 verstärkt neben dem Beitrag von Mark Suchman die akteurszentrierte Entwicklungslinie. Durch solche Veröffentlichungen im betriebswirtschaftlich hochrelevanten *Academy of Management Journal* verweist Hasse auf eine „Institutionalisierung des Neo-Institutionalismus“ in der Managementforschung (Hasse und Krüger, 2020b, S. 16).



Das „Neue“ an dieser Argumentation besteht darin, „dass Organisationen bei ihren Reaktionen auf (neue) institutionelle Erwartungen nicht determiniert sind und dass sie auf diese Erwartungen auch nicht unbedingt unbewusst und intentionlos reagieren“ (ebd., S. 15).

*Tabelle 16: Strategische Reaktion auf institutionelle Erwartungen nach Oliver (1991, S. 152; übersetzt bei Walgenbach und Meyer 2008, S. 124)*

<b>Strategie</b>	<b>Taktik</b>	<b>Beispiele für Taktik</b>
<b>Erdulden</b>	a. gewöhnen b. imitieren c. befolgen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ als gesicherte Normen befolgen</li> <li>▪ institutionalisierte Modelle nachahmen</li> <li>▪ Regeln befolgen und Normen akzeptieren</li> </ul>
<b>Kompromiss herstellen</b>	a. ausgleichen b. befriedigen c. verhandeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erwartungen untersch. Akteure ausgleichen</li> <li>▪ besänftigen, institutionalisierte Elemente anpassen</li> <li>▪ mit den „Stakeholdern“ in Verhandlungen treten</li> </ul>
<b>Vermeiden</b>	a. verbergen b. puffern c. fliehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nichtkonformität verstecken</li> <li>▪ Anknüpfung zur institutionellen Umwelt lockern</li> <li>▪ Ziele, Aktivitäten, Standorte lockern</li> </ul>
<b>Trotzen</b>	a. zurückweisen b. herausfordern c. angreifen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ explizite Normen und Werte ignorieren</li> <li>▪ gegen Regeln und Anforderungen ankämpfen</li> <li>▪ Quellen institutioneller Zwänge angreifen</li> </ul>
<b>Manipulieren</b>	a. kooperieren b. beeinflussen c. steuern	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ einflussreiche Akteure einbinden</li> <li>▪ Werte und Kriterien entwickeln und formen</li> <li>▪ institutionelle Akteure und Prozesse beherrschen</li> </ul>

In Tabelle 16 sind die unterschiedlichen strategischen Optionen aufgezählt, derer sich Organisationen bedienen, um auf unterschiedliche Erwartungen zu reagieren. Die Begriffe der Strategie und Taktik implizieren zwar, dass Organisationen diese intentional nutzen, dennoch können diese Handlungsmuster durchaus unbewusst gewählt werden. Olivers Forschungsbeitrag (1991) besteht primär darin, dass sie herausgearbeitet hat, unter welchen Bedingungen Organisationen zu welchen Strategien greifen (Walgenbach und Meyer, 2008, S. 123). Unter der Strategie des Erduldens findet sich beispielsweise Imitation als Taktik, die bereits in Kapitel 3.4.1 ausführlich vorgestellt wurde. Insgesamt komme es darauf an, wie hoch das Ausmaß der institutionalisierten Zwänge sei, wobei Oliver davon ausgeht, dass je mehr Zwänge bestehen, desto mehr seien auch die strategischen Reaktionsmöglichkeiten beschränkt.

Die Typologie von Oliver erinnert deutlich an die bereits vorgestellte von Timothy Coombs, der mit seinen Krisenkommunikationsstrategien eine hohe Reichweite in der Hauptforschungsperspektive der Krisenkommunikationsforschung erzielt hat. Insbesondere der Strategiebereich *Trotzen* mit den Taktiken der *Zurückweisung*, *Herausfordern* und *Angreifen* ähneln bei Coombs der Strategie des *Abstreitens* (*Deny*), bei denen das Management die Existenz einer Krise abstreitet oder andere Personen am Entstehen einer Krise beschuldigt (vgl. Kapitel 3.4.1). Der deutlichste Unterschied zwischen Coombs und Olivers Positionen besteht im Bezugspunkt: Olivers Position verweist auf Reaktionen auf institutionelle Erwartungen. Coombs liest diffusere Erwartungen ab, indem er versucht, über Schuldzuschreibung Krisentypen zu identifizieren, auf die dann mit Kommunikationsstrategien reagiert werden kann. Da sich Krisen allerdings jeglicher Klassifizierung bereits durch ihre Prozesshaftigkeit entziehen, erscheint Coombs' Einteilung in Krisentypen nicht überzeugend. Olivers Standpunkt hingegen verweist auf die Reaktionen, weil diese sich gerade vor dem Hintergrund von institutionellen Erwartungen herausgebildet haben. Coombs zielt darauf ab, die günstigste Strategie zur Krisenbearbeitung herauszufinden, während Oliver zu erklären versucht, wie gleichförmige Reaktionsstrategien durch institutionelle Erwartungen entstanden sind.

Letztlich gleichen sich die Perspektiven von Coombs und Oliver allerdings dahingehend, dass beide auf strategische Reaktionsmöglichkeiten abheben, wobei nicht viel mehr erklärt werden kann, als der Forschungsstand bereits zeigte.

#### *Sprachliche Accounts zur Krisenbewältigung*

Hinsichtlich der Frage, wie Institutionen entstehen, wurde bereits der Prozess der Institutionalisierung nach Berger und Luckmann vorgestellt, wobei es sich um „einen Prototyp des unreflektierten und mit der Zeit erwartungsgenerierenden Gebrauchs von Routinen, Sitten und Gebräuchen“ handelt (Hasse und Krücken, 2005, S. 65). Nach diesem Verständnis braucht es keine intentionalen Akteure, die aktiv entscheiden, sondern Institutionen spielen sich von selbst ein, wodurch dann habitualisierte Verhaltensweisen und Gewöhnung entstehen (ebd.). Diametral dazu steht die Erklärperspektive, die Institutionen als Produkt von absichtsvollem Handeln darstellt: Für die Betrachtung von organisationaler Krisenkommunikation hieße das, dass hier Krisenkommunikation wieder als Instrument

verstanden wird, mit dem Krisen entschärft und Institutionen zur Herstellung von sozialer Ordnung bearbeitet werden können. Dies geschieht meist mit sprachlichen Mitteln, denn Akteure greifen zur Krisenbewältigung auf sogenannte *accounts* zurück: „Accounts sind nicht mit Kommunikationsstrategien gleichzusetzen, die meist zukunftsorientiert ausgerichtet ist, sondern sind meist Gegenstand von ex-post Analysen“ (Sandhu, 2012, S. 181). Auf diese bereits etablierten Argumentationsmuster stützen sich Akteure, wenn sie in Krisen unter Druck handeln müssen.

In diesem Kontext finden sich auch richtungsweisende Arbeiten, die sich mit der Verbindung von *Impression-Management-Techniken* und dem Neo-Institutionalismus beschäftigen, in denen Bezüge zum Krisenmanagement gezogen werden. Als Erste untersuchte Elsbach (1994), wie *verbal accounts* in unsicheren Situationen konstruiert werden. Im gleichen Jahr legten auch Allen und Caillouet (1994) ihre Studie *Legitimation Endeavors: Impression Management Strategies Used by an Organization in Crisis* vor. Dort setzten sich die Autoren damit auseinander, wie Sprache in Organisationskrisen eingesetzt wird, um als legitim wahrgenommen zu werden. Die identifizierten Impression-Management-Strategien verstehen die Autoren als eingebettet in den externen Diskurs von Organisationen. Der Frage, wie auf gesellschaftliche Veränderungen in den Krisenreaktionen Bezug genommen wird, haben sich Le und Bartlett (2014) gewidmet. Dabei untersuchen sie, wie Legitimitätslücken zwischen Organisationen und öffentlichen Erwartungen mithilfe sprachlicher *accounts* bearbeitet werden.

Insbesondere im Zuge der Institutionalisierung bzw. Deinstitutionalisierung können sogenannte *ready-made accounts* leicht aktiviert werden (Walgenbach und Meyer, 2008; Hasse, 2013a, S. 10). Unter Account wird hier eine legitimierte Begründung für eine Handlung gefasst, die sich weiter verfestigt und selbst zur Institution werden kann (Walgenbach und Meyer, 2008, S. 67). Dies beschreibt auch Zucker: „When acts have ready-made accounts [...], they are institutionalized“ (Zucker, 1977, S. 728). Auf diese etablierten Argumentationsbausteine greifen Akteure zurück, wenn sie ihr Vorgehen oder ihre Aussagen begründen müssen und anzeigen wollen, dass diese im Einklang mit den Normen und Werten der Bezugsgruppen stehen (Walgenbach und Meyer, 2008, S. 191). Mit *accounts* ist der institutionalisierte Wortschatz gemeint, auf den prinzipiell jeder Akteur zugreifen kann, weil es sich hierbei um die „manifeste Ebene von Legitimitätsordnungen“

(Sandhu, 2012, S. 18) handelt.<sup>46</sup> Die Kommunikationsstrategien, die in der Hauptforschungsperspektive (Kapitel 3.4.1) insbesondere bei Benoit und Coombs benannt wurden, werden hier als Grammatiken der Legitimation umgedeutet, die insbesondere in unerwarteten Situationen wie Krisen genutzt werden (ebd., S. 180).<sup>47</sup>

Inwiefern sich Krisenkommunikation aber nicht nur als das Abrufen von sprachlichen Mustern konzeptionalisieren, sondern als institutionalisierte Praktik auffassen lässt, wird im nächsten Abschnitt erörtert.

---

<sup>46</sup> Zur Vertiefung von „Legitimizing Accounts“ als Materialität des Legitimationsprozesses siehe Sandhu (2012, S. 179).

<sup>47</sup> Einen wichtigen Hinweis insbesondere für inhaltsanalytische Auswertungen von accounts findet sich bei Sandhu mit Verweis auf Elsbach: Für den Bereich der *Materialisierung* (also der Veröffentlichung in Medien) von accounts. Hier heißt es, „dass Organisationen die Kontrolle über die Medien haben. Berichte über Organisationen in Massenmedien oder Social Media sind nach dieser Lesart selbst keine accounts, greifen aber die accounts der Organisation auf“ (Sandhu, 2012, S. 180).

## 5.4 Krisenkommunikation: institutionalisierte Praktik?

In diesem Kapitel wird gezeigt, wie sich mit Hilfe der neo-institutionalistischen Theoriebrille dem Konstrukt der organisationalen Krisenkommunikation als institutionalisierte Praktik genähert werden kann. In einem ersten Schritt wird die bereits wenig vorhandene Literatur dazu herangezogen, um den historischen Prozess zu veranschaulichen, inwieweit bei Krisenkommunikation von einer institutionalisierten, d.h. nicht mehr hinterfragbaren Praktik in Organisationen gesprochen werden kann. Hilfreich für diese Betrachtung sind dann weiter die drei Isomorphie-Mechanismen von DiMaggio und Powell (1983), die zusammen mit den drei Säulen-Modell von Institutionen (Scott 2001) zu einem heuristischen Modell führen, mit dem die Einflussgrößen auf das Konstrukt der organisationalen Krisenkommunikation herausgestellt werden. Weiter wird in diesem Kapitel die besondere Bedeutung von Medien zur Herausbildung von Krisenkommunikationspraktiken betont, da nicht nur eine Beobachtung von Organisationen durch Medien stattfinden, sondern auch eine Medienwirkung von organisationaler Krisenkommunikation festgenommen und deswegen auch bedient werden muss. Schließlich wird die Forschungslage zu Krisenkommunikation als institutionelle Arbeit zum Organisationserhalt bzw. zusammen mit anderen Organisationen zum Erhalt von größeren Strukturen, wie z.B. den institutionellen Funktionen der Finanzmärkte, dargestellt.

### 5.4.1 Zur Herausbildung von Krisenkommunikationspraktiken

Frandsen und Johansen (2009, S. 102) zeichnen in ihrem Artikel *Institutionalizing Crisis Communication* nach, wie in dänischen Kommunen ein Prozess der „kommunikativen Aufrüstung“ stattfand, der sich in der Etablierung von immer mehr Kommunikationsabteilungen und Organisationen mit Kommunikationsleitungen niederschlug. Im Rahmen des *New Public Managements* kam es zu politischen Veränderungsprozessen in Dänemark und zur Umsetzung einer Kommunalreform, die damit einen Sichtwechsel von Kommunen als öffentliche Organisationen bewirkte:

“Today, a great many municipalities perceive themselves as ‚modern corporations‘ competing in order to attract more tax-paying citizens, businesses and tourists. They have become very aware of their image and reputation and are focused on the services they provide to citizens.” (ebd.)

Erst im Laufe der Zeit wurde ein neuer Fokus auf strategische Kommunikation gelegt, der darauf zurückzuführen ist, dass auch die Zuschreibung der Organisationsform einem Wandel unterworfen ist („modern cooperation“). Mit der Einrichtung von Kommunikationsstellen wurde auf die Erwartung reagiert, dass im Rahmen der Kommunalreform *Change-Kommunikation* betrieben werden müsse und die Kommunen ein Markenimage aufbauen müssten (ebd.). Mit dem mikroinstitutionellen Modell von Tolbert und Zucker (1983) wollen die Autoren herausfinden, inwieweit Krisenkommunikation und Krisenmanagement als institutionalisierte Praktik verstanden werden können. Als Ergebnis haben sie zwei unterschiedliche Logiken identifiziert, nach denen die Kommunen arbeiten, die in Reinform so allerdings nicht existieren: die „*emergency logic*“ vs. die „*crisis management logic*“.

Unter die *emergency logic* fällt der Notdienst („emergency department“) als historisch über hundert Jahre gewachsene Institution mit einem hohen Level an Legitimität, welcher auf Managementebene angesiedelt und auch in der Zivilgesellschaft anerkannt ist. Neuer hingegen sei die *crisis management logic*, die in der neuen Kommunikationsabteilung verankert sei und in dieser Logik mit komplexeren Krisen, diverseren Stakeholder-Typen und auch vermehrt mit Medien interagiert. Weil sich Kommunen als Organisationsformen wandeln und damit Image, Reputation und Glaubwürdigkeit als Zielgrößen gewichtiger werden, müssen Organisationen danach auch die verschiedenen Logiken bedienen, wie dies an einem Beispiel der Autor:innen anschaulich wird:

“The handling of an accident, such as contamination of the drinking water in one part of a city, should no longer be viewed as just a question of operational and tactical crash management, but can within this perspective be viewed as a dynamic and complex crisis for the municipality in question where politicians, discontented citizens and the media intervene in various ways, putting the image and the reputation of the municipality under pressure.” (Frandsen und Johansen, 2009, S. 107)

Sie kommen zu dem Schluss, dass beide institutionellen Logiken weiterhin in diesem funktionsübergreifenden Wandel in den Kommunen existieren. Die *crisis management logic* verorten sie im Institutionalierungsprozess zwischen *Innovation* und *Habitualisierung*, allerdings noch nicht als *objektiviert* bzw. *sedimentiert* (vgl. dazu Kapitel 5.2.1). Von einer Institutionalierung von Krisenkommunikation bzw. Management sprechen sie

2009 in Dänemark deswegen noch nicht. Wenige Jahre später spricht Fredriksson et al. (2014) organisationaler Krisenkommunikation jedoch Institutionen-Status zu:

“As many other social activities, crisis communication has become institutionalised and as such, it is underpinned by normative systems and cognitive understandings that prescribe how it ought to be practiced, when it should be practiced and why it should be practiced.” (ebd., S. 69)

### *Institutionalisierung von „organisationaler Krisenkommunikation“ durch Isomorphie*

Zur Erklärung, wie es zur Herausbildung von organisationaler Krisenkommunikation als anerkannter rationaler Praktik unter verschiedenen Organisationstypen kommt, verhelfen außerdem die drei analytischen Mechanismen von DiMaggio und Powell (1983), die auf Organisationen in organisationalen Feldern wirken:

Darunter fällt **1. erzwungene Isomorphie** (*coercive isomorphism*): Organisationen nehmen hier formellen und informellen Druck über Gesetze und Regelungen wahr, wie sie sich in Krisen zu verhalten haben. Dazu finden sich im Bereich der Selbstregulierung empfohlene Sprachregelungen in Krisenplänen oder ähnliche Dokumente im Internet, in denen die „Nettiquette“ und damit der Sprachgebrauch in diesem Kontext festgelegt wird (Köhler, 2006, S. 226). Fremdregulierung geschieht anhand medienspezifischer Gesetze und Rechtsverordnungen (ebd., S. 228 ff.) zum Beispiel zu Fragen nach Verantwortlichkeit und Haftung von Inhalten. Auch Aspekte wie die Anbieterkennzeichnung, der Markenname oder Wettbewerbsrechte können Einfluss darauf haben, wie eine Organisation in Krisen kommuniziert (indem z.B. organisationskritische Berichterstattung unterbunden wird).

Durch hohe Unsicherheit wird **2. die Nachahmung** zwischen Organisationen gefördert (*mimetic isomorphism*): „Not all institutional isomorphism, however, derives from coercive authority. Uncertainty is also a powerful force that encourages imitation“ (DiMaggio und Powell, 1983, S. 151). Insbesondere in Krisensituationen fehlt es Akteuren häufig an Erkenntnissen über größere Zusammenhänge, Ursachen und Wirkungen, sodass sie nicht wissen, wie sie auf die unterschiedlichen Umwelterwartungen angemessen reagieren sollen. So wird nach eindeutigen Problemlösungsentwürfen gesucht, die sich durch den Prozess der Imitation, d.h. der Orientierung an anderen Organisationen ergeben können. Hier werden insbesondere solche Problemlösungen aufgegriffen, die in der Öffentlichkeit

als Vorbild wahrgenommen und damit als legitim befunden werden. So entstehen sogenannte *Best-Practice*-Beispiele für Krisenfälle, die insbesondere in organisationalen Feldern zirkulieren (vgl. hierzu auch Hasse und Krücken, 2005, S. 26). Demnach wird unter hoher Unsicherheit verständlich, dass sich z.B. kleine Unternehmen häufig an größeren Organisationen orientieren und beispielsweise deren Krisenpläne und Strategien für sich übernehmen. Gleichzeitig verbreiten Berater:innen diese Strategien in verschiedenen Organisationen und legitimieren diese gleichzeitig durch ihre praktische Erfahrung. DiMaggio und Powell gehen davon aus, dass mit der wachsenden Größe einer Organisation auch der Druck wächst, dass diese gleiche oder ähnliche Dienstleistungen anbieten, was zur Ausdifferenzierung der Professionen führt (DiMaggio und Powell, 1983).

Empirisch bleibt zu prüfen, inwieweit sich kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) an den Praktiken größerer Unternehmen in Krisen orientieren, da Letzteren insbesondere dann professionelles Agieren zugesprochen wird. Diesen Vorgang bezeichnen DiMaggio und Powell (1983) auch als „Modeling“:

“Modeling, as we use the term, is a response to uncertainty. The modeled organization may be unaware of the modeling or may have no desire to be copied; it merely serves as a convenient source of practices that the borrowing organization may use. Models may be diffused unintentionally, indirectly through employee transfer or turnover, or explicitly by organizations such as consulting firms or industry trade associations.” (ebd., S. 151)

Dabei zeigt sich, dass eine Organisation sowohl zufällig als auch mit Absicht zu einem „Modell“ werden kann, auf das sich andere Organisationen in Zeiten von Unsicherheit berufen. So lässt sich die These von DiMaggio und Powell auf die Krisenkommunikationsforschung übertragen: „The more uncertain the relationship between means and ends the greater the extent to which an organization will model itself after organizations it perceives to be successful“ (1983, S. 154). Dass Unsicherheit eine wesentliche Einflussgröße auf Handlungsentscheidungen im Krisenkommunikationsprozess haben kann, wurde bis heute zu wenig beachtet (Liu et al., 2016). Wenn in der Forschung stärker reflektiert wird, dass in Zeiten hoher Unsicherheit auf bewährte Handlungsweisen von erfolgreichen Unternehmen zurückgegriffen wird, so lässt sich dies stärker zur Bewertung von vordergründig wahrgenommenen „Erfolgsfaktoren“ berücksichtigen. Zudem erklärt sich dadurch, warum immer wieder neue Kommunikationsstrategien in Form von Moden



auftauchen, wie z.B. die zeitweise vermehrte Auseinandersetzung mit der „*stealing thunder*“-Strategie (Arpan und Pompper, 2003; Arpan und Roskos-Ewoldsen, 2005).

Nach dieser Methode sollen Organisationen möglichst frühzeitig ihre Perspektive auf die Krise selbst veröffentlichen, um zu signalisieren, dass sie handeln und selbstsicher sind. Doch auch hier finden sich zahlreiche Gegenbeispiele, die belegen, dass es sich dabei keineswegs um verallgemeinerbare Erfolgsstrategien handelt, die ebenfalls wenig aussagekräftig vor dem jeweiligen gesellschaftlichen Kontext sind: Die Coronakrise liefert dafür zahlreiche Beispiele, denn so zeichnete sich am möglichst frühzeitigen Kommunizieren der jeweiligen Bundeslandperspektiven im Kontext der Öffnungsdiskussion um die Ausgangsbeschränkungen ab, dass dies in einer Art „Wettstreit um Schnelligkeit“ enden kann: Im Gegensatz zur Landesregierung von Nordrhein-Westfalen, die möglichst früh ihre Handlungsfähigkeit unter Beweis stellen wollte und z.B. Kooperationen mit Nachbarländern wie Holland einging, setzten andere Bundesländer andere Prioritäten, wie z.B. die stufenweise Implementierung verschiedener Maßnahmen.

Der dritte Aspekt ist der **normative Druck** (*normative isomorphism*), der insbesondere mit Professionalisierungsprozessen von Organisationen zusammenhängt:

“Two aspects of professionalization are important sources of isomorphism. One is the resting of formal education and of legitimation in a cognitive base produced by university specialists; the second is the growth and elaboration of professional networks that span organizations and across which new models diffuse rapidly. Universities and professional training institutions are important centers for the development of organizational norms among professional managers and their staff.” (DiMaggio und Powell, 1983, S. 152)

So sind im deutschsprachigen Raum, aber auch international verschiedene Organisationsformen entstanden, die sich zu Krisenkommunikation regelmäßig austauschen und an der Professionalisierung des Berufsstandes mitwirken. Darüber hinaus finden sich verschiedene Veranstaltungsformate, auf denen sich Forscher:innen und insbesondere Praktiker:innen vernetzen. Noch kurz vor der Coronakrise 2020 fand z.B. der Krisenkommunikationsgipfel in Stuttgart statt, der vom Krisennavigator veranstaltet wird. Hierbei handelt es sich um das 30. Gipfeltreffen für Kommunikationsmanager:innen, Pressesprecher:innen, Krisenbeauftragte, Wissenschaftler:innen sowie Fach- und Führungskräfte. Unternehmen beraten sich hier gegenseitig in Fragen des Umgangs mit Krisen. Der Bundes-

verband der Pressesprecher (BdP) lädt in Deutschland zu verschiedenen Veranstaltungen ein, in denen Krisenkommunikation thematisiert wird, wie Sommerakademien, Besuche bei Unternehmen (z.B. „Krisenkommunikation bei Dr. Oetker“). Zudem finden auch Diskussionsreihen zum Thema statt, wie beispielsweise „Krisenkommunikation in Zeiten von Social Media und Bürgerbeteiligung“. Darüber hinaus existiert ein dichtes Netz an PR- bzw. Kommunikationsagenturen in Deutschland, die Krisenkommunikation anbieten. Um eine Vorstellung darüber zu erhalten, inwieweit Berufsnormen zirkulieren und sich verbreiten und wie eng verzahnt inzwischen Forschung und Praxis in den letzten Jahren sind, dient folgende Übersicht:

*Tabelle 17: Netzwerke, Arbeits- und Forschungsgruppen zu Krisenkommunikation (Quelle: Eigene Darstellung).*

<b>Name der Organisation</b>	<b>Gründung, Ort,</b>	<b>Organisationsform</b>	<b>Reichweite</b>	<b>Selbstbeschreibung</b>	<b>Angebot</b>
Krisennavigator – Institut für Krisenforschung Deutsche Gesellschaft für Krisenmanagement e.V.	1998, Kiel	„Spin-off“ der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Forschungs- und Beratungseinrichtung	international tätig; Ausbildung von 3000 Führungskräften; ca. 500 Organisationen	optimiert öffentliche verschiedene Organisationstypen zu Krisen-, Notfall- und Katastrophenmanagement.	Krisenübungen und Medientrainings, tagesaktuelle Krisenfalldatenbank (deutschsprachig), Netzwerktreffen, Fortbildungen, Zertifikatslehrgänge
Arbeitskreis Krisenkommunikation	2001, Hamburg	DPRG, Deutsche Gesellschaft für Public Relations	ca. 40 Mitglieder aus Konzernen und PR-Agenturen	analysieren und diskutieren krisenhafte Entwicklungen und Einzelbeispiele	Diskussion, Netzwerktreffen und Best-Practice-Beispiele
Internationale Forschungsgruppe Krisenkommunikation (IRGoCC)	2006, Illmenau	Einrichtung des Fachgebietes Medienwissenschaft der Technischen Universität Illmenau	international, ca. 18 Mitglieder aus Forschung und Praxis	intensivieren Austausch zwischen Experten aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft	Forschungsaktivitäten, Beratungsleistung, Tagungen, Konferenzen, Seminare, Weiterbildung
Bundesverband Medientrainer (BMTD) e.V.	2009, Köln	eingetragener Verein, Berufsverband	Zertifizierungsverfahren durch 13 Medientrainer:innen keine Angabe über Reichweite	Medientraining von Krisensituation für Behördenleiter:innen, Pressesprecher:innen etc.	Schreiben von Pressemitteilungen, Tweets und Postings. Besprechung von Praxisbeispielen; Pressekonferenzen, Liveschalten ins Fernsehstudio simuliert.

Name der Organisation	Gründung, Ort,	Organisationsform	Reichweite	Selbstbeschreibung	Angebot
Verband für Krisenkommunikation (VKK)	Schweiz, 2009	Kompetenzzentrum für Krisenkommunikation & Krisenmanagement	ca. 45 Mitglieder	Förderung der professionellen Krisenkommunikation und des „Reputationsmanagements“ in der Schweiz	fachliche Vernetzung, Wissens- und Erfahrungsaustausch, Besichtigungen von Organisationen
Sektion, Fachgruppe Crisis Communication	2011	Fachgruppe der ECREA	Plattform für den Raum Europa und international; Facebook-Gruppe: 160 Mitglieder (Stand: 11/19)	Austausch zwischen Forschung und Praxis auf Tagungen, PhD Workshops	kritische Diskussion und zum Vergleich unterschiedlicher theoretischer Ansätze und empirischer Erkenntnisse in koexistierenden Forschungsfeldern der Krisenkommunikation

Außerdem zeigt sich die Selbstverständlichkeit von organisationaler Krisenkommunikation daran, dass Preise für gute Krisenkommunikation in Deutschland vergeben werden: So erhielt zum Beispiel 2011 das Reiseunternehmen TUI für seine Krisenkommunikation den *Internationalen Deutschen PR-Preis*. 2015 wurden *Vordenker* in der Krisenkommunikation aufgrund einer Expertenbefragung ausgezeichnet. Spezifische Berufskodizes wurden im deutschsprachigen Bereich allerdings noch nicht explizit formuliert, sondern dazu finden sich lediglich implizit vereinzelte Hinweise in vielen der Fachmagazine wie dem PRESSESPRECHER oder dem PR-MAGAZIN.

Hinsichtlich des normativen Drucks kann zudem festgehalten werden, dass Normen im Gegensatz zu gesetzlichen Regeln nicht per se bindend sind und damit keine formalen Normen in Krisenkommunikationsprozessen bestehen, die eingehalten werden müssen (Fredriksson et al., 2014, S. 71). Zudem weisen die Autoren darauf hin, dass eine der relevantesten Normen darin bestehe, dass Krisenkommunikation als geplante und kontrollierte Aktivität verstanden wird (ebd.).

Der geteilte Glaube an Rationalität ergibt sich dadurch, dass die gesellschaftliche Umwelt und der Konsens an Vorstellungen nicht weiter hinterfragt werden muss und für Entlastung sorgt (Walgenbach, 2006, S. 359). Eine wesentliche Eigenschaft des organisationalen Feldes besteht zusammenfassend in dessen Dynamisierung:

„Dynamisierung bedeutet, dass sich die Relevanz einzelner Akteure, die Kräfteverhältnisse zwischen den Akteuren, die Zusammensetzung der Akteure in einem Feld sowie die Grenzen des Feldes im Zeitverlauf ändern können. Dynamisierung bedeutet aber auch, dass die Bedeutungen der Institutionen und die durch sie gebildeten sozialen Kategorisierungen ebenfalls modifiziert werden können.“  
(Walgenbach und Meyer, 2008, S. 73)

### *Einflussgrößen auf organisationale Krisenkommunikation*

Um das Konstrukt der organisationalen Krisenkommunikation abschließend zu veranschaulichen, dient ein heuristisches Modell, in dem sich die bereits vorgestellten drei Säulen von Scott wiederfinden. Neben dem regulativen und normativen Rahmen wird dort der kulturell-kognitive Rahmen optisch herausgestellt, weil dieser auch Medienlogiken beinhaltet, die sich im medialen Diskurs entfalten und Techniken der Kontrolle als Einflussgrößen hervorbringt.



Abbildung 16: Einflussfaktoren auf organisationale Krisenkommunikation (Quelle: Eig. Darst. in Anlehnung an Hasselbladh und Kallinikos, 2000)

Die Aspekte sind im Modell nicht alle miteinander verwoben und haben in der Praxis unterschiedliche Wirkkraft: Zum Beispiel können es Menschen als selbstverständlich ansehen, dass organisationale Krisenkommunikation zwingend nötig ist (kulturell-kognitiver Rahmen), obwohl diese keine expliziten Gesetze vorschreibt (regulativer Rahmen).

Die Aussagekraft des Modells bleibt damit bei einer Heuristik, da die Unterschiedlichkeit und Gewichtung der Ebenen, die organisationale Krisenkommunikation konstituieren, nur schwer darstellbar ist. Außerdem ist umstritten, dass die drei Säulen gleich zu gewichten sind. Als Spezialfälle lassen sich beispielsweise regulative und normative Institutionen auch den kognitiven Institutionen unterordnen (Senge und Hellmann, 2006, S. 41). Dementsprechend sind nach Senge und Hellmann kognitive Institutionen eher eine „Protostufe der Wirklichkeitswahrnehmung“ und kein spezifischer Bereich der Wirklichkeitskonstruktion (ebd.). Am Modell wird besonders deutlich, dass es sich um Glaubensvorstellungen handelt, sodass Kommunikation instrumenthaft als „Mittel zum Zweck“ zur Lösung von Krisen eingestuft wird und damit gleichzeitig zum Kontrollinstrument von Krisen avanciert (vgl. dazu auch Fredriksson et al., 2014, S. 73). Einen besonderen Stellenwert wird in Krisen deshalb Medien zugeschrieben, die speziellen Druck durch ihre Sichtbarkeitslogiken, journalistische Berichterstattung und Social Media aufbauen, was im Folgenden vertieft wird.

#### **5.4.2 Zur besonderen Bedeutung von Medien in Krisen**

In Krisen kommt der öffentlichen Beobachtung durch Medien eine hohe Bedeutung zu, denn Praktiken der organisationalen Krisenkommunikation finden hier unter erhöhtem Erwartungsdruck und Rechenschaftszwang statt. Medien werden selbst als Institution charakterisiert, da diese auf Dauer angelegt sind, normative Erwartungen schaffen und bei der Konstruktion von Akteuren mitwirken (Donges, 2006). Damit wird ihnen zugeschrieben, dass sie die Wahrnehmung und Präferenzbildung von Organisationen als auch von Einzelakteuren beeinflussen können (vgl. dazu auch ebd., S. 574): „Medien wirken auf Organisationen nicht selbstständig ein, sondern vermittelt durch die Wahrnehmung und Interpretation einzelner Akteure, die in konfliktreichen Prozessen innerhalb der Organisation ausgehandelt wird“ (ebd., S. 563).

Organisationen sehen sich laut Donges (2006, S. 575) gezwungen, unterschiedlichen institutionellen Ansprüchen gerecht zu werden, um verschiedene Anforderungen auszugleichen. Der Druck durch Medien(-logiken) ist in Krisen folglich besonders hoch: Die konsistente Bedienung teils widersprüchlicher Forderungen setzt Mitglieder unter Druck (z.B. wenn eine „One-Voice-Policy“ gefordert wird, aber sich verschiedene Mitglieder mit ihren

unterschiedlichen Wahrnehmungen äußern). An dieser Stelle kündigen sich häufig Folgekonflikte an, da Organisationen daran scheitern können, allen heterogenen Ansprüchen gerecht zu werden, was Medien unter Beobachtung stellen, denn „Medien als Institutionen fördern [...] innerhalb von Organisationen Konflikte – sowohl zwischen ihren einzelnen Teilen als auch zwischen ihnen und verschiedenen institutionellen Umwelten“ (ebd.).

Medien prangern Missstände an, wodurch sie Krisen in Organisationen durch konsequenten Beobachtungsdruck bewusst auslösen können (Hasse, 2013a, S. 81). Speziell durch Phänomene wie Medienkonzentration wird deutlich, wie sehr Machtstrukturen gefestigt werden, die wiederum Einfluss auf rechtliche, politische als auch wirtschaftliche Rahmenbedingungen ausüben können (Hasse, 2013b, S. 81). Sowohl PR-Praktiker:innen als auch Krisenverantwortliche sehen sich dann gezwungen, in Krisen – und auch darüber hinaus – den Regeln und Erwartungsstrukturen des Mediensystems zu entsprechen (Sandhu, 2013, S. 161). Da von Massenmedien wiederum Aktualität erwartet wird, sind sie dazu verpflichtet, der Öffentlichkeit permanent neue relevante Informationen (darunter auch Überraschung und Veränderung) bereitzustellen. Nach Merten handelt es sich bei diesen Faktoren um zentrale Krisenvariablen: „Krisen passen daher hervorragend in das Aktualitätsraster der Medien hinein, weil sie a) unvorhersehbar (hochinformativ) sind und weil sie b) eine garantierte Relevanz (in sachlicher Dimension) besitzen“ (2008, S. 89).

Organisationale Krisenkommunikation wird demnach praktiziert, weil implizit Erwartungen und eine Medienwirkung vorausgesetzt werden und diese aus Sicht der Organisation zwingend bedient werden muss (Sandhu, 2014). Wie Krisenkommunikation dabei als institutionelle Arbeit innerhalb einer Organisation verankert ist, wird im nächsten Abschnitt dargelegt.

