

# Damit der Sturm im Wasserglas bleibt



VON SABINE HERRMANN

Sabine Herrmann ist Inhaberin von da'ponte-Agentur für Unternehmenskommunikation in Berlin. Die Informationswissenschaftlerin berät Unternehmen, Einrichtungen und Verbände zur strategischen Ausrichtung und Wirksamkeit von interner und externer Kommunikation vorwiegend in den Bereichen Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Ihre Erfahrungen vermittelt sie auch in Workshops und Seminaren u.a. für die Paritätische Akademie. [www.daponte.de](http://www.daponte.de)

**In mehr als 90 Prozent aller dokumentierten Krisen ist das eigentliche Problem ihre kommunikative Bewältigung. Der größere Schaden entsteht also durch eine zu späte oder falsche Reaktion und nicht durch das zugrunde liegende Problem**

Akute Notfälle, menschliche Fehler, interne Missstände oder widersprüchliche Aussagen von Verantwortlichen führen schnell zu Schlagzeilen und schaden der Reputation. Hinter den Kulissen sind interne Verwerfungen, Ratlosigkeit und belastende Gerüchte die Folge. Und nun? Ruhe bewahren und strategisch kommunizieren.

Krisenkommunikation ist ein wichtiges Mittel, den Schaden zu begrenzen und vorhandenes Vertrauen zu schützen. Einer vorbereiteten und geübten Organisation wird es leichter gelingen, schwierige Situationen zu bewältigen und gegebenenfalls eine weitere Eskalation zu vermeiden.

Systematische Kommunikation mit einer verbindlichen Strategie, die ohnehin jedes Unternehmen, jede Organisation oder Einrichtung haben sollte, ist das Gebot. Sie muss nicht aufwendig sein, aber konsequent umgesetzt werden. Dann ist Kommunikation die beste Vorsorgemaßnahme und Hilfestellung, wenn die Krise kommt.

### **Fatale Verwandtschaft: Notfall, Krise, Katastrophe**

In der öffentlichen Wahrnehmung werden sind die drei Begriffe häufig miteinander verknüpft. Kein Wunder, denn sie haben viel gemeinsam: Sie verunsichern direkt und mittelbar Beteiligte, sind Nährboden für Gerüchte und eine mögliche Skandalisierung durch die Medien, sind immer eine Belastung sowohl für die Menschen in einem System als auch für das System selbst.

Diejenigen, die konkret kommunizieren müssen, sollten jedoch im eigenen Interesse unterscheiden. So sind Notfälle wie etwa ein Unfall in der Kita akute Situationen und damit überschaubar. Katastrophen hingegen haben eine andere Dimension (altgr. herab, wenden, nieder). Sie sind eine »Wendung zum Niedergang« und ein »Geschehen, das Menschen, natürliche Lebensgrundlagen oder Sachwerte in ungewöhnlichem Ausmaß schädigt« (Bundesministerium des Innern, Leitfaden Krisenkommunikation, 2014). Im Mittelpunkt ihrer Bewältigung und damit auch der internen und externen Kommunikation nach, steht in beiden Fällen die Handlungsfähigkeit der Verantwortlichen.

### **Krisen offenbaren den Abstand zwischen Soll und Ist**

Krisen hingegen sind Prozesse. »So geht es nicht mehr weiter« ist eine typische Äußerung, wenn der Widerstand gegen das Bisherige wächst. Ob personen-, struktur- oder geschäftsbedingte Krisen – es handelt sich um problematische, mit einem Wendepunkt verknüpfte Situationen.

Krisen signalisieren den Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung. Für die meisten Beteiligten scheinen sie unvorhersehbar und überraschend, andere wiederum wollen längst entsprechende Vorzeichen erkannt haben. In jedem Fall offenbaren Krisen den zunehmenden Abstand zwischen Soll und Ist. Sie fordern eine hohe Entscheidungsbereitschaft und Entscheidungsfähigkeit für neue Prozesse, die Überprüfung von

Strukturen sowie eine umfassende kommunikative Begleitung: Nicht einfach, aber aufschlussreich. Wer hier die Zeichen richtig liest, erhält wertvolle Informationen für eine neue Entwicklung.

## Gute Zeiten – schlechte Zeiten

Eine der wesentlichen Grundlagen für die Kommunikation mit anderen ist Vertrauen. Vertrauen wird man demjenigen, der weiß, wer er ist und was er will, und auf den man sich verlassen kann. Vertrauen und damit verbundene Akzeptanz sind die besten Maßnahmen einer Organisation, eines Vereins oder einer Einrichtung zur Krisenprävention.

Vertrauen entsteht dann, wenn sich ein Mensch oder eine Organisation glaubwürdig verhält; wenn Meinen, Sagen, Können und Tun so weit wie möglich übereinstimmen. Das kostet nichts und bringt viel. Wer sich in guten Zeiten um seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Mitglieder, die lokale Presse, die Ehrenamtlichen, Sponsoren, Kundinnen und Kunden bemüht, bildet Reserven für schlechte Zeiten. Krisen werden in diesem Fall häufig als »reinigendes Gewitter, das eine Läuterung herbeiführt und mittelfristig in einer Qualitätsverbesserung mündet« begriffen.

