

# DIE Krisenkommunikation

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

**«Kommunikation ist immer integraler Bestandteil des Krisenmanagements. Das eine geht nicht ohne das andere»**

Fachpersonen vertreten bereits darüber unterschiedliche Ansätze, wenn es um die Frage geht, ob und wann feste Leitlinien benötigt werden. Auch finden sie keine Einigung, wenn es darum geht, wann und wie die Öffentlichkeit informiert werden sollte. So viel hat sich im vorgängigen Teil zu Konzept und Medienauftritt in der Krise herausgestellt: Konzepte und Leitlinien könnten zwar hilfreich sein, gerade bei der Prävention einer Krise, solange diese flexibel gehandhabt werden. Krisenkommunikation kann aber auch als Stabsarbeitsprozess verstanden werden, der dem Führungsrhythmus folgt und in dieser Form auch nach aussen ersichtlich ist. Eine andere Haltung geht in

die Richtung, dass eine schnelle Reaktion, Authentizität und allumfassend zu informieren wichtiger sei als eine absolut sichere und fehlerfreie Kommunikation. Doch wer soll schlussendlich die Krise managen? Auch hier gehen die Meinungen unter Fachleuten auseinander.

## Extern gemanagt

Gute Krisenkommunikation gebe es nicht ohne das entsprechende Fachwissen, heisst es oft. Denn Wirtschaft, Recht und Unternehmensstruktur schränken ein, was und wie kommuniziert werden darf. Und doch kann ein externer Berater eine Aussensicht vermitteln, welche sehr wertvoll sein kann.

Hans Klaus vertritt die Ansicht, dass in den meisten Fällen die operative Führung nicht im Krisenmanagement eingesetzt werden sollte, da die Distanz zur inhaltlichen Problemlösung meistens fehle: Als Beispiel nennt er erneut die Universität Zürich. Auch wenn deren Problematik zu Beginn nicht unbedingt als Krise zu bezeichnen gewesen wäre, sondern einfach als eine aussergewöhnliche und sensible Situation. Im Grunde genommen

handle es sich nur um eine «Verpolitisierung» eines Management-Problems, schätzt Klaus die Situation ein und führt aus: «Wenn so viele Akteure und dazu noch Behörden und Regierung involviert sind, muss erst einmal Transparenz hergestellt werden». Die Problematik im Fall Uni Zürich lag gemäss seiner Einschätzung auch darin, dass einzelne Interessengruppen ungeführt und ohne Koordination begonnen haben selbst zu kommunizieren. «Ich weiss nicht, wer diese Kommunikation zu verantworten hat, aber die Situation hat allen Akteuren sehr geschadet», betont Klaus. Der Reputationsverlust der Institution, der beteiligten Personen und der Behörden sei erheblich. Das Ganze werfe ein desolates Bild auf das Krisenmanagement in diesem Fall. Erfahrungen in vergleichbaren Fällen würden klar aufzeigen, dass das Krisenmanagement nicht von den betroffenen Personen selbst gemacht werden soll. Hinzu kommt, dass auch Kommunikationsfachleute in Krisensituationen geführt werden müssen. Spin-Doctors und Manipulationsversuche sind, nach der Analyse von Klaus, am Beispiel der Uni Zürich durchaus mitverantwortlich, dass sich aus einer anfänglich heiklen Situation eine richtige Krise entwickeln konnte. In der Folge fehlte es in Zürich an Speed und Geradlinigkeit bei der Kommunikation. Ginge es nach Hans Klaus, so müssten Krisenmanager wenn immer möglich frei sein von operationellen Zwängen. Es ist ihre Aufgabe, die Übersicht zu behalten, das Krisen-Team zu führen und wo nötig unpopuläre Entscheide im Sinne der Transparenz zu fällen. Erfolgreiche Krisen-Teams bestehen aus vielen Disziplinen. Juristen, Techniker, Care-Leuten, HR, Kommunikationsspezialisten, spezifischen Fachleuten, und ganz wichtig: aus vertrauenswürdigen externen Spezialisten für die Wahrung einer unabhängigen Sicht von aussen. Im Verlaufe der Krisenbewältigung würden immer wieder neue Aspekte, eventuell sogar neue negativ konnotierte Fakten zutage gefördert. Man hat das Gefühl, dass die Krise einfach kein Ende mehr nimmt. Hier sieht

