

# DIE Krisenkommunikation

Aus einem kleineren Krisenfeuerchen wird oft ein Flächenbrand, inklusive medialer Grossaufnahme. Wie man diese behandelt, darüber sind sich Fachpersonen für Krisenkommunikation nur bedingt einig.

**D**as ewige Hin und Her bei den letztjährigen TV-Quoten seitens Mediapulse, der Fall Carlos, oder auch die unschöne Berichterstattungsserie über die Vorfälle an der Universität Zürich – solche Krisensituationen können leicht das gute Image einer Marke zerstören. Ein Desaster ist aber stets auch eine Chance; für die Verbesserung der Unternehmensstruktur, des Produkts, des Medienauftritts, des Krisenmanagements. Doch wie tritt der «Master of Desaster» den Medien gegenüber? Wenn es einen Bruce Lee der Krisenkommunikation überhaupt gibt. Meist schüttelt der Leser bei der täglichen Zeitungslektüre erstaunt den Kopf – weniger ob der Krise, als vielmehr über das mediale Drama, welches daraus entsteht. Betrachtet man den Krisenherd jedoch von innen anstatt aus der Perspektive der

Leser, werden Zusammenhänge klar: verschiedene Interessen des Verwaltungsrats etwa, Verdrängungsmechanismen, eine panische Angst vor einem etwaigen Fehlverhalten, Juristische Einschränkungen

und zum falschen Zeitpunkt entdeckte weitere Krisenherde. Das sind bei weitem noch nicht alle Schwierigkeiten im Umgang mit Krisen. Das Schwierigste dabei ist, dass es oft keine Strategie und keine generelle Unternehmenshaltung gibt, welche im Krisenfall konsequent die Kommunikation prägen könnten. Auch durchgehende Analysen vergangener Krisen gibt es in der Forschung bei Weitem nicht genug. Und wenn Fachpersonen für Krisenkommunikation aus den Bereichen Forschung, Ausbildung und Beratung über ihre Erfahrungen und Ansichten sprechen, zeigt sich: Es gibt divergente Ansätze zur Krisenkommunikation, welche sich bereits schon in der Frage widersprechen, ob ein vorgefertigtes Konzept für die Krisenkommunikation Sinn macht.

**«Moderne Krisenkommunikation muss heute flexibel auf den einzelnen Fall und die Bedürfnisse der Betroffenen ausgerichtet werden»**

## Strategie für Krisenkommunikation – Ein Widerspruch in sich?

Der ehemalige Informationschef von Bundesrätin Ruth Metzler-Arnold und heute leitender Partner des Beratungsunternehmens Klaus-Metzler-Eckmann, Hans Klaus, ist überzeugt, dass Erfahrung und Fingerspitzengefühl in der Krisenkommunikation eine tragende Rolle spielen. Es wäre grundsätzlich falsch, nur vorgefertigten Konzepten zu folgen, sagt er. Auch Roland Binz, Vizepräsident vom Verband für Krisenkommunikation, ist kein Fan von standardisierten Vorgehensweisen. «Moderne Krisenkommunikation muss heute flexibel auf den einzelnen Fall und die Bedürfnisse der Betroffenen ausgerichtet werden», sagt er. Die Anforderungen an die Krisenkommunikation hätten sich in den letzten Jahren fundamental verändert. Matchentscheidend seien einerseits die Erfahrung im Umgang mit belastenden Situationen sowie andererseits die Fähigkeit, mögliche mediale Entwicklungen zu antizipieren und diesen kommunikativ vorzugreifen. Konzepte und Leitlinien könnten aber auch hilfreich sein, so die Meinung von Christian Pieter Hoffmann, Assistenzprofessor für Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen. Er sieht deren Relevanz vor allem in der Prävention einer Krise. Sie seien wichtig für die Vorbereitung im Krisenfall. Denn in solchen Fällen würden sie Orientierung bieten. Da aber jede Krise anders sei, müssen Leitlinien flexibel gehandhabt werden. Hier helfe vor allem Erfahrung, um die Nerven zu bewahren und den Überblick zu behalten. «Erstmalige Krisenerfahrungen können schnell überwältigend wirken», führt Hoffmann aus. Fachwissen allein reicht also nicht immer aus, gerade wenn die Erfahrung fehlt. Unter anderem aus diesem Grund ist Hans Klaus kein Befürworter von Agenturen, die Krisenkommunikation «wie frische Gipfeli» anbieten. Gerade diesen fehle oft die nötige Erfahrung, sagt er etwas besorgt. «Die Koordination komplexer Führungsprozesse unter hohem Druck bewältigt man

