

2 Grundlagen zur Kommunikation in Sondersituationen

2.1 Spezifika und Typologie von Sondersituationen

(Prof. Ulrich Krystek)

2.1.1 Kennzeichnung von Sondersituationen

Sondersituationen als herausfordernde Konstellationen

Die gegenwärtig in allen Medien beschriebenen Krisenerscheinungen im nationalen und internationalen Rahmen bieten eine Fülle von Beispielen für Sondersituationen, beginnend mit weltwirtschaftlichen Diskontinuitäten bis hin zu Krisen auf der Ebene von Unternehmen. Sondersituationen erscheinen dabei zunächst als Umbruchphasen, die auf uns problematisch, bedrohlich und angstinduzierend wirken. Diese – speziell vor dem Hintergrund der aktuellen Geschehnisse – gewiss verständliche Sichtweise greift allerdings zu kurz, denn sie verkennt, dass Sondersituationen ebenso positiven Ausnahmecharakter haben können. Tatsächlich sind Sondersituationen nicht nur negative, sondern auch positive Ergebnisse von Ereignissen oder Prozessen, in denen wesentliche bisherige Ziele, Erwartungen und praktizierte Verhaltensweisen keine Gültigkeit mehr haben. Ihr Ausgang ist ambivalent und kann das betroffene System (z.B. eine Volkswirtschaft oder ein Unternehmen) in seiner gegenwärtigen Struktur zerstören oder aber neu gestalten und zukunftsorientiert ausrichten. Sondersituationen können – müssen gelegentlich sogar – vom Management gewollt herbeigeführt werden, um einen notwendi-

gen Wandlungsprozess durchzusetzen. Sie können aber auch ungeplant und ungewollt als Folge von Umweltsituationen eintreten, auf die das betroffene System keinen Einfluss hat. Bezogen auf Unternehmen sind Sondersituationen in jedem Fall außerordentlich herausfordernde Konstellationen, die zu ihrer erfolgreichen Bewältigung enorme Ansprüche an das Management stellen. Sie sind revolutionäre Phasen im Entwicklungsprozess von Unternehmen, die bis dahin evolutionäre Phasen ablösen und ohne die eine Weiterentwicklung nicht möglich erscheint; die aber auch das Ende des Unternehmens bedeuten können, wie die folgende Abbildung zeigt.

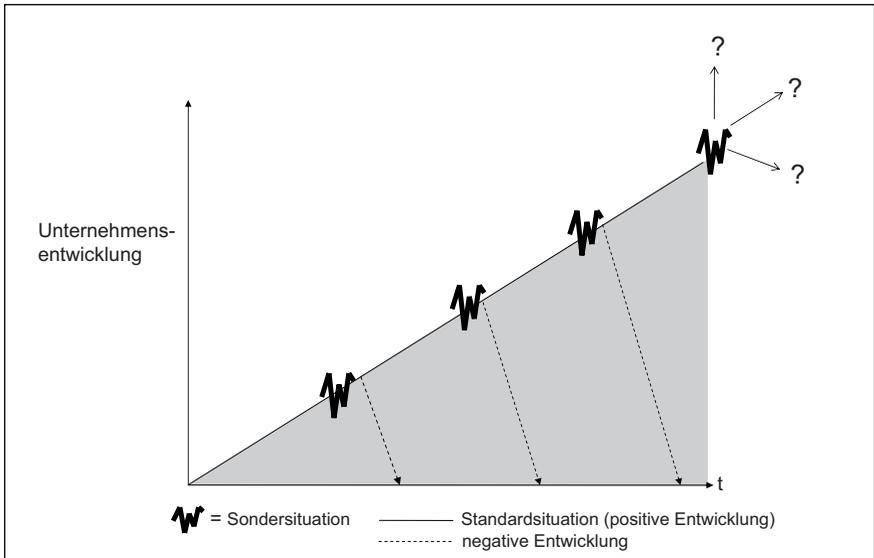


Abbildung 1: Sondersituationen im Rahmen der Unternehmensentwicklung

Ursachen von Sondersituationen

Ungewollte Sondersituationen sind häufig bereits im Stadium ihrer Entstehung mit Hilfe von Früherkennungssystemen identifizierbar, da sie sich durch sog. „schwache Signale“ oder gravierende Indikator-/Kennzahlenveränderungen ankündigen. Solche in der Praxis noch zu wenig genutzte Früherkennungssysteme sind spezielle Informationssysteme

