

# **Europäischer Kongress für Krise und Management**

## **20. April 05**

**Thomas A. Bauer**

**Medien zwischen Krisenvermittlung und Vermittlungskrise.**

**Theoretische Anmerkungen:**

**Der Mediencharakter von Krisen. Der Krisencharakter von Medien**

### **Vorbemerkungen**

Der Sinn dieses Kongresses ist es Krisen zu verstehen und - mit diesem Verständnis ausgerüstet – mit ihnen zurechtzukommen und optimal zu überleben, was immer heißt: möglichst in allen Dimensionen zu einem Ergebnis zu kommen, das man für sinnvoll wertet. Für Unternehmungen heißt dies z.B. die Szenarien des ökonomischen Überlebens auch sozial, ethisch, kulturell und mental zu entwerfen. Zum Krisenmanagement gehört es, wie man weiß, sich mit entsprechenden Maßnahmen rechtzeitig darauf vorzubereiten, Ausnahmezustände und Krisensymptome nicht nur zu erkennen, sondern sie auch zu kommunizieren, um so in den Verlauf von Krisen steuernd eingreifen zu können. Krisenkompetenz ist in einer beweglichen Marktwirtschaft ein nachhaltiger Wettbewerbsfaktor. Krisenkompetenz ist aber nicht nur ein Management-Tool, sondern – wenn man Krisenbewusstsein ganzheitlich versteht – eine Haltung, ein unternehmerischer Habitus, ein Unternehmenswert, ein mentales Instrumentarium, das dabei hilft die Implikationen von Wirklichkeitsmodellen ausbalanciert zu nutzen.

### **Der allgemeine Thematisierungszusammenhang**

Die Analyse, die ich mit den folgenden Ausführungen entwickeln möchte, greift über den alltäglich gebrauchten Krisenbegriff hinaus, sie kreist um die Rolle der Medien im Verhältnis zwischen den Ordnungsbildern und den Krisenbildern der Wirklichkeit, aus der wir leben. Meine Ausgangsvermutung ist, dass die Medien, denen wir in normativer Überheblichkeit gerne zumuten uns zwischen den Krisen den Weg zu uns selbst zu weisen, selbst ein Teil der Krisen sind, dass sie seit jeher nicht nur Ordnungsfaktoren, sondern ebenso Krisenfaktoren sind, weil sie nichts anderes sind als ein Referenzrahmen, der es uns ermöglicht uns gegenseitig zu unterstellen schon zu wissen, was wir meinen, wenn wir von Wirklichkeit sprechen. Die durch Medien vermittelte Wirklichkeit ist jene

Sicht der Wirklichkeit, die uns im Großen und Ganzen gelegen kommt, sowohl als deren Ordnungssicht wie auch als deren Krisensicht. In der Regel mischen wir auch unsere subjektiven Sichten mit den Sichten, die wir über Medien in Erfahrung bringen, weil wir vermuten, dass diese auch von anderen in gleicher Weise verwendet werden. Das gibt den Medien einen allgemein konventionalisierten Status der gültigen Orientierung für die Unterscheidung von dem, was öffentlich oder privat wichtig ist und für die Entscheidung zum Meinungsanschluss in die eine oder andere Richtung.

Wenn also Medien Agenturen jener Diskurse sind, aus denen wir die gesellschaftliche Verständigung über verbindliche Wirklichkeitssichten schöpfen, dann kann man, um den Anfangsgedanken logisch zum Schluss zu bringen, vermutlich sagen: Was uns eigentlich mit uns selbst beschäftigt, sind nicht die Medien, sondern das, was wir durch sie tauschen: Krisenbilder und Ordnungsbilder, also Meinungen zur Wirklichkeit. Die kritische Rückbesinnung auf Ordnungen entlastet uns von der Krise, die kritische Vorschau auf Krisen entlastet die Ordnungssysteme.

Was uns im Sinne das Frage, wie Krisen zu managen sind, letztendlich und auch faktisch von strukturellen Krisen entlasten kann, ist die kreativ bewusste und gesuchte Krise des Denkens. In diesem üben wir das laufend kultivierte Experiment der Einstellung, dass auch ein jeweils Anderes möglich ist. In einer solchen Kultur des Wissens machen wir einer dialektischen Auffassung des Verhältnisses von Krise und Ordnung Platz. Dieses besagt, dass Krise und Ordnung, weil sie zwei Seiten einer Wirklichkeit sind, einander in dem Maße fordern, ermöglichen und brauchen, als sie sich widersprechen. Totalitäre Ordnungssysteme, die solch immanente kritische Momente (also die mögliche Krisenauslegungen von Ordnungsmodellen) unterdrücken, ersticken schlussendlich an sich selbst. Egalitäre Systeme, die den Krisen keinen kulturellen Rahmen geben (also auf die mögliche Ordnungsauslegung von Krisen verzichten), paralisieren sich durch sich selbst. Ordnungssysteme haben immer eine Chance zu wachsen durch Krisen, Krisen haben immer ein Potential der Wandlung des ihnen eigenen chaotischen Moments in kreative Energie, wenn sie auf Kulturen lebendiger, also kommunizierter und kommunizierender Ordnungen treffen.