Klaus denn auch eine wichtige Rolle der Krisenkommunikation: «Disziplinierte, kompetente und geradlinige Krisenkommunikation ist ein Teil einer sinnvollen und teamorientierten Krisenbewältigung. Die Krise muss nach den drei Kriterien Ursachenforschung, Care-Überlegungen und Kommunikation abgearbeitet werden. Alle drei Kriterien sind gleich wichtig und sie sind interdependent.»

Als nach wie vor hervorragendes Beispiel für erfolgreiches Krisenmanagement nennt Klaus, damals selbst Mitglied des Swissair-Krisenteams, die Bewältigung des Swissair-Flugzeugunglücks SR 111 von Halifax. Nicht etwa der damalige CEO Bruggisser habe das «Emergency Team» geleitet, sondern Beat Schär, ein erfahrener Manager, habe ein Dutzend Spezialisten aus dem Konzern mit klarer Führung und mit der nötigen Ruhe und Übersicht durch diese Mega-Krise geführt. Der Schlüssel zum Erfolg lag in der perfekten Zusammensetzung des Krisen-Teams. Für Einzelgänger war kein Platz, so Klaus. Noch heute, mehr als zehn Jahre danach, gelte die Bewältigung dieses tragischen Unglücks als wichtiges Schulbeispiel, wie erfolgreiches Krisenmanagement auszusehen habe.

Krisenkommunikation ist immer integraler Bestandteil des Krisenmanagements, bestätigt Oliver Schroeder. Das eine geht nicht ohne das andere. «Das heisst, wenn Sie im Krisenmanagement Mist bauen, dann können Sie mit der Krisenkommunikation die Nummer nicht reissen», führt er aus. Dafür kann man jede Krise mit schlechter Kommunikation schnell verschlimmern. Genauso ist es aber auch möglich, mit einem guten Krisenmanagement und einer adäquaten Krisenkommunikation Krisen sehr gut zu meistern und sogar mit einem Imagegewinn aus so einer Krise rauszugehen, fügt Schroeder an. Denn diese beiden Elemente hängen unmittelbar zusammen. Ein externer Berater könne hierfür sehr gut den Aussenblick sicherstellen. In der Krisenkommunikation sei es eine der grössten Gefahren, dass der Aussenblick ein Stück weit verloren geht. In dem Moment, wo man involviert ist, spielen die Emotionen eine beeinflussende Rolle, erklärt Schroeder. Selbstverständlich müsste man Verantwortung übernehmen. Aber gerade das sei eben nicht so einfach. «Wenn da zum Beispiel etwas passiert ist, was man noch nicht hundertprozentig geklärt hat und kommunizieren soll, ist das eine emotionale Schwelle, die man überschreiten muss», sagt Schroeder. Das sei, neben den Prozessen und Klärungsversuchen, auch emotional eine grosse Herausforderung und nicht so einfach. «Ich verstehe, dass die erste Reaktion der Verantwortlichen oft ist: Solange das noch nicht öffentlich ist, halten wir das erst mal zurück», so Schroeder.

In Krisensituationen neige der Mensch dazu, in seiner Innensicht zu verharren, die seiner Meinung nach die richtige sei, meint auch Roland Binz. Gerade in Krisen- und Skandalsituationen stehe die Innensicht aber oftmals in eklatantem Widerspruch zur öffentlichen oder medial vermittelten Wahrnehmung. Dieser Umstand stelle für die Betroffenen eine enorme psychische Belastung dar, führt er aus.