am besten, wenn man über Erfahrung verfügt, einen wesentlichen Teil kann man sich aber auch durch Üben aneignen», schreibt auch Andrea Frei Gschwend von Farner Consulting auf E-Mail-Anfrage. Erfahrung ist also zentral für eine gute Krisenkommunikation. Doch ohne ein vorgefertigtes Konzept an eine Krisenkommunikation heranzugehen, halten nicht alle Fachpersonen für die richtige Lösung. Denn mit einer klaren Vorgehensweise können Fehler wenn nicht ausgeschlossen, so doch reduziert werden, begründet Frei Gschwend ihre Haltung diesbezüglich. Sie ist der Ansicht, dass es gerade in der Kommunikation eine klare Führung braucht, die nach aussen ersichtlich ist. «Strukturen und Prozesse dienen dieser Führung, solange das Vorgehen geplant, eingeführt und regelmässig geübt werde», schreibt sie. Denn gute Krisenkommunikation basiere nicht nur auf Inhalten, sie funktioniere insbesondere dank solch klarer Prozesse, die überlegt und eingespielt sein müssen. So verstehe Farner Consulting Krisenmanagement als einen Stabsarbeitsprozess. «Dieser folgt systematisch dem Führungsrhythmus: Regelung der Auskunftsberechtigung, interne Abklärung der Sachverhalte, Erarbeitung von Sprachregelungen, Auskunft proaktiv, aber nur aufgrund von gesicherten Tatbeständen», führt sie aus. Vorbereitung und klare Prozesse seien nicht im Widerspruch zur Flexibilität und rascher Reaktion, sondern verbessern im Gegenteil die Handlungsfähigkeit im Krisenfall, zum Beispiel durch die Bildung von Quick-Reaktion-Teams. Daneben sei dann auch wichtig, den Normalbetrieb sicherzustellen, Betroffene psychologisch zu betreuen, Personal und andere Stakeholder intern zu informieren und die Issue-Entwicklung in den klassischen wie auch den sozialen Medien zu überwachen. «Wer sich an derartige Prozesse hält, macht weniger Fehler und übersteht eine Krise mit Mediendruck besser», ist Andrea Frei Gschwend überzeugt. Fehler können auch in der Krisenkommunikation passieren, konstatiert Hans Klaus. Das sei schwer zu vermeiden. Wichtiger als eine absolut abgesicherte und detailversessene Krisenkommunikation sei ein schnelles Reagieren, Authentizität und mit Empathie zu informieren – auch um etwaige Spekulationen zu vermeiden, welche bei Ausbruch der Krise schnell zu weiteren Krisenherden führen könnten. «Ich glaube, Preparedness ist das entscheidende», ist hingegen Oliver Schroeder, Studienleiter und Medientrainer am MAZ, überzeugt. Man müsse auf die Krise vorbereitet sein. Alles andere sei dann im Einzelfall anzuschauen. «Wir versuchen Krisenkommunikation in Raster zu packen – das ist auch okay, um sie beherrschbar zu machen», konstatiert Schroeder. Nur leider funktioniere das nicht immer. Bereits wenn es um die Informationsvermittlung gehe, gebe es verschiedene Interessen, etwa diejenigen der einzelnen Stakeholder. Daher müsse man wissen: «Egal welches Raster wir haben, egal welche Prozesse wir haben, jede Krise ist ein Stück weit anders und erfordert immer dieses schnelle Mitdenken mit den richtigen Leuten, um richtige Entscheidungen zu treffen», fasst er die Schwierigkeiten der Krisen-

## IN KÜRZE

Nicht alles ist Krise, was mediale Aufmerksamkeit erweckt oder kommunikative Beratung beansprucht. «Es ist sehr wichtig, eine Krisensituation von einer aussergewöhnlichen und schwierigen Situation in einem Unternehmen zu unterscheiden», betont Hans Klaus. Eine Krisensituation sei dann gegeben, wenn ein Unternehmen oder ein Teil eines Unternehmens durch die Situation existenziell bedroht wird. Oder z.B. wenn eine Firma deswegen etwa in finanzielle oder rechtliche Nöte gerät, wie beispielsweise verschiedene Schweizer Finanzinstitute in den USA. Nicht immer führen Unfälle oder andere heikle Ereignisse zu Krisensituationen für das Unternehmen. Jedoch oft, fügt Klaus an, würden sich schwierige Situationen in Unternehmen zu veritablen Krisen entwickeln, weil eine ruhige und erfahrene Aussensicht bei der Bewältigung der Situation fehlt. Ein überraschender Rücktritt eines VR-Präsidenten oder CEOs z.B. muss noch lange keine Krise sein. Wird in solchen «normalen» Situationen gut geführt und transparent informiert, lassen sich Krisen fast immer vermeiden. Krisenmanagement und Krisenkommunikation gehören zusammen, man kann das eine nicht vom anderen trennen.