Die Welt, in der wir leben, hat einer groben Unterscheidung folgend zwei Gesichter: Verlässlichkeitsbilder, Hoffnungsbilder und Ordnungsbilder auf der einen, Krisen- und Angstbilder auf der anderen Seite. Diese beiden Seiten einer Wirklichkeit sind aber – eben – nicht die Wirklichkeit selbst, sondern deren Konstruktion. Was wir als Krise empfinden, messen wir an Ordnungsbildern, also an als natürlichen Zuständen normierten Funktionsabläufen. Was wir als krisenfreien Zustand empfinden, messen wir an den angstbesetzten Vorstellungen über die Folgen des unbedachten Eingriffs in diese Ordnung,

entweder von uns selbst oder von anderen oder von der Unregelmäßigkeit der Natur selbst verursacht.

Unsere Vorstellungen orientieren sich also an einem (kulturell normierten) Ordnungsmodell des Lebens, in dem bestimmte Funktionsabläufe als Regelmäßigkeit der Natur verstanden und auch so normiert werden. Problematisch und krisenproduktiv ist also in diesem Zusammenhang der prävalente Umgang mit dem Begriffspaar Ordnung und Krise. Insbesondere der westliche und auf Modernität setzende Kulturkreis tendiert dazu Ordnung und Krise als Zustände des Funktionierens bzw. Nicht-Funktionierens der Rationalität der psychischen oder sozialen Systeme zu betrachten. In diesem Sinne wird das systemtypische Funktionieren als Normalzustand und jede Abweichung davon als Krise begriffen.

Den Ursachen wird, soweit man sie rationalisieren kann, ein Erfolgsbild zugeordnet, das der Norm entspricht. Abweichende Verläufe oder Ergebnisse bedrohen die Kontrollsicherheit. Man muss den Gedanken nicht viel weiter vertiefen, um hier schon sagen zu können: Ordnung und Krise sind nicht Naturgüter, sondern – eben – Kulturgüter, sie sind nicht natürliche, sondern kultürliche Auslegungen all dessen, - um mit Wittgenstein zu sprechen - was der Fall sein kann. In diesem Sinne kann man sie aber auch verändern, am einfachsten durch Lernen.

Und Lernen ist auch nichts anderes als die Umstellung von Einstellungen auf der Basis neuer und im kommunikativen Austausch weiter entwickelter Interpretationen von Erfahrung. Das verlangt vermutlich aber auch eine paradigmatische Umstellung, die praktisch viel schwieriger ist als sie sich theoretisch ausspricht: Von den Ordnungsmodellen des Lebens zu Lebensmodellen der Ordnung. Eine solche Umstellung beinhaltet nämlich die Umkehrung des Verhältnisses von Veränderung und Bestand von Regel und Ordnung zu denken: Ordnungen bestehen durch ihre Krisenkompetenz, nicht trotz ihrer Krisenfälle.

### **Die Rolle der Medien in der Konstruktion von Wirklichkeit**

Das, was wir als Realität und uns umgebende Wirklichkeit betrachten, ist unter den Bedingungen einer fortgeschritten organisierten Gesellschaft, immer eine medienvermittelte und weithin medienkonstruierte Wirklichkeit. Mittlerweile gibt es unter den Lebensbedingungen unserer Gesellschaft keine medienfreie Existenz von Themen und Gedanken. Die Medien stehen aber nicht außerhalb dieser Wirklichkeit, sondern sind selbst ein Teil von ihr, was soviel heißt wie: Unsere Vermutung über den Stellenwert der Medien in der Konstruktion von

Realität ist selbst wieder eine Konstruktion, die sich unserer Realitätswunschssicht unterordnet.

## **Die Krisenanfälligkeit der Medien**

Medien sind – eben – neben, oder deutlicher: vor der ihnen zugedachten Bestimmung als publizistische Güter – wirtschaftliche Güter, oder – um es auch hier noch deutlicher zu sagen: wirtschaftliche Selbstversorger, deren Gewinn sich verlässlicher über die diversen individuellen und kollektiven Pathologien der Gesellschaft rechnet als über die immer wieder – und immer wieder vergeblich-beschworenen Wertehorizonte persönlicher oder gesellschaftlicher Sinnversorgung. Die Handlungsrouten von Medien sind in der Mehrzahl der möglichen Fälle die Arbeitsroutinen der Wirtschaft, die von Krisen und Krisenbewältigungswünschen anderer leben, manchmal auch davon, anderen Krisen zu schaffen.