## 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 einen 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 2

Deshalb empfehle er für den Krisenfall stets, eine unbefangene, externe Sichtweise zu bedenken. Das müsse nicht zwingend ein Berater sein. Jedoch sollte es sich um eine wirklich unbefangene, kritische Persönlichkeit handeln, die mit Fingerspitzengefühl besonders auf wunde Punkte hinweise. Diese externe Sicht ermögliche es, die Kommunikation im Krisenfall weg von der Innensicht hin zum Zielpublikum auszurichten – und somit langfristig Druck aus der Krise zu nehmen oder den Kreislauf der Skandalisierung zu unterbrechen. Der Empfehlung, einen Berater zuzuziehen, widerspricht Christian Pieter Hoffmann vehement, zumindest in einem Punkt: Was den Auftritt in der Öffentlichkeit betrifft. Gerade in der Krise müsse das Unternehmen ein glaubhaftes Gesicht haben, einen wiedererkennbaren Ansprechpartner, ist er überzeugt.

Einen externen Berater oder Krisenmanager zuziehen, darüber herrscht mehr oder weniger Einigkeit unter Fachleuten – jedoch nicht, wenn es um den Auftritt vor der Presse geht. Wer vertritt wann das Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit, wer übernimmt wann die Verantwortung – und wann ist Reden fehl am Platz?

## Der schweigende Ansprechpartner

Für Christian Pieter Hoffmann ist es ziemlich eindeutig, wann in der Krise auf keinen Fall geschwiegen werden sollte – und wer vor die Öffentlichkeit tritt: Liege aufseiten des Unternehmens ein Verschulden vor, sei also eine Entschuldigung notwendig, so müsse diese von der Unternehmensführung vorgetragen werden, sagt Hoffmann. Denn nur sie repräsentiere das Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit – und werde auch persönlich verantwortlich gemacht. Mögliche Verantwortungen sollen jedoch nicht vorschnell abgestritten werden, bevor die Lage nicht gründlich geprüft wurde, fügt er an. Aber auch mit Entschuldigungen sollte man nicht vorschnell sein, wenn der Sachverhalt noch unklar ist. «Mangelndes Wissen über den Sachstand ist in Krisenzeiten keine Schande und sollte offen eingestanden werden – verbunden mit transparenten Informationen über laufende Bemühungen, die Lage schnellstmöglich zu klären.» Das Krisenthema selbst sollte nachhaltig und transparent behandelt werden, meint Hoffmann. «Hier gilt: Lieber zu viele Informationen als zu wenig. Auch so ebbt die Medienkritik schneller ab.»

In belastenden Situationen sei Schweigen nun mal eine der natürlichen, menschlichen Reaktionen, sagt Roland Binz. Sie habe den einzigen Vorteil, dass man zumindest nichts Falsches sage. Doch dem Schweigen haften immer der Beigeschmack an, sich einem Problem nicht zu stellen oder gar etwas zu verbergen. «Das schürt grundsätzlich Misstrauen und bietet Potenzial zum Nachbohren und für Folgegeschichten.» Also sei in der Krisen-