## Die Wahrnehmung ist die Realität

Dabei ist nicht die eigene Wahrnehmung entscheidend, sondern die unseres Gegenübers. Dieser Perspektivenwechsel ist gerade in Krisenzeiten entscheidend, weil damit ärgerliche Lücken in der Kommunikation ausgemacht werden können wie »Ich habe gehört, dass ...«. Dieses Vakuum ist der beste Nährboden für Gerüchte.

Gerüchte entstehen, wenn nicht genügend Informationen über Umstände oder Wirkungszusammenhänge vorliegen. Genauso entscheidend ist die Ergebnisqualität der Kommunikation. Beruhigen wir mit unserer Krisenkommunikation die Anderen oder uns selbst? Ist unser Informationsangebot wirklich verständlich und hilfreich oder ein Feigenblatt, um Zeit zu gewinnen?

Eine sorgfältige Differenzierung von Zielgruppen oder Dialoggruppen, die in einer Krisensituation angesprochen werden müssen, sollen und wollen ist ein wichtiges Fundament. Sie sorgt für eine wirksamere Krisenkommunikation.

Hier sind die folgenden Fragen hilfreich: Wem hilft die Krise? Wer ist am stärksten betroffen? Welche Verbündeten haben wir? Welche Medien brauchen wir? Wer braucht welche Informationen auf welchem Kanal?

## Special: Soziale Medien

Krisen erschüttern. Sie haben Ursachen, sind aber genauso kommunikative Ereignisse, die zwischen den Handelnden auf Grund von Beobachtungen, Erwartungen und Interpretationen stattfinden. Soziale Medien sorgen für eine Interaktion zwischen Organisation und Individuum, internen und externen Stakeholdern und das mit hohem Verbreitungsgrad und enormer Beschleunigung. Chance und Risiko liegen hier eng beieinander.

Soziale Medien aktiv in der Krisenkommunikation einzusetzen ist sicher ein probates Mittel, wenn es um schnelle Informationsflüsse geht. Vorhaltungen, Fragen oder Statements können, solange diese in angemessener Form geäußert werden, schnell bedient werden. Shitstorms hingegen sind zu ignorieren.

Die hohe Kommunikationsdynamik sowie etwa die zusätzlichen Versionen der Krise durch diverse Stakeholder schaffen in jedem Fall besondere Herausforderungen in einer ohnehin angespannten Situation. Gleichwohl bestätigen neue Studien, dass traditionelle Medien zumindest im Verhältnis zu sozialen Medien »als glaubwürdiger wahrgenommen werden als neue Medien, weil hier Journalisten als Gatekeeper und kritische Instanz neutralisierend wirken«.

## Vor der Krise

Ziel der Krisenkommunikation ist vor allem Entdramatisierung. Damit ist nicht gemeint »runterkochen« oder »ungeschehen machen«, sondern die (Wieder-) Herstellung der eigenen Handlungsfähigkeit. Ein wichtiges Arbeitsmittel ist das Krisenhandbuch, das insbesondere für Notfälle oder akute Krisensituationen gedacht ist. Dazu gehören Festlegungen im Vorfeld wie etwa:

- Das Krisenteam: Wer gehört dazu? Wer kann über die Einberufung entscheiden? Wer ist Hauptkoordinator? Wer erklärt die Krise für beendet?

- Wer kommuniziert intern, wer extern? Wer hält den Kontakt zu den Medien?
- Welche Instrumente stehen zur Verfügung? Pressemitteilungen, fertige Webseiten, die im Krisenfall sofort freigeschaltet werden können (»Dark-Sites«), Filmmaterial etc.
- Wer übernimmt die Kommunikation über Soziale Medien?
- Wer beobachtet die Reaktionen? Wer wertet aus und aktualisiert erforderlichenfalls die Kommunikationsstrategie?

## In der Krise

Die Krise ist da! Und jetzt?

- Krisenteam zusammenrufen
- Analysieren: Was ist passiert? Ist die Kritik berechtigt?
- Kein Aktionismus, sondern die Situation aushalten.
- Angemessen und zeitnah reagieren. Wählen Sie immer den gleichen Kanal wie die Anfrage: E-Mail folgt E-Mail; Telefonat folgt Telefonat, Facebook folgt Facebook.
- Informationsbedürfnis befriedigen mit Fakten, Inhalten und kompetenten Ansprechpartnern (unabhängig von Hierarchien!).
- Dran denken: Journalisten sind weder Ihre Freunde noch Ihre Feinde.
- Reagieren Sie schnell.
- Bleiben Sie ehrlich. Entschuldigen Sie sich. Suchen Sie die Beziehung zur anderen Seite und bedienen Sie nicht Ihr Ego.
- Diskutieren Sie nicht. Moderieren Sie.
- Zeigen Sie sich. Lassen Sie von sich hören.
- Kommunizieren Sie in der richtigen Dosis. Diskretion und Transparenz schließen sich nicht aus.
- Vermeiden Sie PR-Statements. Denken Sie an den Perspektivenwechsel.

## Nach der Krise

Krisen sind Lehrmeister. Berichten Sie, welche Schlüsse gezogen wurden und welche Veränderungen nun umgesetzt werden. Das unterstützt Ihre Glaubwürdigkeit, siehe oben. Machen Sie Ihre Kritiker zu Ihren Verbündeten.

Und vor allem: Beenden Sie die Krise. Die nächste kommt bestimmt. ■