Wir alle wissen Bescheid über das problematische Verhältnis zwischen den Operationen demokratischer Medien (die wir idealtypisch oft umschreiben mit Begriffen wie gleichberechtigtem Zugang, Unparteilichkeit und Fairness) auf der einen Seite und die Strukturen des verdeckt aggressiven Wettbewerbs auf der anderen Seite. Allein dieses Verhältnis reicht schon, um darin die Struktur der Krise, genauer: der mediatisierten Krise zu erkennen. (Kaitatzi-Whitlock: 2002,225). Das Gros unseres täglichen Wissens, jener Themen, von denen wir aufgrund der Medienverfügbarkeit einander unterstellen, relativ gleichgerichtet unterrichtet zu sein, speist sich aus tatsächlichen, fiktiven oder (sic!) „faktionalisierten“ Krisen. Fakten sind im Kontext des alltäglichen zwischenmenschlichen Wettbewerbs um Informationsvorsprung (durch Medien organisierbar) erst Nachrichten wert, wenn sie Fehlmomente aufweisen, weil man meint mehr zu wissen, wenn man auch weiß, was den Fall bedrohlich macht, weil etwas nicht der Fall ist. Zu wissen, was man (sonst) nicht weiß oder andere nicht wissen, versetzt einen vergleichsweise in die Position des Besserwissers.

Die Fehlmomente, also faktische, moralische, strukturelle oder kulturelle Defizite, in und an den Operationen anderer festgestellt, mobilisieren das Bild der Brüchigkeit von Regeln, der Bedrohung von moralischer, struktureller oder kultureller Ordnung und provozieren so die Emotion von Ausgeliefertheit, Nichtigkeit oder Verlassenheit. Ein Zustand, in dem man schnell bereit ist, wenigstens das Wissen darüber, die Information darüber als wieder gewonnene Kontrollsicherheit zu werten und mit dem Ritual des regelmäßigen Kaufs in diesem Sinne zu kompensieren.

## **Die Medienbindung von Krisen**

Nahezu alle gegenwärtigen Krisen, die der globalen Machtaufteilung und der dafür in Kauf genommenen oder in Gang gebrachten Kriege, die der ausgelösten oder eingelösten Prozesse der Marktwirtschaft – bis hin zu den unendlich trivialen Pannen der Royals, sind solche, die dort, wo und weil wir selbst nicht direkt beteiligt sind, durch Medien realisierte Krisen. Das Setting, in dem und durch das ein solch fundamentaler Effekt in unserem Alltagswissen zu Stande kommt, lässt sich relativ einfach systemtheoretisch erklären.

Medieninformationen sind in der Regel Umweltinformationen, die sich unserer direkten Kontrolle entziehen, also nicht aus dem (eigenen) System produziert werden, sondern die produziert und generiert werden, um laufend die Umwelt des Systems zu kontrollieren. Umweltereignisse erhalten ihre (Be-)Deutung in der Regel aus der Perspektive des sich von dieser Umwelt unterscheidenden Systems. Die Konstruktion von Realität (also Bedeutung) ist vermittelt (mediatisiert) durch eine intervenierende Interpretation, was eben die logische Position von Medien ausmacht. Nur so lässt sich (umgekehrt) das System definieren und von Umwelten abgrenzen.

Diesem systemtheoretischen Approach entsprechend – und das wusste schon Jürgen Habermas (1973,1), entstehen Krisen, wenn die Strukturen eines (sozialen oder psychischen) Systems weniger Möglichkeiten der Selbstrealisierung oder der Problemlösung erlauben als für die Kontinuität und Nachhaltigkeit (also das Überleben) eines Systems für notwendig erachtet wird. Das macht nun deutlich, dass Krisen nicht unbedingt (nur) durch Veränderungen in der symbolischen, konversationellen oder informationellen Umwelt ausgelöst werden, sondern dass sie ein strukturelles Merkmal von (psychischen, sozialen oder sonst gesellschaftlichen) Systemen sind, die sich durch (system-)inhärente Imperative, die nicht ausreichend hierarchisch eingeordnet werden können, überfordert fühlen. Solche Systeme leben in dauernder Krise, wenn und weil die Umwelt ihnen nicht jene (lösenden) Informationen zur Verfügung stellt, die sie zu ihrer eigenen Entlastung brauchen.