kommunikation definitiv Schweigen Silber und Reden Gold – wenn man die richtigen Worte an die richtigen Adressaten richte. Doch wenn geschwiegen werde, gehe es oftmals auch einfach darum, rechtliche Risiken zu vermeiden, so Christian Pieter Hoffmann. Und die Schwierigkeit, die Brisanz einer Situation einzuschätzen, führe zu einer abwartenden Haltung. Es herrsche die Hoffnung, die Krise würde nicht weiter eskalieren. «In manchen Fällen ist dies auch tatsächlich der Fall, wie etwa diverse Social-Media-Shitstorms», führt er an. Diese Haltung nennt Oliver Schroeder «Verdrängungsmechanismus». Er erwähnt in diesem Zusammenhang das Beispiel des Oberbürgermeisters von Duisburg, der sich nach den schrecklichen Ereignissen um die Loveparade 2010 wie gelähmt verschanzte und nicht mal in der Lage war, das sofort zu kommunizieren, was unabdingbar war: Sein tiefes menschliches Bedauern angesichts der Tragödie mit 21 Toten. Das kommunikative Versagen hatte viele Gesichter, die alle nur damit beschäftigt waren, den anderen die Schuld in die Schuhe zu schieben. «Ein besonders trauriges Trauerspiel», so Schroeder. Dabei sei gerade zu Beginn einer Krise das Auftreten in der Öffentlichkeit essenziell. Denn hier entscheide sich auch, in welcher Rolle das Unternehmen öffentlich gesehen wird. Es braucht nicht viel und aus der eigenen Opferrolle wird medial eine (Mit-) Täterrolle. Gerade hier müsse darum Verantwortung übernommen werden, dürfe man auf keinen Fall schweigen.

Wie man sieht, fördern Diskussionen zum Verhalten vor und in Krisensituationen nur wenige einheitliche Haltungen zutage. Fachleute sind sich nur bedingt einig. Festgehalten werden kann: Es gibt keine festen Leitlinien zur Krisenkommunikation, ausser Krisenkommunikation wird als Stabsarbeitsprozess verstanden, der dem Führungsrhythmus folgt. Dafür gibt es klare Strukturen zur Vorbereitung

auf die Krise, möglicherweise sollten diese dann aber flexibel gehandhabt werden. Die Verantwortung sollte die Unternehmensleitung übernehmen – oder ein externer Berater –, aber zu früh vor die Medien zu treten wäre fatal. Trotzdem ist es genau zu Beginn einer Krise massgebend, wie die Öffentlichkeit das Unternehmen in der Krise einstuft: Täter oder Opfer. Fehler kommen einfach vor bei einer schnellen und authentischen Krisenkommunikation. Diese sollten mit klaren Stabsarbeitsprozessen grösstenteils vermieden werden können, was jedoch ein schnelles Reagieren wiederum erschweren würde. Eines ist jedenfalls klar: DIE Krisenkommunikation gibt es nicht. Es gibt bloss eine mehr oder weniger unberechenbare Krise, die entweder mit klaren Strukturen oder mit guter Vorbereitung angegangen werden kann. Der Rest ist Erfahrung – und gesunder Menschenverstand.

Ursina Maurer

## Hans Klaus

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

- In den meisten Fällen sollte die operative Führung nicht als Krisenmanagement eingesetzt werden, da die Distanz zur inhaltlichen und transparenten Problemlösung meistens fehlt.
- Krisen werden dann erfolgreich gelöst, wenn interdisziplinär im Team zusammengearbeitet wird. Einzelgänger haben in Krisen-Teams keinen Platz.



## Roland Binz

(Vizepräsident vom Verband für Krisenkommunikation)

- Gerade in Krisen- und Skandalsituationen steht die Innensicht oftmals in eklatantem Widerspruch zur öffentlichen oder medial vermittelten Wahrnehmung.
- Eine externe Sicht ermöglicht es, die Kommunikation im Krisenfall weg von der Innensicht hin zum Zielpublikum auszurichten – und somit langfristig Druck aus der Krise zu nehmen oder den Kreislauf der Skandalisierung zu unterbrechen.

## Christian Pieter Hoffmann

(Assistenzprofessor für Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen)

- Gerade in der Krise muss das Unternehmen ein glaubhaftes Gesicht haben, einen wiedererkennbaren Ansprechpartner.
- Mögliche Verantwortungen sollen jedoch nicht vorschnell abgestritten werden, bevor die Lage nicht gründlich geprüft wurde.



## Oliver Schroeder

(Studienleiter und Medientrainer MAZ)

- Krisenkommunikation ist immer integraler Bestandteil des Krisenmanagements. Das eine geht nicht ohne das andere.
- Ein externer Berater kann hierfür sehr gut die Aussensicht herstellen.