### **5.4.3 Krisenkommunikation als institutionelle Arbeit**

Vor dem Hintergrund der Frage nach der aktiven Einbindung von Akteuren und ihrer Rolle in (Krisen-)Prozessen wurde bislang wenig Aufmerksamkeit auf das Zusammenspiel von Institutionen und Akteuren in Herstellungsprozessen von Legitimität speziell im Krisenkontext gelegt. Hasse und Schmidt weisen auf die damit verbundene Reproduktionsleistung von Akteuren hin, die am (Fort-)Bestand von Institutionen interessiert seien (Hasse und Schmidt, 2010, S. 6).

Unter institutioneller Arbeit verstehen Lawrence und Suddaby (2006, S. 215) das zielgerichtete Handeln von Einzelpersonen und Organisationen, Institutionen zu schaffen, zu erhalten und zu zerstören. In diesem Kontext wird auch auf nicht-intendierte Effekte und unbeabsichtigte Folgen von institutioneller Arbeit hingewiesen: „Here there are two distinctions one has to keep in mind. First the one between activities and results – organizations perform a number of different activities to create, maintain and disrupt institutions but the intentions are not always accomplished“ (Fredriksson et al., 2013, S. 19). Außerdem wird zwischen intendierten und unintendierten Konsequenzen unterschieden.

Weil Institutionen so komplex erscheinen, lässt sich nach Vertreter:innen dieser Perspektive nicht eindeutig vorhersehen, welche Aktivitäten Institutionen beeinflussen. Das Konzept der institutionellen Arbeit beinhaltet, dass Institutionen nicht willkürlich entstehen, sondern Ergebnisse der Aktivitäten von Menschen mit Interessen sind und insbesondere durch den Wechsel zwischen Kooperation und Konflikt entstehen (Fredriksson und Pallas, 2015). Auch das Erhalten von Institutionen wird hier wesentlich einflussreichen Akteuren zugeschrieben und nicht der zufälligen Reproduktion. Letztlich gibt es noch die Zerstörung von Institutionen, die entweder durch neue abgelöst oder durch andere existierende verändert werden (Lawrence et al., 2011).

### *Umgang mit Krisen bedarf der Übersetzung von Institutionen*

An diese Theorieentwicklung knüpfen die schwedischen Forscher:innen Fredrikson, Olsson und Pallas (2014) an, indem sie explizit die Krisenkommunikationsforschung mit der neo-institutionalistischen Perspektive verbinden. Krisenkommunikation verstehen sie sowohl als soziale Praktik als auch als gesellschaftliches Phänomen und lehnen damit das instrumentelle Verständnis der Hauptforschungsperspektive ab. Vielmehr verstehen sie Krisenkommunikation selbst als Institution, da hier eine Reihe an mehr oder weniger bewussten Vorstellungen über Formate (d.h. Organisationsstrukturen, die für die Krisenkommunikationsarbeit entwickelt wurden), Inhalte und Kontexte bestehen (wie sehen Situationen aus, in denen Krisenkommunikation geleistet werden muss?) (ebd., S. 65). Sie zeigen dann, wie diese Vorstellungen in verschiedenen (lokalen) Kontexten übersetzt, angepasst und modifiziert werden und sich damit gleichzeitig ausbreiten, Popularität gewinnen und dadurch als legitim angesehen werden. Damit verdeutlichen sie, dass der

flexible, kreative Umgang und auch die Improvisationen in Krisen immer „caged in translation“ seien, wobei mit „caged“ die neo-institutionelle Einbettung ihr Sinnbild findet. Die wesentliche Erweiterung, die hier vorgenommen wird, besteht darin, dass Akteure weder als autonome noch isolierte Entitäten verstanden werden, die frei agieren können, sondern strukturelle Bedingungen stärker berücksichtigt werden müssen. Organisationen sind damit im institutionellen Kontext situiert:

“As a result, practices are seen as a result of institutional expectations and taken-for-grantedness rather than their expected effects. From this we have learned that social activities tend to be performed in conventional ways that are socially accepted, a tendency which becomes even stronger in situations with high levels of uncertainties and extensive unpredictability i.e., crisis.” (ebd., S. 67)

Mit Verweis auf Boxenbaum (2006) bedeutet *Translation* die spezifische Suche nach Lösungen für organisationale Probleme, die in laufenden Interaktionen zwischen verschiedenen Akteuren stattfindet, die sich entweder in gleichen oder überschneidenden institutionellen Kontexten befinden. Auf lokaler Ebene werden in Organisationen dabei Reinterpretationen und Rezitationen kultureller Schemata reproduziert (Czarniawska und Joerges, 1996). Nach diesem Verständnis nehmen Organisationen selbst Einfluss auf den Prozess, wie sich institutionelle Ideen in Aktivitäten umwandeln, sodass hier sowohl Organisationen als auch Individuen eine aktive Akteursrolle in Krisen einnehmen (Fredriksson et al., 2014). Am Beispiel der Grippe-Pandemie illustrieren sie, wie verschiedene Landkreise den Empfehlungen des „Nationalen Plans zur Kommunikation während Pandemien“ folgen, wobei ihre jeweilige Kommunikationspraxis sowohl professionelle Normen als auch rechtliche Erwartungen prägen (ebd., S. 75). Zudem fanden sie heraus, dass die Voraussetzungen in der Krisenkommunikation der jeweiligen Länder neu definiert wurden, was zu lokalen Variationen in der Umsetzung führte, ohne die allgemeinen Normen und Regeln im Vorfeld infrage zu stellen (ebd., S. 78):

“In sum, we see evidence of both general constraints and localised translation. On a general level the counties followed the legal and normative expectations and requirements that led to striking similarities when it came to concept and overall strategies used. At the same time, the implementation of the regulative and normative models was not static or passive. Rather the counties’ crisis communication included redefinition of the prevailing prerequisites that enabled local variations without up-front challenges to the overall norms and rules.” (ebd., S. 76)



Sie beschreiben in Anlehnung an Sahlin-Andersson (1996), dass bestimmte Regeln genauer spezifizieren, was, wann, wo und wie in institutionelle Modelle übersetzt wird (Fredriksson et al., 2014, S. 76). Die sogenannten „editing rules“ sorgen dafür, dass Institutionen im lokalen Kontext angepasst werden und gleichzeitig als Institution weiterbestehen. An dieser Stelle lässt sich also ein weiterer Schritt im Forschungsfeld der Krisenkommunikation verzeichnen: Improvisation und Kreativität in Krisen ist hier gesellschaftlich gerahmt, sodass Akteure sich dieser Rahmung nicht entziehen können und damit Erwartungen, Regularien etc. lokal umgedeutet und in spezifische Kontexte übersetzt werden müssen (ebd., S. 78). Fraglich bleibt an dieser Stelle allerdings, wer genau diese Translationsprozesse vornimmt, wie bewusst diese ausfallen und wie aktiv Akteure damit die Krisenkommunikation selbst steuern. Weil die Autorinnen davon ausgehen, dass Organisationen absichtsvoll handeln, um institutionelle Skripte umzusetzen, bleibt eine Frage aus ihrer Sicht noch unbeantwortet: „What motivates organisations to take part – or not to take part – in these activities when it comes to crisis communication and what do they want to accomplish?“ (ebd., S. 79). Diese Frage wird in Kapitel 6 beantwortet.

Auf das intentionale Akteursverständnis geht Fredriksson (2014) erneut in seiner zweiten Studie ein, indem er aufzeigt, wie Akteure Institutionen bzw. institutionelle Kontexte in Krisen bearbeiten (ebd., S. 320). Mit der Idee Scotts, dass Institutionen durch Verhaltensweisen, Routinen und Rituale erhalten werden, zeigt er, dass in Krisen die Grundlagen einer Institution unter Druck geraten und damit fraglich werden (ebd.; Beckert, 1999; Lawrence und Suddaby, 2006). Nach Fredriksson können Krisenkommunikationspraktiken *in Kombination* mit anderen Praktiken zum Erhalt von Institutionen beitragen (Fredriksson, 2014, S. 320). Anhand der Finanzkrise zeigt er, dass Kommunikation nötig erscheint, um Regeln, Normen und Praktiken des Finanzmarktes aufrechtzuerhalten:

“Thus crisis communication [...] can be understood as a form of institutional work aiming for the maintenance of an institution at the same time as it has to be adapted to the very same conditions where the interests of individual organizations are subordinated to collective interests.” (ebd.)

*Krisenkommunikation als eine Form von institutioneller Arbeit zum Organisationserhalt*

Fredriksson versteht Krisenkommunikation als *institutionelle Arbeit*, die von Organisationen *zusammen mit anderen organisationalen Praktiken* genutzt wird, um – wie in seinem Fallbeispiel der Finanzkrise – die institutionellen Funktionen der Finanzmärkte beizubehalten (ebd., S. 333). Um herauszufinden, welche Kommunikationsziele die Leitungspositionen sowie die Kommunikationsverantwortlichen verfolgen, wurden acht Interviews mit Vertreter:innen aus drei schwedischen Regierungsbehörden sowie schriftliche Dokumentenanalysen durchgeführt (Pressemitteilungen, Internetseiten und weiteres Material). Die Auswertung ergab drei Formen von Krisenkommunikation als institutionelle Arbeit: *Bereitstellen (providing)*, *Überwachung (policing)* und *Routine (routinizing)*, die unterschiedlich stark genutzt wurden. Diese waren intentional auf die Reproduktion der etablierten Ordnung ausgerichtet, statt auf klassischen Organisationszielen wie der Sicherung von Reputation. Weil in Fredrikssons Verständnis verschiedene Aktivitäten in Organisationen als Krisenkommunikation verstanden werden und Kommunikation damit nicht „isoliert“ stattfindet, bezeichnet er auch informelle Treffen als Teil von Krisenkommunikation.

Klassische Grenzen zwischen Handlungsfeldern heben sich hier auf. Vielmehr können prinzipiell alle organisationalen Handlungen Teil der Krisenkommunikation werden, mit der institutionelle Arbeit betrieben wird. Zur Beschreibung von Krisenkommunikation verbietet es sich nach Fredriksson (2014, S. 334), einzelne Strategien herauszugreifen, denn „to single out strategic stance, rhetorical strategy or reputational threat as the object for analyses would therefore mislead the results“ (ebd.).

Krisenkommunikation zur Aufrechterhaltung von Institutionen betont mit dem Konzept der institutionellen Arbeit, dass Krisenkommunikation nicht den organisationsbezogenen Zielen (Reputation, Effizienz) diene, sondern dass gemeinsam mit anderen Organisationen daran gearbeitet wird, institutionelle Logiken aufrechtzuerhalten. Neu an dieser Sichtweise ist, dass diese institutionelle Arbeit nicht zwingend in der öffentlichen Diskussion und über Medien stattfinden muss, sondern bereits niedrigschwelliger in informellen Gesprächen stattfindet.

Eine solche Erweiterung des Krisenkommunikationsverständnisses führt dazu, dass „Kommunikation“ von Institutionen nicht isoliert zu betrachten ist, was bedeutet, dass

rein strategische Perspektiven auf Kommunikation abzuschwächen sind, in denen Kommunikation als „Mittel zum Zweck“ verstanden wird. Zwar legitimieren sich Kommunikationsabteilungen in Organisationen darüber, aber zu fragen ist, ob diese nicht auch ihr Handlungsgebiet erweitern müssen, d.h. statt klassischer Pressemitteilungen in Krisenfällen werden andere vielfältige Formen der institutionellen Arbeit denkbar. In der Konsequenz hieße dies für die Organisationspraxis, dass auch Mitarbeiter:innen anderer Abteilungen dafür sensibilisiert werden, dass ihre Arbeit nicht losgelöst von Krisenprozessen stattfindet. Die Kommunikationsabteilungen verlieren aus einem solchen Verständnis also nicht an Legitimität, sondern werden eher zur Schaltstelle, die auch Reflexionsprozesse solcher Abteilungen in Gang setzen kann, die weniger Bewusstsein für Krisendynamiken und Krisenkonstruktionen haben.

Wenn Krisenszenarien keine Anfangs- und Endpunkte aufweisen und neuere Krisentypen wie z.B. die Coronakrise anzeigen, dass Krisen auch auf Dauer angelegt sein können und sich sogar mit anderen Krisen multiplizieren (z.B. im Kontext von Rassismus-Ausschreitungen), avanciert Krisenkommunikation – trotz seines vermeintlichen Ausnahmecharakters – paradoxerweise zum Dauerzustand. Dies verändert auch die institutionelle Arbeit von Kommunikationsabteilungen, worauf sie sich einzustellen haben. In der Praxis kann dies z.B. zu mehr Kooperationen zwischen Organisationen führen oder für eine weitere Expansion von neuen Organisationstypen sorgen (Bromley und Meyer, 2015).

In diesem Kapitel hat sich gezeigt, dass Akteuren im institutionellen Kontext unterschiedliche Reaktionsspielräume in Krisen eingeräumt werden. Damit zeigt sich allerdings eine spezifische Auslegung, Kritiker:innen würden es als Umkehrung neo-institutionalistischer Grundpositionen benennen: Akteuren wird die Fähigkeit zugesprochen, mittels Krisenkommunikation intentional auf Institutionen Bezug zu nehmen, sodass sie aktiv das institutionelle Gefüge nach ihren Interessen beeinflussen können. Demgegenüber steht die Erkenntnis, dass erst das institutionelle Gefüge die Akteure und ihre Interessenlagen hervorbringt (vgl. hierzu auch Walgenbach und Meyer, 2008, S. 124).

## 5.5 Zwischenfazit: Reaktionsspielräume trotz institutioneller Einbettung?

Mit der Perspektive des soziologischen Neo-Institutionalismus ändert sich die Sicht auf organisationale Krisenkommunikation, womit auch das Forschungsfeld von organisationaler Krisenkommunikation modifiziert wird.

Im Neo-Institutionalismus wird zunächst zwischen dem Effizienz- und Legitimitätsprinzip für Organisationen unterschieden, d.h. Legitimität avanciert insbesondere in Krisen zum wichtigsten Grund für das Handeln von Organisationen. Neu ist damit, dass Organisationen bereits dann Legitimität zugeschrieben wird, wenn sie sich lediglich mit präventiven Maßnahmen auseinandersetzen, um ihre Handlungskompetenz unter Beweis zu stellen. Wie *effektiv* einzelne Kriseninstrumente zur Bearbeitung von Krisen sind, wird dabei nachrangig behandelt. Organisationen, die Krisenpläne erstellen, Krisentrainings durchführen und Verantwortlichkeiten in potenziellen Krisen frühzeitig klären, bewähren sich so als moderne und rationale Akteure. Damit werden einzelne Instrumente (wie z.B. Krisenpläne) aus Perspektive des Neo-Institutionalismus teilweise in ihren Wirkungen überschätzt, die in der managementtheoretischen Perspektive vorgestellt wurden.

Eine weitere bedeutende Verschiebung des Blickwinkels besteht darin, dass nicht mehr einzelne Organisationen und ihre Kommunikation mit Anspruchsgruppen im Fokus stehen. Vielmehr wird die Limitation der Organisationszentrierung aufgebrochen, sodass als neue Analyseeinheit das organisationale Feld ins Forschungsfeld der Krisenkommunikation eingeführt wird. Mit dem organisationalen Feld wird konzeptionell berücksichtigt, dass hier – ähnlich wie in der rhetorischen Arena von Frandsen und Johansen (2017) – verschiedene Akteure im Austausch stehen und sich gegenseitig sowie auch das Verhalten von anderen sozialen Entitäten normieren und kontrollieren wie z.B. Behörden, Berufsverbände, Unternehmen, NGOs, Schulen und Beratungsstellen etc. (Bonazzi und Tacke, 2014, S. 412).

Da Organisationen im Krisenkontext vielfältig aufeinander Bezug nehmen, wird organisationale Krisenkommunikation nicht länger nur als Übermittlung von Botschaften zwischen Sendenden und Empfangenden gedacht, sondern dies beinhaltet auch die (unin-

tendierten) Bezugnahmen *zwischen* allen Akteuren, die mittels öffentlicher Kommunikation eine Krise mitkonstituieren.

Um hier eine Unterscheidung zur klassischen managementtheoretischen Krisenkommunikation vorzuschlagen, dient das Konzept der *relationalen Krisenkommunikation*, was nicht nur intentionale, professionalisierte Kommunikation umfasst, sondern das Handlungsfeld der übergreifenden Kommunikation unter dem Deutungsrahmen der Krise. Mit dem Verständnis von relationaler Krisenkommunikation kann auf die aufgezeigten Blindstellen des Forschungsfeldes reagiert werden, indem im weiteren Verlauf das Akteursverständnis näher beschrieben wird (vgl. Kapitel 6.2). Medien nehmen als Akteure eine besondere Rolle in organisationalen Feldern ein, da diese Legitimität zuschreiben und gleichzeitig eine Bühne bereitstellen, auf denen Akteure sich ihre Handlungskompetenz in Krisen gegenseitig demonstrieren, womit sie zur Aufrechterhaltung von Institutionen – nicht zuletzt der des handlungsfähigen Akteurs – beitragen.

Relationale Krisenkommunikation wird aus dieser neuen Perspektive als gesellschaftliches Phänomen betrachtet, welches als Produkt aus dem institutionellen gesellschaftlichen Kontext hervorgeht. Der gemeinsame Bedeutungsrahmen der Krise ist dabei entscheidend, denn in Krisen ist sowohl einzelnen als auch kollektiven Akteuren in Bezug auf die Umwelterwartungen unklar, wie sie sich verhalten und handeln sollen. Institutionen leiten Verhalten an, geben allerdings keine Handlungsweisen vor. Krisen zeichnen sich darüber aus, dass gesellschaftlicher Druck und Zwänge noch stärker empfunden werden. Weil Krisen deshalb in der Wahrnehmung von Akteuren die etablierte soziale Ordnung außer Kraft setzen und damit die angenommene Selbstverständlichkeit von Sozialität erschüttert wird, werden in Anschluss an Berger und Luckmann (1980) *Krisen als Irritationen in Typisierungsprozessen aufgrund von Nicht-Wissen* konzipiert. Die hier vorgenommene Krisenkonzeption, die auf die Disruption einer kognitiv-symbolischen Ordnung abstellt, ist ein fruchtbarer Ertrag dieser Arbeit und gleichsam Ansatzpunkt für die zukünftige Krisenkommunikationsforschung. Die wesentliche Erkenntnis des Neo-Institutionalismus, dass es keinen institutionsfreien Raum gibt, impliziert gleichzeitig, dass Akteure nicht nur in Krisen eingebettet sind, sondern Produkt dessen sind. Handlungsfähigkeit in Krisen ist deswegen keine natürliche Eigenschaft, sondern muss *dargestellt* und in Bezugnahme auf andere *aufrechterhalten* werden.

Vor dem Hintergrund, dass sich im Neo-Institutionalismus organisationales Handeln unter Unsicherheit gut erklären lässt und Organisationen in Krisen diffuse Umwelterwartungen und hohen Druck und Zwänge verspüren (Sei transparent! Berichte alle Informationen! Spreche mit einer Stimme!), werden in organisationalen Feldern Angleichungsprozesse sichtbar, die von DiMaggio und Powell (1983) als zwanghafte, mimetische und normative Isomorphie beschrieben wurden. Welche dieser Zwänge im Kontext von Krisen wirken und wie diese dazu führen, dass Organisationen Krisenkommunikation betreiben, konnte in diesem Kapitel genauer aufgeschlüsselt werden: Entweder es findet eine Akkomodation der Organisationen an diese Zwänge statt oder sie verlieren ihre Legitimität. Diese zentrale Erkenntnis der neo-institutionalistischen Perspektive ist insofern ertragreich, als dadurch erklärt werden kann, warum sich Krisenstrukturen, die eigentlich auf den unvorhersehbaren, einzigartigen Ausnahmefall ausgerichtet sind, sich auch dauerhaft und gleichförmig etablieren und dadurch verfestigen.

Die neo-institutionalistische Perspektivverschiebung geht dabei von keinen strategischen Orientierungen aus, weshalb Nachahmungsprozesse eher spontan und vor allem unbewusst ausfallen. Krisenverantwortliche greifen unter Krisenbedingungen unbewusst auf vorgefertigte Argumentationsmuster oder Textbausteine („ready-made accounts“) zurück. Damit versuchen sie „rezepthaft“ über Kommunikation darzustellen, dass sie handlungsmächtig sind und Krisen kontrollieren können. Sprachliche Accounts legitimieren das Organisationshandeln und werden in Krisen zu wichtigen Trägern, da dadurch der Umwelt angezeigt wird, wie Akteure ihr Handeln legitimieren.

Wenn die eigene Handlungsfähigkeit in Krisen aber gefährdet ist, wird auf Berater:innen oder andere Institutionen verwiesen, die dann den Krisenverlauf weiter strukturieren: „In diesem Falle induziert das Nichtwissen über die zukünftige Entwicklung bestimmter Prozesse einen Imitationsprozess, der als Substitut für eigene Sicherheit fungiert (gemäß dem gängigen Motto, dass es sicherlich einen guten Grund dafür geben wird, dass alle anderen in einer bestimmten Weise handeln, und man entsprechend gut daran tut, sich dem anzupassen)“ (Bonazzi und Tacke, 2014, S. 413).

Bislang galt in der Krisenkommunikationsforschung eher der unspezifische, einzigartige, improvisierte Umgang mit Krisen als Lösungsweg, ohne dabei zu bemerken, dass sich verschiedenste Organisationstypen ähnlicher Instrumente und Strategien zur Bearbei-

tung von Krisen bedienen. Große Organisationen werden dabei zum „Modell des rationalen Umgangs mit Krisen“ für kleinere, weniger ausdifferenzierte Organisationen, denn zur Krisenbearbeitung in Organisationen werden als legitim empfundene, *bewährte* Formen des Handelns benötigt: Eingeübtes Verhalten von Akteuren wie Krisentrainings oder etablierte Krisenstrategien arbeitet frühzeitig mit Routinen, sodass das Handeln für die Umwelt voraussehbar und für Akteure selbst kontrollierbarer erscheint.

Insgesamt erteilt die neo-institutionalistische Perspektive eine Absage an rationale Akteursverständnisse – sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene. Anhand der Rationalitätsmythen ergibt sich auch eine Redefinition für die Krisenkommunikationsforschung: Krisenkommunikation im Sinne der managementtheoretischen Perspektive kann damit als eine Art „Leistungsschau“ interpretiert werden, denn hier wird insbesondere über Medien beobachtbar, wie Organisationen der Umwelt vergewissern, dass sie unter Unsicherheit und vor dem Hintergrund widersprüchlicher Erwartungen weiterhin kompetent handeln können. Sprecher:innen führen aus dieser Sichtweise legitimierte Skripte aus und demonstrieren damit, dass die Krise für die Organisation kontrollierbar oder zumindest „handhabbar“ sei.

An dieser Stelle avanciert die Handlungsfähigkeit von Akteuren in Krisen zu einem spannungsreichen Punkt, der in den Spielarten im Neo-Institutionalismus (NI) unterschiedlich handlungstheoretisch diskutiert wird: Entweder übernehmen Akteure (Individuen oder Organisationen) in Krisen danach eher reflexhaft und unbewusst institutionalisierte Handlungsmuster oder aber sie nehmen Abstand zu ihrer institutionellen Einbettung, wodurch sie in Krisen ihre Interessen als *institutional entrepreneurs* vertreten. Aufgrund dieser Sichtweise kam es im NI vermehrt zu theoretischen Auseinandersetzungen mit den strategischen Interessen von Akteuren im Umgang mit Institutionen, wobei auch Organisationen zugestanden wird, sich durch Entkopplung als strategisches Moment von konflikthaften Erwartungen zu lösen. Spannend ist, dass hier erneut das dominante Akteursverständnis sichtbar wird, bei dem Handeln aus Interesse als selbstverständlich vorausgesetzt wird.

Krisenkommunikation wurde zuletzt bereits bei Fredriksson et al. (2014) als gesellschaftliches Phänomen umgedeutet. Demnach trägt Krisenkommunikation *in Kombination mit*

*anderen organisationalen Praktiken* dazu bei, dass Institutionen wie das Finanzsystem aufrechterhalten werden (Fredriksson, 2014). Kommunikation in Krisen ist dabei nicht losgelöst von anderen institutionellen Praktiken, sondern gehört zur umfassenden Aktivitätsstruktur von Organisationen:

“It is also clear that these activities are nested in other types of activities making it difficult or even irrelevant to make a clear and absolute distinction between communication and other types of activities. To single out strategic stance, rhetorical strategy or reputational threat as the object for analyses would therefore mislead the results.” (ebd., S. 334)

Die schwedischen Forscher:innen Fredriksson, Olsson und Pallas (2014) verstehen Krisenkommunikation selbst als Institution, sodass sich hier abzeichnet, dass das Institutionenverständnis stark vom Akteursverständnis abhängt, weshalb Letzteres verstärkt betrachtet werden muss. Zudem braucht es Charakteristika, anhand derer sich unterscheiden lässt, was als Institution und was als „institutionalisiert“ zu verstehen ist.

Weil organisationale Krisenkommunikation bislang nur aus akteurszentrierter Perspektive betrachtet wurde, fehlt noch immer eine konsequente Makrofundierung. Deswegen wird im weiteren Verlauf der Arbeit für ein Institutionen-Verständnis plädiert, welches sich einzelnen strategischen Akteuren entzieht, d.h. Akteure können nicht monokausal nach ihren Eigeninteressen Institutionen gestalten und auf diese einwirken. Dies ist eine unterkomplexe Sicht auf die Handlungsfähigkeit von Akteuren, denn danach *bringen Institutionen Akteure erst hervor*, wie noch im weiteren Verlauf aufgezeigt wird.

Der Institutionenbegriff ist damit höher als das Akteurshandeln angesiedelt, sodass überindividuelle Werte und Glaubensvorstellungen als Fundament von Institutionen verstanden werden (Weik, 2020; DiMaggio, 1997). Auf diese Weise wird auch der selbstorganisierte Aspekt von Institutionen betont (Weik, 2020, S. 44).

Die grundsätzliche Problematik von akteurszentrierten Ansätzen liegt darin, dass die gesellschaftliche Einbettung und Kultur lediglich zur Hintergrundbedingung von Handeln wird und inhaltlich nur wenig bestimmt bleibt (Meyer et al., 2005a, S. 19). Dennoch basieren aktuelle Arbeiten zur Krisenkommunikation aus neo-institutioneller Perspektive in der Regel auf strategischen Akteurskonzeptionen vor dem Hintergrund, dass diese am besten mit der handlungsorientierten PR-Forschung kompatibel seien. Gleichzeitig



werde so das Alleinstellungsmerkmal des Ansatzes – die Dezentrierung des Akteurs – geschwächt (vgl. dazu auch Sandhu, 2012, S. 94). Auch Fredriksson et al. (2014, S. 78) betonen für die Krisenkommunikationsforschung, dass Krisenkommunikation sich keineswegs auf die Fähigkeiten einzelner Personen oder Organisationen zur Improvisation bzw. zur Kreativität reduzieren lasse, sondern als eingebettete Praxis verstanden werden solle. Mit organisationaler Krisenkommunikation werden dann generelle Erwartungen, Regulationen, Ideen und Modelle an Akteure, Organisationen und Nationen aktiv in spezifische lokale Kontexte übersetzt. Das Modell der institutionellen Arbeit bietet insofern eine *Zwischenlösung* aus dem Dilemma, indem die Akteure zwar als institutionell eingebettet, aber dennoch als gestalterisch tätig betrachtet werden.

Als Zusammenfassung der verschiedenen Perspektiven, die das Akteursverständnis prägen, dient Tabelle 18:

Tabelle 18: *Perspektiven auf Akteursverständnisse (Quelle: Eigene Darstellung)*

	<b>Management-theoretisch</b>	<b>Neo-Institutionalismus Fokus auf institutionelle Unternehmer</b>	<b>Neo-Institutionalismus Fokus auf institutionelle Arbeit</b>	<b>Neo-Institutionalismus; World Polity-Forschung</b>
<b>Gestaltungsspielraum</b>	Kommunikationsstrategien beeinflussen Stakeholder	Strategische Reaktionsmöglichkeiten auf institutionellen Druck	(Un)intendierte Gestalter institutionellen Wandels Distanznahme zu Institutionen möglich	kulturtheoretische Erklärung von Gestaltungsmöglichkeiten
<b>Konzept</b>	Situational Crisis Communication theory	institutionelle Unternehmer	institutionelle Arbeit	soziale Agentschaft
<b>Gestaltungsspielraum</b>	Hohes Maß an Kontrollorientierung, wirkmächtige Kommunikationsstrategien	hohes Maß, Interessenumsetzung, Macht, Ziele und Interessen in der Erschaffung von Institutionen	Erschaffung, Erhaltung, Zerstörung von Institutionen	abhängig von kultureller Zuschreibung Eingebettetheit der Handlungsmuster in symbolische Wissensordnungen
<b>Stellung des Akteurs</b>	zentriert	zentriert	zentriert – dezentriert	dezentriert
<b>Vertreter</b>	Coombs	Oliver, Lounsboury,	Suddaby, Lawrence	Meyer, Boli, Jepperson

Hier werden die verschiedenen Perspektiven auf die Gestaltungsmöglichkeiten von Akteuren und ihre Stellung zusammengefasst. Für die managementtheoretische Perspektive zeigt sich ein noch eher mechanistisches Bild. Die gegenübergestellten verschiedenen Ausprägungen des Neo-Institutionalismus unterscheiden sich darin, dass Akteure in der theoretischen Perspektive zentriert werden, d.h. dass sie Institutionen gestalten können. Ein wesentlicher Wechsel der theoretischen Perspektive besteht darin, dass in der World-Polity-Forschung eine Verschiebung in der Beobachtungsperspektive vorgenommen wird, indem Akteure dezentriert werden. Mithilfe dieses Blickwinkels wird sich im weiteren Verlauf zeigen, dass damit reflexives Denken im Bereich der Krisenkommunikationsforschung gestärkt wird, weil damit der Konstruktionscharakter von Akteuren stärker in den Fokus rückt.

Im letzten Teil der Arbeit wird organisationale Krisenkommunikation konsequent makrotheoretisch fundiert. In der bisherigen Forschung wurde unterschätzt, dass organisationale Strukturen *„durch die größere Umwelt nicht nur beeinflusst, sondern intern konstituiert werden“* (Meyer et al., 2005a, S. 26). Eine solche Perspektive verdeutlicht, dass erst der Blick auf das größere Umfeld erklären kann, welche Akteurstypen mit welchen Eigenschaften im organisationalen Feld konstituiert werden. Grenzen zwischen Akteur und Umwelt sind hier fließend (ebd.). Demnach müssen *„Handlungen und Akteure vornehmlich als erklärungsbedürftige Folgen institutioneller Prozesse“* begriffen werden (Hasse und Krüger, 2020a, S. 17). Mit diesem Verständnis lässt sich im 6. Kapitel die Forschungsfrage beantworten, warum Akteure zur Übernahme von organisationaler Krisenkommunikation bereit sind, wenn diese mit hohen Unsicherheiten verbunden ist.

## 6 Der *World-Polity*-Ansatz zur Erklärung von relationaler Krisenkommunikation

In der neo-institutionalistischen Theorieentwicklung haben sich in den letzten Jahren insbesondere solche Konzepte verbreitet, die sich mit einer Mikrofundierung bzw. dem Einfluss von Akteuren auf Institutionen beschäftigt haben. Auf der einen Seite überrascht dies kaum, da in den Sozialwissenschaften seit jeher Akteure, ihre Sichtweisen und Handlungen im Zentrum der Analysen sozialer Verhältnisse stehen. Der Neo-Institutionalismus hat sich immer wieder die Kritik eingehandelt, Akteure entweder zu vergessen oder als übersozialisiert aufzufassen (Meyer und Jepperson, 2005, S. 47). Auf der anderen Seite wird durch die Betonung von Akteuren und ihren Einflussmöglichkeiten die eigentliche Zielsetzung einer neo-institutionalistischen Theorie verfehlt, die darin bestand, Akteure, Interessen, Macht und strategisches Handeln *bewusst* zu dezentrieren (Walgenbach und Meyer, 2008, S. 119 [Herv. EL]).

In diesem letzten inhaltlichen Kapitel wird noch deutlicher herausgestellt, dass im Neo-Institutionalismus zwei Strömungen dominieren: Während im fünften Kapitel bereits die organisationssoziologische Variante vorgestellt wurde, „die nach der kulturellen Bedingtheit fragt“ (Senge und Dombrowski, 2018, S. 4), steht nun noch die Analyse der zweiten Richtung aus: die *World-Polity*-Forschung, „die die weltweite Verbreitung kultureller Vorstellungen, Werte und Normen untersucht“ (ebd.).

Zunächst wird gezeigt, dass es sich bei der *World-Polity*-Forschung um eine makrosoziologische Schwerpunktsetzung innerhalb des Neo-Institutionalismus handelt, die bereits in den 1970er-Jahren von John W. Meyer und seinem Forschungsteam angelegt wurde. Im nächsten Abschnitt folgen die Grundannahmen des Ansatzes, um dann den Fokus auf Akteure und Handlungsfähigkeit zu legen. Um den Vorschlag von *relationaler Krisenkommunikation* weiter erfassen zu können, wird in diesem Kapitel das Akteursverständnis und die zugeschriebene Handlungsfähigkeit durch den Ansatz der *World-Polity*-Forschung vertieft. In dieser Arbeit wird damit die Frage beantwortet, *warum Akteure unter hoher Unsicherheit die Bereitschaft zeigen, in Krisen öffentlich zu kommunizieren*. Diese Forschungsfrage mag besonders begründungswert erscheinen, da die grundsätzliche Handlungsfähigkeit von Akteuren als selbstverständlich gilt, wenngleich diese in Krisen massiv

eingeschränkt sein kann. Damit lässt sich schlussendlich beantworten, wie in Krisen die (erschütterte) Handlungsfähigkeit von Akteuren kommunikativ durch Bezugnahmen auf Akteure oder Prinzipien aufrechterhalten wird.

Abschließend wird zusammengefasst, welche Neuerungen die Konzipierung von *relationaler Krisenkommunikation* aus neo-institutioneller Perspektive mit sich bringt und welche Blindstellen im Forschungsfeld so in Zukunft weiter bearbeitet werden können. Erklärbar werden z.B. unintendierte und auch transintentionale Effekte durch Krisenkommunikation, die sich nicht auf das Handeln einzelner Akteure zurückführen lassen, sondern sich erst über *kollektive Bezugnahmen* in Krisen entwickeln.

Dazu wird im letzten Kapitel dieser Arbeit eine konsequente *Top-down*-Perspektive eingenommen, durch die Akteure (d.h. Individuen, Organisationen und Staaten) als historisch-kulturelle Konstrukte und damit als Resultat von institutioneller Strukturbildung verstanden werden (Meyer et al., 2005b). Diese Perspektive erlaubt es, Selbstverständlichkeiten der Hauptforschungsperspektive aufzudecken, „mit denen wir moderne Kulturmenschen das Handeln von Individuen, Organisationen und Staaten betrachten und bewerten“ (Senge und Dombrowski, 2018, S. 9).