## **Die gesellschaftliche Verständigung hinter den Medien**

Viable Systeme sind in der Regel in der Lage mit internen und externen, also mit systemimmanenten wie mit umwelt-generierten Herausforderungen zu Recht zu kommen. In diesem Sinne setzen demokratische sozio-politische Systeme als

Agenturen bürgerlicher Beteiligung und geteilter Verantwortung klare und geklärte Rollen voraus. Erst, wenn Systeme damit nicht zu Rande kommen, entstehen Krisen. Und wenn diese nicht gelöst werden, führt dies zur Paralyse oder zum Kollaps. Diese Effekte als Risiko vor Augen, verleitet – um nun wieder eindeutig vom Marktsystem zu sprechen – die Marktökonomie der Medien zu einer „Überladung der Systems“ bzw. zu einer „Konzentration der Kontrollkapazitäten“ (Kaitatzi-Whitlock: 2002, 227), was wiederum strukturell unlösbare Probleme der Kontrolle verursacht, weil es letztendlich in das Dilemma von herausragender Größe oder tödlicher Bedeutungslosigkeit führt. Nichts thematisiert deutlicher die Dialektik der Gewalt im Markt der Medienkommunikation als dieser systemische Spannungszustand.

So kann man Medien im Kontext von Krisen und Krisen im Kontext von Medien theoretisieren und zugleich Mythen entzaubern. Medien werden oft als Ursache für oder als Auslöser von Krisen wahrgenommen, wie auch die Umkehrung der Fall ist. Wenn man von Medien im Kontext von Krisen redet, beruft man sich nicht selten auf ein nicht in Frage gestelltes Modell, nämlich das der öffentlichen Rolle der Medien als Kurier für Aufmerksamkeit und Information. Und unterstellt dabei, dass eben dieselbe generalisierte Informationsleistung den gesellschaftlichen Betrieb von Krisen auch still zu legen vermag oder diesem mindestens präventiv zuvorkommen könnte. In einem solchen Denkmodell stehen Wissen und Schicksal einander gegenüber: das eine, so denkt man, kann das andere verhindern wie das andere das eine vor die Frage seiner Nichtigkeit zu stellen vermag. Die Welt im Modell von Herrschaft und Unterwerfung.

In weniger komplexen und früheren theoretischen Architekturen zur gesellschaftlichen Kommunikation hat man die oft beschworene Macht der Medien (weil man in Einfluss-Modellen gedacht hat) gerne als Begründung dafür genommen, dass, wenn es überhaupt Mittel dafür gibt, Medien solche seien, die Gesellschaften zu rechter Zeit auf Krisen aufmerksam machen und sie dabei unterstützen solche zu rationalisieren, aufzulösen oder sie präventiv zu verhindern. Man dachte, Medien seien die Schlüsselressource für die entscheidende Informationspolitik in Krisenzeiten. In diesen Zeiten des offenen Marktes und der knappen moralischen wie ökologischen und ökonomischen Ressourcen entdecken wir aber, dass die Medien nicht eine außer Streit gestellte Position innehaben, sondern selbst Streitpartei sind und deshalb ein Faktor in der Krisenproduktion. Die ökologisch nicht ausbalancierte Konzentration der Medieneigentümer auf kommerziellen Erfolg schließt sie zunehmend von der Rolle der sozialen Vermittlung aus. Es findet sich auch kaum mehr jene Konstruktion einer (als homogen gedachten) Öffentlichkeit, die eine solche moralische Zumutung rechtfertigen würde, weil (spätestens seit den CNN - Berichten zum Thema Irak, aber auch jenseits davon) niemand mehr an eine transparente und in diesem Sinne objektivierte Haltung von Medien glaubt.

## Die Krise des Journalismus

Ein hier nicht weiter zu erläuterndes aber doch anzusprechendes Begleitphänomen dieses Kulturwandels der Medien ist das Verschwinden des Journalismus in der Form wie wir alle meinen ihn noch zu kennen. Marktmechanismen, medientechnologische Entwicklungen und – generell - die Transformation des Mediensystems wandeln den Journalismus zunehmend von einem System der gesellschaftlichen Kooperation in der Alimentation von Diskursen zu einer Routine der Produktion von Artefakten zur Sättigung von Marktbedürfnissen, was ihn deshalb selbstverständlich selbst zum Ort in der Krise von Legitimation und zum Schlüsselfaktor der gesellschaftlichen Verständigungskrise macht. Wenn und weil und wo „der“ Journalismus der Marktmechanismen wegen darauf verzichtet Komplexität zu produzieren; und wenn und weil und wo man sich für markt-erfolgreich hält, weil man „es“ dem Konsumenten gefälliger richtet, dort verzichtet eine so verstandene Medienarbeit darauf jene inspirativen und mentalen Kräfte zu trainieren, die ein gesellschaftlicher Corpus braucht, um Autoimmunschwächen vorzubeugen. Und überall dort, wo anstelle dessen Medien Krisen als Events oder Events als Krisen auf die Förderbänder medialer Inszenierung legen, überall dort werden die Krisen (anderer) zur Gelegenheit des Marktes. Weder da eine noch das andere produziert Krisenkompetenz.