me, die latente Chancen und Bedrohungen so frühzeitig anzeigen, dass für das Management noch ausreichend Zeit verbleibt, um sich anbahnende Chancen rechtzeitig zu ergreifen oder krisenhafte Entwicklungen frühzeitig zu vermeiden. Die Ursachen von Sondersituationen in Unternehmen sind vielfältig und lassen sich in einer groben Einteilung auf externe und interne Faktoren zurückführen. Rebranding, Internationalisierungsprozesse oder Post-Merger-Integrationen sind Beispiele für vom Management selbst gewollte Prozesse, die damit ursächlich internen Faktoren zuzuordnen sind. Betrachtet man allerdings die Ergebnisse der Krisenursachenforschung, so sind auch Unternehmenskrisen in ihren Ursachen häufig internen Faktoren (z.B. Führungsfehler) zuzuordnen. Andere Ursachen von Sondersituationen, wie etwa Naturkatastrophen oder Terroranschläge, werden dagegen ausschließlich durch externe, nicht beeinflussbare Faktoren ausgelöst. Für viele, speziell kleine und mittelständische, Unternehmen sind die Folgen der gegenwärtigen Finanz- und Realwirtschaftskrise auch solche externen Faktoren. Für einige andere dagegen eröffnen sich gerade in diesen Zeiten besondere Chancen.

Zusammenhang zwischen Chancen und Risiken

Sondersituationen sind (unabhängig von ihren positiven oder negativen Erscheinungsformen) jedenfalls in Grenzen beeinflussbar und dem Management kommt in solchen Phasen der Unternehmensentwicklung die dominante Aufgabe zu, sich diesen Situationen zu stellen, sie zu kommunizieren und sie mit Mut und unternehmerischem Verantwortungsbewusstsein im Sinne eines Krisen- oder Chancenmanagements zu meistern. Darüber hinaus besteht eine konsequenzenreiche Verbindung zwischen positiven Sondersituationen (Chancen) und negativen Sondersituationen (Krisen), wie in der folgenden Abbildung schematisch verdeutlicht wird: Nicht oder schlecht genutzte Chancen können in Bedrohungen (Krisen) umschlagen.

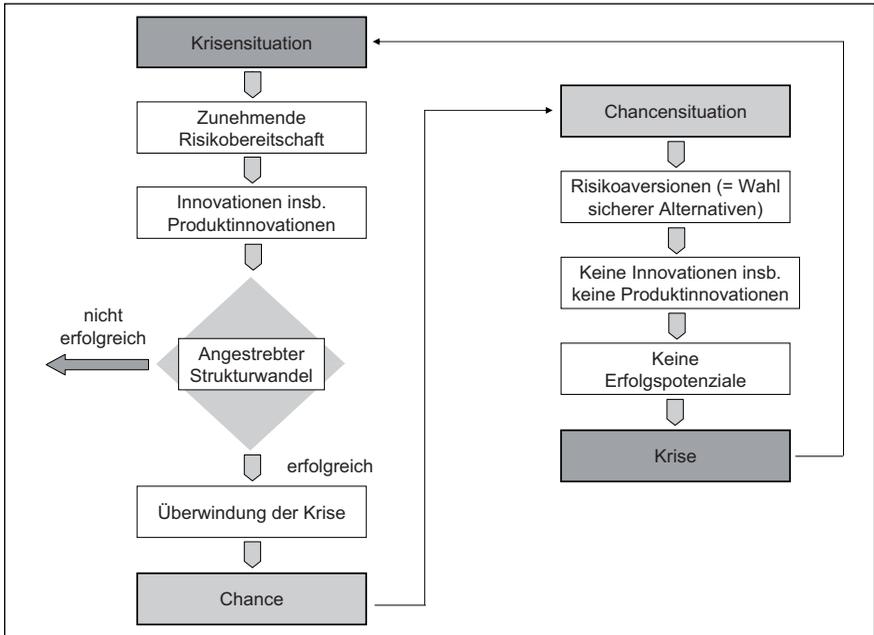


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Chancen und Krisen

2.1.2 Typologie von Sondersituationen

Typen von Sondersituationen

Die vielfältigen Erscheinungsformen von Sondersituationen mit ihren unterschiedlichen Merkmalen und Merkmalsausprägungen machen die Notwendigkeit einer Strukturierung solcher Erscheinungsformen deutlich. Als wissenschaftliche Methode eignet sich dazu die Typologie. Sie ermöglicht durch Heranziehen eines oder (häufiger) mehrerer, abstuftbarer Merkmale eine zielorientierte Ordnung und Beschreibung der jeweils betrachteten Phänomene. Lassen sich die Merkmale nicht abstuft, so wird auch von Klassifikation gesprochen. In einer grundlegenden Typisierung können Standardsituationen von Sondersituationen durch die unterschiedlichen Ausprägungen ihrer gemeinsam relevanten Merk-

male unterschieden werden, wie in der folgenden Grafik veranschaulicht wird.