## 6.1 Grundannahmen der *World-Polity*-Forschung

Als missverständlich bezeichnen Autoren den Begriff der *World Polity* aufgrund seiner Nähe zu den politikwissenschaftlichen Termini „politics“ und „policies“, denn das Forschungsprogramm weist deutlich über politisch-institutionelle Faktoren auf globaler Ebene hinaus (Krücken, 2005b, S. 95). Häufig findet man deswegen auch das deutsche Äquivalent *Theorie der Weltkultur*, auf der auch die neo-institutionalistische Organisationstheorie fußt (Meyer et al., 2020). Ausgangspunkt der kulturtheoretischen Überlegungen ist „die Herleitung der sozialen Konstituierungsprozesse von Vorstellungen des modernen Individuums, der legitimen Operationsweise von (Bildungs-)Organisationen sowie von Nationalstaaten und ihren Programmen“ (Senge und Dombrowski, 2018, S. 9).

Grundlegende Prämisse von Meyer und seinem Forschungsteam ist es, dass sich die westliche Welt im Prozess der *okzidentalen Rationalisierung* historisch derart ausgeweitet habe, dass sich nun eine breite kulturelle Ordnung, eine *Weltkultur* herausgebildet hat (Krücken, 2005a, S. 10ff.). Der Startpunkt wird beim „Christentum und seiner organisationalen Verkörperung, der römisch-katholischen Kirche angesetzt. Durch diese erhielten spätere Rationalisierungsschübe einen universalistischen Bezugsrahmen und eine ‚Ordnung der Dinge‘“ (Krücken, 2005a, S. 11). Meyer zeigt in einer beachtlichen historischen Rückschau, wie der westliche kulturelle Rahmen die Entwicklung, Expansion und Säkularisierung des religiösen Modells reflektiert, wobei diese Evolution bis heute anhält und sich durch z.B. Menschenrechtsbewegungen nachweisen lässt (Stickler, 2005, S. 298). Es wird von einer „axialen Spannung“ zwischen Gesellschaft und natürlicher bzw. spiritueller Umwelt ausgegangen, sodass durch den Prozess der Rationalisierung die einst göttliche Fähigkeit auf den Menschen übertragen wird, Gesellschaft zu verändern und in der Natur zu intervenieren (ebd., S. 299):

„Gesellschaft wird nun als ein modifizierbares Vehikel zur Erreichung diesseitigen Heils und später zur Erreichung von Fortschritt und Gerechtigkeit instrumentalisiert. In der westlichen Tradition ist es das kulturelle Projekt selbst, welches heilig ist, und keine spezifische Kontrollstruktur an sich.“ (ebd.)

Die als Vorstellungswelt verstandene *World Polity* besteht aus Wertorientierungen, die ihre Akteure gleichsam konstruiert (vgl. ebd.). Kulturelle Grundlage der Gesellschaft bildet dabei der Glaube an Fortschritt und an die Durchsetzung zweckrationaler Handlungs-

orientierungen, was an Webers Rationalisierungsthese anschließt (Krücken, 2005b, S. 96). Werteorientierungen legitimieren, bedingen und verstärken insbesondere drei institutionelle Strukturformen untereinander, denen Akteurstatus zugeschrieben wird: *dem Staat*, *der Organisation* und *dem Individuum*. Diese Akteure werden durch kulturelle Prinzipien „top down“ zu Handlungsträgern geformt (ebd.).

*Herausbildung von Akteurstypen durch Rationalisierung: Staat, Organisation und Individuum*

Diese drei Formen moderner Akteure haben sich im Zuge der Rationalisierung als dominante gesellschaftliche Institutionen historisch-kulturell herausgebildet (Krücken, 2005a, S. 11), wodurch sich im Gegenzug allerdings traditionelle Bindungsformen gelockert haben (wie z.B. Gruppen, Familien, Clans). Durch deren Auflösung werden Organisationen und Staaten für Individuen immer bedeutsamer, sodass Individuen und Staaten zum zentralen Bezugspunkt organisatorischen Handelns werden, wenn sich keine anderen Organisationen als Referenz finden (ebd., S. 15). Am sozialwissenschaftlichen Konsens, dass die Moderne durch die organisatorische Durchdringung der Gesellschaft gekennzeichnet ist, schließt die *World-Polity*-Forschung an, wobei dort noch betont wird, dass Organisationen „selbst Resultat, Träger und Verstärker gesamtgesellschaftlicher Rationalisierungsprozesse sind“ (Krücken, 2005b, S. 97). In Krisen wird deutlich, dass Organisationen als wichtige Vermittlungsinstanz von kulturellen Mustern der *World Polity* verstanden werden können (ebd.), die in Krisen erschüttert bzw. infrage gestellt werden. Mittels der Untersuchung von öffentlicher Kommunikation in Krisen kann herausgearbeitet werden, wie diese kulturellen Muster von verschiedenen Akteuren aufrechterhalten werden.

Durch das Identifizieren der kulturellen Grundlagen<sup>48</sup> moderner Akteursvorstellungen liefert der Ansatz der *World-Polity*-Forschung makrotheoretische Erklärungen für das Zustandekommen weltumspannender (kommunikativer) Muster sowie ein gesellschaftstheoretisches Handlungsverständnis, welches im Forschungsfeld der Krisenkommunikation bisher unberücksichtigt geblieben ist.

---

<sup>48</sup> Für Kultur herrscht ein breites Begriffsverständnis in der *World-Polity*-Forschung. Kultur wird als implizites Hintergrundwissen verstanden, auf dem alle sozialen Praktiken basieren (Krücken 2005b, S. 95).

*Gegenstand von World Polity: Diffusion globalisierter Institutionen*

Der Kulturbegriff ist in der *World-Polity*-Forschung spezifisch, weil kulturelle Regeln bestimmten Einheiten und sozialen Handlungen Sinn verleiht, womit diese das Hintergrundwissen der modernen Gesellschaft als institutionelle Modelle selbst miteinschließen: „Diese kulturellen Modelle bestimmen den gesellschaftlichen Rahmen, die als legitim geltenden Akteure und die Handlungsmuster, die zur Verfolgung kollektiver Ziele zur Verfügung stehen, und beziehen diese Elemente aufeinander“ (Meyer et al., 2005a, S. 29). Damit bestimmen Institutionen als *zentrale kulturellen Mythen der modernen Gesellschaft* über den Sinn und Wert der Gesellschaft selbst und ihrer Bestandteile (ebd.).

Untersuchungsobjekt der Theorie ist deshalb die Diffusion dieser globalen Institutionen, denen gesellschaftlich hohe Relevanz zugesprochen wird, wodurch sich in Krisen auf lokaler Ebene erstaunlich ähnliche Praktiken im Umgang mit diesen wiederfinden.

Verbreitet sind folgende globale Institutionen der westlichen Weltkultur: *Universalismus, Gerechtigkeits- und Fairnessnormen, Individualismus, zweckrationales Handeln, Fortschrittsglaube* und *Säkularisierung* (Hasse und Krücken, 2005, S. 9). All diese fungieren als „kollektive Zielvorstellungen und [als] Grundprinzipien“ (Schmidt und Hasse, 2010, S. 146).

Organisationen sind weltweit ähnlichen Einflüssen ausgesetzt, weil sie in einen übergeordneten kulturellen Rahmen eingebettet sind.<sup>49</sup> Auch gemeinsame Deutungsrahmen einer Krise in organisationalen Feldern findet immer vor dem Hintergrund dieses kulturellen Rahmens statt, der im Weiteren noch im Kontext der *sozialen Agentschaft* expliziter betrachtet wird. Die genannten Orientierungsmuster bilden den Kern kultureller Legitimierung, auf die sich Akteure in ihrem Handeln beziehen und auf deren Grundlage soziale Einheiten insgesamt ihren Stellenwert beanspruchen. Im weiteren Verlauf wird sich allerdings zeigen, dass bereits die Akteurskonstitution spannungsreich ausfällt und Akteure immer auch in verschiedenen Feldern agieren, die wiederum durch konkurrierende gesellschaftliche Logiken für Konflikte sorgen und damit selbst zum Krisenauslöser werden können (vgl. Kapitel 5.3.1).

---

<sup>49</sup> Besonders viel Aufmerksamkeit haben zuletzt die Prinzipien der *Individualisierung* und *Rationalisierung* im Organisationskontext erhalten, da diese die Prozesshaftigkeit und den konstitutiven Charakter von Organisationen begründen (Arnold et al. (2020). Jüngst wurde eine weitere Unterscheidung eingeführt, indem nun zwischen *allgemeinen Prinzipien des Organisierens* und *spezifischen Werten* wie Menschenrechte, Umweltschutz, Gerechtigkeit etc. differenziert wird (ebd.).

Der Status der Weltkultur kommt an sich ohne konkrete Akteure aus, wenngleich diese als Träger von *World-Polity*-Prinzipien grundsätzlich impliziert sind (ebd.). Deshalb bedeutet dies nach dieser Theorieperspektive keineswegs, dass Gesellschaft ohne Menschen denkbar sei. Vielmehr wird dort auf das grundsätzliche Spannungsfeld zwischen Individuum und Gesellschaft hingewiesen, „dass Menschen sich auf kulturelle Zurechnungen berufen und verlassen, wenn sie sich selbst als Individuen (Personen, Menschen, Weltbürger) mit Rechten, Wert und Würde definieren“ (Meyer et al., 2005a, S. 19).

Um die Grundannahmen der *World-Polity*-Forschung herauszustellen, dient der kurze Rückblick und Vergleich zu den Annahmen des organisationssoziologischen Neo-Institutionalismus (vgl. Tabelle 19). Die *World-Polity*-Forschung stellt keinen Gegensatz zur organisationssoziologischen Variante dar, sondern eine makrophänomenologische Ausprägung. Schließlich gilt John Meyer als wichtiger Wegbereiter des organisationssoziologischen Neo-Institutionalismus (Senge und Dombrowski, 2018).

Tabelle 19: Vertiefungsperspektiven im Neo-Institutionalismus (Quelle: Eig. Darst.)

	<b>Organisationssoziologischer Neo-Institutionalismus</b>	<b>Makrosoziologische Kulturtheorie World-Polity-Forschung</b>
<b>Ontologie</b>	gesellschaftlich konstruierte Realität	gesellschaftlich konstruierte Realität
<b>Epistemologie</b>	konstruktivistisch/ interpretativ	phänomenologisch/ konstitutionstheoretisch
<b>Intellektuelle Wurzeln</b>	Symbolischer Interaktionismus, Ethnomethodologie, Wissenssoziologie	neue Wissenssoziologie
<b>Erklärungsziel</b>	u.a. Rationalitätsmythen, Angleichungsprozesse	Akteurskonstruktion, Diffusion kultureller Prinzipien

Im Kern der neo-institutionalistischen Organisationstheorie steht der notwendige Bruch mit verkürzt rationalen Akteursmodellen, um einen vielversprechenden Gegenentwurf zur Erklärung von organisatorischem Wandel zu bieten, der nicht durch Prozesse der Interessenmobilisierung befördert wird (DiMaggio, 1988, S. 3 [übersetzt aus dem Englischen]). Stattdessen betont Meier das ursprüngliche „Primat der Verhaltensregulierung über kognitive institutionelle Ordnungen und [die] Dezentrierung rationaler Interessenmobilisierung zugunsten der Interaktion von institutionellen Mustern und Feldstrukturen“ (Meier, 2011, S. 216).



Damit knüpft die *World-Polity*-Forschung an die sozialwissenschaftliche Kritik von akteurszentrierten Theorien an, indem sie darauf verweist, dass es sich bei der Orientierung an individuellen und kollektiven Akteuren um eine unzulässige *Reifizierung*<sup>50</sup> handele. Dieser Hinweis führt zum letzten Teil der vorliegenden Arbeit, in dem aufgezeigt wird, dass *Krisenkommunikation als gesellschaftliches Phänomen zu konzipieren ist und damit auch strategisches Handeln in Krisen nicht außerhalb eines institutionellen Rahmens zu analysieren ist.*

## 6.2 Akteurskonstitution und Handlungsfähigkeit

Eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Akteurstatus zählt zum Alleinstellungsmerkmal im Neo-Institutionalismus (ebd.; Sandhu, 2012). Innerhalb der Kommunikationswissenschaft existieren kaum theoretische Überlegungen dazu, wie Akteure konstruiert werden und Handlungsfähigkeit zustande kommt. Als eine der wenigen sprechen sich Buhmann und Ingenhoff (2013) für ein „Entity-Agency Framework“ im Kommunikationsmanagement aus und nehmen dabei konkret Bezug auf Meyer und Jepperson (2005). Ziel ihres Beitrags besteht darin, dafür zu sensibilisieren, dass Entitäten unterschiedlich wahrgenommen werden und damit auch die zugeschriebene Handlungsfähigkeit variiert, was Auswirkungen auf z.B. Verantwortungszuschreibungen in Krisen haben kann (Buhmann und Ingenhoff, 2013, S. 149). Vor diesem Hintergrund zeigt sich erneut, dass Akteurszuschreibungen hoch relevant für die Krisenkommunikationsforschung sind allerdings deutlich genauer als in der Hauptforschungsperspektive hergeleitet werden müssen.

Das *World-Polity*-Forschungsprogramm bietet durch seine kritische Auseinandersetzung mit unhinterfragten Akteurskonzepten einen nicht-funktionalistischen Gegenentwurf zur starken Management-Orientierung in der Krisenkommunikationsforschung, indem es konsequent auf die historische und kulturelle Konstruktion von Akteuren verweist. Damit bringt es „Licht in zahlreiche spezifische – auch anomale und vernachlässigte – Eigenschaften von Akteuren“ (Meyer und Jepperson, 2005, S. 49), die in Krisen verstärkt zu erwarten sind.

---

<sup>50</sup> In der sozialwissenschaftlichen Literatur herrscht hinsichtlich der Ontologisierung sozialer Akteure die Problematik, dass diese häufig als etwas „Gegebenes“ bzw. als „schon immer Dagewesenes“ verstanden und damit *reifiziert* werden.

Die Ontologie der *World Polity* stellt institutionalisierte Erwartungen bereit, die bestimmen, „welche Einheiten plausibel und legitim in Erscheinung treten, zum anderen, welche kognitiven und normativen Erwartungen an diese Einheiten gerichtet werden“ (Meier, 2011, S. 200). In diesem Kapitel werden nun die „kulturellen Zutaten des modernen Akteurstatus dargestellt“ (Meyer und Jepperson, 2005, S. 47ff.), sodass Akteure danach soziale Konstruktionen sind, womit sie in neo-institutionalistischer Manier als Mythos der modernen Gesellschaft gelten (Meyer et al., 2005a; Meier, 2009). Damit wird ein Gegengewicht zum Akteursverständnis der Hauptforschungsperspektive erzeugt, denn in der Krisenkommunikationsforschung werden Akteure überwiegend als autonome Akteure gefasst, die rational zwischen Wahlmöglichkeiten entscheiden können. In diesem Kapitel wird hingegen eine gesellschaftliche Perspektive auf Akteure erarbeitet, da dieser Blick auf den Konstruktionscharakter von Akteuren Erklärungen für die letzte Fragestellung liefert, warum Akteure überhaupt die Bereitschaft zeigen, in Krisen unter hoher Unsicherheit zu agieren, kommunizieren und damit öffentlich, d.h. medienvermittelt Stellung zu beziehen. Weil kommunikative Bezugnahmen von Akteuren nicht kontextlos stattfinden, finden sich hier kommunikative Muster (z.B. Entschuldigungen).

Zuvor soll allerdings noch einmal auf die Besonderheit hingewiesen werden, dass zwar im breiteren Forschungsdiskurs Konsens darüber besteht, dass es sich bei Organisationen oder Staaten um Konstruktionen und damit um eine Erfindung der Moderne handelt (Krücken, 2005b, S. 97). Dass allerdings auch Individuen in ihrem ontologischen Status ein Produkt der Weltkultur und damit in all ihren Eigenschaften und auch *ihrer Handlungsfähigkeit* gesellschaftlich konstruiert sind, erscheint weitaus provokativer. Individuen haben in der modernen Gesellschaft Vorrang vor der Gemeinschaft, dies beruht auf dem ideologischen Individualismus, nachdem soziales Handeln im zweckorientierten Verhalten von Individuen liegt (Meyer et al., 2005a, S. 18).

Auch in der Hauptforschungsperspektive hat sich deutlich gezeigt, dass in Krisen primär Entscheidungen für Kommunikationsstrategien und Umgangsweisen im Fokus standen und Kultur hier anders verstanden wird, und zwar so, dass eher individuelle Präferenzen ermöglicht und Wissen bereitgestellt wird. Das Wissen darüber, mit welchen Mitteln in Krisen am besten kommuniziert wird, wird von Akteuren „verinnerlicht“ bzw. internalisiert. Davon unterscheidet sich die *World-Polity*-Perspektive grundlegend. Dort wird „die Kon-

struktion individuell handlungsmächtiger Akteure [...] als langfristiger, historisch unabgeschlossener und weltweiter Prozess angesehen“ (Krücken, 2005b, S. 97).

Mit Blick auf den historischen Zeitverlauf wird am Beispiel der Menschenrechte deutlich, dass Individuen als Handlungseinheit mit der Zeit „empowered“<sup>51</sup> werden: „They are seen as having the rights and capacities to manage the entire world, economically, socially, religiously, and politically“ (Krücken et al., 2010, S. 46). So wird deutlich, dass es sich bei dieser Zuschreibung um kulturelle Errungenschaften handelt, die sich global vor allem nach dem Zweiten Weltkrieg und insbesondere in der westlichen Welt etabliert haben. Welche Potenziale birgt dieser genauere Blick auf Akteure und ihre Handlungsfähigkeit für die Krisenkommunikationsforschung? Zunächst einmal wird die exklusive Beschäftigung mit einzelnen Organisationen in Krisen aufgegeben und durch organisationale Felder und den darin existenten Akteursdynamiken ersetzt, denn Akteur wird man erst durch die Bezugnahme auf andere, sodass sich Akteure nicht selbst konstruieren können. Erst durch die Legitimation von anderen Akteuren werden diese handlungsfähig.<sup>52</sup>

#### *Ko-Konstruktion von Krisen durch Gruppen mit geringem Organisationsgrad*

Durch die Definition von Organisation als formal zusammengeschlossene Gruppe fallen Einheiten mit einem geringeren oder partiellen Organisationsgrad in der Hauptforschungsperspektive aus dem Untersuchungsraster, obwohl diese ebenfalls an der Konstruktion von Krisen beteiligt sind bzw. die soziale Ordnung irritieren können. Darunter fallen z.B. Internet-Memes oder aber auch nur schwer adressierbare Gruppen wie *Occupy* und soziale Bewegungen insgesamt. Auch popkulturelle Elemente wie das Tragen von Masken<sup>53</sup> bei Massenprotesten (z.B. die Joker-Maske bei Protesten in solch unterschiedlichen Ländern wie dem Libanon, Irak, Bolivien und Chile) begünstigen eine weltweite Bezugnahme von Menschen aufeinander, bei denen nur wenig abgeschätzt werden kann,

---

<sup>51</sup> Hier zeigt sich auch, dass dies nicht für alle Handlungseinheiten gleich verläuft bzw. nur auf gewisse Teilbereiche zutrifft oder aber nur auf der Oberfläche ein Empowerment stattfindet. Dies zeigt sich deutlich in allen Bereichen der strukturellen Diskriminierung. Auch diese werden erst in Krisen für die breite Öffentlichkeit sichtbarer, wie zuletzt die Debatte um #blacklivesmatter in den USA und auf der ganzen Welt.

<sup>52</sup> Dies trifft sogar auf Diktatoren zu, da diese zumindest von einem Teil der Gesellschaft geduldet werden müssen (z.B. Militär) und damit legitimiert sind, sonst werden diese gestürzt.

<sup>53</sup> An dieser Stelle meint Masken nicht Mund-Nase-Bedeckungen, die in der Corona-Pandemie relevant sind, sondern Masken, wie sie im Theater genutzt werden.

wie sich diese Massenproteste entwickeln und was sie gesellschaftlich an Debatten auslösen. Daneben belegt die Konstitution von organisationalen Feldern z.B. durch den intertextuellen Verweis auf gemeinsame Protest-Slogans, Logos und Lieder, wie sich Krisen durch Gruppen erst konstituieren und sich damit Krisendiskurse entfalten (z.B. im Kontext von Unterdrückung: „Wir alle sind der Joker“, „Je suis Charlie“ oder #blacklivesmatter).

*Vom dynamischen Akteurstatus und von institutionellen Gefügen als Krisenkonstrukteure*

Im bestehenden Akteurverständnis zeigt sich ein blinder Fleck in der bisherigen Krisenkommunikationsforschung, denn der Akteurstatus ist dynamisch und dadurch auch zu keinem Zeitpunkt der Krise konkret greifbar, auch wenn sich temporäre Allianzen bilden bzw. ausdehnen, die sich aber auch wieder auflösen können. Je weiter sich die Wissenschaft von der Akteursvorstellung als intentionale, strategische Gestalter in Krisen entfernt, desto sichtbarer wird der *institutionelle Kontext*, der diese erst hervorbringt. Das institutionelle Gefüge als Krisenkonstrukteur lässt sich allerdings nur schwerlich personalisieren, wengleich dies aus gewohnt akteurszentrierter Sichtweise dazu verhelfen würde, die hohe Erklärungskraft des strukturellen Kontextes herauszustellen: Die Gesellschaft bringt Akteure hervor und damit gleichzeitig auch die Regeln, nach denen die Gesellschaft funktioniert.

Mit dem Akteurstatus im Neo-Institutionalismus hat sich der Soziologe Frank Meier detailliert auseinandergesetzt (2009 S. 77f.). Er definiert Akteure als institutionell abgesicherte, plausible Adressen der kausalen und moralischen Zurechnung von Handlungen und Handlungsfolgen (vgl. auch Meier, 2011, S. 5). An Akteure wird damit eine Reihe kognitiver und normativer Erwartungen gerichtet, die gesellschaftlich institutionalisierte Konzepte verantwortlicher Handlungsträgerschaft (*actorhood*) abbilden und aktualisieren. Erst durch einen Handlungsbegriff, der impliziert, dass Akteure intentional bzw. interessengeleitet agieren, werden Verantwortungszuschreibungen möglich, auf die in der Krisenkommunikationsforschung häufig zurückgegriffen wird (vgl. Coombs, 2007c). Dies zeigt Meier am Beispiel der Diskussion um die Konstruktion der *juristischen Person*, die folgenreich für die Selbstdeutung einzelner und kollektiver Akteure als Handlungssubjekte ist:

„Mit der Erfindung der juristischen Person werden Kooperationen natürlicher Personen in verschiedenen Hinsichten gleichgestellt und als Träger von Rechten, Pflichten und von Handlungsfähigkeit anerkannt. Diese Gleichstellung geschieht freilich nach dem Vorbild individueller Akteure. Die Korporationen werden so behandelt, als ob sie Individuen ähnelten.“ (Meier, 2009, S. 44)

Dieser Aspekt zeigt, dass sich Akteursqualitäten nicht nur unterscheiden, sondern dass die Handlungsfähigkeit bei Organisationen im Vergleich zu Individuen prinzipiell stärker infrage gestellt wird. Über Kommunikation in Krisen wird sichtbar, welchen Entitäten Verantwortung und Handlungsfähigkeit öffentlich zugeschrieben wird und dass diese Attribuierungen nicht eindeutig sind, d.h. dass diese erst in der Gesellschaft ausgehandelt werden müssen.

*Handlungen von Akteuren sind in der sozialen Definition des Akteurs bereits enthalten*

Dass Handlungsfähigkeit zwischen Individuen und Organisationen unterschiedlich ausfällt, zeigt sich in der Problematik des dahinterliegenden Handlungsbegriffs, der an dieser Stelle näher expliziert werden muss. Einige Forscher:innen kommen zu dem Schluss, dass nur Individuen handeln können, nicht aber Organisationen. Dies zeigt sich dann z.B. in dem Gegensatz, dass zum „*eigentlichen* Handeln von Individuen“ die Handlungsfähigkeit von Organisation mitunter als Fiktion<sup>54</sup> (Schimank) betrachtet wird (ebd., S. 48).

Im Unterschied dazu beschreiben Meyer und Jepperson das Handeln von Individuen, Organisationen und Nationalstaaten „als ein kompliziertes System sozialer Agentschaft (*agency*)“ (Meyer und Jepperson, 2005, S. 49 [Herv. im Orig.]). Kompliziert ist dieses System nicht zuletzt dadurch, dass Handeln nach diesem Verständnis aus einer „kontinuierlichen religiösen und postreligiösen Evolution hervorgegangen ist“ (ebd.). Mit dem Prozess der Rationalisierung kommt es nach Meyer und Jepperson (2005) zwangsläufig zu verschiedenen Unterstellungen auf unterschiedlichen Ebenen, wie z.B., dass Individuen ein individuelles Bewusstsein besitzen, nach Interessen handeln, frei entscheiden können, sodass differenzierte Strukturen dazu führen, dass formal organisierte Akteure nach Effi-

---

<sup>54</sup> Meier differenziert zwischen den Begriffen der Fiktion und des Mythos: „Der Fiktionsbegriff bezieht sich auf eine rein kognitive Unterstellung. Der Mythosbegriff dagegen wird üblicherweise auf Vorstellungsinhalte appliziert, denen damit auch ein besonderer Wert in der moralischen Dimension der institutionellen Ordnung zugesprochen wird. Dies gilt für den ‚Rationalitätsmythos‘ ebenso unzweifelhaft wie für den Mythos ‚Akteur‘“ (Meier, 2009, S.51).

zienz streben und Stabilität erzeugen (vgl. dazu auch Stickler, 2005, S. 299ff.). Nach Meyer und Jepperson kam es zu einer Verlagerung der ursprünglichen Handlungsfähigkeit, die einst bei transzendenten Mächten wie z.B. Göttern angesiedelt war und nun zentral in die Gesellschaft hineinverlegt wurde (ebd.). Was unter Agentschaft genau zu verstehen ist und warum sich dies für die Konzeption von relationaler Krisenkommunikation eignet, wird in Kapitel 6.3 vertieft.

Zuvor muss noch auf die wichtige Erkenntnis verwiesen werden, dass zwischen Akteur und Handlung eher eine sozial tautologische als eine kausale Beziehung besteht. Dies ist grundlegend für die Ausarbeitung von relationaler Krisenkommunikation, denn:

„Akteure inszenieren ebenso sehr, wie sie handeln. *Die Handlungen von Akteuren sind in der sozialen Definition des Akteurs selbst schon enthalten [Herv. E.L.]*. Es gilt also, daß Regeln über die Konstitution von Akteuren auch Handlungstypen legitimieren, ebenso wie legitimierte Handlungen soziale Akteure konstituieren und formen.“ (Meyer et al., 2005a, S. 31)

Akteure können sich nicht außerhalb eines institutionellen Rahmens stellen, sie können diesen durch Abweichung zu einem gewissen Grad selbst reflektieren: Da in Krisen Typisierungsprozesse irritiert werden, lässt sich in diesem Zusammenhang auch von einer Differenzerfahrung sprechen (vgl. dazu auch Stickler, 2005), durch die Akteure erkennen müssen, dass ihre Handlungsoptionen eingeschränkt sind, womit auch die institutionelle Prägung für sie sichtbar wird („wir konnten unter diesen Umständen nicht anders handeln“; „uns waren vom Gesetzgeber die Hände gebunden“).

Stickler (2005, S. 284) bezeichnet Jeppersons Argumentation hinsichtlich des Verhältnisses von Akteur und Institution als „pointiert“, denn Individuen handeln danach in institutionellen Kontexten nicht im eigentlichen Sinne, sondern werden eher von den Institutionen angewendet. In diesen Worten spiegelt sich der besondere Blickwinkel der neo-institutionalistischen Perspektive wider, der mit dieser Umkehrung für die gewohnt „akteurszentrierten Denker“ kontraintuitiv erscheinen mag: Weil Institutionen soziales Handeln überhaupt erst ermöglichen und begrenzen, ist soziales Handeln stets institutionell überformt.

*Enactment = Akteurshandeln als Aktualisierung der Institution*

Illustriert wird dies am Begriff des *enactments*, der sich bereits im Rahmen des Sensemakings von Weick als produktiv erwiesen hat, wenngleich sich kein deutsches Pendant dafür findet (vgl. Kapitel 4.1.2). *Enactment* beinhaltet die neo-institutionalistische Tatsache des „nicht-kreativen Aufführens bzw. Nachahmens, des routinehaften Vollzugs“ (ebd., S. 284). Weil sich Akteure in Krisen gezwungen sehen, in Bezug auf andere zu handeln, legitimiert bereits diese Referentialisierung – in Form von öffentlichen Bezugnahmen – den Status des handlungsfähigen Akteurs.

Trotz der inhärenten Unkontrollierbarkeit von Krisen besteht für Akteure in ihrer kulturellen Zuschreibung nicht die Option, *nicht* zu handeln. Damit kommt es in der Forschungs- und auch Praktikerliteratur immer wieder zum Paradoxon, dass das Unkontrollierbare durch handlungsfähige Akteure ins Kontrollierbare überführt werden soll. Dieser Rückschluss sagt sowohl etwas über das institutionalisierte Verständnis von „Krise“ als auch über die Konstitution des Akteurs und seiner zugeschriebenen Handlungsfähigkeit aus: Akteure reinszenieren institutionelle Vorgaben, d.h. Akteure können immer nur im Rahmen ihres Handlungswissens agieren und niemals ausbrechen. Sie aktualisieren damit durchgehend ihren Status als legitime Akteure. Handlungsfähigkeit in Krisen ist damit bereits im modernen Akteursverständnis impliziert, Handlungsunfähigkeit ist im Umkehrschluss weder vorgesehen, noch besteht eine Vorstellung darüber, wie diese aussehen könnte. Handeln findet nach dem Verständnis von Meyer und Jepperson immer durch Bezugnahmen auf sogenannte *Prinzipale* statt, die im weiteren Verlauf noch wichtiger werden. Um zu verstehen, was ein Prinzipal ausmacht, verhilft der Blick auf die Denkfigur des Prinzipal-Agenten-Verhältnisses, welches ursprünglich auf ein Herr-Knecht-Verhältnis verweist: „in dem der Knecht für seinen Herrn, den Prinzipal, Geschäfte erledigt“ (ebd., S. 294). Nach Meyer und Jepperson kann der Prinzipal ein Individuum, eine real bestehende oder potenzielle Organisation sein, ein Nationalstaat oder ein abstraktes Prinzip. Autorisierte Agentschaft weist immer auf die Übertragung externer Legitimität und Indienstnahme von Handeln hin. Verkürzt formuliert: Der Prinzipal gibt vor, der Akteur führt aus (Meyer und Jepperson, 2005, S. 49).

Statt Rationalitätsunterstellungen als substanziell für Handlungsfähigkeit anzusehen (wie in der Hauptforschungsperspektive), ist Handlungsfähigkeit im Neo-Institutionalismus

damit eine institutionell durchgesetzte Interpretationsleistung von Akteuren, mit der Institutionen in Krisen *vorbewusst* und überindividuell aufrechterhalten werden. Dass dabei bereits die Institution des handlungsfähigen Akteurs mitkonstituiert wird, zeigt sich erst durch die Krise als Differenz Erfahrung. Gleichzeitig lässt sich daraus schlussfolgern, dass Krisen Akteure zum Handeln zwingen und damit gleichsam die Institution des Akteurs aktualisieren und stabilisieren. Weil Akteuren handlungstheoretisch „die Funktion des dynamischen Elements in sozialen Systemen zugeschrieben wird“, impliziert Handeln auch freien Willen, sodass hier Abweichung von institutionellen Strukturvorgaben als möglich erscheint (ebd. zit nach Meier, 2009, S. 41). Ähnlich „natürlich“ wird dann auch die Entscheidungsfähigkeit von Individuen angesehen, sodass in Krisen von Entscheidungsdruck ausgegangen wird. Ob allerdings Entscheidungen überhaupt stattfinden oder eher institutionalisierte Sets von Verhaltensweisen ausgeführt werden, die retrospektiv als Entscheidungen interpretiert werden, problematisiert erst die neo-institutionalistische Perspektive (vgl. dazu auch Friedrichsmeier, 2012, S. 106 ff.).

Besonders intensiv nehmen Akteure durch Abweichung wie in Krisen – durch das Erschüttern von Grundüberzeugungen z.B. von Sozialität – ihren sonst so selbstverständlichen wahrgenommenen Kontext bewusst wahr. Leichter verständlich wird dies z.B. daran, wenn jemand einen Händedruck verwehrt (und damit bewusst mit der Konvention bricht, was erklärungsbedürftig wird. So wird beispielsweise auf Hygieneregeln oder aber religiöse Gründe verwiesen, wenn der Handschlag zur Begrüßung ausbleibt). Das institutionelle Gefüge besteht in Krisen fort, dem sich Menschen bzw. Akteure unter diesen Umständen nicht entziehen können, auch wenn die kulturellen Zuschreibungen auf diese Weise offensichtlicher werden.

#### *Ausbreitung und Aktualisierung von Handlungsträgern in Krisen*

Wer als vollwertiges Handlungssubjekt verstanden werden will, hängt von „historisch kontingente[n] gesellschaftlich institutionalisierten Erwartungen“ ab (Meier, 2009, S. 44). Gesellschaftlich werden Handlungsrechte und auch -pflichten verteilt, sodass die Handlungsfähigkeit von Organisationen in Krisen z.B. bereits durch die bereits genannte Rechtsfigur der juristischen Person mitgeprägt ist. Über diese Perspektive kann dann auch systematischer untersucht werden, wer in Krisen sprechfähig ist und welche Einhei-



ten ohne Akteurstatus nur dann vertreten werden, wenn diese eine Lobby haben. Durch den Blick auf die übernommene Agentschaft (vgl. Kapitel 6.3) könnte daran in Zukunft auch eine machtkritische Perspektive auf Krisenkommunikation angeschlossen werden (z.B. in den Verknüpfungen mit Kapitalien von Bourdieu). An dieser Stelle wird aber ebenfalls deutlich, wie herausfordernd es ist, Akteure bewusst zu dezentrieren: Zwar lässt sich über diesen Blick gut zeigen, warum bestimmte Akteure in Medien sichtbar sind (z.B. weil Akteursqualität bzw. -status mit Zugangsrechten, Privilegien und einer hohen Legitimität zusammenhängen), allerdings sind es dann nicht diese besonderen Einzelakteure, die die Krise beeinflussen. D.h. es finden sich leicht Struktureffekte, die überhaupt erst zeigen, welche Akteure in Erscheinung treten. In dieser Arbeit wird sich aber bemüht, den Blickwinkel auf größere kommunikative Gefüge zu richten, die durch kommunikative Bezugnahmen emergieren und damit strukturelle Änderungen hervorbringen, die nicht auf einzelne Akteure zurückzuführen sind.