Das Verhältnis von Medien und Krisen möchte man am liebsten pragmatisch und linear beschreiben, weil man dann, wie schon gewohnt, der Krise die Bedrohungsaussage und den Medien die Beruhigungsleistung zuschreiben könnte. So wäre die Welt der einfältigen Gedanken wieder in Ordnung. Aber die Welt - die ja, wie man seit Wittgenstein weiß, alles ist, was der Fall sein kann - ist komplexer, weil eben zufälliger als uns lieb ist. Sie ist komplex im Sinne der Unberechenbarkeit der linearen Folgen von Ursachen und deren Wirkungen, die es ja nur als Vorstellung und Wille, nicht als natürliche Reihe gibt. Und selbst, wenn die Mathematik das Zweite nach dem Ersten reiht, ist das nicht mehr als nur selektive Interpretation im Sprach (also: Medien-) Modell der Mathematik, mit der wir uns ein Programm der sicheren Berechnung zur kollektiven Beruhigung geschaffen haben. Sie ist nicht mehr, aber immerhin das: als ein verallgemeinertes und daher auch generell anwendbares Modell der Problemlösung auf der Basis von Kausalitätsmodellen. Was sie löst, sind die Konstruktionen der Kausalität, mit der wir die Unbeschreibbarkeit der Welt in Ordnungsbilder fangen; und was sie – meinerwegen rechtzeitig problematisiert, also berechnet, sind die Konstruktionen der Kausalität und ihrer Spielarten, um unsere (kulturell differenzierten) Ordnungen nicht zu enttäuschen.

## **Kulturen als Generatoren von Wirklichkeit**

Was also kann uns die Sicherheit geben, Krisen im Kontext von Problem- und Lösungsmodellen richtig einzuschätzen, wenn wir sie für Bedrohungen halten, und Lösungen richtig einzuschätzen, wenn wir sie im Sinne von Handlungsfolgen entwerfen, um uns von Bedrohungsszenarien frei zu spielen? Doch nur der intelligente Regelbruch, durch den Erfahrungen so umgedeutet werden, dass Krisen entlasten können und Lösungen Probleme schaffen. Es ist eben eine kulturelle Leistung, Erfahrungen als Probleme zu deuten, wie es eine ebenso kulturelle Leistung (und keine natürliche Reihe) ist, die gleichen Erfahrungen als Lösungen zu deuten. Alle deutenden Unterscheidungen aber sind nur innerhalb von Verständigungsvorgängen, also nur durch Kommunikation sicher zu stellen.

Wo sich demnach Kommunikationsverhältnisse nicht ändern, ändern sich auch nicht die Problemverhältnisse. Und wo sich Kommunikationsverhältnisse verändern und deshalb als in gelöster Ordnung vermutete Verhältnisse von Beziehungen sich neu arrangieren (und das ist ja die Hauptwahrnehmung unserer gegenwärtigen Welt), kommt die Welt nicht gleich in Krise, weil – im Sinne der Gegenteilwahrnehmung noch lange nicht ausgemacht ist, dass die bestehenden Kommunikationsverhältnisse nur als gelöste oder gelungene Verhältnisse wahr genommen werden können – es sei denn, wir sähen uns nicht in der Lage Prinzipien oder Dogmen zu ändern oder umzudeuten.

Solange wir Geld als das Prinzip der Wirtschaft, solange wir Macht als das Prinzip der Politik und solange wir das Gesetz als Dogma des Rechts deuten, solange und so oft wird jede Umdeutung von Wirtschaft, Politik oder Recht deren Prinzipien und Dogmen in Krise stürzen. Wenn wir Geld, Macht oder Gesetz aber als Medium deuten, also als Referenzmodell der Verständigung über Wirtschaft, über Politik oder über Gerechtigkeit, als kulturell konventionalisierte Agentur der Diversität und Tauschbarkeit der Welten von Wirtschaft, Politik und Recht, dann ist jede Umdeutung von Wirtschaft, Politik und Recht nichts anderes als eine Herausforderung und Offenlegung der kulturellen Kompetenz solcher fundamentaler Medien wie Geld, Macht oder Gesetz. Eine solche Herausforderung ist auch eine kritische Konstellation, aber eben eine im oft verschwiegene philosophischen Sinne des Krisenbegriffs: nämlich der sich in solchen Konstellationen stellende Chance auf Veränderung.