	Standardsituation	Sondersituation
Plan- und Berechenbarkeit	Businessplan, Ziele und Umsetzung klar	Unvorhersehbarkeiten an der Tagesordnung
Bedarf an Flexibilität	Gering durch Planbarkeit der Ereignisse	Groß, um auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren
Know-how-Bedarf	Unternehmen, Branche, Kunden	Zusätzlich Erfahrung mit den Spezifika der Sondersituation
Abläufe und Prozesse	Routiniert und dokumentiert	Aufgrund veränderter Prioritäten zu hinterfragen oder anzupassen
Unternehmensführung	Kooperativ, auf Motivation und Performancesteigerung gerichtet	Situativ, auf Leistungserhalt und Motivationsreserven gerichtet
Unternehmensentwicklung	Kontinuierlich in Umsatz und Ergebnis	Diskontinuierlich in Umsatz und Ergebnis
Fokus der Mitarbeiter	Anerkennung, Förderung, Beförderung, Weiterentwicklung	Arbeitsplatzerhalt, Besitzstand (Existenz- und Verlustängste)
Fokus der Manager	Selbstverwirklichung, Kontrolle und Erfolg	Besitzstand, Ergebnissicherung (Kontrollverlustängste)
Fokus der Öffentlichkeit	Zielerreichung, Reputation und Reputationsmangel	Gefahren, Risiken, Chancen, Schicksale

Abbildung 3: Standard- und Sondersituationen als Extremtypen in typologischer Betrachtung

Akute Chancen und akute Krisen

Sonder- und Standardsituationen sind dabei Endpunkte eines Kontinuums (Extremaltypen), zwischen denen Mischformen auftreten, die eine eindeutige Abgrenzung oftmals schwierig erscheinen lassen. Um einem nicht ungefährlichen Gebrauch des Begriffs „Sondersituation“ vorzubeugen, empfiehlt es sich, ihn nur dann anzuwenden, wenn dies auf Basis typologischer Betrachtungen ein eindeutiges Übergewicht der entsprechenden Merkmalsausprägungen nahe legt. Ein zu häufiger Gebrauch der Vokabel „Sondersituation“ führt leicht zu einer nachlassenden Aufmerksamkeit, ja sogar zu einer Abstumpfung gegenüber solchen Situationen, ihrer Bedeutung und ihren Konsequenzen. In einer weiteren typologischen Betrachtung können positive Sondersituationen (akute Chancen)

und negative Sondersituationen (akute Krisen) mit ihren Merkmalen und Merkmalsausprägungen einander gegenübergestellt werden (vgl. folgende Abbildung).

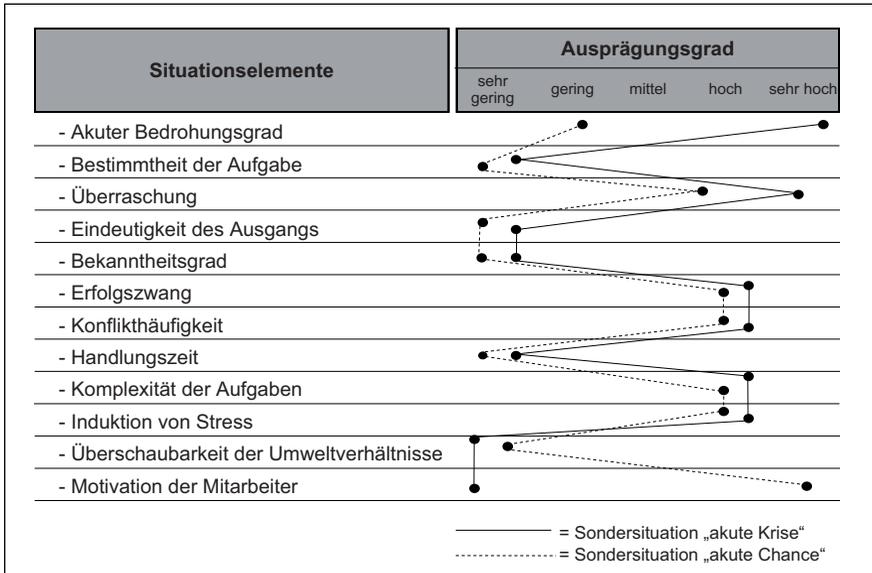


Abbildung 4: Merkmalsausprägung von positiven/negativen Sondersituationen

Hier zeigt sich – im Ergebnis vielleicht zunächst überraschend – eine verblüffende Gleichartigkeit der meisten Merkmalsausprägungen bei beiden Erscheinungsformen. Mit Ausnahme des Merkmals „akuter Bedrohungsgrad“, dessen Ausprägung in akuten Krisen naturgemäß wesentlich höher ausfällt als in akuten Chancensituationen, sowie des Merkmals „Motivation der Mitarbeiter“, die in akuten Krisen nach übereinstimmenden Untersuchungen im Gegensatz zu Situationen akuter Chancen sehr gering ist, zeigen die übrigen Merkmalsausprägungen einen fast gleichförmigen Verlauf. Diese Ähnlichkeiten unterstreichen allerdings nicht nur den Ambivalenzcharakter von Ausnahmesituationen, sondern auch die gleichgewichtige Bedeutung beider Ausprägungsformen von Sondersituationen.