Weil sich die Kultur der Weltgesellschaft durch fortlaufende Rationalisierungsprozesse ausbildet, stellt sie „ein schier unerschöpfliches Reservoir an legitimen Handlungsbedarfen und Handlungsoptionen bereit“ (ebd., S. 32). Dies erklärt, warum immer mehr Organisationen entstehen, womit sich nicht nur legitime Handlungsträgerschaft ausweitet, sondern sich auch organisationale Strukturen ausdehnen.

Management – und damit auch das Management unter Krisenbedingungen – ist damit nicht die Sache *einer* Organisation, sondern wird zu einer „abstrakten Fähigkeit, die sich auf verschiedenste Organisationen über verschiedenste kulturelle Kontexte hinweg anwenden lässt“ (ebd., S. 33). Mit der Entstehung von neuen Organisationen kommt es auch zu einer Ausweitung von Problemlagen, Handlungsanlässen und damit verbundenen Lösungsmöglichkeiten; Letztere dienen dann „der Repräsentanz der hochgeachteten Prinzipien der Moderne“ (ebd., S. 32). Wenn diese Prinzipien dann in Krisen erschüttert werden, fällt der Blick auf die Rollenträger, die im hohen Maße darauf angewiesen sind, ihren eigenen Rollenzuschreibungen gerecht zu werden, um damit ihre verantwortliche Handlungsträgerschaft und -fähigkeit zu aktualisieren. Die jeweilige Rollen-Identität stützt sich auf das institutionalisierte Verhalten: „Rollen haben ihren Teil an den Kontrollfunktionen der Institutionalisierung [...]. Rollen *repräsentieren* die Gesellschaftsordnung“ (Berger und Luckmann, 1980, S. 79).

Krisenkommunikationsverantwortliche in Organisationen oder PR-Agenturen werden zu Spezialisten, da Krisen über ein hohes Irritationspotenzial verfügen: „Während Spezialist sein bedeutet ein Spezialgebiet zu beherrschen, muß jedermann wissen, wer Spezialist ist, für den Fall, daß Spezialwissen benötigt wird“ (ebd., S. 82). Deshalb ist nicht von jeder Person gleichermaßen zu erwarten, dass sie in Krisen die passenden Verhaltensmuster kennt. Die institutionelle Ordnung spiegelt sich letztlich darin wider, dass Verantwortlichkeiten in organisationalen Feldern zugeschrieben werden, die dazu führen, dass bestimmte Akteure in Krisen sichtbar werden. Strategische Krisenkommunikation als intentionale Praktik von Organisationen wird dementsprechend in einer Gesellschaft erst sichtbar und erfahrbar, wenn Akteure ihre Rollen ausführen. Dass sie dabei hintergründig Agentschaft für Prinzipale und damit das Projekt der modernen Gesellschaft vorantreiben, bleibt dabei überwiegend unbewusst. Sichtbar werden diese Bezugnahmen immer erst über Medien, die eine wichtige Bühne darstellen, auf der Bewertungen der rechtmäßigen Agentschaft vorgenommen werden (vgl. Kapitel 5.4.1).

In diesem Abschnitt der Arbeit wurden bereits wichtige Einsichten über die „moderne kulturelle Dramaturgie des menschlichen Handelns“ gewonnen (Meyer und Jepperson, 2005, S. 53). Besonders deutlich sollte werden, dass Akteure durch öffentliche Bezugnahmen auf andere Akteure und Prinzipien in Krisen immer auch Agentschaft für Prinzipale übernehmen und damit Handlungsfähigkeit nicht nur abbilden, sondern gleichzeitig den eigenen Status als „ordentlicher Akteur“ aktualisieren (Meier, 2009, S. 77f.).

Zudem sollte deutlich geworden sein, dass durch die einseitige Fokussierung auf strategische Kommunikation in der Hauptforschungsperspektive die kommunikative Wirkkraft des institutionellen Gefüges in Krisen bisher vernachlässigt wurde. Hier finden sich allerdings Erklärungen dafür, wie Krisendynamiken nicht nur durch konflikthafte institutionelle Logiken entstehen, die jenseits des Wirkungsbereichs von Akteuren liegen, sondern dass bereits die soziale Konstruiertheit von Akteuren einen inhärenten Konfliktcharakter besitzt. Dieser Aspekt bleibt in der Krisenkommunikationsforschung bislang noch ausgeblendet, was zum Problem führt, wenn Forschung bereits mit einem voraussetzungsvollen Akteursverständnis beginnt: „If analyses start with the notion of the actor already in place, they have to presuppose the existence of ‚actors‘ in order to build their analyses on this supposedly firm ground“ (Peetz, 2018, S. 1). Durch die hier vorgenommene Er-

weiterung mithilfe der neo-institutionalistischen Perspektive können immer komplexere, hochdynamische Krisendynamiken und strukturelle Bedingungen in Zukunft näher betrachtet werden, weil strukturelle Erklärerfaktoren in die Analysen mit einbezogen werden, die nicht in den Wirkungsbereich von Akteuren fallen.

### 6.3 Relationale Krisenkommunikation und Agentschaft

Weil in der *World-Polity*-Forschung im Zuge der Rationalisierung zunächst einmal Entitäten entstehen, gelten diese noch nicht als handlungsfähige Akteure. Deswegen wird an dieser Stelle weiter vertieft, was legitime Akteure in der Moderne überhaupt ausmacht.

Die Struktur des modernen Akteurs besteht danach

1. in der Fähigkeit, Agentschaft zu übernehmen,
  2. offen gegenüber beratenden Instanzen zu sein,
  3. in der Fähigkeit zur affektkontrollierten Nutzenmaximierung, d.h. der Ausbildung von (überindividuellen) Interessen
- (Stickler, 2005, S. 299).

Unter Agentschaft verstehen Meyer und Jepperson (2005) die „legitimierte Vertretung eines legitimierten Prinzipals“. Wie bereits zu Anfang des Kapitels erklärt kann der Prinzipal ein Individuum, eine real bestehende oder potenzielle Organisation sein, ein Nationalstaat oder ein abstraktes Prinzip. Weil hier also Akteure das ausführen, was Prinzipale vorgeben (Meyer und Jepperson, 2005, S. 49), kann Agentschaft (als die deutsche Übersetzung von *agency*) dem sozialen Handeln bewusst begrifflich entgegengesetzt werden (Saam, 2009, S. 25).

In Krisen greifen Akteure auf vielfältige Weise auf den Rat von anderen zurück und zeigen sich selbst auch offen gegenüber beratenden Instanzen. Damit werden nicht nur eigene, sondern auch geteilte Interessen verfolgt. Das Modell in Abbildung 19 zeigt das Spannungsverhältnis, welches in der Struktur des modernen Akteurs angelegt ist. Nach Meyer und Jepperson (2005) wird zwischen einem „raw actor“, d.h. einem unmittelbaren oder unkultivierten Akteur und einem „agentic actor“ differenziert. Das, was der agentische Akteur nach außen verkörpert, indem er Agentschaft für sich selbst, abstrakte Prinzipien, andere Einheiten ohne Akteursstatus oder andere Akteure übernimmt, ist nur lose gekoppelt mit den Strukturen des Handelns selbst. D.h. jegliche Sozialität zeichnet sich durch die gleichzeitige und nur lose gekoppelte Existenz von materialen (unmittelbaren) und institutionellen (gesellschaftlich anerkannten) Kontexten aus (vgl. dazu auch Stickler, 2005, S. 371).

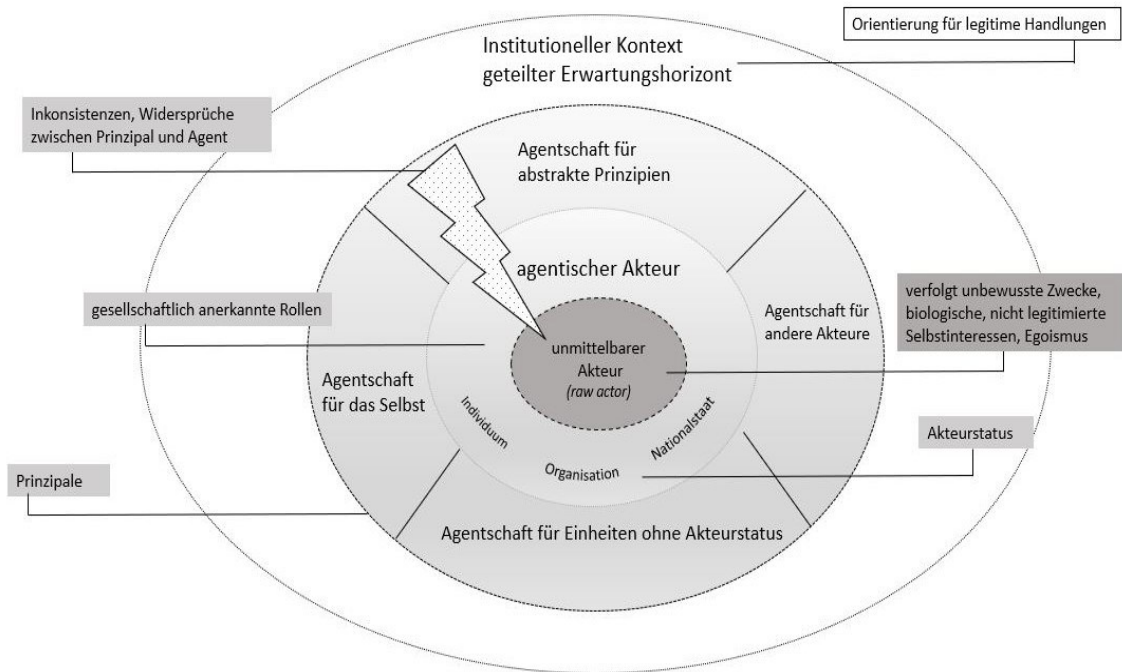


Abbildung 17: Spannung zwischen „raw“ und „agentic actor“ nach Meyer und Jepperson (2002) (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Figur des *raw actors* steht für das Triebhafte und Affekthafte im Handeln von Akteuren, d.h. einer internen Programmierung<sup>55</sup>, der damit auch nicht-legitimierte Zwecke verfolgen kann. Der *agentic actor* hingegen verweist auf den institutionellen Kontext durch seine externe Programmierung. Die Fähigkeit zur Agentschaft wird zum wesentlichen Merkmal der Akteurskonstruktion (ebd., S. 294). Diese externe Programmierung zeigt sich darin, dass moderne Akteure als *autorisierte Agentschaft* verstanden werden, die damit kulturelle Skripte und zahlreiche Interessen zugleich verfolgen, was spannungsreich ausfallen kann (Meyer und Jepperson, 2005, S. 50).

Sowohl Individuen, Organisationen als auch Nationalstaaten wird der Akteurstatus attribuiert, da diese Agentschaft für das eigene Selbst, für andere Akteure, für andere Einheiten ohne Akteurstatus und für Prinzipien übernehmen können.

#### *Spannungen in der Agentschaft als Treiber von Krisen?*

In der Krisenkommunikationsforschung wurde bisher die Agentschaft für das Selbst lediglich durch die dominante Organisationszentrierung fokussiert, wobei die eigenen Or-

<sup>55</sup> Anzumerken ist, dass auch hierbei der institutionelle Kontext nicht weggedacht werden kann.

ganisationsinteressen überbetont wurden. Durch relationale Krisenkommunikation kann nun etwas gegriffen werden, was in den bisherigen Analysen übersehen wurde: In den kommunikativen Bezugnahmen von Organisationen wird nicht nur das Selbst vertreten, sondern in der Regel auch auf Prinzipien verwiesen oder aber auf Interessen von

Einheiten ohne Akteursstatus (Beispiele finden sich hier zahlreich, wie z.B. das Tierwohl). Weil Krisenzuschreibungen derart unterschiedlich ausfallen, ermöglicht diese Unterscheidung zwischen Prinzipalen erstmals eine differenziertere Analyse der Bezugnahmen, d.h. welche Akteure sich für welche Prinzipale einsetzen, wenn Unsicherheit und Chaos im Deutungsrahmen der Krise herrschen. Mit relationaler Krisenkommunikation wird beispielsweise erkennbar, dass Organisationen in Krisen weniger direkt sich selbst vertreten, als dass sie für übergeordnete Systemlogiken eintreten, die die Relevanz der Organisation stärken. Wenn z.B. in einer Flüchtlingskrise immer wieder auf die Interessen von Akteursgruppen ohne Status Bezug genommen wird, so wird gleichzeitig auch die Notwendigkeit und Daseinsberechtigung der Organisation mitkonstituiert.

Bei globalen Krisen wie der Coronakrise wird an den Kommunikationsprodukten ablesbar, dass Akteure nicht nur für die eigenen Interessen eintreten, sondern dass auch durch ihre Bezugnahmen gesellschaftliche Werte und Prinzipien hochgehalten werden: Organisationen zeigen sich solidarisch mit anderen und der gemeinsam geteilte institutionelle Erwartungshorizont sorgt dafür, dass nicht nur Agentschaft für das Selbst angenommen wird, sondern auch für andere Akteure, für Entitäten ohne Akteurstatus und für abstrakte Prinzipien.

Diese Bezugnahmen werden insbesondere über Medien geleistet, die dann als Bühne Bewertungsrahmen liefern, ob Akteure z.B. egoistisch oder im Sinne und zum Schutz der Gemeinschaft agieren. Damit erklärt sich gleichfalls, warum Medien Krisen auslösen oder verstetigen können, wenn sie zur Moralinstanz von Akteuren werden. „Der Agent ist gefordert, diese Interessiertheit effektiv – und immer im Einklang mit allgemeinen Prinzipien und Wahrheiten – zu managen. Diese Struktur befördert Widersprüche und Spannungen“ (ebd., S. 305). Mithilfe von loser Kopplung zwischen den Leistungen des agentschaftlichen Akteurs und den Strukturen des unmittelbaren Handelns können diese Spannungen ausgehalten werden.

Im Folgenden werden die verschiedenen Prinzipale von Individuen und Organisationen genauer analysiert, um einen Eindruck davon zu gewinnen, wie komplex soziale Agentenschaft verläuft. Unter Berücksichtigung der Grundannahme, dass Akteure eine Vielzahl dieser Prinzipale in sich und in den verschiedenen Rollen verkörpern und spannungsreich abbilden, zeigt sich das Potenzial für die Krisenkommunikationsforschung, denn Krisen ergeben sich bereits durch die großen Widersprüche zwischen Prinzipalvertretungen (wie z.B. Agentenschaft für sich selbst zu übernehmen und für das Prinzip der Gemeinschaft):

“While this distinction between self and other is not unproblematic, it illuminates by contrast the paradoxical features of the ‚agentic actor‘, on the one hand ‚empowered with more and more godlike authority and vision‘ (Meyer & Jepperson, 2000, p. 105), but on the other hand isomorphic, standardised, highly scripted and decoupled – governed by powerful institutional processes.”  
(Samiolo, 2017, S. 8)

So haben Organisationen Strukturen ausdifferenziert, die im Sinne von *Agentenschaft für das Selbst* handeln. Beispielsweise beschäftigen sich spezielle Organisationseinheiten wie z.B. Kommunikationsabteilungen verstärkt mit Präventivmaßnahmen und akuten Kommunikationsmitteln in Krisen. Insbesondere große Unternehmen haben Krisenstäbe als Standardtechnologien implementiert.<sup>56</sup> Auf der Ebene individueller Akteure zeigt sich, dass diese nicht nur Agentenschaft für sich selbst, sondern auch übergreifende, rationalisierte Regeln verfolgen, die ihnen Handlungsfähigkeit verleihen, indem sie z.B. ihr Selbst ausbauen, um ihre Resilienz in Krisen zu demonstrieren (Meyer und Jepperson, 2005, S. 61). Weil in Krisen bei Menschen besonders Hilflosigkeit und Unwissenheit entstehen, erscheint es bemerkenswert, wie hier moderne – strategisch operierende – Agenten für *das Selbst* eintreten (ebd.). Für die professionelle Rolle des Krisenverantwortlichen zeigt sich dies darin, dass an Krisen- und Medientrainings und der Simulation von Pressekonferenzen im Vorfeld von Krisen teilgenommen wird. Auch Ratgeberliteratur für verschiedene Bereiche der Lebensführung, Coaching oder Psychotherapie z.B. als Trauma-Bewältigung nach Krisen kann hier herangezogen werden.

---

<sup>56</sup> Roselieb (2019) hat in der Reihe „Arbeitspapier Krisennavigator“ eine Umfrage zum *Status quo von Krisenkommunikation, Krisenmanagement und Krisentraining in Unternehmen Behörden und Verbänden* durchgeführt. Es zeigt sich dort, dass Krisenstäbe zu den Standardstrukturen gehören, die in Krisen ausgebildet werden.

Akteure können ebenfalls als *Agent für andere Akteure* auftreten, wobei zwischen der Agentschaft für sich selbst und für andere schnell gewechselt werden kann: „Dies gelingt ihnen deshalb so problemlos, weil die Formen der Agentschaft sehr homologisch sind und in der externen kulturellen Welt standardisiert verfügbar gemacht werden“ (Stickler, 2005, S. 301). Als Beispiel lassen sich im organisationalen Bereich externe Krisenberater:innen oder Agenturen nennen, die für Problemlösungen in Organisationen mobilisiert werden. Krisenmanager:innen und Pressesprecher:innen können ihre Organisationen wechseln und die Agentschaft für eine andere Organisation mit einer auffallenden „Leichtigkeit“ übernehmen: „Wegen den standardisierend wirkenden rationalisierten Elementen, die in Individuen, Organisationen und Nationalstaaten in großen Mengen enthalten sind, fällt es diesen leicht, ihre standardisierte Agentschaft in den Dienst anderer Akteure zu stellen“ (Meyer et al., 2005b, S. 62).

So schaffen es Krisenberater:innen, sich in kürzester Zeit in komplexe neue Mandate und Geschehnisse einzuarbeiten, auch wenn sie zuvor keine Kenntnisse über bestimmte Sachverhalte besitzen (vgl. dazu auch Sandhu, 2009). Dieser Aspekt ist bemerkenswert, da es hier durch Statusunterschiede auch zu Wertigkeiten in der zugeschriebenen Handlungsfähigkeit kommt: Warum kann eine PR-Agentur, die auf Krisenkommunikation spezialisiert ist, besser in einer Krise agieren als die Organisation selbst? Durch die neo-institutionalistische Brille wird hier deutlich, dass insbesondere die (externe) Beratung besondere Relevanz für die Akteure selbst hat, da Beratung und Offenheit gegenüber anderen<sup>57</sup> an sich hohe Legitimität erfährt. Dies verleiht der Organisation Handlungssicherheit in einer Krise.<sup>58</sup>

„PR-Berater wirken an der Produktion und Verbreitung von gesellschaftlichen und Organisationsmythen mit. Als Mythen gelten in diesem Zusammenhang alle Deutungssysteme, die einfache und nicht-hinterfragbare Kausalerklärungen bereitstellen und Handlungsfähigkeiten in Situationen herstellen, die durch hohe Komplexität gekennzeichnet sind.“ (Saam, 2009, S. 26)

---

<sup>57</sup> Die kulturell-kognitive Verankerung zeigt sich z.B. in Sprichwörtern wie „Vier Augen sehen mehr als zwei“.

<sup>58</sup> Problematisch ist nur, wenn sich die Berater als kostspielig, inkompetent und ineffizient erweisen, wie z.B. in der Berateraffäre bei der Bundeswehr, d.h. hier müssen Akteure stets Kontrolle über ihre eigene Handlungsfähigkeit demonstrieren, indem sie die „Dinge nicht völlig aus der Hand geben“ und die Berater auch kontrollieren.



Die Erklärung dafür, dass Berater:innen mit Leichtigkeit Organisationen in ihrer Krisenberatung wechseln können, verweist darauf, dass es Ähnlichkeiten geben muss, die auf Skripthaftes bzw. ein „Drehbuch“ verweisen, nachdem auch in Krisen gehandelt wird. Auch die Selbstbeschreibungen der umsatzstärksten Agenturen im Bereich der Krisenkommunikation ähneln sich bezeichnenderweise stark: Hier finden Angleichungen in den Leistungsbeschreibungen statt, die dazu führen, dass in Krisen Kund:innen international betreut werden können. Viele Agenturen betonen beispielsweise die Relevanz der Faktoren *Zeit* und *Transparenz* in Krisen, die moralisch hoch aufgeladen sind. Anhand dieser ähnlichen Leistungsbeschreibungen auf diesem Sektor finden sich zweifelsfrei Beispiele für Imitations- und Angleichungsprozesse, die sich aus neo-institutionalistischer Perspektive zwangsläufig im Rahmen der Globalisierung einstellen.

Der geteilte kulturelle Erwartungshorizont sorgt dafür, dass Kommunikationsverantwortliche für ihre Profession ähnliche Erwartungen antizipieren, sodass eine „angemessene“ Sprache, Kleidung und auch organisationstypische Begrifflichkeiten etabliert werden. So erklärt sich, warum sich auch bestimmte Krisenkommunikationsstrategien besonders gut bewähren und häufig nach Entscheidungen gesucht wird, die am wenigsten sanktioniert werden (DiMaggio und Powell, 1983, S. 152). Auch durch das Bereitstellen von Fortbildungskursen zu „Krisenkommunikation“ z.B. von Wirtschaftsverbänden oder Wirtschaftsförderungen wird das Thema auf die Agenda von kleinen und mittelständischen Unternehmen gesetzt. Damit wird ein Bewusstsein durch „Best Practice“ für die kulturellen Regeln der Praktik geschaffen. Hier bereiten sich auch Kleinunternehmer:innen aufgrund der bedrohlichen Prognose der Krisenallgegenwärtigkeit vor und üben, wie sie sich professionell aufstellen können, sodass sie wirtschaftliche Verluste oder Reputationsschäden verhindern können (Schultz et al., 2012b). Auch auf wissenschaftlichen Tagungen findet eine enge Vernetzung zwischen Akteuren statt. Auch hier diffundieren normative Verhaltensweisen, da diese auf solchen Vernetzungstreffen problematisiert und ausgehandelt werden. Modellierungen für nachahmbares Verhalten werden dann in Form von „Best-Practice-Beispielen“ veranschaulicht, obwohl solche einfachen Übertragungen von Frandsen und Johansen (2017) aufgrund der Situationsspezifität kritisch betrachtet werden: „In most cases, it is not possible to transfer a normative idea about how to manage in crisis situations from one organizational context to another, despite how generic the

idea may be. The idea always has to be recontextualized or ‚translated‘ (Frandsen und Johansen, 2017, S. 61).

Auf internationaler Ebene finden sich ebenfalls Krisenkommunikationsstrategien, die als effektiv bewertet und global adaptiert werden, was dazu führt, dass ein Forschungsinteresse für Differenzen oder Problematiken in der internationalen Krisenkommunikationsforschung stärker herausgearbeitet werden muss (Schwarz et al., 2016b). So fragen Forscher:innen nach Gemeinsamkeiten in der Krisenbearbeitung und arbeiten *einfache Regeln* heraus, die scheinbar weltweit in Krisen anwendbar seien: Entstanden ist ein sogenannter *Simple Rules Approach*, mit dem weltweit genutzte normative Muster in der Krisenkommunikation identifiziert werden (vgl. Tabelle 20). Mit dieser Idee des *Simple Rule Approach* lehnen die Autoren zwar einerseits eine „Best-Practice“-Vorgehensweise ab, entwickeln jedoch im Widerspruch dazu normative Kommunikationsregeln, denen Organisationen weltweit folgen sollten.

Tabelle 20: *Simple Rules Approach nach Ulmer und Pyle (2016, S. 112)*

Things Organisations Should Do	Things Organisations Should Not Do
Be Honest	Try to Protect Their Image
Be Open	Withhold Information
Be Relationship Focused	Avoid Conflict
Be Authentic	Control or Spin Information

Normative Handlungsanleitungen für Organisationen verbreiten sich in Krisen auch durch die Forschung weltweit. Selten wird dabei kritisch reflektiert, inwieweit diese Streuung von Normsetzungen bestehende Rationalitätsmythen und Angleichungsprozesse von Organisationen noch befördert, da diese *einfachen Regeln* nicht für jeden Kontext gelten, dies aber suggerieren.

Zudem können nach DiMaggio und Powell (1980) solche als rational wahrgenommenen Strategien ihre Wirkkraft in einzelnen Organisationen verlieren, wenn sie von einer großen Anzahl anderer Organisationen inflationär übernommen werden. So können Best-Practice-Beispiele durch die hohe Verbreitung an Akzeptanz verlieren, wenn Bezugsgruppen

bemerken, dass Organisationen Erfolgsstrategien „rezepthaft“ abarbeiten. Dennoch ist das vorbewusste „Rezeptwissen“ grundlegend für das *institutionelle Programmieren*: „Dieses ist eine regulierende, kontrollierende Kraft, ein unerlässlicher Zusatz der Institutionalisierung dieses Verhaltensgebietes“ (ebd., S. 71). Rezeptwissen zeigt demnach an, wie die Regeln zur Verfolgung international ausgerichteter Krisenkommunikation ausfallen. Wissenschaft leitet im genannten Fall die Praxis durch die Wertung von Verhalten an und reproduziert dabei Rationalitätsmythen. Im Zuge der Institutionalisierung von professionellen Krisenkommunikationspraktiken etabliert sich ein Wissensbestand zur Festigung von Handlungen, die wiederum objektiv, empirisch nachvollziehbar sowie beschreibbar werden: „Diese Wirklichkeit [hat dann wieder] die Kraft, das Individuum zu prägen“ (ebd.).

Eine weitere empirische Ausprägung moderner Agentschaft besteht nach Meyer und Jepperson (2005) darin, sich für *Einheiten ohne Akteurstatus* einzusetzen. Individuen, Organisationen und Nationalstaaten nutzen ihre Agentschaft, um z.B. auf den Klimawandel als Krise aufmerksam zu machen. Einheiten ohne Akteurstatus können z.B. das ökologische System oder einzelne Tiere sein, die Natur oder aber auch diskriminierte unorganisierte Gruppen wie z.B. indigene Völker. Noch komplexer werden Analysen von relationaler Krisenkommunikation, wenn sich Krisen multiplizieren, wie z.B. als im Jahr 2020 neben Klimakrise und Flüchtlingskrise zusätzlich die Coronakrise für globale Ausnahmezustände sorgte. Weil sich Deutungsrahmen von Krisen überschneiden und auch hier wieder institutionelle Logiken konfliktieren, avanciert Krisenkommunikation zum Dauermodus in den Medien (und in der zwischenmenschlichen Kommunikation). Es folgen Anschlusskrisen, in denen dann anschaulich ablesbar wird, wie konflikthaft Agentschaft ausfällt. Zudem wird deutlich, wie auch Einheiten ohne Akteursstatus (z.B. die Natur) mit moralischen Elementen versehen werden, wenn sich Akteure z.B. für das Prinzip des Umweltschutzes einsetzen.

Zum zentralen Bestandteil einer solchen Interessensvertretung werden dann wissenschaftliche Analysen und Studien, mit denen das Einklagen von Rechten oder Handlungsdruck verfestigt wird: „Schließlich erlangen neue Bestandteile des sozialen Ganzen theoretische Anerkennung und bringen Organisationen hervor, die legitime Interessen und Rechte einfordern“ (Meyer und Jepperson, 2005, S. 56).

*Bezugnahme auf Prinzipien in Krisen zur Legitimitätssicherung*

In Krisen wird in der öffentlichen Kommunikation auf Prinzipien wie Gerechtigkeit und Fortschritt sowohl explizit als auch implizit Bezug genommen, weil Organisationen darüber Legitimität und die eigene Handlungsfähigkeit sichern können, da diese weltweit auf breiten Konsens stoßen: „Diese abstrakten Prinzipien sind Teil des übergreifenden Rationalisierungsprozesses; sie sind sozusagen dessen sakrale Grundwerte“ (Stickler, 2005, S. 301).

In Krisen sind jedoch Zuschreibungen und Attribuierungen von Verantwortung unsicher und uneindeutig. Dies zieht unabwendbar die Frage nach sich, wer gegen die Prinzipien verstoßen hat: Sind es ganze Organisationen, die nicht verantwortungsbewusst gehandelt haben, oder einzelne Personen? Beispiele finden sich hierfür zahlreich, anschaulich wurde die Problematik der Zuschreibung z.B. 2011 am Plagiatsfall von Theodor zu Guttenberg an der Universität Bayreuth. In solchen Fällen sprechen Leitungen für die gesamte Organisation und nehmen so kommunikativ Abstand von Handlungen einzelner Mitglieder. An dieser Stelle schließt auch die Arbeit von Buhmann und Ingenhoff (2013, S. 152) an, die sich mit der Problematik der Wahrnehmung von Einheit und Handlungsvermögen kollektiver Entitäten im Kommunikationsmanagement auseinandersetzen. Als eine der wenigen stellen sie heraus, dass sich Zielkonstrukte wie Image, Reputation, Vertrauen oder Krisenattribution auf Einheiten beziehen, die als stabil gelten.

Die *Agentschaft für Prinzipien* muss von allen Akteuren ausgebildet werden, allerdings ergeben sich Unterschiede in der Intensität zwischen den Organisationstypen (Stickler, 2005, S. 316). NGOs verfolgen abstrakt-ethische Prinzipien am offensichtlichsten, doch auch gewinnorientierte Unternehmen können nicht mehr nur nach Eigeninteresse handeln. Dies zeigt sich besonders gut an der gestiegenen Relevanz von CSR-Kommunikation und Nachhaltigkeitsberichten, die wiederum auf den gesellschaftlichen Wertewandel verweisen. Mit der Verfolgung von Prinzipien gehen auch Statusunterscheidungen einher: „Mit seinem Status als autorisierter Agent übernimmt der anständige moderne Akteur die Verantwortung dafür, als Agent für die gedachten und natürlichen Gesetze zu handeln. Andernfalls setzt er sich dem Vorwurf der Inkompetenz und Korruptheit aus“ (Meyer et al., 2005b, S. 64). Dadurch wird das genannte Merkmal der Offenheit gegenüber beratenden Instanzen nochmals verständlich, womit der Beratung in Krisen insge-

samt hohe Relevanz zugeschrieben wird. Zu gängigen Beratungsinstanzen gehören transnationale Organisationen und besonders auch Wissenschaftler:innen.

In Krisen zeigt sich zudem gut, wie stark Akteursqualitäten verbreitet sind und z.B. besondere Effekte in Sozialen Medien erklärbar werden: Auch außerhalb von Wissenschaft nehmen sich Menschen z.B. gegenseitig als Berater:innen wahr, sodass dies zu irritierenden Effekten hinsichtlich von Statusunterschieden im Alltag kommt: So bemerken z.B. Twitter-Nutzer:innen ironischerweise den vermeintlichen Anstieg von Virologen und Wissenschaftler:innen, weil unzählige Personen ihre „Experten“-Meinungen im Kontext der Coronakrise viral kundtun, unabhängig davon, ob diese in der Wissenschaft agieren oder nicht.

„Diejenigen, die die agentschaftliche Akteurschaft am besten ausbilden können, werden auch die gesellschaftlich anerkanntesten Rollen einnehmen. Hierbei ist der raw actor kein sozialtheoretischer Begriff [...] Er ist phänomenologisch gebraucht und damit ebenfalls sozial konstruiert.“ (Stickler, 2005, S. 302)

Die Autorität von Wissenschaftler:innen hängt damit zusammen, dass ihnen die „Haltung des reinen Anderen“ unterstellt bzw. ihnen zugeschrieben wird, dass sie weder im Sinne von egoistischen Motiven noch von wirtschaftlichen Interessen agieren, d.h. wenn sie ihr eigenes Interesse zurückstellen, erhalten sie gesellschaftlich hohes Ansehen (vgl. dazu auch Meyer et al., 2005b, S. 170). Umgekehrt verlieren Wissenschaftler:innen immer dann an Legitimität, wenn sie in ihrem Handeln gegen diese Statuszuschreibungen verstoßen, dann finden öffentliche Abwertungen statt und sie werden durch andere Akteure in Krisen ersetzt, deren Rat eingeholt wird. Wissenschaftler:innen und Berater:innen kommt in Krisen eine hohe Relevanz zu, weil diese „in der Behauptung [agieren,] für allgemeine Wahrheiten und Standards zu sprechen“ (Meyer und Jepperson, 2005, S. 64). Damit vertreten sie als *reine Andere* höhere weltkulturelle Interessen statt eigene, sodass sie als Autorität anerkannt werden.

Krisendynamiken können sich auch zwischen Individuen und Organisationen entwickeln, so kann eine Krise *einzelner Organisationsmitglieder* zur Krise einer gesamten Organisation werden. Noch weiter kann sich die Krise einer Organisation zur Krise einer ganzen Branche ausweiten (siehe Fleischverarbeitungssektor während der Coronakrise). Wie weit sich Deutungsrahmen von Krisen aufspannen, zeigen globale Krisen wie die Coronakrise,

in der die genannten Spannungen auf multiplen Ebenen zutage treten, wobei dennoch eine Lösung der Krise durch verschiedene machtvolle Akteure erwartet wird (Virolog:innen, Politiker:innen, Wissenschaftler:innen). Wichtig sind nochmals dabei die fließenden Grenzen zwischen Organisation und Umwelt, Organisationen werden nicht mehr nur als Aggregat des Verhaltens der Mitglieder verstanden, sondern treiben selbst die Diffusion von weltkulturellen Prinzipien voran (Meyer et al., 2005a).

#### *Inkonsistenzen und Widersprüche sind der Akteursstruktur inhärent*

Im Zuge der Globalisierung werden auf der ganzen Welt insbesondere Individualismus, Gerechtigkeits- und Fairnessnormen zelebriert, häufig erschüttern erst Krisen diese Hintergrundüberzeugungen der Gesellschaft. Diese Zuschreibungen lassen sich auch auf Akteure übertragen: „Immer sind die Leistungen eines agentschaftlichen Akteurs nur lose gekoppelt mit den Strukturen des Handelns selbst. [...] Eine spezifische Entkopplungsleistung moderner Individuen liegt in der Fähigkeit, schnell von lokalen Erfahrungen auf die Agentschaft für die ‚hohe Kultur‘ umschalten zu können“ (Stickler, 2005, S. 306).

Verantwortliche Agenten zeichnen sich dadurch aus, dass sie stetig um die Anwendung standardisierter Programme und Technologien wissen, „was sie jedoch mit je begrenzten Ressourcen und unter lokalen Beschränkungen tun, so dass diese Anstrengungen mit den Strukturen des Handelns vielfach nur lose verbunden und vielmehr Demonstration und Inszenierung sind, mit denen Individuen, Organisationen, Staaten versuchen, ihren Alltag zu meistern“ (Kosmuetzky, 2010, S. 71).