## **Krisen als Krisen der Kommunikation**

Probleme und Lösungen sind zwei kulturell unterschiedlich geschriebene Seiten ein und derselben Wirklichkeit. Die Wirklichkeit, von der wir reden, ist nicht komplex aufgrund der ihr unterstellten Natur, sie ist komplex aufgrund ihrer

Kontingenz, aufgrund der kulturellen Zumutungen. Ihr Potential ist Diversität, ihre Ressource ist Kommunikation. Aus anderen Quellen lässt sie sich nicht erschließen, was ganz einfach zu Folge hat: wollten oder sollten wir die Wirklichkeit verändern, weil wir sonst keine Auswege aus unüberwindbaren Krisen befürchten, dann müssen wir die Kultur unserer Kommunikation verändern. Und auch das geht nur, wenn wir uns gleichzeitig dafür entscheiden auch darüber zu reden, wie wir miteinander reden und wie es möglich ist, dass sich in dieser Gesprächskultur Gedankengebilde so verselbständigen, dass wir sie nicht mehr als unsere Gedanken- oder Tatenspiele wieder erkennen, sondern in ihnen eigenständige von außen kommende Bedrohungen vermuten.

Ein solcher Zustand getrübt Erkenntnis kann eigentlich nur, wenn man Wirklichkeit als Möglichkeitsmodell der Dialektik versteht, als ein Ergebnis nach der einen oder nach der anderen Seite überzogenen Deutung entstehen. Also: wenn man, dem Bedürfnis nach Reduktion von Komplexität folgend, die sich in den Vordergrund schiebenden Kulturmuster der Deutung von Erfahrungen zu Gesetzen, Regeln oder gar zu Dogmen erfolgreicher Praxis stilisiert. Und wie anders könnten Organisationen und Unternehmungen erfolgreich sein als dass sie jene Satzungen als Voraussetzung setzen für jene Ergebnisse, die sie für Erfolg halten? In diesem Sinne gibt ihnen also der Erfolg Recht: wer es versteht, die in diesem Sinne kongruenten Voraussetzungen zu schaffen, setzt sich erfolgreich und das System, in dem er so setzt, nachhaltig durch. Alles, was mit oder aus anderen Voraussetzungen kommt, bedroht den so unte3r Konsensdruck gelenkten Erfolg. Wo und wie sonst aber werden solche Voraussetzungen irritiert als durch Kommunikation?

Wo und wie sonst sollten einem solchen System anders Krisen entstehen als durch Kommunikation, deren Potential es eben ist, nicht nur Verständigung auf der Basis von Konsensfindung herzustellen, sondern auch eine solche auf der Basis der Differenzfindung. Wo sonst läge die Vernünftigkeit von Kommunikation als in ihrem Potential der Diversifikation von Wirklichkeit?

Die andere Seite einer solchen Überziehung des Organisationsmoments ist die Abwertung von Differenz, Überraschung oder Widerspruch, also der durch konsequente Invisibilisierung getrübt Blick des Widerspruchsmoments: die Überraschung. Weil die Kommunikation von Organisationen der Neigung unterliegt auszublenden, was ihr Krisen (z.B. der Loyalität, der Identifikation, der Produktivität etc.) schaffen könnte, verzichten so manche Unternehmungen, Institutionen und Organisationen auf die Entwicklung von Gesprächskulturen, in denen Meinungsunterschiede als Ressource für Kreativität, Innovation oder kritische Identifikation dienen. Die Krise, die ihnen daraus entstehen könnten, machen sie ihren Mitgliedern. Am deutlichsten lässt sich ein solches Modell in dogmatisierten oder totalisierten Systemen und Institutionen erkennen: aus der Angst vor der Infragestellung des Kollektivs

durch individuelle Umdeutungen der Beziehungsverhältnisse machen sie die Krise des Individuums. Wie anders sollte man Sanktionsbegriffe wie Sünde, Dissidenz oder Gehorsamsverweigerung deuten?

### **Krisenkompetenz als kommunikative Kompetenz**

Die Krisenkompetenz von Organisationen, durch zielführende Strukturen und Verknüpfungen von Personen, Handlungen und Zuständigkeiten, Interaktionen und Kommunikationen so zu steuern, dass problemfähige Verständigungsmodelle auf ein Konsensmodell gebündelt werden und dadurch Lösungen erfolgreich werden, ist im Sinne der Krisenprävention vermutlich dann optimal ausgeschöpft, wenn das Konsentierungspotential der Organisation mit dem Differenzierungsmodell von Kommunikationen ausbalanciert wird. Das geht nur über den Weg offener und selbstlernender Unternehmenskulturen. Denn Kulturen sind der Boden für die Balance von Wachstum und Veränderung, besser noch: Kulturen sind der Bezugsrahmen, durch den Veränderungen als Wachstum interpretiert und Wachstum über den Weg der Veränderung sichergestellt werden kann.

Wie es allerdings Organisationen gibt, die Kommunikation vernichten, verhindern oder elitisieren, gibt es aber auch Kommunikationen, die Organisationen vernichten, verhindern oder nachhaltig schädigen können. Das kommunikative Potential der Mehrdeutigkeit von Wirklichkeit - zum Prinzip erhoben - irritiert nämlich das organische Modell gerichteten Wachstums. Ungerichtetes Wachstum muss eine Organisation als Krise empfinden wie jede Kommunikation eine gerichtete Vorgabe der Inhalte oder Beziehungen als Krise empfinden muss.