Für Oliver Schroeder ist Krisenkommunikation längst zum Alltag geworden. Denn die Friedenszeit, wie er sie nennt, enthalte bereits die Issues, welche zu einer Krise werden können. «Wir leben in einer permanenten, krisenschwangeren Zeit», definiert er genauer. Es gebe natürlich auch die akute Krise, wobei dann sofort entlang der Krise agiert werden müsse. Aber in der heutigen Zeit – auch gerade mit Social Media, wo jeder sofort kommunizieren und sich austauschen kann – findet Schroeder, dass man sich permanent in einer möglichen Krise befindet. Manchmal breche diese aus und man müsse sich auf dieses Ausbrechen vorbereiten. Ob sich eine Krise entwickelt, hänge also nicht nur vom Agieren des Unternehmens ab, sondern auch von der Umwelt. So gebe es etwa selbst verschuldete Krisen, aber auch unberechenbare Krisensituationen, wie etwa ein Amoklauf. Das heisst für Schroeder konkret: «Vor der Krise ist nach der Krise.»

Oliver Schroeder sammelt im «Vorbeigehen» kommunikativ kritische Situationen, die er im Medienalltag entdeckt und die zum Staunen, Kopfschütteln und Nachdenken anregen (mediencoach.ch). Dies sind jedoch eher Randbemerkungen und weniger Analysen. Sie wollen deshalb auch keinem wissenschaftlichen Anspruch oder professioneller Beratung gerecht werden. Sie sollen lediglich als Denkanstösse dienen.

# gibt es nicht – Teil 1

kommunikation kurz zusammen. Das sei die grosse Herausforderung.

Fachpersonen für Krisenkommunikation vertreten also unterschiedliche Ansätze, ob und wann klare Leitlinien und Strukturen hilfreich sein können. Nach Meinung von Christian Pieter Hoffmann können Konzepte und Leitlinien sehr wohl hilfreich sein, gerade bei der Prävention einer Krise. Solange diese flexibel gehandhabt werden. Andrea Frei Gschwend versteht Krisenkommunikation als einen Stabsarbeitsprozess, der dem Führungsrhythmus folgt und nach aussen ersichtlich ist. Sie vertritt die Ansicht, dass diese geplant, eingeführt und regelmässig geübt werden sollten, gerade auch um Fehler zu vermeiden. Wichtiger als eine absolut sichere und fehlerfreie Krisenkommunikation ist nach Meinung von Hans Klaus ein schnelles Reagieren, Authentizität und allumfassend zu informieren. «Ohne Vorbereitung geht es nicht oder eher schief», ist Oliver Schroeder überzeugt. Eine einheitliche Haltung zum Vorgehen während einer Krise kann unter Fachpersonen nicht gefunden werden. Eine Einigung findet sich eher, wenn es um die Haltung zum gezielten Informieren der Öffentlichkeit durch die Medien geht.

Doch welche Rolle spielen die Medien überhaupt im Prozess der Krisenkommunikation und welche Haltungen nimmt ein Krisenberater ihnen gegenüber ein?

## Medien: «Das wichtigste Kapital in der Krise?»

Hans Klaus vertritt eine «von der klassischen Schulmeinung ziemlich divergierende Philosophie». Was wir an den Hochschulen lernen, sei schon lange veraltet. «Es ist heute nicht mehr gleich wichtig wie früher, was der Tages-Anzeiger über die UBS schreibt», winkt er ab. Unternehmen wie z.B. UBS, CS, Roche etc. seien global vernetzt und auf tausend Kanälen aktiv; «ist da die Relevanz eines Artikels in einer lokalen Tageszeitung wirklich noch gleich gegeben?», stellt er die Frage in den Raum. Trotzdem ist Klaus überzeugt, dass man die Beteiligten einer Krisensituation nach Möglichkeit aus dem medialen Drama raushalten sollte. Denn eine betroffene Person habe immer eine gefärbte Meinung, was der Transparenz nicht zugute komme. Als Beispiel nennt Klaus die Universität Zürich und die verschiedenen Interessen der Verantwortlichen. «Das Krisenmanagement hat in diesem Fall versagt. Es wurde zu lange laviert und bis heute herrscht ein Durcheinander in der Kommunikation. Ein solches Vorgehen ist nachhaltig schädlich für die Uni», meint Klaus. Gewinnen könne man in diesem Fall einzig durch Schnelligkeit und volle Transparenz.

Haben die Medien, und deren Perspektive zur jeweiligen Situation, tatsächlich so wenig Relevanz? Es gibt zumindest, so Andrea Frei Gschwend, im Kontakt mit den Medien klare Grundsätze. Das

langsame Herauströpfeln von – im ungünstigsten Falle noch ungesicherten – Informationen etwa sei wie Öl ins Feuer giessen. Eine gute Vorbereitung wäre hier besonders wertvoll, ist auch Christian Pieter Hoffmann überzeugt. Denn das natürliche Misstrauen erhöhe sich in Krisenzeiten weiter. Ausserdem sei die Faktenlage meist noch unklar. Gerade auch deswegen sei die Medienkommunikation in Krisenzeiten besonders schwierig. «Dazu zählen auch bestehende Beziehungen zu vertrauenswürdigen Journalisten», betont Hoffmann. Persönliche Beziehungen müssten vor der Krise aufgebaut werden.