In den kommunikativen Bezugnahmen in Krisen, die mit relationaler Kommunikation in Zukunft gefasst werden, treten dann handlungsentlastende Inszenierungen hervor, mittels derer Akteure Stabilität erzeugen. Am Beispiel von Individuen als Akteure wird die hochkomplexe, widersprüchliche Struktur deutlich, die das Handeln prägt: Diese Widersprüche treten z.B. auf, wenn ein Akteur als Agent für sich selbst und für andere Akteure auftritt (z.B. in vermittelnden Positionen wie der Pressestelle). Pressesprecher:innen sind beispielsweise damit beauftragt, die Infragestellung der Agentschaft ihrer Organisation zu bearbeiten. Dies ruft ein komplexes Skript ab, denn neben der repräsentierten Organisation muss auch die Agentschaft für sich selbst unter gleichzeitig hochgehaltenen Prinzipien z.B. der Gerechtigkeit und Transparenz vertreten werden, um insgesamt als

„ordentlicher Akteur“ (Meyer und Jepperson, 2005) auf den verschiedenen Ebenen wahrgenommen zu werden. Aus dieser Perspektive lassen sich auch Anschlusskrisen erklären, die ausschließlich auf das Fehlverhalten von Kommunikationsverantwortlichen zurückzuführen sind.

Hinter dem Begriff des Interessenkonflikts steht eine komplexe Struktur, die kommunikativ dargestellt werden muss. Wenn beispielsweise Journalist:innen in Krisen ihrer Informationspflicht nachkommen wollen, sehen sie sich heutzutage gleichzeitig damit konfrontiert, dass ihre journalistischen Angebote in Onlinemedien z.B. erst nach Bezahlschranken von der breiten Öffentlichkeit gelesen werden können. Damit stehen Normen (der schnellen Informationsverbreitung) in Konflikt mit ökonomischen Logiken, die gleichermaßen ebenfalls ein Dilemma aufgrund der journalistischen Werte auslösen können.

Bereits in der Struktur des modernen Akteurs sind demnach Spannungen angelegt, die zu Krisen führen können oder diese intensivieren. Dies erscheint besonders kompliziert und vor allem komplex, weil im Zuge der Rationalisierung eine „ständig wachsende Zahl anerkannter Einheiten samt ihrer funktionalen Beziehungen und den oft damit verbundenen legitimierten ‚Interessen‘ erzeugt wird“ (ebd., S. 55).

In diesem Kapitel wurde herausgearbeitet, welche Bedeutung Kultur als „eine Art Protophase sozialer Praxis“ für die Auseinandersetzung mit organisationaler Krisenkommunikation im Sinne der *World-Polity*-Forschung hat (Senge und Dombrowski, 2018, S. 12).

Durch diese weltkulturelle Perspektive wurde eine gesellschaftstheoretische Sichtweise erarbeitet, in der Akteure die soziale Ordnung der westlichen Welt durch Bezugnahmen untereinander zu sichern versuchen, wobei diese immer im spannungsreichen Verhältnis in Verfolgung unterschiedlicher Prinzipale stehen. Neben der Konstitution von globalen Kommunikationsmustern kann zukünftige Forschung, die sich im Rahmen von relationaler Krisenkommunikation mit der Konstitution von Akteuren beschäftigt, genauer analysieren, inwieweit diese Bezüge zu globalen Prinzipien von Akteuren lokal bewusst reflektiert werden oder als selbstverständlich gelten und wie differenziert sich diese Prinzipien empirisch über Produkte von Krisenkommunikation widerspiegeln (vgl. dazu auch den Translation-Ansatz von Czarniawska-Joerges und Sevón (1996).

Gleichzeitig hat sich gezeigt, wie viele widersprüchliche Erwartungszusammenhänge bereits durch die unterschiedliche Agentschaft angelegt sind: „Mit dieser Gleichzeitigkeit nicht aufeinander abgestimmter Umwelterwartungen müssen sich alle Akteure der *World-Polity*, Nationalstaaten, Organisationen und Individuen, auseinandersetzen“ (Stickler, 2005, S. 311). Hier wird auch die besondere Rolle und die vielfältige Entstehung von NGOs deutlich, da diese spezielle Interessenslagen vertreten und kommunikativ darstellen, womit sie wiederum Druck auf andere Organisationen ausüben (ebd.).

Weil es insgesamt in dieser Struktur zu Widersprüchen und Spannungen kommt, ist die Herausbildung von stabilisierender Kommunikation, wie sie mit strategischer Kommunikation bisher konzipiert wurde, auf der Formalstruktur als rational legitimes Verfahren von enormer Relevanz für das moderne Projekt der Gesellschaft, um die soziale Ordnung wiederherzustellen bzw. aufrechtzuerhalten. Stickler nennt in diesem Kontext auch das „Propagieren einer bestimmten Diskussionskultur, die die Verantwortung für Entscheidungen parzelliert“ (2005, S. 312), als rational legitimes Verfahren und als Antwort auf die zunehmende Auflösung eindeutiger und homogener Erwartungsstrukturen und hält dabei den wichtigen Punkt fest, dass diese Prozeduren gegenüber „realen Effekten“ desinteressiert bleiben.

#### *Relationale Krisenkommunikation als Demonstration von Handlungsfähigkeit*

In Zukunft können durch die theoretische Konzipierung relationaler Krisenkommunikation Analysen stattfinden, die sich damit beschäftigen 1. *warum* 2. *welche Akteure* mit 3. *welchen Akteursqualitäten* 4. *wie* im organisationalen Feld kommunikativ *aufeinander Bezug nehmen*, um dadurch ablesen zu können, wie sich Kommunikationsmuster ergeben, die ohne die Intention von Akteuren zu kommunikativen Dynamiken in gesellschaftlichen Gefügen führen, gerade weil hier der Deutungsrahmen der Krise besteht.

Schließlich kommt es durch die Einführung von *relationaler Krisenkommunikation* zu einer Neuordnung vorhandener Begriffe im Forschungsfeld. Weil strategische Krisenkommunikation explizit die intentionale, zielgerichtete Kommunikation umfasst, hat sich organisationale Krisenkommunikation weitestgehend als übergeordneter Begriff erwiesen. Da allerdings hier eine enge Anbindung an den Begriff der Organisation vorliegt, umfasst relationale Krisenkommunikation die Erweiterung hinsichtlich des Akteursverständnisses.



Auch partiell organisierte Akteure wie soziale Bewegungen oder Einheiten ohne Akteursstatus können in den Bezugnahmen auftauchen und damit Teil der Krisenkommunikationsdynamiken werden.

*Tabelle 21: Gegenüberstellung von Strategischer und Relationaler Krisenkommunikation (Quelle: Eigene Darstellung)*

	<b>Strategische Krisenkommunikation</b>	<b>Relationale Krisenkommunikation</b>
<b>Zentrale Fragestellung</b>	Wie kann ein Akteur in Krisen effektiv im Sinne von (Organisations)zielen kommunizieren?	Welche Akteure übernehmen Agentschaft in Krisen? Welche medial vermittelten öffentlichen Bezugnahmen finden in Krisen zwischen Akteuren auf allen Ebenen statt? (d.h. zwischen Individuen, Organisationen und Staaten)
<b>Mentaler Zustand</b>	intendiert, zielorientiert	unintendiert, zufällige Muster
<b>Bezug</b>	Organisationszentrierung	Felddynamiken zwischen verschiedenen Akteuren
<b>Verhältnis</b>	Sender und Empfänger	Bezugnahmen zwischen Akteuren
<b>Fokus</b>	effektive Kommunikationsstrategien	Übernahme von sozialer Agentschaft
<b>Perspektive</b>	realistisch, managementtheoretisch	konstruktivistisch- phänomenologisch
<b>Erklärungsziel</b>	Krisenbeeinflussung, Schuld- und Verantwortungszuschreibung, Krisenauflösung	globale Krisenkommunikationsmuster, Sinnstiftung, Ko-Konstruktion von Krisen, Akteuren und Handlungsfähigkeit
<b>Methode</b>	situative Analysen von Krisenkommunikation	multiperspektivisch (Akteure auf verschiedenen Ebenen) und vernetzt

Um den Mehrwert von relationaler Krisenkommunikation abschließend zu veranschaulichen, verhilft ein Beispiel: Der Germanwings Flugzeugabsturz im Jahr 2015 hat neben der akuten Unglücksberichterstattung auch Jahre danach zu einer Medienberichterstattung über die Schuldfrage in diesem Fall geführt. Strategische Krisenkommunikation untersucht in diesem Sinne verkürzt dargestellt, inwieweit kommunikative Strategien von Ger-

manwings sich als effektiv herausstellen oder problematisieren auf normativer Ebene, warum die Kommunikation zu weiteren Problemstellen führt.

Der Krisenkommunikationsforschung entgeht dabei, dass strukturelle Entwicklungen (z.B. im Bereich der Flugsicherheit oder dem Umgang mit psychischen Erkrankungen), denen im öffentlichen Diskurs eine gesellschaftlich hohe Relevanz zugeschrieben wird, außerhalb von Intentionen einzelner Akteure liegen. Diese Entwicklungen können durch relationale Krisenkommunikation erfasst werden, indem über das organisationale Feld ein größerer Kreis an Akteuren im Krisendiskurs inkludiert wird. Hierbei geht es weniger um Schuld- oder Verantwortungszuschreibungen und die damit verbundene Strategiewahl aus Unternehmenssicht, sondern stärker um die Frage, wie sich solche Ereignisse auf gesellschaftlichen Entwicklungen auswirken. Es wird davon ausgegangen, dass sich Kommunikation „verselbstständigt“, weshalb das bisher vorherrschende Verständnis von *organisationaler Krisenkommunikation* und auch *strategischer Krisenkommunikation* diese Entwicklungen derzeit nicht erfassen kann.

## 7 Fazit: Relationale Krisenkommunikation zur Beschreibung von Kommunikationsdynamiken

*„Nicht erst, aber ganz besonders in der Moderne scheint es als eine tiefe Kränkung empfunden zu werden, dass das Handeln der Menschen so wenig unter deren Kontrolle ist.“  
(Greshoff et al., 2003, S. 9)*

Die Anziehungskraft von Krisen als Phänomene hängen unmittelbar mit ihrer schweren Greifbarkeit und global zugeschriebenen Relevanz zusammen. In diesem Kapitel werden der Argumentationsgang und das Vorgehen der Arbeit zusammengefasst. Danach wird der Ertrag einer neo-institutionalistischen Perspektive für die Krisenkommunikationsforschung in zehn Reflexionspunkten zusammengeführt, die abseits der Managementperspektive liegen. In der Schlussbetrachtung wird dafür plädiert, dass in der zukünftigen Krisenkommunikationsforschung die institutionalisierte Bedingtheit sozialer Praktiken stärker berücksichtigt wird, um die Engführung der Hauptforschungsperspektive weiter aufzubrechen.

### 7.1 Zusammenfassung des Argumentationsgangs der Arbeit

In einer rationalisierten Welt greifen Krisen die zentralen Mechanismen einer Gesellschaft an: Akteure erleben sich als ohnmächtig, obwohl sie gesellschaftlich zur Handlungsfähigkeit verpflichtet sind. Zahlreiche Definitionsversuche zum Krisenbegriff in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen offenbaren, dass es wahrnehmungsabhängig zu vielfältigen Interpretationen von Krisen kommt, die allerdings Gemeinsamkeiten aufweisen: Krisenzuschreibungen sind kulturell bedingt und damit historisch variabel. Sie zeichnen sich durch hohe Unsicherheit, akute Bedrohung, Handlungsdruck und Nichtwissen aus. In Krisen verlieren Menschen Leben, Existenzen scheitern und Organisationen verschwinden innerhalb kürzester Zeit von der Bildfläche. Gleichzeitig ist der Krisenbegriff im alltäglichen Sprachgebrauch durchaus auch positiv konnotiert, denn in Idiomen wird häufig auf den Lerneffekt durch Krisen verwiesen.

Dass in dieser Arbeit entwickelte Krisenverständnis schließt insbesondere an das Nichtwissen von Akteuren in Krisen an. Krisen zeichnen sich folglich dadurch aus, dass für den Umgang (noch) keine Routinen bestehen bzw. nur schwerlich auf bereits bestehendes Wissen zurückgegriffen werden kann. Deshalb wurde eine Krise in Anlehnung an Berger und Luckmann (1980) als Irritation von Typisierungsprozessen definiert. Dadurch entsteht einerseits Raum für die vorbewusste Generierung neuer Praktiken und Strukturbildung, andererseits wird durch die institutionelle Einbettung das Instandgehalten, was bereits bekannt und als gesichert gilt, sodass kulturelle Kategorien durch die fortlaufende Konstruktion von Wirklichkeit aufrechterhalten bleiben (vgl. dazu auch Klatetzki und Tacke, S. 262).

Wie bereits im Forschungsstand dargelegt, ist zwar im Rahmen der PR-Forschung in den letzten dreißig Jahren eine breite Forschungsbasis zu Krisenkommunikation und Krisenmanagement entstanden. Dort liegt der Fokus allerdings auf intentionaler Kommunikation bzw. strategischem Handeln, weshalb hier insbesondere die Krisenbeeinflussung mittels Kommunikation intensiv erforscht wurde. Diese Schwerpunktsetzung ergab sich aus der Analyse von internationalen Metastudien in der PR-Forschung und der Theorieaufarbeitung in deutschsprachigen Qualifikationsschriften: Im Forschungsfeld dominiert eine managementtheoretische Denkschule mit dem Fokus auf der Rückgewinnung von Kontrolle. Hier wird Kommunikation als wirksames Instrument in Krisen bzw. als strategisches Handlungsfeld verstanden, damit Krisen abgeschwächt und Beziehungsarbeit zu Anspruchsgruppen geleistet werden kann. Auf diese Weise sollen in unsicheren Zeiten Organisationsziele und die „licence to operate“ gesichert werden (Zerfaß 2010, S. 399).

Folglich wird Krisenkommunikation als Organisationspraktik gefasst, womit diese eng mit dem Krisenmanagement verknüpft ist – häufig wird deswegen auch von *Krisenkommunikationsmanagement* gesprochen, sodass keine klare Grenzziehung zwischen den Bereichen Krisenkommunikation und Krisenkommunikationsmanagement möglich wird (vgl. Kap. 2). Als Einwand muss angeführt werden, dass bereits PR-Journale als Datenquelle eine Managementzentrierung in der Krisenkommunikationsforschung erwartbar machen, da auch die PR-Forschung insgesamt noch immer eng an Logiken des Kommunikationsmanagements geknüpft ist. In Zukunft sollten deshalb auch Zeitschriftenaufsätze

anderer angrenzender wissenschaftlicher Disziplinen stärker in die Analyse einfließen, die sich spezifisch mit Kommunikation in Krisen auseinandersetzen.

Die Annahme, dass grundsätzlich von einer Einflussnahme durch strategische Kommunikation auf den Krisenverlauf ausgegangen wird, greift in der gesichteten Literatur insgesamt für alle Mitglieder der modernen Gesellschaft, denen die Fähigkeit zugeschrieben wird, Situationen unter hoher Unsicherheit intentional, d.h. im Sinne ihrer Interessen und Ziele bearbeiten zu können. Das Gros dieser Studien stellen Fragestellungen nach der Beeinflussung von Krisen durch Organisationen und den darin agierenden professionellen Kommunikationsverantwortlichen, weshalb diese managementtheoretische Perspektive auf organisationale Krisenkommunikation als *Hauptforschungsperspektive* innerhalb der kommunikationswissenschaftlichen Krisenkommunikationsforschung einzustufen ist.

Dieser Begriff ist nicht ganz unproblematisch, weil er auf der einen Seite festigt, dass sich hier eine *Mainstream-Perspektive* in der Krisenkommunikationsforschung herausgebildet hat, womit Nebenperspektiven bereits durch diese Bezeichnung auf einen Nebenschauplatz verwiesen werden. Anhand der Tatsache, dass diese Hauptforschungsperspektive eine derart breite Auseinandersetzung mit der Verbesserung von Umgangsweisen mittels Instrumenten und Strategiewerkzeugen in der Kommunikationswissenschaft vorangebracht hat, wird plausibel, dass alternative, kontrollkritische Perspektiven, insbesondere aus der Soziologie, eher randständig vertreten sind. Diese alternativen Sichtweisen bieten für die Praxis nicht nur keine einfachen „Rezepte“, sondern sie argumentieren auch gegen deren universelle Wirksamkeit. Zudem kann erst durch einen Blick jenseits der Hauptforschungsperspektive problematisiert werden, dass Rationalität als Handlungsorientierung zu einem allgemeingültigen Prinzip in der Krisenkommunikationsforschung avanciert ist, welches nur noch schwerlich hinterfragt werden kann (vgl. dazu auch Meyer, 2004, S. 75).

Wenngleich sich die Hauptforschungsperspektive auf Krisenkommunikation durch die Dichte an Forschungsarbeiten als begrenzt bezeichnen lässt, erweist sich das Forschungsfeld keineswegs statisch. Anhand der symbolisch-interpretativen und kritisch-postmodernen Perspektiven zeichnet sich bereits ein Wandel im Forschungsfeld insofern ab, als Limitationen sowohl auf der Ebene des Akteursverständnisses als auch im Hinblick auf das Organisations- und Gesellschafts- bzw. Umweltverständnis identifiziert wurden, deren Bearbeitung aber langsam das Forschungsfeld weiten. Insgesamt werden nach und

nach mechanistische Kommunikationsmodellierungen zwischen Sender und Empfänger in der Krisenkommunikationsforschung zurückgelassen und durch konstruktivistische Argumentationslinien ersetzt.

Als wegweisend für diese Arbeit und ihre zentralen Forschungsfragen haben sich z.B. die Überlegungen des Organisationspsychologen Karl E. Weick (2006) herausgestellt, da dieser Sinnstiftungsprozesse in Krisen speziell im Organisationskontext untersucht hat. Danach sind Handlungen in Krisen bereits zum Verstehen von Krisen nötig, die jedoch möglicherweise zu deren Intensivierung beitragen. Weil Unsicherheit auch das Ergebnis von Interpretationen und Zuschreibungen ist, besteht immer auch die Möglichkeit, dass sich Unsicherheiten durch Interpretationen in Krisen verstärken (vgl. dazu auch Apelt und Senge, 2015). Dieses Handlungsverständnis basiert dann auf der Gleichzeitigkeit von Handeln und Nichthandeln.

Insbesondere wurde in dieser Arbeit das Verständnis erarbeitet, dass in Krisen unter hoher Unsicherheit (kommunikativ) gehandelt werden muss, um zu demonstrieren, dass überhaupt gehandelt werden kann. Der Akteur aktualisiert und konstituiert damit die eigene kulturell zugeschriebene Handlungsfähigkeit unter der akuten Bedrohung dieser. Anders ausgedrückt: In Krisen konstituiert und aktualisiert sich das Konstrukt des handlungsfähigen Akteurs, indem er Skripte zur Lösung der Krise abarbeitet. Akteure müssen in Krisen beobachtbar zeigen, dass sie handeln, obwohl sie kein Wissen besitzen, wie sie handeln sollen. Hier zeigt sich ein zentrales Ergebnis der Arbeit und zwar, dass die Selbstverständlichkeit zum Handeln bereits im Akteursverständnis angelegt ist und dieses inszeniert werden muss, um den eigenen Akteurstatus aufrecht zu erhalten.

Mithilfe dieser metatheoretischen Perspektive zeigt sich außerdem, dass dem Handeln in Krisen erst retrospektiv Sinn zugeschrieben wird. Dieses Ergebnis wird betont, weil es für das Kontinuum von Kontrollvorstellungen in Krisen eine eher kontraintuitive Perspektive zur Hauptforschungsperspektive aufzeigt: Demnach können Kontrollvorstellungen Krisen auch potenzieren, sodass nicht-intendierte Effekte von Instrumenten sichtbar werden, die Krisendynamiken beeinflussen. Insbesondere die konstruktivistische Argumentationslinie, die sich in der symbolisch-interpretativen Krisenkommunikationsforschung finden lässt, bewirkt eine Änderung auf der Beobachtungsebene: Danach erscheinen einfache

Wirkmechanismen der Hauptforschungsperspektive als verkürzt, stattdessen treten immer deutlicher Zuschreibungsprozesse und kulturelle Konstruktionen in Krisen hervor.

Überraschend wenig Anklang haben bisher Einsichten der Organisationsforschung im Forschungsfeld der Krisenkommunikation gefunden, wie z.B. dass Organisationen nur sehr begrenzt nach propagierten Rationalitätsannahmen funktionieren. Überhaupt ist die Hauptforschungsperspektive nur denkbar, wenn Individuen und Organisationen als Gestalter von Krisen positioniert werden, die durch ihre Befähigung zum intentionalen und rationalen Handeln in der Lage sind, Krisen zu bearbeiten. Diese Denkhaltung verwundert nicht vor dem Hintergrund, dass Selbstbestimmung und Rationalität von Individuen zum normativen Grundgerüst des Selbstverständnisses der Moderne gehören (Niedermaier, 2008, S. 3116; Meyer und Jepperson, 2005).

In dieser Arbeit zeigte sich außerdem, dass zur Erklärung für Krisendynamiken weniger Akteure *allein* beitragen als vielmehr verselbstständigte gesellschaftliche Strukturen. Nach der Bestandsaufnahme der Krisenkommunikationsforschung wurde deswegen für den zweiten Teil der Arbeit die Perspektive des soziologischen Neo-Institutionalismus herangezogen, um auf die identifizierten Limitationen im Forschungsfeld einzugehen. In diesem theoretischen Ansatz findet sich ein Gegengewicht zur starken Akteurszentrierung:

„Gemäß der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie sind es nicht Akteure, die die Gesellschaft konstruieren, sondern umgekehrt: Die moderne Gesellschaft konstituiert den Akteur, der Rollen ausfüllt und vorgegebene Skripte umsetzt, indem er sich der vorherrschenden Form der Rationalität in der Gesellschaft oder in einem Teilbereich der Gesellschaft unterwirft.“ (Walgenbach und Meyer, 2008, S. 130)

Der Neo-Institutionalismus hat sich trotz seiner unterschiedlichen Auslegungen insbesondere hinsichtlich des Kernbegriffs der Institution (vgl. Kapitel 5.2.1) in den letzten Jahren dynamisch entwickelt, wodurch dieser auch für die Kommunikationswissenschaft zunehmend anschlussfähiger wurde (Sandhu, 2012; Donges, 2006; Hasse, 2013a; Wehmeier und Röttger, 2012; Wehmeier, 2006). Fruchtbar zeigten sich für diese Arbeit insbesondere drei Prämissen des Neo-Institutionalismus, die sich in den verschiedenen Spielarten dieses Ansatzes widerspiegeln (Walgenbach und Meyer, 2008, S. 50):

1. Modelle eines rationalen und autonomen Akteurs werden abgelehnt.
2. Analysiert werden institutionalisierte Erwartungsstrukturen, wonach sich ein Interesse an den Eigenschaften und Wirkungsweisen dieser sozialen Phänomene ableitet.
3. Elemente der Organisationsstruktur und Managementpraktiken werden kognitiv und kulturell erklärt (Powell und DiMaggio, 1991).

Auf der Suche nach Erklärungen abseits funktional-managementorientierter Perspektiven hat sich auch innerhalb des Neo-Institutionalismus gezeigt, dass verschiedene Basiskonzepte wie z.B. Entkopplung dort immer wieder auf strategische Akteure rekurrieren, womit sich die Interessen von Akteuren erneut „über die Hintertür“ wieder einschleichen (Hericks, 2017). Problematisch ist, dass diese strategische Auslegung von Basiskonzepten auf Kosten der Erklärkraft der ursprünglichen Richtung des Neo-Institutionalismus geht, die sich eher zur Erklärung von reflexhaft und unbewusst institutionalisierten Handlungsmustern eignet. Daran zeigt sich deutlich, dass eine konzeptionelle Spannung nicht nur zwischen Kontrollvorstellungen im Forschungsfeld der Krisenkommunikation angelegt ist, sondern diese auf dahinterliegende Vorstellungen von Akteuren und Institutionen zurückzuführen ist.

Die im Titel der Arbeit markierte Gegenüberstellung von Kontrolle und Kontrollillusion markiert auf der einen Seite zwar ein Spannungsverhältnis, auf der anderen Seite hat die Arbeit verdeutlicht, dass sich dahinter Fragen des theoretischen Blickwinkels auf Krisenkommunikation widerspiegeln. Das Begriffspaar wird erst dann spannungsreich ausgelegt, wenn der Begriff der Kontrollillusion dafür sorgt, dass die Hintergrundüberzeugung gestaltungsfähiger Akteure als illusorisch (ab)gewertet wird. Kontrollvorstellungen haben sich im Forschungsfeld der Krisenkommunikation durch die breite Basis der Hauptforschungsperspektive, die eher funktional-realistisch argumentiert, verfestigt, womit diese schwerer hinterfragbar werden. Deswegen wurde ein Ansatz gesucht, der Aufschluss gibt, wie solche Hintergrundüberzeugungen überhaupt erst diffundieren. Durch die Einnahme einer makrotheoretischen Perspektive bzw. phänomenologisch-konstruktivistischen, wie sie in der *World-Polity-Forschung* angelegt ist, werden Akteure nicht zum Ausgangspunkt der Erklärung von Krisenkommunikation deklariert. Hier stehen vielmehr gesellschaftliche Werteorientierungen bzw. Kultur- und Strukturmuster im Fokus, die Akteure, Handlungen und Intentionen erst hervorbringen und so einer Reifizierung dieser entgegenwirken.



Dadurch werden Akteure folglich nicht Strukturen gegenübergestellt (wie im *paradox of embedded agency*, vgl. Kapitel 5) oder als gegensätzlich verstanden, sondern als Ergebnis der kulturellen Übertragung einer ursprünglich spirituellen Handlungsfähigkeit begriffen (Meyer et al., 2005a). Weil aber auch der Neo-Institutionalismus immer wieder strategisch ausgelegt wird, ist die Forschung von John Meyer umso wichtiger, wenngleich sie bisher wenig im Forschungsfeld beachtet wurde.<sup>59</sup> Warum diese Theorieperspektive vernachlässigt wurde, erklärt Meyer am Beispiel der roten Linie: Wird diese überschritten, brechen Forschende mit der funktional-realistischen Perspektive, auf die sich das moderne Gesellschaftsverständnis stützt (vgl. Kap. 6).

Die theoretische Auseinandersetzung mit den Basiskonzepten und insbesondere die *World-Polity*-Forschung in dieser Arbeit lassen sich in zehn Reflexionspunkten zusammenführen, mithilfe derer die Forschungsfragen und auch die aufgezeigten Limitationen im Forschungsfeld bearbeitet werden konnten. Aus diesen Punkten ergibt sich eine Neuperspektivierung auf das Forschungsfeld der Krisenkommunikation, an das sich ein neues Forschungsprogramm anschließt: die *relationale Krisenkommunikation*.

---

<sup>59</sup> In der PR-Forschung nur bei Buhmann und Ingenhoff (2013) und Sandhu (2009; 2012).

## 7.2 Reflexionspunkte abseits der Managementperspektive durch den Neo-Institutionalismus

Die Hauptforschungsperspektive der Krisenkommunikationsforschung beruht auf der Prämisse gestaltungsfähiger Akteure, die je nach ihren Intentionen und Interessen zu (kollektiven) Gestalten von Krisen werden, wodurch soziales Handeln mit zweckorientiertem Verhalten gleichgesetzt wird. Die Zentralstellung des Akteurs wird in soziologischen Analysen und insbesondere im Neo-Institutionalismus problematisiert: „Beginning with individuals as rational-instrumental actors takes as a theoretical premise an analytic category which has been shaped by institutional transformation. As a result, dominant institutional logics are imported in such a way as to become invisible assumptions“ (Friedland und Alford, 1991, S. 240). Daraus ergibt sich der erste wesentliche Reflexionspunkt dieser Arbeit:

1. Weil sich Krisen rationaler Planbarkeit entziehen, wird die strategische Gestaltungskraft von Akteuren in Krisen im Forschungsfeld als überschätzt eingestuft.

Vor diesem Hintergrund hat sich diese Arbeit mit der theoretischen Aufbereitung des Akteursbegriffs für die Krisenkommunikationsforschung beschäftigt, um die Struktur des modernen Akteurs mitsamt seinen voraussetzungsvollen Zuschreibungen nachzuvollziehen. Weil zunehmend globale Krisen an Relevanz im Forschungsfeld gewinnen, reicht eine singuläre Perspektive auf einzelne Organisationen und deren Krisenkommunikationsstrategien nicht aus, um übergreifende Krisendynamiken zu begreifen. Weil Krisenkommunikation als gesellschaftliches Phänomen gefasst wird, lässt sich

2. die Konzeption von strategischer Krisenkommunikation, wie sie im Rahmen des Kommunikationsmanagements als kommunikative Bewältigung von Krisen verstanden wird, als Rationalitätsmythos umdeuten.

Diese neue Sicht führt nicht zur Abwertung von per se unwirksamen Praktiken, sondern betont vielmehr die Ebene der Kontrollillusion, die für Akteure Verhaltenssicherheit in Krisen mobilisiert. Kontroll- und Gestaltungsillusionen sind insgesamt für Akteure funk-

tional und handlungsnotwendig.<sup>60</sup> Mithilfe der neo-institutionalistischen Perspektive wurde herausgearbeitet, dass Organisationen, die sich Praktiken und Instrumenten des Krisenkommunikationsmanagements bedienen, bereits durch ihre Einrichtung hohe Legitimität erfahren, unabhängig davon, ob sich diese als effektive Instrumente zur Abschwächung von Krisen erweisen.

Hinsichtlich der gestaltungsfähigen Akteure wurde in der neo-institutionalistischen Perspektive Krisenkommunikation als *institutionelle Arbeit* eingeordnet. Dabei handelt es sich allerdings um eine eingebettete Organisationspraktik, mit der Institutionen aufrechterhalten, bearbeitet oder zerstört werden können (vgl. Kapitel 5.4). Mit dieser Erweiterung wird nun zwar der gesellschaftliche Kontext berücksichtigt, allerdings wurde auch hier deutlich, dass erneut Akteure zu den Gestaltern ihrer Umwelt avancieren, und darüber wieder die akteurszentrierte Perspektive eingenommen wird. Um die grundsätzliche Erklärperspektive des Neo-Institutionalismus nicht zugunsten von Akteuren umzudeuten, ist deswegen der dritte Reflexionspunkt wegweisend für die weitere Betrachtung von Krisenkommunikation, wie sie bisher noch nicht konzipiert wurde:

3. Es kann **keinen institutionsfreien Raum** geben, was zur Folge hat, dass Akteure nicht nur als eingebettet in gesellschaftliche Strukturen verstanden werden müssen. Stattdessen werden diese selbst erst durch gesellschaftliche Konstruktionsprozesse hervorgebracht.

Damit dient das gesellschaftliche Gefüge und nicht die Gestaltungsfähigkeiten von Akteuren als Erklärfaktor für Krisendynamiken, womit diese Arbeit eine konsequente *Topdown-Perspektive* einnimmt. Diese Perspektivenänderung im Forschungsfeld der Krisenkommunikation ist keineswegs trivial, denn sie führt zu einer Auseinandersetzung mit den zugeschriebenen Qualitäten von Akteuren an sich. Dieser Aspekt ist nicht nur für die Krisenkommunikationsforschung bedeutsam, sondern auch in der neo-institutionalistischen Theoriebildung werden solche Strömungen kritisch beobachtet, die Akteure im

---

<sup>60</sup> Der Kontrollglaube von Akteuren wird auch durch das Sensemaking in Krisen gefestigt. Wenn sich eine Krise doch noch abwenden lässt, dann wird dies auf die wirksamen Instrumente und zumeist auf einzelne Akteure zurückgeführt. Kontrollillusionen verhelfen Akteuren dazu, sich in Krisen nicht hilflos zu fühlen (Ein anschauliches Beispiel bietet dafür Helmut Schmidt, der als Retter Hamburgs während der großen Flut 1962 stilisiert wurde, obwohl er dies selbst von sich wies (vgl. <https://www.zeit.de/2018/30/helmut-schmidt-hamburg-retter-flut-1962>))

Rahmen der Theorie zentral stellen (Hasse und Krüger, 2020a). So wird impliziert, dass diese auf Distanz zu institutionellen Strukturen gehen können, obwohl diese den Akteur mitsamt seinen Interessen erst erzeugen.

Aus dem Blickwinkel der *World-Polity-Forschung* (vgl. Kapitel 6) wurde deswegen deutlich, dass Vorstellungen von individueller Wahl, Intentionalität als auch von Handlungsfähigkeit als kontingente, moderne Produkte verstanden werden müssen, die erst durch gesellschaftliche Entwicklungen entstanden sind (Friedland und Alford, 1991, S. 239).

Handlungsfähigkeit von Akteuren wird in Krisen irritiert und wurde deswegen in dieser Arbeit als wesentlicher, allerdings vernachlässigter Bezugspunkt für die Krisenkommunikationsforschung herausgearbeitet. Denn es gilt im Verständnis des modernen Akteurs, dass gehandelt werden *muss*, da Kontrollverlust und Handlungsunfähigkeit den „ordentlichen“ Akteuren Legitimität entziehen (Meyer und Jepperson, 2005).

4. **Handlungsfähigkeit** ist keine natürliche Eigenschaft von Akteuren, sondern muss besonders in Krisen *dargestellt* und in Bezugnahme auf andere *aufrechterhalten* werden, um als Akteur innerhalb der Gesellschaft wahrgenommen und akzeptiert zu werden.

Wengleich der neo-institutionalistischen Perspektive ein Defizit bezüglich ihrer handlungstheoretischen Grundlagen konstatiert wird, wurde in dieser Arbeit (kommunikatives) Handeln in Krisen aus einer makrotheoretischen Perspektive hergeleitet, die bisher kaum beachtet wurde, aber sich für Kommunikationsprozesse in Krisen sehr anschlussfähig zeigt: Soziales Handeln wird gemäß der *World-Polity-Forschung* von John Meyer und Kollegen als komplexes System sozialer Agentschaft verstanden, sodass immer auch eine Befugnis bestehen muss, für andere zu handeln (ebd., S. 57). Damit lässt sich die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit beantworten und es lässt sich erklären, *warum Akteure die Bereitschaft zeigen, in Krisen öffentlich Stellung zu beziehen*. Hier sind nicht nur solche Akteure gemeint, die professionell beauftragt sind, in Krisen zu kommunizieren, sondern jegliche Akteure, die unter dem Deutungsrahmen von Krisen öffentlich kommunizieren. Bei der Frage nach der Bereitschaft geht es weniger um Handlungsmotive einzelner Akteure, die für Vertreter:innen des Neo-Institutionalismus unerheblich sind (Senge, 2005) oder Rollenzuschreibungen, sondern es wurde eine tiefere Erklärfolie gefunden,

die zur Beantwortung der Fragestellung herangezogen wurde und in den 5. Reflexionspunkt mündet:

5. Akteure werden erst zu rechtmäßigen Akteuren, wenn diese **agentschaftlich handeln**. Die Bereitschaft, sich selbst, andere Akteure (auch ohne Akteurstatus) und Prinzipien zu vertreten, leitet sich durch das kulturelle Zurechnungssystem und der Orientierung an institutionellen Erwartungen ab.