In diesem Sinne sind Krisen nicht nur unausweichlich, sondern notwendig. Sie schmerzen, belasten und stressen negativ dort, wo Änderungsimpulse auf Regeln stoßen, die durch Jurisdiktionen autoritarisiert sind, sie lösen, mobilisieren und stressen positiv dort, wo Kulturen des Denkens wie des Handelns bestehen, in denen Regeln zur Beschaffung von Veränderung und Andersheit durch Kommunikation autorisiert sind. So wird klar, Krisen machen sich vor allem dort breit, wo Utopien oder Konzepte des Anderen im Eigenen fehlen. Sie sind die Schattenseite der Utopien und Hoffnungen auf das noch ungelebte Leben, sie sind das Problem der Lösung, die ihrerseits erst gefunden wird, wenn man sich klar macht, welche Probleme sich zu machen man bereit ist, um einer Lösung zum Durchbruch zu verhelfen. Utopien produzieren in diesem Sinne Krisen des Lernens unter den Bedingungen des mentalen Ausprobierens.

## **Krisen als Thematisierungen der Zukunft**

Menschen ohne Utopien sind Gefangene dessen, was sie für Realität halten. Organisationen, Institutionen, Unternehmungen ohne utopische Ressourcen und symbolische Fiktionen sind unfähig angemessen auf intern oder extern produzierte Überraschungen zu reagieren. Sie kontrollieren sich über die Einhaltung anstatt über die kulturelle Veränderung von Strukturen. Krisen sind, so betrachtet, Thematisierungen der Zukunft, die aber nicht als mehr oder minder vorhersehbares Ereignis auf uns zukommt, sondern die sich kenntlich macht in den Diskursen – also in den Gesprächen und deren sozial geregelten Formaten der Auslegung von Bedeutung. Es gibt nichts in den Gesprächen, was nicht dadurch krisen- bzw. zukunftsrelevant wäre, dass es Klagen oder Hoffnungen beinhaltet. Innovative Unternehmungen verstehen es daher auch, solche Gesprächszusammenhänge zu kulturell aufzufangen und in die formalisierten Kommunikationsströme einzubinden.

Es ist klar, dass solche Verfahren Sensibilität einfordern, weil die Kulturen des offenen Denkens und Sprechens in den Räumen des Zweck verfolgenden Sprechens schnell einfrieren, aber sie sind gewissermaßen die Ateliers für unternehmensinterne future studies. In diesen kann es zunächst gar nicht darum gehen, die Zukunft zu bezwecken, sondern das Unwahrscheinliche wahrscheinlich zu denken. Das kann nur gehen, wenn man sich den kostenintensiven Luxus von Kritik leistet, durch die die Grenzen der Vorgaben und der Vorstellungsgaben gebrochen, die Räume des Möglichen aber gefüllt werden.

Dieser Möglichkeitsraum wird ja von unserer heutigen Vorstellungsgabe definiert, die selbst wiederum nur Ausdruck herrschender Machtverhältnisse ist, die sich mittels der Prozeduren des Diskurses zu erhalten suchen. Gerade aber in die Analyse solcher Gesprächs- und Machtverhältnisse müsste eine Theorie der Krise investieren, um eine Praxeologie der Krise zu entwerfen. Die gesellschaftliche Praxis der Krise braucht eine theoretische Unterbrechung ihrer eigenen (ja auch schon systemisierten) Beobachtung. Die Praxis der Krise (vor allem der ökonomisch eingestuften Krisen) braucht eine theoretisch fundierte Krise des Wissens über die Krise, das heißt: neue Wissensziele über das, was wir Krise nennen – und neue Paradigmata zu deren Identifizierung.

## **Das Gespräch über die Krise – die Krise des Gesprächs**

Folgt man dieser methodischen Forderung die Beobachtung der Kultur der Krise damit zu beginnen, dass man sich zunächst klar wird über die Kultur der Beobachtung (Schmidt 2002) dann steht man vor der etwas überraschenden Situation, dass nicht die Realität das Objekt der Beobachtung ist, sondern die

Beobachtung des Objekts. Das heißt ganz einfach: Praktisch werden Theorien dadurch, dass sie Beobachtungen beobachten. Für eine praktische Theorie der Krise heißt dies: Das Gespräch über die Krise ist das Gespräch über die Krise des Gesprächs zur Krise. In abgrenzbaren und daher auch voneinander unterscheidbaren Kulturen entstehen unterschiedliche Wissensmodelle von dem, was eine Krise ist – wie in diesen evolutionär gebauten Kulturübereinkünften auch durch zirkulär weiterentwickelte Erfahrungen (Erfahrungen werden genutzt, um Erfahrungen zu machen) auch Probleme von Lösungen, Glück von Unglück, Bedrohungen von Chancen oder Herausforderungen von Entlastungen unterschieden werden.