Sie seien ein wichtiges Kapital in der Krise: Beziehungen sowohl zu Journalisten, aber auch zu NGOs, zu Aktionären, zu Online-Communities. Im persönlichen Austausch spiele Authentizität eine besondere Rolle. «Persönliche Beziehungen: ja», sagt auch Hans Klaus, «denn mit

einer solchen würden Journalisten eher zu einer ausgewogenen und fairen Berichterstattung tendieren.» Exklusive Geschichten etwa seien aber gerade in der Krisenkommunikation meist kontraproduktiv. Medien müssen punkto Inhalt und die Zeitverhältnisse absolut gleich informiert werden, sagt Klaus. Auch Roland Binz empfiehlt, in der Regel alle Medien gleich zu behandeln: Vorzugsbehandlungen, Instrumentalisierungen von Medien und exklusives Stecken von Storys gehöre zur alten Schule, die selten nachhaltig wirke. «Im Gegenteil: Wer einzelne Medien oder Akteure mit Informationen bevorzugt, riskiert fahrlässig umso härtere Gegenreaktionen», erklärt er. Überdies bewähre es sich, kritische Fragen von Journalisten auch dann ernst zu nehmen, wenn sie vermeintlich übertrieben wirken. Es gehe nicht darum, ein Exklusiv-Interview zu geben oder andere Mauschel-Geschichten, betont auch Oliver Schroeder. Vielmehr sei es in der Krise einfach vorteilhaft zu wissen, welche Medien eine faire und informationsbezogene Berichterstattung führen würden. «Ich finde es gerade in der Krisenkommunikation schwierig zu sagen: hätte man doch, müsste man doch», wirft er ein. Aber dennoch müsste ein Unternehmen gerade im Öffentlichkeitsbereich schon vorgängig in Ressourcen investieren. So etwa im Social-Media-Bereich. Als Beispiel hierfür nennt Schroeder Nestlé. Da habe man nach dem Desaster mit Kit Kat und dem Palmöl-Spot von Greenpeace auf YouTube ein Digital-Acceleration-Team aufgebaut: Ca. 10 Spezialisten kümmern sich schwerpunktmässig um digitale und Social-Media-Analyse. «Sie müssen das Geld, also die Leute und Ressourcen, einfach haben», betont Schroeder. Nicht alle mittelständischen Unternehmen hätten das schon erkannt oder seien bereit, diese Ressourcen freizustellen, um sich für Krisen zu wappnen, fügt er an. «Denn mit einem Krisenhandbuch und einem geschriebenen Krisenkommunikationskonzept ist es nicht getan.»

Ursina Maurer

**«Es ist heute nicht mehr gleich wichtig wie früher, was der Tages-Anzeiger über die UBS schreibt»**

## Hans Klaus

(ehemaliger Informationschef EJPD und Sprecher von Bundesrätin Ruth Metzler-Arnold und leitender Partner des Beratungsunternehmens Klaus-Metzler-Eckmann)

- Erfahrung und Fingerspitzengefühl spielen in der Krisenkommunikation eine tragende Rolle.
- Es wäre grundsätzlich falsch, nur vorgefertigten Konzepten zu folgen.



## Roland Binz

(Vizepräsident vom Verband für Krisenkommunikation)

- Die Anforderungen an die Krisenkommunikation haben sich in den letzten Jahren fundamental verändert.
- Moderne Krisenkommunikation muss heute flexibel auf den einzelnen Fall und die Bedürfnisse der Betroffenen ausgerichtet werden.

## Christian Pieter Hoffmann

(Assistenzprofessor für Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen)

- Konzepte und Leitlinien können hilfreich sein. Sie sind wichtig für die Vorbereitung im Krisenfall.
- Da aber jede Krise anders ist, müssen Leitlinien flexibel gehandhabt werden.



## Oliver Schroeder

(Studienleiter und Medientrainer MAZ)

- Vorbereitung ist das Entscheidende.
- Wir versuchen Krisenkommunikation in Raster zu packen – das ist auch okay, um sie beherrschbar zu machen. Nur leider funktioniert das nicht immer.

## Andrea Frei Gschwend

(Senior Consultant bei Farner Consulting)

- Wer sich an Prozesse hält, macht weniger Fehler und übersteht eine Krise mit Mediendruck besser.
- Die Koordination der Führungsprozesse unter hohem Druck bewältigt man am besten, wenn man über Erfahrung verfügt, einen wesentlichen Teil kann man sich aber auch durch Üben aneignen.