Die spannungsreiche legitimierte Vertretung von sich selbst und anderen (Prinzipale, Organisationen, Prinzipien etc.) wird als eine notwendige Voraussetzung verstanden, um als Akteur angesehen zu werden. Zukünftigen Krisenkommunikationsstudien gelingt es dadurch, den Blick weg von Bewertungen singulärer Kommunikationsstrategien und hin zur Rekonstruktion von kommunikativen Bezugnahmen zu verschieben. Damit wird sichtbar, wie Handlungsfähigkeit und insgesamt der Akteurstatus über Kommunikation generiert, inszeniert und aktualisiert wird. Die Anschlussfrage, wie Handlungsfähigkeit in Krisen kommunikativ aufrechterhalten wird, kann dann auch mithilfe der *World-Polity-Forschung* (Meyer und Jepperson, 2005) im 6. Reflexionspunkt beantwortet werden:

6. Über **kommunikative Bezugnahmen von Akteuren** (in Form von sozialer Agentenschaft) legitimieren sich Akteure als Agent und Träger von Autorität, Verantwortung und Handlungsfähigkeit. Diese Bezugnahmen auf Intra- als auch auf Interebene von Akteuren sorgen dafür, dass in Krisen mittels Kommunikation Institutionen – darunter auch die Handlungsfähigkeit selbst – stabilisiert werden.

Agentschaftliches Handeln wird von Akteuren nicht nur in Krisen übernommen, sondern ist bereits in der Definition des Akteurs enthalten. Der Fokus auf Krisen ist allerdings relevant, weil hier – deutlicher als sonst – das institutionelle Gefüge sichtbar wird, in das Akteure eingebettet sind, was diese erst durch Differenzerfahrungen wahrnehmen.

Abweichungen, Inkonsistenzen zu propagierten Werten oder Spannungen können sich in der Wahrnehmung von Menschen ausweiten, Typisierungsprozesse irritieren und sich damit wahrnehmungsabhängig zu einer Krise ausweiten. Gesellschaftlicher Wandel wird dann nicht direkt durch agentschaftliches Handeln von Akteuren ausgelöst, sondern das institutionelle Gefüge verändert sich durch eine Verdichtung von Kommunikation.

In dieser Arbeit wird durch die zentral herangezogene Perspektive des Neo-Institutionalismus *relationale Krisenkommunikation* als Neukonzeption vorgeschlagen, mit der die bereits genannte Erweiterung auch auf nichtintendierte Kommunikationseffekte enthalten ist und gleichzeitig die Limitationen der Hauptforschungsperspektive (Kap. 3.4) bearbeitet werden:

7. **Relationale Krisenkommunikation** fokussiert *kommunikative Bezugnahmen zwischen* Akteuren und Prinzipien und verlässt damit die klassische Organisationszentrierung mit ihren „Innen-“ und „Außen“-Grenzen, womit sie sowohl intendierte als auch nichtintendierte Krisenkommunikationsdynamiken umfasst.

Mit dem Vorschlag dieser Arbeit, Krisenkommunikation als relational zu konzipieren, kommt es zu einem neuen Bild von Kommunikationsdynamiken in Krisen, da sich Feldformationen nicht nur durch widersprüchliche institutionelle Logiken, sondern auch durch die spannungsreiche Struktur von stetig ändern Akteuren (*raw vs. agentic actor*, Kap. 6.2). Um dieses dynamische Kommunikationsgefüge zu untersuchen, hat sich im Neo-Institutionalismus eine Analyseeinheit herausgestellt, mit der in Zukunft untersucht werden kann, wie globale Deutungsmuster der westlichen Welt aufrechterhalten werden und weiter diffundieren.

8. **Organisationale Felder** dienen als Analyseeinheit von relationaler Krisenkommunikation, denn mit ihnen weitet sich der Blick weg von einzelnen Akteuren und ihren Stakeholdern hin zu vielschichtigen kommunikativen Konstitutionsprozessen unter dem Deutungsrahmen der Krise.

Zukünftig lässt sich anhand der Analysen von organisationalen Feldern in Verbindung mit dem Forschungsprogramm der relationalen Krisenkommunikation die Blickrichtung auf eine überindividuelle Perspektive lenken, die sich aus den Bezugnahmen ganz unterschiedlicher Akteure in Krisen konstituiert. Weil relationale Krisenkommunikation sich nicht für die Mitteilungsabsichten einzelner Sender interessiert, sondern kommunikative Bezugnahmen zwischen Akteuren betrachtet, kommt es zu einer überindividuellen Perspektive, die Entwicklungen auch außerhalb des Einflusses mächtiger Akteure erklärbar macht. Hier hat sich zudem auf lokaler Ebene gezeigt, dass Organisationen erstaunlich

ähnliche Umgangsweisen in Krisen ausbilden, wie Krisenpläne, Krisenstäbe oder Pressemitteilungen, die bereits vorgefertigte Sprachbausteine beinhalten. Die neo-institutionalistische Perspektive kann diese im Rahmen des organisationalen Feldes über verschiedene Isomorphie-Formen erklären (vgl. Kapitel 5.2.3). Auch hier sind solche Prozesse nicht auf das Verhalten einzelner Organisationen oder Individuen zurückzuführen, sondern nur durch das Zusammenspiel von institutionellen Erwartungen auf einer übergeordneten Ebene.

9. **Überindividuelle Dynamiken** außerhalb des konkreten Einflusses einzelner Akteure auf Intra- und Interebene der Akteure strukturieren den Krisenverlauf und aktualisieren damit Institutionen außerhalb des Bewusstseins Einzelner, weil Akteure in Krisen reflexhaft aufeinander kommunikativ Bezug nehmen.

Hier zeigt sich durch relationale Krisenkommunikation also eine Art „Infrastruktur“, getragen von Akteuren, die (un)intendiert kulturelle Muster der modernen Gesellschaft global transportieren. Wichtig ist dabei, dass es nicht um die Umsetzung von Partikularinteressen geht, sondern eher transintentionale Effekte ins Forschungsinteresse rücken (vgl. dazu für zukünftige Forschung auch Greshoff et al., 2003). Weil Akteure hier über Kommunikation ihre legitimierten Prinzipale vertreten, lässt sich über Krisenkommunikation dann rekonstruieren, wie institutioneller Wandel abseits funktionaler Ziel-Mittel-Orientierung gefasst werden kann. Über eine solche Blickrichtung wird im Gegensatz zur Hauptforschungsperspektive nicht an der Verbesserung der Prinzipal-Agent-Schnittstelle gearbeitet, durch die im Sinne Meyer und Jepperson (2005) die Kulturproduktion weiter steigern würde, da erneut die kleinteilige Verbesserung von Akteurshandeln in Krisen fokussiert werden würde (ebd., S. 70).

Für Akteure (Individuum, Organisation und Nationalstaat) ergeben sich durch die Übernahme von Agentschaft Inkonsistenzen und Widersprüche zwischen ihrem Selbst und der legitimierten Agentschaft, was zu einer kulturellen Evolution (d.h. Herausbildung neuer Akteure) führt (Meyer et al., 2005a, S. 69). Diese Entwicklung kann maßgeblich auf den Druck zurückgeführt werden, dass sich Akteure öffentlichkeitswirksam ritualisiert inszenieren müssen, wobei ihre Leistungen des agentschaftlichen Akteurs nur lose an ihre lokalen Erfahrungen gekoppelt sind. Daraus ergibt sich der 10. Reflexionspunkt der Arbeit:

10. **Krisendynamiken weiten sich aus**, weil die gleichzeitige Einbettung von Akteuren in verschiedenen organisationalen Feldern mit widersprüchlichen institutionellen Logiken kollidieren, deren Struktur selbst spannungsreich angelegt ist und damit zu widersprüchlichen Erwartungen führt, auf die kommunikativ reagiert wird.

Nach der bisherigen Argumentation nehmen deswegen solche Einheiten zu, die agentenschaftlich handeln und damit aber immer auch spannungsreiche Interessenkonflikte in sich vereinen. Vor diesem komplexen Hintergrund multiplizieren sich Krisen in der modernen Gesellschaft, sodass es als illusorisch zu bewerten ist, dass das klassische Krisenmanagement einzelner Organisationen auf diese strukturellen Widersprüche allumfassend reagieren könnte.

Schließlich kommt es durch die Einführung von *relationaler Krisenkommunikation* zu einer Neuordnung vorhandener Begriffe im Forschungsfeld. Weil strategische Krisenkommunikation explizit die intentionale, zielgerichtete Kommunikation umfasst, hat sich organisationale Krisenkommunikation weitestgehend als übergeordneter Begriff durchgesetzt. Da allerdings hier eine enge Anbindung an den Begriff der Organisation vorliegt, ist relationale Krisenkommunikation übergeordnet, denn es bedeutet eine Erweiterung hinsichtlich des Akteursverständnisses. Auch partiell organisierte Akteure wie soziale Bewegungen oder Einheiten ohne Akteurstatus können in den Bezugnahmen auftauchen und damit Teil der Krisenkommunikationsdynamiken werden.

Die Arbeit hat insgesamt auf die Forschungslücke reagiert, Krisenkommunikation als gesellschaftliches Phänomen jenseits funktionalistischer und akteurszentrierter Erklärungen zu fassen und dafür institutionelle Grundlagen erschlossen, die bislang zur Erklärung von Krisendynamiken unterschätzt wurden. Bleiben institutionelle Kontextfaktoren unberücksichtigt, laufen Forscher:innen Gefahr, dass sie eher die zugeschriebene Rationalität dieser Praktiken und Instrumente evaluieren und auch normative Handlungsweisen unhinterfragt reproduzieren. Im Ergebnis wird dann eher die Relevanz handlungsfähiger Akteure und die Bedeutung der Managementpraktik – hier der Krisenkommunikation – als Institution reproduziert (Sandhu, 2012; Friedland und Alford, 1991).

Auch wissenschaftliche Arbeiten entstehen nicht im institutionsfreien Raum. Ideen, die den Forschenden als „innovativ“ erscheinen, werden als Fragestellungen entlarvt, die



nicht grundsätzlich neu sind. So zeigen sich auch für diese Arbeit viele bereits bestehende Ansätze, mit denen sich Krisenkommunikationsforschung weiter gesellschaftstheoretisch ausarbeiten lässt. In den frühen Arbeiten von Kurt Imhof, der mit seinem Forschungsteam am *fög – Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft/Universität Zürich* bereits in den 1990er-Jahren den Wandel der Gesellschaft im Licht der öffentlichen Kommunikation beforscht hat, findet sich großes Anschlusspotenzial. Neben handlungstheoretischen Erträgen zum Handeln im Modus von Unsicherheit finden sich dort auch konkret Verknüpfungen zwischen Gesellschafts- und Handlungstheorie, die auch Malsch et al. (2014) als „besondere Forschungsrichtung“ positiv hervorheben. Eine inhaltliche Nähe zu den Bezugnahmen relationaler Krisenkommunikation besteht bei Imhof (2006), indem er betont, wie *resonanzfähig* gehandelt werden kann.

Imhof betrachtet speziell den Krisenkontext als Treiber für gesellschaftliche Entwicklungen. Er geht davon aus, dass aggregiertes Handeln in Wachstumsphasen zu nicht-intendierten Folgen führen kann und es zur Diffusion von Erwartungsstrukturen kommt. Krisen konzipiert er damit als „*kontingenzerweiternde Entwicklungsperioden*“ (ebd., S. 158), in denen selbstverständliche Erwartungsstrukturen erschüttert werden. Dies lässt sich mit etablierten und nicht-etablierten Akteuren und deren Rolle in gesellschaftlichen Wandlungsprozessen verbinden, wenngleich sich dort nicht zur Struktur des modernen Akteurs geäußert wird. In zukünftigen Studien können diese Verknüpfungen mit der *World-Polity*-Forschung hergestellt werden, um weiter an der Verschränkung von Handlungs- und Gesellschaftstheorie zu arbeiten.

Reckwitz erinnert außerdem daran, dass Sozialtheorien immer auch eine ethisch-politische Dimension besitzen (Reckwitz, 2004, S. 26). Für die Auseinandersetzung mit Krisenkommunikation sollte deswegen erneut reflektiert werden, dass die Theorieauswahl immer auch Auswirkungen auf die Handlungsmöglichkeiten von Akteuren hat. Wenn die Krisenkommunikationsforschung weiterhin den Weg beschreitet, den gesellschaftlichen Kontext stärker zu berücksichtigen, müssen sich die Forschenden darauf einlassen, dass eigene Hintergrundüberzeugungen von strategischen Akteuren zwangsläufig erschüttert werden können, je mehr sie sich auf diesen Wechsel in der Blickrichtung einlassen und Akteure und ihre Handlungen als Produkt von Gesellschaft begreifen.

### 7.3 Schlussbetrachtung und Ausblick

In dieser Arbeit wurde deutlich, dass sich je nach Blickwinkel unterschiedliche Fragen im Forschungsfeld der Krisenkommunikation beantworten lassen. Weil in den letzten dreißig Jahren aber die Frage nach der Gestaltbarkeit und Beeinflussung von Krisen durch wirkmächtige Akteure so selbstverständlich geworden ist, wenden sich Forschende wenig von dieser Orientierung ab und anderen Fragestellungen zu.

Je weiter sich der Forschungsblick von der Managementpraxis und Kontrollvorstellungen in Krisen entfernt, desto deutlicher zeigt sich, wie fest das Fundament ist, auf dem das kontrollorientierte Narrativ vom handlungsfähigen Akteur fußt und wie selten gesellschaftliche Faktoren zur Erklärung von Krisendynamiken im Forschungsfeld herangezogen werden. Wird das Kontrollvermögen von Akteuren als eingeschränkt oder sogar als Kontrollillusion bewertet, dann wird das gängige Verständnis gestört, dass Menschen und Organisationen ihr Umfeld zielgerichtet nach ihren Interessen gestalten können. Das moderne Gesellschaftsverständnis baut genau auf jener Deutung handlungsfähiger Akteure auf.

Um aber den Funktionalismus der modernen Gesellschaft nicht nur zu untersuchen, sondern auch kritisch zu betrachten, müssen ebendiese Selbstverständlichkeiten oder auch „taken for granted“-Annahmen geprüft werden, da sonst z.B. Kontrollillusionen unhinterfragt reproduziert werden (Meyer et al., 2005a).

Die Arbeit hat gezeigt, dass auch im Neo-Institutionalismus zugunsten der selbstverständlichen Annahmen gestaltungsfähiger Akteure in den letzten Jahren immer wieder so „gewendet“ wird, dass eine Anschlussfähigkeit an die PR-Forschung oder generell akteurszentrierten Sichtweisen entsteht. Die vorliegende Arbeit hat deswegen deutlich herausgestellt, dass eine makrotheoretische Blickrichtung in der Krisenkommunikationsforschung immer dann an Erklärungskraft verliert, wenn Akteure und ihre Gestaltungsmöglichkeiten ins Zentrum der Analysen gestellt werden.

Deshalb wird für eine zukünftige Krisenkommunikationsforschung plädiert, in der institutionalisierte Bedingtheit sozialer Praktiken stärker berücksichtigt wird, um die Engführung der Hauptforschungsperspektive weiter aufzubrechen. Der abgebildete Forschungsstand (Kap. 2 und 3) stabilisiert das aktuelle Krisenmanagement in der Kommunikationswissenschaft, sodass Instrumente immer kleinteiliger beschrieben und kontroll-

kritische Perspektiven insbesondere aus der Soziologie ausgeblendet werden. In Zukunft sollte sich auch die kommunikationswissenschaftliche Krisenkommunikationsforschung vermehrt mit größeren Wirkzusammenhängen auseinandersetzen und einfache Mittel und Gestaltungsillusionen der vermeintlichen Beherrschung komplexer Gefüge ablehnen (vgl. dazu auch Schimank, 2003, S. 269).

Hier wird sich auch in Zukunft herausstellen, dass Gestaltungsillusionen von Managern in Krisen benötigt und Frontstellungen hinsichtlich der intentionalen Gestaltungsspielräume einzelner Akteure das Forschungsfeld nicht weiter voranbringen, da dies bereits viele Jahrzehnte außerhalb der Kommunikationswissenschaft radikal problematisiert wurde (ebd.). Die vorliegende Arbeit hat allerdings durch die Einnahme einer gesellschaftstheoretischen Perspektive gezeigt, dass noch viel unentdecktes Potenzial in Krisenprozessen verborgen liegt. Die vorgeschlagene Richtung der *relationalen Krisenkommunikation* ermöglicht es, die Relevanz von kommunikativen Strukturbildungsprozessen und globalen Kommunikationsdynamiken weiter zu erschließen. Vor dem Hintergrund des in dieser Arbeit aufgezeigten wachsenden Systems der sozialen Agentschaft (Meyer und Jepperson, 2005) und der Durchdringung der Gesellschaft von Agentschaftsdynamiken zeigen sich die Besonderheiten des liberalen Gesellschaftsmodells, welches auf (rationales) Handeln ausgelegt ist. In Krisen werden zentrale Institutionen erschüttert, dazu zählt insbesondere auch die Vorstellung von Akteuren mit ihrer Handlungsfähigkeit sowie auch zentrale Prinzipien wie Gerechtigkeit, die besonders in der westlichen Welt hochgestellt werden. Das Eingangszitat des Psychologen Roy Baumeister hat die zentrale neo-institutionalistische Perspektive insofern abgebildet, dass Menschen wirkmächtige „*taken for granted*“-Annahmen ungern hinterfragen, da diese Stabilität verleihen. Gleichzeitig ist für Baumeister genau diese Festgefahrenheit auf Standpunkten problematisch, da hier wissenschaftlicher Fortschritt – auch ein zentrales modernes Prinzip – verhindert wird. Zukünftige Forschungsarbeiten im Kontext von *Krisen, Kommunikation und Management* sollten deshalb insbesondere von der Frage angeleitet sein, welche selbstverständlichen Eigenschaften Menschen und anderen Akteuren wie Organisationen oder Staaten zugeschrieben werden und welches wissenschaftstheoretische Verständnis ihre Forschung antreibt, um besser reflektieren zu können, worauf ihre Annahmen aufbauen und welche Institutionen sich damit stetig aktualisieren.



## Literaturverzeichnis

- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and ceo values. *The Academy of Management Journal*, 42(5), 507–525. doi: 10.2307/256973.
- Ahrne, G., Brunsson, N., & Seidl, D. (2016). Resurrecting organization by going beyond organizations. *European Management Journal*, 34(2), 93–101. doi: 10.1016/j.emj.2016.02.003.
- Allen, M. W., & Caillouet, R. H. (1994). Legitimation endeavors: Impression management strategies used by an organization in crisis. *Communication Monographs*, 61(1), 44–62. doi: 10.1080/03637759409376322.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644. doi: 10.1111/1467-6486.00305.
- An, S.-K., & Cheng, I. H. (2010). Crisis communication research in public relations journals: Tracking research trends over thirty years. In T. W. Coombs & J. S. Holladay (Hrsg.), *The handbook of crisis communication* (S. 65–90). Chichester: WileyBlackwell.
- An, S.-K., & Gower, K. K. (2009). How do the news media frame crises? A content analysis of crisis news coverage. *Public Relations Review*, 35(2), 107–112. doi: 10.1016/j.pubrev.2009.01.010.
- Apelt, M., & Senge, K. (2015). *Organisation und Unsicherheit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Arendt, C., LaFleche, M., & Limperopulos, M. A. (2017). A qualitative meta-analysis of apologia, image repair, and crisis communication: Implications for theory and practice. *Public Relations Review*, 43(3), 517–526.
- Arlt, H.-J. (2008). Krisen sind auch nicht mehr das, was sie einmal waren: Über die Differenz funktionaler und individueller Kommunikation. In T. Nolting & A. Thießen (Hrsg.), *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft: Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation* (S. 63–82). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Arnold, N., Hasse, R., & Mormann, H. (2020). Rationalisierung und Individualisierung: Wie Organisationen gesellschaftliche Werte verändern. In R. Hasse & A. K. Krüger (Hrsg.), *Neo-Institutionalismus: Kritik und Weiterentwicklung eines sozialwissenschaftlichen Forschungsprogramms* (S. 165–190). Bielefeld: transcript Verlag.

- Arpan, L. M., & Pompper, D. (2003). Stormy weather: Testing "stealing thunder" as a crisis communication strategy to improve communication flow between organizations and journalists. *Public Relations Review*, 29(3), 291–308. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(03\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(03)00043-2)
- Arpan, L. M., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31(3), 425–433. doi: 10.1016/j.pubrev.2005.05.003.
- Auer, C. (2018). Krisen-PR in eigener Sache: PR-Krisen und ihre Rezeption in der Öffentlichkeit. In O. Hoffjann & R. Seidenglanz (Hrsg.), *Allmächtige PR, ohnmächtige PR: Die doppelte Vertrauenskrise der PR* (S. 353–376). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Auer, C., Schwarz, A., & Seeger, M. W. (2016). Communication – conclusions for an integrative approach to international crisis communication research. In A. Schwarz, M. W. Seeger & C. Auer (Hrsg.), *The handbook of international crisis communication research* (S. 66–71). Malaysia: Wiley & Sons Inc.
- Aulenbacher, B. (2014). Institutionelle Logiken – Anregungen für die kritische Arbeitsforschung und Gesellschaftsanalyse? (Working Paper der DFG-KollegforscherInnengruppe Postwachstumsgesellschaften, Nr. 10/2014, Jena 2014). Abgerufen von Kolleg Wachstumsgesellschaften: [http://www.kolleg-postwachstum.de/sozwmmedia/dokumente/WorkingPaper/wp10\\_2014.pdf](http://www.kolleg-postwachstum.de/sozwmmedia/dokumente/WorkingPaper/wp10_2014.pdf)
- Austin, L., Fisher Liu, B., & Jin, Y. (2012). How audiences seek out crisis information: Exploring the social-mediated crisis communication model. *Journal of Applied Communication Research*, 40(2), 188–207. doi: 10.1080/00909882.2012.654498.
- Averbeck-Lietz, S., Künzler, M., & Tomin, M. (2010). Thomas Luckmann – ein Klassiker der Kommunikationssoziologie für die Kommunikationswissenschaft. *M&K Medien & Kommunikationswissenschaft*, 58(4), 563–580. doi: 10.5771/1615-634x2010-4-563.
- Avery, E. J., Lariscy, R. W., Kim, S., & Hocke, T. (2010). A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 36(2), 190–192. doi: 10.1016/j.pubrev.2010.01.001.
- Battilana, J., & D'Aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. In T. B. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (Hrsg.), *Institutional work: Actors and Agency in institutional studies of organizations* (S. 31–58). Cambridge: Cambridge University Press. doi: 10.1017/CBO9780511596605.002.
- Becker-Ritterspach, F., & Becker-Ritterspach, J. (2006). Isomorphie und Entkopplung im Neo-Institutionalismus. In K. Senge & K.-U. Hellmann (Hrsg.), *Einführung in den Neo-Institutionalismus* (S. 102–118). Wiesbaden: Springer VS Verlag.

- Beckert, J. (1999). Agency, entrepreneurs, and institutional change: The role of strategy choice and institutionalized practices in organizations. *Organization Studies*, 20(5), 776–799.
- Beckert, J. (2002). Von Fröschen, Unternehmensstrategie und anderen Totems: Die soziologische Herausforderung der ökonomischen Institutionentheorie. In A. Maurer & M. Schmid (Hrsg.), *Neuer Institutionalismus: Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen* (S. 133–147). Frankfurt am Main: Campus.
- Beckert, J. (2017). Woher kommen Erwartungen? Die soziale Strukturierung imaginierter Zukünfte. (MPIfG Discussion Paper 17,17). Abgerufen von Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln:  
[https://www.mpifg.de/pu/mpifg\\_dp/2017/dp17-17.pdf](https://www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/2017/dp17-17.pdf)
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany: State Univ. of New York Press.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177–186. doi: 10.1016/S0363-8111(97)90023-0.
- Bentele, G. (2013). Public Sphere (Öffentlichkeit). In R. L. Heath (Hrsg.), *Encyclopedia of public relations* (S. 707–720). Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
- Bentele, G., & Janke, K. (2008). Krisenkommunikation als Vertrauensfrage? Überlegungen zur krisenbezogenen Kommunikation mit verschiedenen Stakeholdern. In T. Nolting & A. Thießen (Hrsg.), *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft: Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation* (S. 112–132). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1980). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Besio, C., & Meyer, U. (2015). Heterogeneity in world society: How organizations handle contradicting logics. In B. Holzer, F. Kastner & T. Werron (Hrsg.), *From globalization to world society: Neo-institutional and systems-theoretical perspectives* (S. 237–257). New York: Routledge.
- Biesiadecka, G. M. (2010). *Krisenpräventives Kommunikationsmanagement am Flughafen: Ein Modell der Public Relations für den erfolgreichen Umgang mit Krisen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Blatter, J., Langer, P. C., & Wagemann, C. (2018). Interpretative Ansätze und Methoden. In J. Blatter, P. C. Langer & C. Wagemann (Hrsg.), *Qualitative Methoden in der Politikwissenschaft: Eine Einführung* (S. 31–166). Wiesbaden: Springer VS.

- Blumer, H. (1980). Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus. In Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.), *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit* (S. 80–146). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böcking, T. (2009). *Strategisches Framing: Gesellschaftliche Akteure und ihre Einflussnahmeversuche auf die mediale Debatte über die embryonale Stammzellforschung in Deutschland 2000 bis 2002* [Dissertation, Universität München]. Köln: Halem.
- Boin, A. (2009). The new world of crises and crisis management: Implications for policymaking and research. *Review of Policy Research*, 26(4), 367–377. doi: 10.1111/j.1541-1338.2009.00389.x.
- Bonazzi, G., & Tacke, V. (2014). Der Neoinstitutionalismus. In V. Tacke (Hrsg.) & G. Bonazzi (Autor), *Geschichte des organisatorischen Denkens* (S. 409–430). Wiesbaden: Springer.
- Boxenbaum, E. (2006). Lost in translation. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 939–948. doi: 10.1177/0002764205285173.
- Brandl, J., & Bullinger, B. (2012). Der institutionelle Entrepreneur. In J. Dreher (Hrsg.), *Angewandte Phänomenologie* (S. 227–253). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Brandstädter, M., & Ullrich, T. W. (2016). *Krisenkommunikation – Grundlagen und Praxis: Eine Einführung mit ergänzender Fallstudie am Beispiel Krankenhaus*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Breitsohl, H. (2009). *Organisationale Reaktionen auf Krisen: Eine Analyse der Wirkungszusammenhänge aus Legitimitätsperspektive* [Dissertation, Universität Wuppertal]. Abgerufen von [http://elpub.bib.uni-wuppertal.de/servlets/DerivateServlet/ Derivate-1455/db0901.pdf](http://elpub.bib.uni-wuppertal.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-1455/db0901.pdf)
- Brock, D., Junge, M., Diefenbach, H., Keller, R., & Villányi, D. (2009). *Soziologische Paradigmen nach Talcott Parsons: Eine Einführung*: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bromley, P., & Meyer, J. W. (2015). *Hyper-organization: Global organizational expansion*. Oxford: Oxford University Press.
- Brunsson, N. (2006). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. Copenhagen: Business School Press.
- Brunsson, N. (2020). Institution und Organisation: Zur Gegenüberstellung von zwei Schlüsselkonzepten. In R. Hasse & A. K. Krüger (Hrsg.), *Neo-Institutionalismus: Kritik und Weiterentwicklung eines sozialwissenschaftlichen Forschungsprogramms* (S. 53–74). Bielefeld: transcript Verlag.



- Buhmann, A., & Ingenhoff, D. (2013). Zur Wahrnehmung von Einheit und Handlungsvermögen kollektiver Entitäten im Kommunikationsmanagement: Vorschlag eines ‚Entity-Agent Framework‘. In U. Röttger, V. Gehrau & J. Preusse (Hrsg.), *Strategische Kommunikation: Umriss und Perspektiven eines Forschungsfeldes* (S. 141–156). Wiesbaden: Springer VS.
- Bundesministerium des Innern. (2014). *Leitfaden Krisenkommunikation*. Paderborn: Bonifatius GmbH. Abgerufen von Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat:  
<https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bevoelkerungsschutz/leitfaden-krisenkommunikation.html>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. doi: 10.1177/0149206316680030.
- Burnett, J. J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*, 24(4), 475–488. doi: 10.1016/S0363-8111(99)80112-X.
- Burrell, G., & Morgan, G. (2011). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Farnham: Ashgate.
- Chang, H. H., Tsai, Y.-C., Wong, K. H., Wang, J. W., & Cho, F. J. (2015). The effects of response strategies and severity of failure on consumer attribution with regard to negative word-of-mouth. *Decision Support Systems*, 71, 48–61. doi: 10.1016/j.dss.2015.01.007.
- Chatman, J. A., Bell, N. E., & Staw, B. M. (1986). The managed thought: The role of selfjustification and impression management in organizational settings. In D. Gioia & H. Sims (Hrsg.), *The thinking organization: Dynamics of social cognition* (S. 191–214). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cho, S. H., & Gower, K. K. (2006). Framing effect on the public's response to crisis: Human interest frame and crisis type influencing responsibility and blame. *Public Relations Review*, 32(4), 420–422. doi: 10.1016/j.pubrev.2006.09.011.
- Christen, C. T. (2005). The restructuring and reengineering of AT&T: Analysis of a public relations crisis using organizational theory. *Public Relations Review*, 31(2), 239–251. doi: 10.1016/j.pubrev.2005.02.015.
- Coombs, T. (2013). Future of crisis communication. In A. Thießen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (S. 395–402). Wiesbaden: Springer.
- Coombs, T. W. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Coombs, T. W. (2001). Crisis management. advantages of a relational perspective. In H. A. Ledingham & S. D. Bruning (Hrsg.), *Public Relations as relational management: A relational approach to the study and practice of public relations* (S. 73–93). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Coombs, T. W., & Holladay, J. S. (Hrsg.). (2010). *The handbook of crisis communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. T. (2007a). Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33(2), 135–139.
- Coombs, W. T. (2007b). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Los Angeles: Sage.
- Coombs, W. T. (2007c). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. doi: 10.1057/palgrave.crr.1550049.
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for crisis communication. In T. W. Coombs & J. S. Holladay (Hrsg.), *The handbook of crisis communication* (S. 17–53). Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279–295. doi: 10.1207/s1532754xjpr0804\_04.
- Cyert, R. M., March, J. G., & Clarkson, G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Czarniawska, B. (2009). Emerging institutions: Pyramids or anthills? *Organization Studies*, 30(4), 423–441. doi: 10.1177/0170840609102282.
- Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). Travels of ideas. In B. Czarniawska-Joerges & G. Sevón (Hrsg.), *Translating organizational change* (S. 13–48). Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Czarniawska-Joerges, B., & Sevón, G. (Hrsg.). (1996). *Translating organizational change*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.
- Czerwick, E. (2015). *Funktionalismus: Konturen eines Erklärungsprogramms*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Dan, V., & Ihlen, Ø. (2011). Framing expertise: A cross-cultural analysis of success in framing contests. *Journal of Communication Management*, 15(4), 368–388. doi: 10.1108/13632541111183352.
- Darling, J. R. (1994). Crisis management in international business: Keys to effective decision making. *Leadership and Organization Development Journal*, 15(8), 3–8. doi: 10.1108/01437739410073047.

- David, G. (2011). Internal communication-essential component of crisis communication. *Journal of Media Research, 2*(10), 72–81.
- depak – Deutsche Presseakademie. (2019). *12. Tagung Krisenkommunikation*.  
Abgerufen von <https://www.depak.de/tagungen/krisenkommunikation#t=day-1>.
- Diers-Lawson, A. (2017). A state of emergency in crisis communication: An intercultural crisis communication research agenda. *Journal of Intercultural Communication Research, 46*(1), 1–54. doi: 10.1080/17475759.2016.1262891.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Hrsg.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (S. 3–21). Cambridge, Mass.: Ballinger.
- DiMaggio, P. (1997). Culture and cognition. *Annual Review of Sociology, 23*(1), 263–287. doi: 10.1146/annurev.soc.23.1.263.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*, 147–160.
- Ditges, F., Höbel, P., & Hofmann, T. (2008). *Krisenkommunikation*. Konstanz: UVK.
- Dombrowsky, W. R. (1991). *Krisenkommunikation: Problemstand, Fallstudien und Empfehlungen*. Jülich: Programmgruppe Mensch, Umwelt, Technik der KFA Jülich.
- Donges, P. (2006). Medien als Institutionen und ihre Auswirkungen auf Organisationen: Perspektiven des soziologischen Neo-Institutionalismus für die Kommunikationswissenschaft. *Medien- & Kommunikationswissenschaft, 54*(4), 563–578.
- Dorer, J., & Marschik, M. (1993). *Kommunikation und Macht: Public Relations – eine Annäherung*. Wien: Turia & Kant.
- Dozier, D. M., & Lauzen, M. M. (1999). Die Befreiung der Public Relations: Aktivismus und die Grenzen der Symmetrie. *Public Relations Forum, 1*, 30–32.
- Drews, J. (2016). *Risikokommunikation und Krisenkommunikation: Kommunikation von Behörden und die Erwartungen von Journalisten* [Dissertation, Freie Universität Berlin]. Wiesbaden: Springer.
- Drucker, P. F. (2007). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. New Brunswick (USA): Transaction Pubs.
- Edwards, L. (2012). Defining the 'object' of public relations research: A new starting point. *Public Relations Inquiry, 1*(1), 7–30. doi: 10.1177/2046147X11422149.