Weil Krisen niemals eine real-objektive Gegebenheit sind, sondern in und durch Situationen oder bestimmte Konstellation objektivierte Bilder zu Bewertungen, die als problematisch, als Bedrohung bestehender Wert- und Bewertungsordnungen gedeutet werden. In diesem Sinne sind Krisen Bewertungsbilder von Situationen, in denen verallgemeinerte gesellschaftliche Bewertungsübereinkünfte in Frage stehen (in Frage kommen), weil entweder die Optionen des Handelns unklar werden, oder die Folgen von Handlungen nicht mehr abschätzbar oder weil die sozialen und kommunikativen Rahmenbedingungen für gewohnte und gewöhnliche Handlungen so verändert sind, dass man die Bedeutung von Aussagen nicht mehr gewohnt oder gewöhnlich einstufen kann.

### **Ein wenig überraschendes Fazit**

Meine Analyse hat versucht das Verhältnis von Krise, Medien und gesellschaftlicher Kultur kritisch zu beleuchten. Dabei kamen im Großen und Ganzen, zwei gar nicht so überraschende Erkenntnisse zu Tage. Die eine betrifft die Krisenanfälligkeit der Medien, die andere die Alltagspraxis im Umgang mit Krisen.

Das Fazit für die Triangulation von Krise, Ökonomie und profitorientierten Medien ergibt, dass ökonomische Krisenbewegungen Medien zunehmend zur Konzentrationen veranlassen, was in der Folge auch zu zunehmend einseitig konzentrierten Wirklichkeitsinterpretationen führt, also zu relativ exklusiven Publikationsregimen, die des Wettbewerbs wegen von der Produktion der Krise leben und deren eigene Krisen- und Ordnungsinterpretation den Tatbestand der kulturellen Ausbeutung von Gesellschaften bedeuten kann.

Das Fazit für die alltägliche Praxis fällt in diesem Sinne ziemlich theoretisch aus: Die Praxis des Krisenmanagements ist zunächst die Praxis des kritischen Denkens. Kritisches Denken ist eine komplexe Kompetenz, nämlich die Fähigkeit, die Bereitschaft und die funktionale und die moralische Zuständigkeit,

den Erfolgsbildern, die man meint erreichen zu müssen, die Chance zu geben anders auszufallen. Eine solche Einstellung auf das Überraschungsmoment der Wirklichkeit gibt Freiraum in der Wahl der möglichen zu setzenden Ursachen. In dieser Entgrenzung der Kausalität schafft man Diversität, also Vielfalt von Ursachen, Wirkungen und Zusammenhängen. Diversität ist die Garantie dafür, dass, wenn etwas anders ausfällt oder die Neigung entwickelt anders auszufallen als geplant, dieses ein Anderes im Rahmen kritisch entwickelter Eigenvorstellungen ist, was einem das Gefühl gibt der Souverän des Handelns zu sein. Managementsysteme, die der eigenen Lebensgestaltung oder die von Organisationen, die um dieses Moment der Kultur der Diversität bereichert sind, verfügen über Ressourcen der Konstruktion und Gestaltung von Wirklichkeit, die anderen verschlossen bleibt oder der sie sich verschließen, um nicht in Krisen oder Konfliktfällen zu stürzen.

Literaturhinweise:

Bauer, Thomas A. (2004) Culture of Diversity. A Theoretical Orientation for the Cultural Practice of Social Cooperation. [www.thomasbauer.at](http://www.thomasbauer.at)

Gebauer, Gunter / Wulf, Christoph (1998): Spiel, Ritual, Geste. Mimetisches Handeln in der sozialen Welt. Reinbeck bei Hamburg (Rowohlt)

Habermas, Jürgen (1973/92): Legitimation Crisis. Cambridge (Polity)

Kaitatzi-Whitlock, Sophia (2002): Market-driven media: denial of access and the production of crisis. In: Comunicazione e crisi. Media, conflitti e società. Collana di sociologia/ Roma (Agneli)

Mitterer, Josef (2001): Die Flucht aus der Beliebigkeit. Frankfurt (Fischer)

Münch, Richard (1995): Dialektik der Kommunikationsgesellschaft. Frankfurt/Main (Suhrkamp)

Schmidt, Siegfried J. (2003) Geschichten & Diskurse. Abschied vom Konstruktivismus. Reinbeck bei Hamburg (Rowohlt)

Schmidt, Siegfried J. (2004): Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Weilerwist (Velbrück)

[thomas.bauer@univie.ac.at](mailto:thomas.bauer@univie.ac.at)

[www.thomasbauer.at](http://www.thomasbauer.at)