- Eisenegger, M. (2016). *Organisationskommunikation aus öffentlichkeitssoziologischer Perspektive: Eine theoretische und empirische Programmatik*. Abgerufen von: [https://www.uni-salzburg.at/fileadmin/multimedia/Kommunikationswissenschaft/images/Aktuelles/Abteilung\\_OrgaKomm/Eisenegger\\_Profil\\_Abteilung\\_Organisationskommunikation\\_25\\_02\\_2016.pdf](https://www.uni-salzburg.at/fileadmin/multimedia/Kommunikationswissenschaft/images/Aktuelles/Abteilung_OrgaKomm/Eisenegger_Profil_Abteilung_Organisationskommunikation_25_02_2016.pdf).
- Eisenegger, M. (2018). Begriffe sind Programm: Plädoyer für eine öffentlichkeitssoziologische Organisationskommunikationsforschung. In: S. Wehmeier & D. Schoeneborn (Hrsg.), *Strategische Kommunikation im Spannungsfeld zwischen Intention und Emergenz* (S. 19–41). Wiesbaden: Springer.
- Elsbach, K. D. (1994). Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 57–88. doi: 10.2307/2393494.
- Elsubaugh, S., Fildes R., & Rose, M. B. (2004). Preparing for crisis management: A proposed model and empirical evidence. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(3), 112–127.
- Emrich, H. M. (1998). Konstruktivismus: Imagination, Traum und Emotionen. In S. J. Schmidt (Hrsg.), *Kognition und Gesellschaft* (S. 76–96). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Engels, A. (2012). Wirtschaft und Rationalität im Neo-Institutionalismus. In: A. Maurer & U. Schimank (Hrsg.), *Die Rationalitäten des Sozialen* (S. 113–133). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Engels, F. (2014). Lernen aus Krisen? Eine Fallstudie der EHEC-Epidemie in Deutschland. *Soziologiemagazin*, 7(1), 40–58. doi: 10.3224/soz.v7i1.16049.
- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51–58. doi: 10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x.
- Eriksson, M. (2012). On-line strategic crisis communication: In search of a descriptive model approach. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), 309–327. doi: 10.1080/1553118X.2012.711403.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2006). Multicultural crisis communication: Towards a social constructionist perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(4), 180–189. doi: 10.1111/j.1468-5973.2006.00494.x.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2009). On dropping the crisis communication tools: From plans to improvisation. In A. Rogojinaru & S. Wolstenholme (Hrsg.), *Current trends in international public relations* (S. 403–418). Bukarest: Tritonic.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2010). Crisis communicators in change: From plans to improvisations. In T. W. Coombs & J. S. Holladay (Hrsg.), *The handbook of crisis communication* (S. 511–526). Malden, MA: Wiley-Blackwell.

- Florian, M. (2008). Felder und Institutionen: Der soziologische Neo-Institutionalismus und die Perspektiven einer praxistheoretischen Institutionenanalyse. *Berliner Journal für Soziologie*, 18(1), 129–155. doi: 10.1007/s11609-008-0007-6.
- Folger, M. (Hrsg.). (2014). *Entstehung und Entwicklung von Shitstorms: Motivation und Intention der Beteiligten am Beispiel von Facebook* [Masterarbeit, Universität Münster, WWU]. Berlin: Bundesverband dt. Pressesprecher.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2009). Institutionalizing crisis communication in the public sector: An explorative study in Danish municipalities. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 102–115. doi: 10.1080/15531180902805460.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2010). Crisis communication, complexity, and the cartoon affair: A case study. In T. W. Coombs & J. S. Holladay (Hrsg.), *The handbook of crisis communication* (S. 425–448). Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication: A multivocal approach*. Los Angeles: Sage.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2018). Voices in conflict? The crisis communication of meta-organizations. *Management Communication Quarterly*, 32(1), 90–120. doi: 10.1177/0893318917705734.
- Frandsen, F., Johansen, W., & Ellerup Nielsen, A. (2009). *International markedskommunikation i en postmoderne verden*. Århus: Academica.
- Fredriksson, M. (2014). Crisis communication as institutional maintenance. *Public Relations Inquiry*, 3(3), 319–340.
- Fredriksson, M., Olsson, E.-K., & Pallas, J. (2014). Creativity caged in translation: A neoinstitutional perspective on crisis communication. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, IV(8), 65–84.
- Fredriksson, M., & Pallas, J. (2015). Strategic communication as institutional work. In D. Holtzhausen & A. Zerfaß (Hrsg.), *The Routledge handbook of strategic communication* (S. 143–156). New York, NY: Routledge.
- Fredriksson, M., Pallas, J., & Wehmeier, S. (2013). Public relations and neo-institutional theory. *Public Relations Inquiry*, 2(2), 183–203. doi: 10.1177/2046147x13485956.
- Freeman, R. E. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *SSRN Electronic Journal*, 16. March 2001. Abgerufen von [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=263511](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511)
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. DiMaggio (Hrsg.), *The new institutionalism in organizational analysis* (S. 232–266). Chicago, Ill.: Univ. of Chicago Press.

- Friedrichsmeier, A. (2012). *Die unterstellten Wirkungen der universitären Steuerungsinstrumente: Zur hochschulischen Dauerreform und den Möglichkeiten ihrer Entschleunigung* [Dissertation, Universität Dortmund]. Berlin: LIT.
- Friedrichsmeier, A., & Fürst, S. (2013). Welche Theorie der Organisation für welche PRForschung? Ein Vergleich der situativen, neo-institutionalistischen und systemtheoretischen Perspektive. In U. Röttger, V. Gehrau & J. Preusse (Hrsg.), *Strategische Kommunikation: Umriss und Perspektiven eines Forschungsfeldes* (S. 59–102). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Frind, A. (2016). Texte als Agenten der Organisation: Wie Checklisten Austrittsprozesse in Unternehmen koordinieren. In S. Huck-Sandhu, S. (Hrsg.), *Interne Kommunikation im Wandel* (S. 161–175). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Funder, M. (Hrsg.). (2017). *Neo-Institutionalismus – Revisited: Bilanz und Weiterentwicklungen aus der Sicht der Geschlechterforschung*. Baden-Baden: Nomos.
- Garud, R., Hary, C., & Maguire, S. (2007). Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special Issue, *Organization Studies* 28/7, 957–969. doi: 10.1177/0170840607078958
- Gehrau, V., Röttger, U., & Preusse, J. (2013). Strategische Kommunikation: Alte und neue Perspektiven. In U. Röttger, V. Gehrau, & J. Preusse (Hrsg.), *Strategische Kommunikation: Umriss und Perspektiven eines Forschungsfeldes* (S. 347–356). Wiesbaden: Springer VS.
- Gilpin, D. R., & Murphy, P. (2008). *Crisis management in a complex world*. Oxford: Oxford University Press.
- Gilpin, D. R., & Murphy, P. (2010). Complexity and crises: A new paradigm. In T. W. Coombs & J. S. Holladay (Hrsg.), *The handbook of crisis communication* (S. 683–690). Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Görke, A. (2004). Zwischen Selbstbehauptung und Vereinnahmung. In M. Löffelholz (Hrsg.), *Krisenkommunikation im 21. Jahrhundert* (S. 121–144). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grappi, S., & Romani, S. (2015). Company post-crisis communication strategies and the psychological mechanism underlying consumer reactions. *Journal of Public Relations Research*, 27(1), 22–45. doi: 10.1080/1062726X.2014.924839.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371. doi: 10.1080/19416520.2011.590299.
- Greshoff, R., Kneer, G., & Schimank, U. (Hrsg.). (2003). *Die Transintentionalität des Sozialen: Eine vergleichende Betrachtung klassischer und moderner Sozialtheorien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984/2003). *Managing public relations*. Belmont, Calif.: Thomson-Wadsworth.
- Gukenbiehl, H. L. (2016). Institution und Organisation. In H. Korte & B. Schäfers (Hrsg.), *Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie* (S. 173–193). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ha, J. H., & Boynton, L. (2014). Has crisis communication been studied using an interdisciplinary approach? A 20-year content analysis of communication journals. *International Journal of Strategic Communication*, 8(1), 29–44. doi: 10.1080/1553118X.2013.850694.
- Ha, J. H., & Riffe, D. (2015). Crisis-related research in communication and business journals: An interdisciplinary review from 1992 to 2011. *Public Relations Review*, 41(4), 569–578. doi: 10.1016/j.pubrev.2015.06.019.
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. R. (1996). Political science and the three new institutionalisms. *Political Studies*, 44(5), 936–957. doi: 10.1111/j.1467-9248.1996.tb00343.x.
- Hall, S. (1973). *Encoding and decoding in the television discourse*. (Paper for the council of European colloquy on "Training of the critical reading of televisual language". Organized by the Council and Centre of Mass communication research, University of Leicester, September 1973). Abgerufen von <https://core.ac.uk/download/pdf/81670115.pdf>
- Hallahan, K. (1999). Seven models of framing: Implications for public relations. *Journal of Public Relations Research*, 11(3), 205–242. doi: 10.1207/s1532754xjpr1103\_02.
- Hargrove, E. C. (Hrsg.). (1990). *Impossible jobs in public management*. Lawrence, Kan.: Univ. Press of Kansas.
- Hartz, R., & Habscheid, S. (2008). Die Konstruktion von Einigkeit und Konsens in Organisationen am Beispiel Mitarbeiterzeitung. In F. Menz & A. Müller (Hrsg.), *Organisationskommunikation: Grundlagen und Analysen der sprachlichen Inszenierung von Organisation* (S. 119–139). München: Mering.
- Hasse, R. (2006). Der Neo-Institutionalismus als makrosoziologische Kulturtheorie. In K. Senge, & K.-U. Hellmann (Hrsg.), *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. (S. 150–159). Wiesbaden: Springer VS.
- Hasse, R. (2013a). *Institutionenkonzepte in kommunikationswissenschaftlicher Perspektive*. Abgerufen von: [https://test.unilu.ch/fileadmin/fakultaeten/ksf/institute/sozsem/dok/Mitarbeitende/Hasse/Hasse\\_2011\\_Institutionenanalyse\\_und\\_Medienwissenschaft.pdf](https://test.unilu.ch/fileadmin/fakultaeten/ksf/institute/sozsem/dok/Mitarbeitende/Hasse/Hasse_2011_Institutionenanalyse_und_Medienwissenschaft.pdf)

- Hasse, R. (2013b). Soziologische Institutionenanalyse: Grundlagen, Schwerpunkte, Perspektiven. In: M. Künzler (Hrsg.), *Medien als Institutionen und Organisationen: Institutionalistische Ansätze in der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft* (S. 65–86). Baden-Baden: Nomos.
- Hasse, R. (2019). What difference does it make? An institutional perspective on actors and types thereof. In: H. Hwang, J. A. Colyvas & G. S. Drori (Hrsg.), *Agents, actors, actorhood: Institutional perspectives on the nature of agency, action, and authority* (S. 23–41). Bingley, UK: Emerald.
- Hasse, R., & Krücken, G. (2005). *Neo-Institutionalismus*. Bielefeld: transcript.
- Hasse, R., & Krücken, G. (2009). Neo-institutionalistische Theorie. In G. Kneer & M. Schroer (Hrsg.), *Handbuch Soziologische Theorien* (S. 237–251). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hasse, R., & Krüger, A. K. (2020a). Außenbezüge, Binnendifferenzen und neue Herausforderungen des Neo-Institutionalismus: Eine Übersicht. In R. Hasse & A. K. Krüger (Hrsg.), *Neo-Institutionalismus: Kritik und Weiterentwicklung eines sozialwissenschaftlichen Forschungsprogramms* (S. 9–34). Bielefeld: transcript Verlag.
- Hasse, R., & Krüger, A. K. (Hrsg.). (2020b). *Neo-Institutionalismus: Kritik und Weiterentwicklung eines sozialwissenschaftlichen Forschungsprogramms*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Hasse, R., & Schmidt, L. (2010). Unternehmertum, Arbeit, Sprache: Zur Mikrofundierung des Neo-Institutionalismus. *Sociologia Internationalis*, 48(1), 1–28. doi: 10.3790/sint.48.1.1.
- Hasselbladh, H., & Kallinikos, J. (2000). The project of rationalization: A critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies. *Organization Studies*, 21(4), 697–720. doi: 10.1177/0170840600214002.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Yanow, D. (2005). Organization theory as an interpretative science. In H. Tsoukas, & C. Knudsen (Hrsg.), *The Oxford handbook of organization theory: Meta-theoretical perspectives* (S. 63–87). Oxford: Oxford Univ. Press.
- Hearit, K. M. (1994). Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo. *Public Relations Review*, 20(2), 113–125. doi: 10.1016/03638111(94)90053-1.
- Hearit, K. M. (2006). *Crisis management by apology: Corporate responses to allegations of wrongdoing*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.



- Hearit, K. M., & Courtright, J. L. (2004). A symbolic approach to crisis management: Sears' defense of its auto repair policies. In D. P. Millar & R. L. Heath (Hrsg.), *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication* (S. 201–2012). Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum.
- Heath, R. L. (2004). Telling a story: A narrative approach to communication during crisis. In D. P. Millar & R. L. Heath (Hrsg.), *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication* (S. 167–187). Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum.
- Heath, R. L., & O'Hair, H. D. (Hrsg.). (2008). *Handbook of risk and crisis communication*. New York: Routledge.
- Heath, R. L., & Palenchar, M. J. (2016). Paradigms of risk and crisis communication in the twenty-first century. In A. Schwarz, M. W. Seeger, & C. Auer (Hrsg.), *The handbook of international crisis communication research*. (S. 435–446). Malaysia: Wiley & Sons Inc.
- Heide, M. (2013). Internal crisis communication: The future of crisis management. In A. Thießen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (S. 195–209). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Heide, M. (2018). On Berger – If Peter Berger was doing public relations: A social constructionist perspective on crisis communication. In Ø. Ihlen & M. Fredriksson (Hrsg.), *Public relations and social theory: Key figures, concepts and developments* (S. 215–232). New York, NY: Routledge.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2014). Developing internal crisis communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 128–146. doi: 10.1108/CCIJ-092012-0063.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2015). Struggling with internal crisis communication: A balancing act between paradoxical tensions. *Public Relations Inquiry*, 4(2), 223–255. doi: 10.1177/2046147X15570108.
- Hericks, K. (2017). Entkopplungen und die widersprüchlichen Institutionalisierungen von Geschlecht: Zur Konzeption und Diskussion des Entkopplungstheorems. In M. Funder (Hrsg.), *Neo-Institutionalismus – Revisited: Bilanz und Weiterentwicklungen aus Sicht der Geschlechterforschung* (S. 203–232). Baden-Baden: Nomos.
- Hericks, K. (2020). Rationalitätsmythos: Konzeptualisierung eines schillernden Begriffs. In R. Hasse & A. K. Krüger (Hrsg.), *Neo-Institutionalismus: Kritik und Weiterentwicklung eines sozialwissenschaftlichen Forschungsprogramms* (S. 137–164). Bielefeld: transcript.
- Hericks, K. K. (2017). *Rationalitätsmythos – ein Konzept* (Institution – Organisation – Gesellschaft, Nano-Papers No. 4. 2017). Abgerufen von mediaTUM – Dokumenten- und Publikationsserver der Technischen Universität München: <https://mediatum.ub.tum.de/doc/1356416/1356416.pdf> .

- Herkle, H. (2012). *Die Identität der Organisation und die Organisation der Identität* [Dissertation, Universität Duisburg-Essen, 2011]. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Herpell, G. (31. Juli 2017). Phänomen Kontrollillusion: Die Welt im Griff. *Süddeutsche Zeitung*, 30. Abgerufen von <https://sz-magazin.sueddeutsche.de/leben/die-weltim-griff-83868>.
- Herrero, A. G., & Pratt, C. B. (1996). An integrated symmetrical model for crisis-communications management. *Journal of Public Relations Research*, 8(2), 79–105. doi: 10.1207/s1532754xjpr0802\_01.
- Höbel, P. & Hoffman, T. (2014). *Krisenkommunikation*. Köln: Herbert von Halem.
- Holtzhausen, D. R. (2002). Towards a postmodern research agenda for public relations. *Public Relations Review*, 28, 251–264.
- Holtzhausen, D. R., & Roberts, G. F. (2009). An investigation into the role of image repair theory in strategic conflict management. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 165–186. doi: 10.1080/10627260802557431.
- Howell, G., & Miller, R. (2006a). Spinning out the asbestos agenda: How big business uses public relations in Australia. *Public Relations Review*, 32(3), 261–266. doi: 10.1016/j.pubrev.2006.05.009.
- Howell, G. V. J., & Miller, R. (2006b). How the relationship between the crisis life cycle and mass media content can better inform crisis communication. *PRism*, 4. Abgerufen von: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.110.1760&rep=rep1&type=pdf>
- Huang, Y.-H., & Su, S.-H. (2009). Public relations autonomy, legal dominance, and strategic orientation as predictors of crisis communicative strategies. *Journal of Business Ethics*, 86(1), 29–41. doi: 10.1007/s10551-008-9791-3.
- Huang, Y.-H. C., Wu, F., & Cheng, Y. (2016). Crisis communication in context: Cultural and political influences underpinning Chinese public relations practice. *Public Relations Review*, 42(1), 201–213. doi: 10.1016/j.pubrev.2015.11.015.
- Hwang, P., & Lichtenthal, J. D. (2000). Anatomy of organizational crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(3), 129–140. doi: 10.1111/1468-5973.00132.
- Ihlen, Ø. (2002a). Defending the Mercedes A-class: Combining and changing crisis-response strategies. *Journal of Public Relations Research*, 14(3), 185–206. doi: 10.1207/S1532754XJPRR1403\_2.
- Ihlen, Ø. (2002b). Rhetoric and resources: Notes for a new approach to public relations and issues management. *Journal of Public Affairs*, 2(4), 259–269.
- Ihlen, Ø. (2010). Love in tough times: Crisis communication and public relations. *Review of Communication*, 10(2), 98–111. doi: 10.1080/15358590903524748.

- Ihlen, Ø., & Fredriksson, M. (Hrsg.). (2018). *Public relations and social theory: Key figures, concepts and developments*. New York, NY: Routledge.
- Ihlen, Ø., Verhoeven, P., & Fredriksson, M. (2018). Conclusions on the compass, context, concepts, concerns and empirical avenues of public relations. In Ø. Ihlen & M. Fredriksson (Hrsg.), *Public relations and social theory: Key figures, concepts and developments* (S. 414–431). New York, NY: Routledge.
- Imhof, K. (2006). *Die Diskontinuität der Moderne: Zur Theorie des sozialen Wandels*. Frankfurt am Main: Campus.
- Ingenhoff, D. (2004). *Corporate Issues Management in multinationalen Unternehmen: Eine empirische Studie zu organisationalen Strukturen und Prozessen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jahn, J. L., & Johansson, C. (2018). The communicative constitution of adaptive capacity during Sweden's Västmanland wildfire. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(2), 162–179. doi: 10.1108/CCIJ-04-2017-0031.
- Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, 33(2), 147–157. doi: 10.1016/j.pubrev.2007.02.001.
- Jaques, T. (2009). Issue and crisis management: Quicksand in the definitional landscape. *Public Relations Review*, 35(3), 280–286. doi: 10.1016/j.pubrev.2009.03.003.
- Jin, Y. (2009). The effects of public's cognitive appraisal of emotions in crises on crisis coping and strategy assessment. *Public Relations Review*, 35(3), 310–313. doi: 10.1016/j.pubrev.2009.02.003.
- Jin, Y., & Hong, S. Y. (2010). Explicating crisis coping in crisis communication. *Public Relations Review*, 36(4), 352–360. doi: 10.1016/j.pubrev.2010.06.002.
- Joas, H., & Knöbl, W. (2017). *Sozialtheorie: Zwanzig einführende Vorlesungen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Karmasin, M., Rath, M., & Thomaß, B. (Hrsg.). (2014). *Kommunikationswissenschaft als Integrationsdisziplin*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Katzenbach, C., & Pentzold, C. (2017). Theoriearbeit in der Kommunikationswissenschaft zwischen Komplexitätssteigerung und Komplexitätsreduzierung. *M&K Medien & Kommunikationswissenschaft*, 65(3), 483–499. doi: 10.5771/1615-634X-2017-3483.
- Kempski, I. von. (2013). *Pfadabhängigkeit und kommunikatives Handeln: Pfadabhängigkeit im Prozess des Organisierens von Karl E. Weick und Pfadmanagement durch Kommunikatives Handeln von Jürgen Habermas*. Berlin: Logos.

- Kepplinger, H. M. (2020). Functional analysis or impact research – Where is scandal research going? In A. Haller & H. Michael (Hrsg.), *Scandology 2: Scandals of culture – scandals in culture* (S. 15–34). Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Kersten, A. (2005). Crisis as usual: Organizational dysfunction and public relations. *Public Relations Review*, 31(4), 544.
- Kieser, A., & Ebers, M. (Hrsg.). (2019). *Organisationstheorien*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Kim, I., & Dutta, M. J. (2009). Studying crisis Communication from the subaltern studies framework: Grassroots activism in the wake of Hurricane Katrina. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 142–164. doi: 10.1080/10627260802557423.
- Kim, S., Avery, E. J., & Lariscy, R. W. (2009). Are crisis communicators practicing what we preach? An evaluation of crisis response strategy analyzed in public relations research from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 35(4), 446–448. doi: 10.1016/j.pubrev.2009.08.002.
- Kim, Y. (2016). Understanding publics' perception and behaviors in crisis communication: Effects of crisis news framing and publics' acquisition, selection, and transmission of information in crisis situations. *Journal of Public Relations Research*, 28(1), 35–50. doi: 10.1080/1062726X.2015.1131697.
- Kirchner, S. (2012). *Wer sind wir als Organisation? Organisationsidentität zwischen Neo-Institutionalismus und Pfadabhängigkeit*. Frankfurt am Main: Campus.
- Kirchner, S., Krüger, A., Meier Frank, & Meyer, U. (2015). Wie geht es weiter mit dem soziologischen Neo-Institutionalismus? Eine kritische Auseinandersetzung. In M. Apelt, & U. Wilkesmann (Hrsg.), *Zur Zukunft der Organisationssoziologie* (S. 189–205). Wiesbaden: Springer VS.
- Klatetzki, T. (2005). Professionelle Arbeit und kollegiale Organisation: Eine symbolisch interpretative Perspektive. In T. Klatetzki & V. Tacke (Hrsg.), *Organisation und Profession* (S. 253–283). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klatetzki, T., & Tacke, V. (Hrsg.). (2005). *Organisation und Profession*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Knoblauch, H., & Schnettler, B. (2004). Vom sinnhaften Aufbau zur kommunikativen Konstruktion (Sonderdruck). In M. Gabriel (Hrsg.), *Paradigmen der akteurszentrierten Soziologie* (S. 121–138). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften. Abgerufen von [https://www.as.tu-berlin.de/fileadmin/i62\\_astypo3/HK\\_Buchartikel/Knoblauch\\_Schnettler2004-Vom\\_sinnhaften\\_Aufbau.pdf](https://www.as.tu-berlin.de/fileadmin/i62_astypo3/HK_Buchartikel/Knoblauch_Schnettler2004-Vom_sinnhaften_Aufbau.pdf)
- Koch, S. (2018). *Die Legitimität der Organisation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Koch, S., & Schemmann, M. (Hrsg.). (2009). *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft: Grundlegende Texte und empirische Studien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Köhler, T. (2006). Krisen-PR im Internet: Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder. [Dissertation, Universität Bochum, 2005]. Wiesbaden: VS Springer.
- Kohring, M., Görke, A., & Ruhrmann, G. (1996). Konflikte, Kriege, Katastrophen: Zur Funktion internationaler Krisenkommunikation. In M. Meckel & M. Kriener (Hrsg.), *Internationale Kommunikation: Eine Einführung* (S. 284–298). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kosmützky, A. (2010). Von der organisierten Institution zur institutionalisierten Organisation? Eine Untersuchung der (Hochschul-)Leitbilder von Universitäten [Dissertation Universität Bielefeld]. Abgerufen von [https://pub.uni-bielefeld.de/download/2303944/2303947/Dissertation\\_Anna-Kosmuetzky.pdf](https://pub.uni-bielefeld.de/download/2303944/2303947/Dissertation_Anna-Kosmuetzky.pdf)
- Krämer, J. (2008). Krisenprävention als Zusammenspiel der Disziplinen, oder: Ein Orchester, kein Solo-Instrument. In T. Nolting & A. Thießen (Hrsg.), *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation* (S. 147–158). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Krebber, F. (2016). Akzeptanz durch inputorientierte Organisationskommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Krücken, G. (2005a). Einleitung. In J. W. Meyer, G. Krücken & B. Kuchler (Hrsg.), *Weltkultur: Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen* (S. 7–16). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Krücken, G. (2005b). Imitationslernen und Rivalitätsdruck: Neo-institutionalistische Perspektiven zur Empirisierung globaler Diffusionsprozesse. *Comparativ*, 15(1), 94–111.
- Krücken, G. (2011). Amerikanischer Neo-Institutionalismus – europäische Perspektiven. Abgerufen von [https://www.unibielefeld.de/soz/personen/kruecken/pdf/kruecken\\_2002\\_AmNeolns.pdf](https://www.unibielefeld.de/soz/personen/kruecken/pdf/kruecken_2002_AmNeolns.pdf)
- Krücken, G., Drori, G. S., & Meyer, J. W. (Hrsg.). (2010). *World society: The writings of John W. Meyer*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Krücken, G., & Hasse, R. (1996). Was leistet der organisationssoziologische Neo-Institutionalismus? Eine theoretische Auseinandersetzung mit besonderer Berücksichtigung des wissenschaftlichen Wandels. *Soziale Systeme: Zeitschrift für soziologische Theorie*, 2, 93–114.
- Krücken, G., & Meier, F. (2008). Zur institutionellen Struktur des Terrorismus: Neo-institutionalistische Perspektiven auf den Nordirland-Konflikt. In T. Bonacker, R. Greshoff & U. Schimank (Hrsg.), *Sozialtheorien im Vergleich* (S. 111–122). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Krystek, U. (1987). *Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*. Wiesbaden: Gabler.

- Kühl, S. (2000). *Das Regenmacher-Phänomen: Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation*. Frankfurt am Main: Campus.
- Kuhn, T. S. (2014). *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lammers, J. C., & Barbour, J. B. (2006). An institutional theory of organizational communication. *Communication Theory*, 16(3), 356–377. doi: 10.1111/j.14682885.2006.00274.x.
- Lamnek, S., & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Landert, C. E. (2003). *Krisenmanagement und Kommunikation im Wandel* [Dissertation, Universität St. Gallen, Schweiz]. Bamberg: DIFO-Druck. Abgerufen von: <https://www.e-helvetica.nb.admin.ch/api/download/urn%3Anbn%3Ach%3Aabel9160%3Aadis2756.pdf/dis2756.pdf>
- Langenohl, A. (2005). *Neo-Institutionalismus und Konstruktivismus. Zur qualitativen Rekonstruktion konfligierender institutioneller Logiken in Unternehmen der Finanzwirtschaft*. Working Paper No.5. In Sonderforschungsbereich 434 „Erinnerungskulturen“ Teilprojekt F 7 „Erinnerung an der Börse. Vergangenheitsrepräsentationen in den mental maps finanzwirtschaftlicher Akteure“ (130–148). Gießen: Justus Liebig-University.
- Langer, E. J. (1975). The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(2), 311–328. doi: 10.1037/0022-3514.32.2.311.
- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52–58. doi: 10.1177/1056492610387222.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg (Hrsg.), *Handbook of organization studies* (S. 215–254). London: Sage.
- Le, J., & Bartlett, J. L. (2014). Managing impressions during institutional change: The role of organisational accounts in legitimation. *Public Relations Inquiry*, 3(3), 341–360. doi: 10.1177/2046147X14540912.
- Lederle, S. (2007). Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 21(1), 22–41.
- L'Etang, J. (2015). *The Routledge handbook of critical public relations*. Abingdon Oxon: Routledge Taylor & Francis Group.
- Leusch, P. (9.10.2014). *Der Begriff Krise ist eigentlich unbrauchbar*. Abgerufen von Deutschlandfunk: [https://www.deutschlandfunk.de/soziologiekongress-der-begriff-krise-ist-eigentlich.1148.de.html?dram:article\\_id=299913](https://www.deutschlandfunk.de/soziologiekongress-der-begriff-krise-ist-eigentlich.1148.de.html?dram:article_id=299913).

- Liu, B. F., Austin, L., & Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*, 37(4), 345–353. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.08.004.
- Liu, B. F., Bartz, L., & Duke, N. (2016). Communicating crisis uncertainty: A review of the knowledge gaps. *Public Relations Review*, 42(3), 479–487. doi: 10.1016/j.pubrev.2016.03.003.
- Liu, B. F., & Fraustino, J. D. (2014). Beyond image repair: Suggestions for crisis communication theory development. *Public Relations Review*, 40(3), S. 543–546.
- Löffelholz, M. (2004). Krisen- und Kriegskommunikation als Forschungsfeld. In M. Löffelholz (Hrsg.), *Krisenkommunikation im 21. Jahrhundert* (S. 13–55). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Löffelholz, M., & Schwarz, A. (2008). Die Krisenkommunikation von Organisationen: Ansätze, Ergebnisse und Perspektiven der Forschung. In T. Nolting & A. Thießen (Hrsg.), *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft: Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation* (S. 21–35). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (1964). Funktionale Methode und Systemtheorie. *Soziale Welt*, 15(1), 1–25.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2013). *Soziologische Aufklärung 1: Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2015). *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lyotard, J.-F., & Bennington, G. (2002). *The postmodern condition: A report on knowledge*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Ma, L., & Zhan, M. (2016). Effects of attributed responsibility and response strategies on organizational reputation: A meta-analysis of situational crisis communication theory research. *Journal of Public Relations Research*, 28(2), 102–119. doi: 10.1080/1062726X.2016.1166367.
- Maag, G., Pyta, W., & Windisch, M. (Hrsg.). (2010). *Der Krimkrieg als erster europäischer Medienkrieg*. (Band 14: Kultur und Technik). Berlin: LIT.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x.
- Mak, A. K., & Song, A. O. (2019). Revisiting social-mediated crisis communication model: The Lancôme regenerative crisis after the Hong Kong umbrella movement. *Public Relations Review*, 45(4). doi: 10.1016/j.pubrev.2019.101812.

- Malsch, T., Florian, M., & Schmitt, M. (2014). Krisenkommunikation und Strukturwandel: Zur Verlaufsdynamik intermedialer Krisenkommunikationsprozesse. In T. Malsch & M. Schmitt (Hrsg.), *Neue Impulse für die soziologische Kommunikationstheorie* (S. 215–236). Wiesbaden: Springer VS.
- Malsch, T., & Schmitt, M. (Hrsg.). (2014). *Neue Impulse für die soziologische Kommunikationstheorie*. Wiesbaden: Springer VS.
- Manias-Muñoz, I., Jin, Y., & Reber, B. H. (2019). The state of crisis communication research and education through the lens of crisis scholars: An international Delphi study. *Public Relations Review*, 45(4). doi: 10.1016/j.pubrev.2019.101797.
- March, G. J., & Olsen, P. J. (2009). The logic of appropriateness. In R. E. Goodin, M. Moran & M. Rein (Hrsg.), *The Oxford handbook of public policy* (S. 689–708). Oxford: University Press. Abgerufen von <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199548453.001.0001/oxfordhb9780199548453>
- Marra, F. J. (1998). Crisis communication plans: Poor predictions of excellent crisis public relations. *Public Relations Review*, 24(4), 461–474.
- Mast, C. (2008). Nach der Krise ist vor der Krise: Beschleunigung der Krisenkommunikation. In T. Nolting & A. Thießen (Hrsg.), *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft: Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation* (S. 98–111). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Matthes, J. (2009). *Framing-Effekte: Zum Einfluss der Politikberichterstattung auf die Einstellungen der Rezipienten*. Baden-Baden: Nomos.
- Matthes, J. (2014). *Framing*. Baden-Baden: Nomos.
- Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2015). Internal crisis communication strategies to protect trust relationships. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 319–337. doi: 10.1177/2329488414525447.
- McHale, J. P., Zompetti, J. P., & Moffitt, M. A. (2007). A hegemonic model of crisis communication: Truthfulness and repercussions for free Speech in Kasky v. Nike. *Journal of Business Communication*, 44(4), 374–402. doi: 10.1177/0021943607306137.
- Meier, F. (2004). Der Akteur, der Agent und der Andere: Elemente einer neo-institutionalistischen Theorie der Beratung. In R. Schützeichel & T. Brüsemeister (Hrsg.), *Die beratene Gesellschaft: Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung* (S. 221–238). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meier, F. (Hrsg.). (2009). *Die Universität als Akteur: Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation* [Dissertation, Universität Bielefeld, 2008]. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.



- Meier, F. (2011). Die Akteure des soziologischen Neo-Institutionalismus. In N. Lüdtke & H. Matsuzaki (Hrsg.), *Akteur – Individuum – Subjekt* (S. 199–218). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meier, F., & Meyer, U. (2016). *What's the problem with complexity?* Institution – Organisation – Gesellschaft, Nano-Papers No. 2. 2016). Abgerufen von mediaTUM – Dokumenten- und Publikationsserver der Technischen Universität München: <https://mediatum.ub.tum.de/doc/1335722/1335722.pdf>
- Menz, F., & Müller, A. (2009). *Organisationskommunikation: Grundlagen und Analysen der sprachlichen Inszenierung von Organisation*. München: Hampp.
- Merten, K. (2008). Krise und Krisenkommunikation: Von der Ausnahme zur Regel? In T. Nolting & A. Thießen (Hrsg.), *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft: Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation* (S. 83–97). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Merten, K. (2014). Krise, Krisenmanagement und Krisenkommunikation. In A. Thießen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (S. 155–175). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Meyer, J. W. (2009). Reflections: Institutional theory and world society. In G. Krücken & G. Drori (Hrsg.), *World society: The writings of J. W. Meyer* (S. 36–66). Oxford: Oxford: University Press. Abgerufen von: [https://images-insite.sgp1.digitaloceanspaces.com/dunia\\_buku/koleksi-buku-lainnya/reflections-institutionaltheory-and-world-society-john-w-meyer-department-of-sociologypdfdrivecom-53391582741008.pdf](https://images-insite.sgp1.digitaloceanspaces.com/dunia_buku/koleksi-buku-lainnya/reflections-institutionaltheory-and-world-society-john-w-meyer-department-of-sociologypdfdrivecom-53391582741008.pdf)
- Meyer, J. W. (2010). World society, institutional theories, and the actor. *Annual Review of Sociology*, 36(1), 1–20. doi: 10.1146/annurev.soc.012809.102506.
- Meyer, J. W., Boli, J., & Thomas, G. M. (2005a). Ontologie und Rationalisierung im Zurechnungssystem der westlichen Kultur. In J. W. Meyer, G. Krücken & B. Kuchler (Hrsg.), *Weltkultur: Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen* (S. 17– 46). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Meyer, J. W., & Jepperson, R. L. (2005). Die Akteure der modernen Gesellschaft: Die kulturelle Konstruktion sozialer Agentschaft. In J. W. Meyer, G. Krücken & B. Kuchler (Hrsg.), *Weltkultur: Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen* (S. 47– 84). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Meyer, J. W., Krücken, G., & Kuchler, B. (Hrsg.). (2005b). *Weltkultur: Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.

- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1993). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Meyer, R. (2004). *Globale Managementkonzepte und lokaler Kontext: Organisationale Werorientierung im österreichischen Diskurs* [Habilitationsschrift, Wirtschaftsuniversität Wien, 2003]. Wien: WUV Univ.-Verl.
- Meyer, R. E., Jancsary, D., & Höllerer, M. A. (2020). Sinnprovinzen, Leitideen, institutionelle Logiken: Regionalisierte Bedeutungszonen in der neo-institutionalistischen Organisationsforschung. In R. Hasse & A. K. Krüger (Hrsg.), *Neo-Institutionalismus: Kritik und Weiterentwicklung eines sozialwissenschaftlichen Forschungsprogramms* (S. 101–136). Bielefeld: transcript Verlag.
- Meyer, U., & Kirchner, S. (2016). *Entkopplung – ein folgenreicher Begriff des soziologischen Neoinstitutionalismus* (Institution – Organisation – Gesellschaft, Nano-Papers No. 1. 2016). Abgerufen von mediaTUM – Dokumenten- und Publikationsserver der Technischen Universität München: <https://mediatum.ub.tum.de/doc/1335554/1335554.pdf>
- Millonig, K. (2002). *Wettbewerbsvorteile durch das Management des institutionalen Kontextes: Eine integrative Betrachtung von Institutionalismus und strategischem Management*. Berlin: Weißensee-Verlag.
- Mirandilla-Delmo, K. (2013). *Sensemaking of Public Relations in Organisational Crisis Response Decision-Making* [Dissertation, University of Adelaide, 2012]. Abgerufen von: [https://www.researchgate.net/profile/Kate\\_Delmo/publication/307893204\\_Sensemaking\\_of\\_Public\\_Relations\\_in\\_Organisational\\_Crisis\\_Decision-Making/links/57d0d14208ae0c0081deb096.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Kate_Delmo/publication/307893204_Sensemaking_of_Public_Relations_in_Organisational_Crisis_Decision-Making/links/57d0d14208ae0c0081deb096.pdf)
- Mitroff, I. I., Pearson, C. M., & Harrington, L. K. (1996). *The essential guide to managing corporate crises: A step-by-step handbook for surviving major catastrophes*. New York: Oxford University Press.
- Modaschl, M. (2009). Strategisches Management: Ansätze, blinde Flecken, Alternativen. In U. Götze & R. Lang (Hrsg.), *Strategisches Management zwischen Globalisierung und Regionalisierung* (S. 11–39). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Murphy, P. (1996). Chaos theory as a model for managing issues and crises. *Public Relations Review*, 22(2), 95–113. doi: 10.1016/S0363-8111(96)90001-6.
- Mutch, A. (2007). Reflexivity and the institutional entrepreneur: A historical exploration. *Organization Studies*, 28(7), 1123–1140. doi: 10.1177/0170840607078118.
- Myers, C. (2015). Apology, sympathy, and empathy: The legal ramifications of admitting fault in U.S. public relations practice. *Public Relations Review*, 42(1), 176–183. doi: 10.1016/j.pubrev.2015.10.004.

- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology, 2*(2), 175–220. doi: 10.1037/1089-2680.2.2.175.
- Niedermaier, H. (2008). Abschied von der Handlungsträgerschaft: Zur Transformation von Gesellschaft und Sozialtheorie. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006* (S. 3114-3122). Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Nitschke, P., & Donges, P. (2016). Organisations-Umwelt-Dynamiken als Bedingung der Online-Kommunikation politischer Interessenorganisationen. In P. Henn & D. Frieß (Hrsg.), *Politische Online-Kommunikation: Voraussetzungen und Folgen des strukturellen Wandels der politischen Kommunikation* (S. 77-92). Berlin: Böhland & Schremmer. Abgerufen von: [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/48464/ssoar-2016-nitschke\\_et\\_al-Organisations-Umwelt-Dynamiken\\_als\\_Bedingung\\_der\\_Online-Kommunikation.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2016-nitschke\\_et\\_al-Organisations-Umwelt-Dynamiken\\_als\\_Bedingung\\_der\\_Online-Kommunikation.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/48464/ssoar-2016-nitschke_et_al-Organisations-Umwelt-Dynamiken_als_Bedingung_der_Online-Kommunikation.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2016-nitschke_et_al-Organisations-Umwelt-Dynamiken_als_Bedingung_der_Online-Kommunikation.pdf)
- North, D. C. (1981). *Structure and change in economic history*. New York, London: W. W. Norton Company.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nothaft, H., & Wehmeier, S. (2009). Vom Umgang mit Komplexität im Kommunikationsmanagement: Eine soziokybernetische Rekonstruktion. In U. Röttger (Hrsg.), *Theorien der Public Relations: Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (S. 151–173). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Oevermann, U. (28.04.2008). „Krise und Routine“ als analytisches Paradigma in den Sozialwissenschaften (Abschiedsvorlesung von Ulrich Oevermann am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Universität Frankfurt am Main am 28.4.2008). Abgerufen von <http://publikationen.ub.uni-frankfurt.de/frontdoor/index/index/docId/58>
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review, 16*(1), 145–179. doi: 10.5465/amr.1991.4279002.
- Ortmann, G. (2003). *Organisation und Welterschließung: Dekonstruktionen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Oy, G. (2000). Wir müssen reden. Kommunikation und Macht – ein gar nicht so ungleiches Paar. *kommunikation@gesellschaft, 1*(4), 1–11.
- Palttala, P., & Vos, M. (2012). Quality indicators for crisis communication to support emergency management by public authorities. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 20*(1), 39–51. doi: 10.1111/j.1468-5973.2011.00654.x.

- Pannier, Stefanie, & Pannier, J. (2012). *Bilder prägen: Eine interdisziplinäre Untersuchung der Einflüsse auf die Produktion visueller Kriegs- und Krisenkommunikation* [Dissertation, PH Ludwigsburg]. Bielefeld: TV Druck. Abgerufen von [https://phblopus.phlb.de/frontdoor/deliver/index/docId/36/file/Dissertation\\_Pannier\\_2012.pdf](https://phblopus.phlb.de/frontdoor/deliver/index/docId/36/file/Dissertation_Pannier_2012.pdf)
- Parnell, J. A., & Crandall, W. (2017). The contribution of behavioral economics to crisis management decision-making. *Journal of Management & Organization*, 6, 1–16. doi: 10.1017/jmo.2017.60.
- Patriotta, G., Gond, J.-P., & Schultz, F. (2011). Maintaining legitimacy. Controversies, orders of worth, and public justifications. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1804–1836. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00990.x.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis prone organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (2006). Crisis prone versus crisis avoiding organizations. Is your company's culture its own worst enemy in creating crisis? In D. Smith & D. Elliott (Hrsg.), *Key reading in crisis management: Systems and structures for prevention and recovery*. (S. 136–146). London, New York: Routledge.
- Pearson, C., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Peetz, T. (2018). *Institutionalized actors from events: The contribution of systems theory* (Institution – Organisation – Gesellschaft, Nano-Papers No. 7. 2017). Abgerufen von mediaTUM – Dokumenten- und Publikationsserver der Technischen Universität München: <https://mediatum.ub.tum.de/doc/1431780/1431780.pdf>
- Pfeffer, J., Zorbach, T., & Carley, K. M. (2014). Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks. *Journal of Marketing Communications*, 20(1-2), 117–128. doi: 10.1080/13527266.2013.797778.
- Poole, M. S., & McPhee Robert D. (1985). A structural analysis of organizational climate. In L. A. Krefting, L. L. Putnam & M. E. Pacanowsky (Hrsg.), *Communication and organizations: An interpretive approach* (S. 195–220). Beverly Hills: SAGE Publications.
- Pörksen, U. (1988). *Plastikwörter: Die Sprache einer internationalen Diktatur*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. (Hrsg.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, Ill.: Univ. of Chicago Press.

- Preusse, J., & Röttger, U. (2013). Steuerungstheorie und PR-Forschung: Verknüpfungsmöglichkeiten und Forschungsbedarf. In U. Röttger, V. Gehrau & J. Preusse (Hrsg.), *Strategische Kommunikation: Umriss und Perspektiven eines Forschungsfeldes* (S. 127–150). Wiesbaden: Springer VS.
- PR-Report. (2.12.2013). *Jedes zweite Unternehmen in Europa hat keinen Krisenplan*. Abgerufen von <https://www.prreport.de/singlenews/uid-7721/jedes-zweite-unternehmen-in-europa-hat-keinen-krisenplan/>.
- Quandt, T., & Scheufele, B. (2012). Die Herausforderung einer Modellierung von MikroMeso-Makro-Links in der Kommunikationswissenschaft. In T. Quandt & B. Scheufele (Hrsg.), *Ebenen der Kommunikation: Mikro-Meso-Makro-Links in der Kommunikationswissenschaft* (S. 9–22). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ranfl, E. (2017). Rationalität im Neo-Institutionalismus. In M. Funder (Hrsg.), *Neo-Institutionalismus – Revisited: Bilanz und Weiterentwicklungen aus der Sicht der Geschlechterforschung* (S. 175–202). Baden-Baden: Nomos.
- Raupp, J. (2014). Krisenkommunikation und Media Relations. In A. Thießen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (S. 175–193). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Raupp, J. (2019). Crisis communication in the rhetorical arena. *Public Relations Review*, 45(4). Abgerufen von: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811118302832>
- Reckwitz, A. (2004). Die Entwicklung des Vokabulars der Handlungstheorien: Von den zweck- und normorientierten Modellen zu den Kultur- und Praxistheorien. In M. Gabriel (Hrsg.), *Paradigmen der akteurszentrierten Soziologie* (S. 303–328). Wiesbaden: VS Verlag der Sozialwissenschaften.
- Reckwitz, A. (2007). Anthony Giddens. In D. Kaessler (Hrsg.), *Klassiker der Soziologie* (Bd. 2: Von Talcott Parsons bis Anthony Giddens) (S. 311–337). München: Beck.
- Reckwitz, A. (2018). *Die Gesellschaft der Singularitäten: Zum Strukturwandel der Moderne*. Berlin: Suhrkamp.
- Regester, M., & Larkin, J. (1997). *Risk issues and crisis management in public relations: A casebook of best practice*. London, Philadelphia: Kogan Page.
- Regester, M., & Larkin, J. (2008). *Risk issues and crisis management: Effective issues management – How to deal with a crisis*. London: Kogan Page.
- Reynolds, B., & Seeger, M. W. (2005). Crisis and emergency risk communication as an interactive model. *Journal of Health Communication*, 10(1), 43–55.

- Rodriguez-Toubes, D., & Dominguez-Lopez, Y. (2017). Social media in crisis communication: Germanwings Flight 4U9525. In F. C. Campos Freire, X. Rúas Araújo, V. A. Martínez Fernández & X. L. García (Hrsg.), *Media and metamedia management* (S. 243–249). Cham: Springer International Publishing.
- Rosa, H. (2016). *Beschleunigung: Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Roselieb, F. (2019). *Krisenpräventionsumfrage 2019 – Status Quo von Krisenkommunikation, Krisenmanagement und Krisentraining in Unternehmen, Behörden und Verbänden* (Arbeitspapier Krisennavigator). Kiel: Institut für Krisenforschung.
- Rother, A. (2003). *Krisenkommunikation in der Automobilindustrie. Eine inhaltsanalytische Studie am Beispiel der Mercedes Benz A Klasse* [Dissertation, Universität Tübingen, 2002]. Abgerufen von <https://d-nb.info/973934468/34>
- Röttger, U. (2000). *Public Relations – Organisation und Profession: Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Röttger, U. (2010). *Public Relations – Organisation und Profession: Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion: Eine Berufsfeldstudie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Röttger, U., Kobusch, J., & Preusse, J. (Hrsg.). (2018a). *Grundlagen der Public Relations: Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Röttger, U., Kobusch, J., & Preusse, J. (2018b). Public Relations als Forschungsgegenstand. In U. Röttger, J. Kobusch & J. Preusse (Hrsg.), *Grundlagen der Public Relations: Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung* (S. 1–39). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Roux-Dufort, C. (2007). Is crisis management (only) a management of exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(2), 105–114.
- Saam, N. (2009). Organisationssoziologische Zugänge zu PR-Beratung, in U. Röttger, & S. Zielmann (Hrsg.), *PR-Beratung: Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 8–19). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by editing success: The construction of organizational fields and identities. In B. Czarniawska & G. Sevón (Hrsg.), *Translating organizational change* (S. 69–92), Berlin: De Gruyter.
- Salzborn, C. (2017). *Phänomen Shitstorm: Herausforderung für die Onlinekrisenkommunikation von Unternehmen*. Baden-Baden: Tectum Wissenschaftsverlag.

- Samiolo, R. (2017). Accounting, actorhood and actors: A comment on: Casting call: The expanding nature of actorhood in U.S. Firms, 1960–2010 by Patricia Bromley and Amanda Sharkey. *Accounting, Organizations and Society*, 59, 21–26. doi: 10.1016/j.aos.2017.06.003.
- Sandhu, S. (2009). Legitimitätsexperten in eigener Sache? In U. Röttger & S. Zielmann (Hrsg.), *PR-Beratung: Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 151–171). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sandhu, S. (2012). *Public Relations und Legitimität: Der Beitrag des organisationalen Neo-Institutionalismus für die PR-Forschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Sandhu, S. (2013). Public Relations als Institution: Der Beitrag des Neoinstitutionalismus. In M. Künzler (Hrsg.), *Medien als Institutionen und Organisationen. Institutionalistische Ansätze in der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft* (S. 159–174). Baden-Baden: Nomos.
- Sandhu, S. (2014). Krisen als soziale Konstruktion: Zur institutionellen Logik des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation. In A. Thießen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (S. 95–115). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Sandhu, S. (2015). Public Relations aus neo-institutionalistischer Perspektive. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln* (S. 243–260). Wiesbaden: Springer VS.
- Sandhu, S. (2018a). Kommunikativer Institutionalismus und Accounts: Sprachliche Muster der Legitimation in der Public Relations. In A. Schach & C. Christoph (Hrsg.), *Handbuch Sprache in den Public Relations: Theoretische Ansätze- Handlungsfelder-Textsorten* (S. 21–36). Wiesbaden: Springer VS.
- Sandhu, S. (2018b). Neo-institutional Theory. In R. L. Heath, W. Johansen, J. Falkheimer, K. Hallahan, J. J. C. Raupp & B. Steyn (Hrsg.), *The international encyclopedia of strategic communication* (S. 1–15). Hoboken, NJ: Wiley.
- Saxer, U. (1994). Kommunikations-/ Medien-/ Publizistikwissenschaft: State of the art. *Medienwissenschaft Schweiz*, 2, 40–43.
- Schäfer, Annette (1.4.2017). Das Porträt – Roy Baumeister: Wie tickt der Mensch? *Psychologie Heute*, 4. Abgerufen von <https://www.psychologie-heute.de/leben/38945-das-portraet-roy-baumeister-wie-tickt-der-mensch.html>
- Scharr, F. (2006). *Erfolgsfaktoren unternehmerischer Krisen-PR*. [Dissertation, Universität Mannheim]. Abgerufen von [https://madoc.bib.uni-mannheim.de/1303/1/dissertation\\_FScharr.PDF](https://madoc.bib.uni-mannheim.de/1303/1/dissertation_FScharr.PDF)

- Schauster, E. (2014). The structuration of crisis management: Guiding a process of repair. *Journal of Professional Communication*, 2(1), 77–98. doi: 10.15173/jpc.v2i1.115.
- Scherer, A. G. (2005). Modes of explanation in organization theory. In H. Tsoukas & C. Knudsen (Hrsg.), *The Oxford handbook of organization theory: Meta-theoretical perspectives* (S. 310–344). Oxford: Oxford Univ. Press.
- Scherer, A. G., & Marti, E. (2019). Wissenschaftstheorie der Organisationstheorie. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 17–44). Stuttgart: Kohlhammer.
- Scherler, P. (1996). *Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen als Erfolgsfaktor im Krisenmanagement eines Konzerns: Erfahrungen aus dem Fall Brent Spar (Greenpeace vs. Shell)*. [Dissertation, St. Gallen, 1996]. Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Schimank, U. (2003). Das Wechselspiel von Intentionalität und Transintentionalität im Institutionalismus und in der Organisationsforschung. In R. Greshoff, G. Kneer & U. Schimank (Hrsg.), *Die Transintentionalität des Sozialen: Eine vergleichende Betrachtung klassischer und moderner Sozialtheorien* (S. 246–277). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schimank, U. (2006). Rationalitätsfiktionen in der Entscheidungsgesellschaft. In D. Tänzler, H. Knoblauch & H.-G. Soeffner (Hrsg.), *Zur Kritik der Wissensgesellschaft* (S. 57–81). Konstanz: UVK.
- Schimank, U. (2007). Neoinstitutionalismus. In A. Benz, S. Lütz, U. Schimank & G. Simonis (Hrsg.), *Handbuch Governance: Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder* (S. 161–175). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft.
- Schimank, U. (2009). Wichtigkeit, Komplexität und Rationalität von Entscheidungen: Eine realistische Reflexion. In J. Weyer & I. Schulz-Schaffer (Hrsg.), *Management komplexer Systeme: Konzepte für die Bewältigung von Intransparenz, Unsicherheit und Chaos* (S. 55–71). München: Oldenbourg.
- Schimank, U. (2012). *Die Entscheidungsgesellschaft: Komplexität und Rationalität der Moderne*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schmidt, L., & Hasse, R. (2010). Kulturelle Zurechnungen und Vokabulare der Problemkonstruktion. *Zeitschrift für soziale Probleme und Kontrolle*, 21(2), 143–166.
- Schmidt, S. J. (1994). Die Wirklichkeit des Beobachters. In K. Merten, S. J. Schmidt & S. Weischenberg (Hrsg.), *Die Wirklichkeit der Medien: Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft* (S. 3–19). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.



- Schneider, W. L. (2003). Zum Verhältnis von Intentionalität und Transintentionalität in der Kommunikationstheorie George Herbert Meads und der ethnomethodologischen Konversationsanalyse. In R. Greshoff, G. Kneer & U. Schimank (Hrsg.), *Die Transintentionalität des Sozialen: Eine vergleichende Betrachtung klassischer und moderner Sozialtheorien* (S. 158–191). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schoeneborn, D. (2013). Organisations- trifft Kommunikationsforschung: Der Beitrag der „Communication Constitutes Organization“-Perspektive (CCO). In A. Zerfaß, L. Rademacher & S. Wehmeier (Hrsg.), *Organisationskommunikation und Public Relations* (S. 97–115). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Scholl, A., & Loosen, W. (2019). Die Komplexität der Komplexitätsforschung. In B. Dernbach, A. Godulla & A. Sehl (Hrsg.), *Komplexität im Journalismus* (S. 15–30). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schreyögg, G., & Ostermann, S. M. (2014). Krisenwahrnehmung und Krisenbewältigung. In A. Thießen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (S. 117–137). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schultz, F., & Raupp, J. (2010). The social construction of crises in governmental and corporate communications: An inter-organizational and inter-systemic analysis. *Public Relations Review*, 36(2), 112–119.
- Schultz, F., Utz, S., & Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), 20–27. doi: 10.1016/j.pubrev.2010.12.001.
- Schultz, F., Kleinnijenhuis, J., Oegema, D., Utz, S., & van Atteveldt, W. (2012a). Strategic framing in the BP crisis: A semantic network analysis of associative frames. *Public Relations Review*, 38(1), 97–107. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.08.003.
- Schultz, F., Utz, S., & Glocka, S. (2012b). Towards a networked crisis communication theory: Analyzing the effects of (social) media, media credibility, crisis type and emotions. In *Proceedings of the International Communication Association, ICA, 1. Januar 2012*. Phoenix, Arizona: All Academics.
- Schultz, F., & Utz, S. (2014). Krisenkommunikation und Soziale Medien in der vernetzten Gesellschaft: Theoretische Perspektive und empirische Befunde. In A. Thießen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (S. 331–342). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schulz, J. (2001). *Management von Risiko- und Krisenkommunikation: Zur Bestandserhaltung und Anschlußfähigkeit von Kommunikationssystemen*. [Dissertation, Humboldt-Universität, Berlin]. Abgerufen von <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/managment%20und%20risiko.pdf>

- Schwarz, A. (2010). *Krisen-PR aus Sicht der Stakeholder: Der Einfluss von Ursachen- und Verantwortungszuschreibungen auf die Reputation von Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schwarz, A. (2012). How publics use social media to respond to blame games in crisis communication: The Love Parade tragedy in Duisburg 2010. *Public Relations Review*, 38(3), 430–437. doi: 10.1016/j.pubrev.2012.01.009.
- Schwarz, A. (2015). Strategische Krisenkommunikation von Organisationen. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln* (S. 1001–1016). Wiesbaden: Springer VS.
- Schwarz, A., & Löffelholz, M. (2007). Krisenkommunikation: Vorbereitung, Umsetzung, Erfolgsfaktoren. In M. Piwinger, & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 1303–1320). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schwarz, A., Rothenberger, L., Schleicher, K., & Srugies, A. (2016a). Krisenmanagement aus interner Perspektive: Analyse der Krisenkommunikation in deutschen Jugendämtern. In S. Huck-Sandhu (Hrsg.), *Interne Kommunikation im Wandel* (S. 225–246). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schwarz, A., Seeger, M. W., & Auer, C. (2016b). Significance and structure of international risk and crisis communication research: Towards an integrative approach. In A. Schwarz, M. W. Seeger & C. Auer (Hrsg.), *The handbook of international crisis communication research* (S. 1–12). Malaysia: Wiley & Sons Inc.
- Schwarz, A., Seeger, M. W., & Auer, C. (Hrsg.). (2016c). *The handbook of international crisis communication research*. Malaysia: Wiley & Sons Inc.
- Scott, W. R. (1986). *Grundlagen der Organisationstheorie*. Frankfurt am Main: Campus.
- Scott, W. R. (1994). Institutional analysis: Variance and process theory approaches. In W. R. Scott & J. W. Meyer (Hrsg.), *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism* (S. 81–99). Thousand Oaks: Sage.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests and identities*. Los Angeles: Sage.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2016). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open systems perspectives*. London, New York: Routledge.
- Seeger, M. W. (2002). Chaos and crisis: Propositions for a general theory of crisis communication. *Public Relations Review*, 28(4), 329–337. doi: 10.1016/S03638111(02)00168-6.

- Seeger, M. W. (2006). Best practices in crisis communication: An expert panel process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 232–244. doi: 10.1080/00909880600769944.
- Seeger, M. W., & Sellnow, T. (2017). *Narratives of crisis: Telling stories of ruin and renewal*. Stanford: Stanford University Press.
- Seeger, M. W., Ulmer, R. R., Novak, J. M., & Sellnow, T. (2005). Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 78–95. doi: 10.1108/09534810510579869.
- Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2013). *Theorizing crisis communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Senge, K. (2005). *Der Neo-Institutionalismus als Kritik der ökonomistischen Perspektive*. [Dissertation, Technische Universität Darmstadt, 2005]. Abgerufen von <https://tuprints.ulb.tu-darmstadt.de/epda/000620/BIB9.pdf>
- Senge, K. (2011). *Das Neue am Neo-Institutionalismus: Der Neo-Institutionalismus im Kontext der Organisationswissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Senge, K., & Dombrowski, S. (2018). Der Neo-Institutionalismus als Kultursoziologie. In S. Moebius, F. Nungesser & K. Scherke (Hrsg.), *Handbuch Kultursoziologie* (Band 2: Theorien – Methoden – Felder) (S. 1–23). Wiesbaden: Springer.
- Senge, K., & Hellmann, K.-U. (Hrsg.). (2006). *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. Wiesbaden: Springer VS Verlag.
- Shin, J.-H., Cheng, I.-H., Jin, Y., & Cameron, G. T. (2005). Going head to head: Content analysis of high profile conflicts as played out in the press. *Public Relations Review*, 31(3), 399–406. doi: 10.1016/j.pubrev.2005.05.001.
- Shrivastava, P. (1995). Ecocentric management for a risk society. *The Academy of Management Review*, 20(1), 118. doi: 10.2307/258889.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125–134. doi: 10.1287/orsc.2.1.125.
- Stickler, A. (2005). *Nichtregierungsorganisationen, soziale Bewegungen und Global Governance: Eine kritische Bestandsaufnahme*. Bielefeld: transcript.
- Stieglitz, S., Mirbabaie, M., & Milde, M. (2018). Social positions and collective sensemaking in crisis communication. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 34(4), 328–355. doi: 10.1080/10447318.2018.1427830.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571.

- Suddaby, Suddaby, R., Seidl, D., & Lê, J. (2013). Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. *Strategic organization*, 11(3), 329–344.
- Taylor, J. R., & van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Taylor, M., & Kent, M. L. (2007). Taxonomy of mediated crisis responses. *Public Relations Review*, 33(2), 140–146. doi: 10.1016/j.pubrev.2006.11.017.
- Taylor, M., & Perry, D. C. (2005). Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication. *Public Relations Review*, 31(2), 209–217. doi: 10.1016/j.pubrev.2005.02.018.
- Thießen, A. (2011). *Organisationskommunikation in Krisen: Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Thießen, A. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Krisenmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Thießen, A., & Ingenhoff, D. (2011). Safeguarding reputation through strategic, integrated and situational crisis communication management. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(1), 8–26. doi: 10.1108/13563281111100944.
- Thompson, J. D., Zald, M. N., & Scott, W. R. (2017). *Organizations in action: Social sciences bases of administrative theory*. New York: Routledge.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process*. Oxford: Oxford University Press.
- Thummes, K. (2013). *Täuschung in der strategischen Kommunikation: Eine kommunikationswissenschaftliche Analyse*. Wiesbaden: Springer.
- Timothy Coombs, W., & Holladay, S. J. (2012). Amazon.com's Orwellian nightmare: Exploring apology in an online environment. *Journal of Communication Management*, 16(3), 280–295. doi: 10.1108/13632541211245758.
- Tolbert, P., & Zucker, L. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22–39. Abgerufen von <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1132&context=articles>
- Toth, E. L. (2002). Postmodernism for modernist public relations: The cash value and application of critical research in public relations. *Public Relations Review*, 28(3), 243–250.
- Tuma, R., & Wilke, R. (2016). Zur Rezeption des Sozialkonstruktivismus in der deutschsprachigen Soziologie. In S. Moebius & A. Ploder (Hrsg.), *Geschichte der Soziologie im deutschsprachigen Raum* (S. 1–29). Wiesbaden: Springer VS.

- Tyler, L. (2005). Towards a postmodern understanding of crisis communication. *Public Relations Review*, 31(4), 566–571. doi: 10.1016/j.pubrev.2005.08.017.
- Ulmer, R. R., & Pyle, A. S. (2016). International organizational crisis communication: A simple rules approach to managing crisis complexity. In A. Schwarz, M. W. Seeger & C. Auer (Hrsg.), *The handbook of international crisis communication research* (S. 108–118). Malaysia: Wiley & Sons Inc.
- Ulmer, R. R., Seeger, M. W., & Sellnow, T. L. (2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, 33(2), 130–134. doi: 10.1016/j.pubrev.2006.11.015.
- Ulmer, R. R., & Sellnow, T. L. (2002). Crisis management and the discourse of renewal: Understanding the potential for positive outcomes of crisis. *Public Relations Review*, 28(4), 361.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2011). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Utz, S., Schultz, F., & Glocka, S. (2013). Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster. *Public Relations Review*, 39(1), 40–46. doi: 10.1016/j.pubrev.2012.09.010.
- van der Meer, T. (2016). Automated content analysis and crisis communication research. *Public Relations Review*, 42(5), 952–961. doi: 10.1016/j.pubrev.2016.09.001.
- van der Meer, T., Verhoeven, P., Beentjes, H., & Vliegenthart, R. (2014). When frames align: The interplay between PR, news media, and the public in times of crisis. *Public Relations Review*, 40(5), 751–761. doi: 10.1016/j.pubrev.2014.07.008.
- van der Meer, T. G., Verhoeven, P., W.J. Beentjes, H., & Vliegenthart, R. (2017). Communication in times of crisis: The stakeholder relationship under pressure. *Public Relations Review*, 43(2), 426–440. doi: 10.1016/j.pubrev.2017.02.005.
- Verwey, S., Crystal, A., & Bloom, E. (2002). Chaos and crisis: The Swiss bank case study. *Communicatio*, 28(2), 28–42. doi: 10.1080/02500160208537940.
- Vetsch, C. (2017). *Internationale Krisen-Public Relations: Analysen zu Theorie und Unternehmenspraxis im transkulturellen Kontext*. Wiesbaden: VS Springer.
- Viertmann, C. (2015). *Der Sündenbock in der öffentlichen Kommunikation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Vogd, W. (2009). *Rekonstruktive Organisationsforschung: Qualitative Methodologie und Theoretische Integration – eine Einführung*. Leverkusen, Opladen: Barbara Budrich.
- Völker, D. (2017). *Kommunikation im Krisenmodus: Konzeption des Strategischen Framing am Beispiel der Finanzkrise 2008/09*. Wiesbaden: Springer VS.

- Voss, M., & Lorenz, D. F. (2016). Sociological foundations of crisis communication. In A. Schwarz, M. W. Seeger & C. Auer (Hrsg.), *The handbook of international crisis communication research* (S. 45–55). Malaysia: Wiley & Sons Inc.
- Walgenbach, P. (2006). Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 353–402). Stuttgart: Kohlhammer.
- Walgenbach, P., & Meyer, R. (2008). *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Weber, K., & Glynn, M. A. (2006). Making sense with institutions: Context, thought and action in Karl Weick's theory. *Organization Studies*, 27(11), 1639–1660. doi: 10.1177/0170840606068343.
- Weber, M. (2006). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Paderborn: Voltmedia.
- Wehmeier, S. (2006). Dancers in the dark: The myth of rationality in public relations. *Public Relations Review*, 32(3), 213.
- Wehmeier, S. (Hrsg.). (2010). *Personalisierung der Organisationskommunikation: Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Wehmeier, S. (2015). Organisationsbezogene Ansätze. In: R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln* (S. 155–173). Wiesbaden: Springer VS.
- Wehmeier, S., & Röttger, U. (2012). Zur Institutionalisierung gesellschaftlicher Erwartungshaltungen am Beispiel von CSR: Eine kommunikationswissenschaftliche Skizze. In T. Quandt & B. Scheufele (Hrsg.), *Ebenen der Kommunikation: MikroMeso-Makro-Links in der Kommunikationswissenschaft* (S. 195–216). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wehmeier, S., & Schoeneborn, D. (Hrsg.). (2018). *Strategische Kommunikation im Spannungsfeld zwischen Intention und Emergenz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305–317.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Weick, K. E. (2007). Drop your tools: On reconfiguring management education. *Journal of Management Education*, 31(1), 5–16. doi: 10.1177/1052562906293699.
- Weick, K. E. (2011). Institutional entrepreneurship and agency. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 41(4), 466–481. doi: 10.1111/j.1468-5914.2011.00467.x.

- Weik, E. (2014). Interpretative Theorien: Sprache, Kommunikation und Organisation. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 346–387). Stuttgart: Kohlhammer.
- Weik, E. (2019). Interpretative Theorien: Sprache, Kommunikation und Organisation. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 351–390). Stuttgart: Kohlhammer.
- Weik, E. (2020). Was ist eine Institution? Der organisationale Institutionenbegriff zwischen Pornographie und Fußball. In R. Hasse & A. K. Krüger (Hrsg.), *Neo-Institutionalismus: Kritik und Weiterentwicklung eines sozialwissenschaftlichen Forschungsprogramms* (S. 35–52). Bielefeld: transcript Verlag.
- Weyer, J. (1997). Weder Ordnung noch Chaos: Die Theorie sozialer Netzwerke zwischen Institutionalismus und Selbstorganisationstheorie. In J. Weyer, U. Kirchner, L. Riedl & J.F. Schmidt (Hrsg.), *Technik, die Gesellschaft schafft: Soziale Netzwerke als Ort der Technikgenese* (S. 53–99). Berlin: Edition Sigma.
- Williams, M., & Buttle, F. (2014). Managing negative word-of-mouth: An exploratory study. *Journal of Marketing Management*, 30(13-14), 1423–1447. doi: 10.1080/0267257X.2014.933864.
- Wimmer, R. (2011). Die Steuerung des Unsteuerbaren. In B. Pörksen (Hrsg.), *Schlüsselwerke des Konstruktivismus* (S. 521–547). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wise, K. (2003). The Oxford incident: Organizational culture's role in an anthrax crisis. *Public Relations Review*, 29(4), 461–472. doi: 10.1016/j.pubrev.2003.08.007.
- Wooten, M., & Hoffmann, A. (2016). Organizational fields past, present and future. Working Paper. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin and R. Suddaby (Hrsg.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (130–148). London: SAGE.
- Yeomans, L. (2007). Emotion in public relations: A neglected phenomenon. *Journal of Communication Management*, 11(3), 212–221. doi: 10.1108/13632540710780201.
- Wang, Y., & Dong, C. (2017). Social media in crisis communication: A quantitative review of social media-related crisis communication research from 2009 to 2017. *International Journal of Crisis Communication*, 1(1), 29–37.
- Zerfaß, A., & Volk, S. C. (2019). Eine Toolbox für das Kommunikationsmanagement. In A. Zerfaß, S. C. Volk & D. Ziegele (Hrsg.), *Toolbox Kommunikationsmanagement: Denkwerkzeuge und Methoden für die Steuerung der Unternehmenskommunikation* (S. 13–26). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Zheng, B., Liu, H., & Davison, R. M. (2018). Exploring the relationship between corporate reputation and the public's crisis communication on social media. *Public Relations Review, 44*(1), 56–64. doi: 10.1016/j.pubrev.2017.12.006.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review, 42*(5), 726. doi: 10.2307/2094862.
- Zucker, L. G. (Hrsg.). (1988). *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. Cambridge, Mass.: Ballinger.



**Erklärung****PPO 2012, FB 06**Name, Vorname Laukötter, Esther Matrikel-Nr. 376552

Hiermit versichere ich

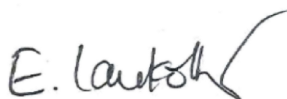
zur vorliegenden Dissertation (Monographie) mit dem Titel

Krise – Kommunikation – Management?Krisenkommunikation zwischen Kontrolle und Kontrollillusion

- a) dass ich diese selbstständig verfasst habe, dass ich keine unerlaubte fremde Hilfe in Anspruch genommen habe und dass ich keine anderen als die in der Dissertation aufgeführten Quellen und Hilfsmittel benutzt habe und die Stellen der Dissertation, die anderen Werken – auch elektronischen Medien – dem Wortlaut oder Sinn nach entnommen wurden, auf jeden Fall unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht habe;
- b) dass ich mit dem Abgleich der Dissertation mit anderen Texten zwecks Auffindung von Übereinstimmungen sowie mit einer zu diesem Zweck vorzunehmenden Speicherung der Dissertation in einer Datenbank einverstanden bin;
- c) dass ich die eingereichte Arbeit noch in keinem anderen Prüfungsverfahren vorgelegt habe, die Arbeit also noch nicht Gegenstand einer staatlichen oder akademischen Prüfung gewesen ist.

Münster, 11.11.2020

(Datum)



(Unterschrift)