

# Krisen erfolgreich managen

Frank Roselieb über Krisentypen, -verläufe und -strategien.

Von Annika Franzetti

**K**risen sind Wendepunkte. Sie können zur Katastrophe werden oder Chance für Neues bieten. In welche Richtung das Pendel ausschlägt, ist abhängig davon, wie mit der Krise umgegangen wird. Am häufigsten hapert es an der Kommunikation. Wie kann man sich auf Krisen vorbereiten, in der Krise mit Sozialen Medien und klassischen Medien agieren, wie kommunikative Stolpersteine vermeiden? Zu Krisenverläufe sowie Kommunikationsstrategien aus der Krise fragt *Communicatio Socialis* den Krisenmanager Frank Roselieb.

*Der bedenkenlos twitternde US-Präsident, Dieselgate, die BAMF-Affäre – an Aufregungspotential scheint es in diesen Zeiten nicht zu mangeln, im Gegenteil drängt sich die Frage auf: Leben wir heute – im Vergleich zu der Zeit vor zwei Jahrzehnten – in einer viralen Krisenhysterie?*

ROSELIEB: Als Spin-Off der Universität Kiel führt das Institut für Krisenforschung – rückwirkend seit 1984 – die zentralen Krisenfalldatenbanken für die vier deutschsprachigen Länder Europas. Ein Blick in die umfangreichen Datensätze zeigt, dass die absolute Zahl der Krisen in den zurückliegenden drei Dekaden recht konstant geblieben ist. Pro Jahr ereignen sich im Schnitt 250 bis 280 Krisenfälle im deutschsprachigen Europa. Darunter sind jährlich rund 50 bis 60 große Krisenfälle – also Ereignisse, die es auch auf die Titelseite des „Spiegel“ oder in die 20-Uhr-„Tagesschau“ schaffen. Die restlichen Fälle sind eher kleinerer, regionaler Natur.

Deutlich verschoben hat sich allerdings der Typ der Krise. Hierbei unterscheiden wir drei Varianten: Bilanzielle Krisen (Pleiten), die vom Statistischen Bundesamt erhoben werden, sowie kommunikative Krisen (Skandale) und operative Krisen (Störungen), die von uns erhoben werden. Im Laufe der zurückliegenden 30 Jahre hat sich der Anteil der operativen Krisen

*Frank Roselieb ist geschäftsführender Direktor des Krisennavigator – Institut für Krisenforschung Kiel und geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Krisenmanagement e.V.*

*Annika Franzetti, Dipl.-Journ., ist Lehrkraft für besondere Aufgaben am Studiengang Journalistik der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und Redakteurin von Communicatio Socialis.*

– also von Flugzeugabstürzen, Lebensmittelkontaminationen und Hotelbränden – deutlich verringert (früher zwei Drittel aller Fälle, heute ein Drittel aller Fälle). In etwa gleichem Umfang hat sich der Anteil der kommunikativen Krisen (z. B. Empörung über angebliches oder tatsächliches *unethisches* oder *unmoralisches* Fehlverhalten einer Führungskraft) erhöht (früher ein Drittel der Fälle, heute zwei Drittel der Fälle).



Frank Roselieb

*Gibt es also heute mehr Krisen oder mehr Aufmerksamkeit für Krisen und welche Indikatoren sprechen jeweils dafür?*

Weder noch. Mehr *echte* operative Krisen gibt es wie erläutert nicht. Auch die mediale Aufmerksamkeit pro *echtem* operativen Krisenfall hat deutlich abgenommen. Beispielsweise hat ein Produktrückruf in den 1980er Jahren (z. B. Flüssig-Ei-Nudelskandal 1985) die Medien im Schnitt rund 43 Tage im Hauptteil beschäftigt. Heute ist ein Krisenthema im Lebensmittelbereich im Schnitt nach neun

bis elf Tagen aus der Kernberichterstattung verschwunden (z. B. Fipronil-Ei-Skandal 2017).

Auch die Rolle der Sozialen Medien in Sachen *Aufmerksamkeit* bewerten wir eher zwiespältig. Einerseits sorgen Facebook, Twitter & Co. natürlich für eine schnellere Verbreitung der Krisenmeldungen. Andererseits ist die Informationsaufnahme- und Informationsverarbeitungskapazität der Menschen natürlich nicht unbegrenzt. Anders formuliert: Mediennutzer erhalten heute im Kern die gleichen Informationen wie früher – nur aus einer sehr viel größeren Zahl an Medien.

*Wie spüren Sie das in Ihrer täglichen Arbeit?*

Insbesondere in der Risikokommunikation sorgt das zunehmend für Probleme: Viele Mediennutzer übersehen durch die Vielzahl augenscheinlicher Krisennachrichten in ihrer *Timeline* die wirklich wichtigen. Früher reichte es aus, sicherheitsrelevante Produktrückrufe oder Unwetterwarnungen eingebettet in die Hörfunk- und Fernsehnachrichten zu verbreiten. Heute benötigen wir diverse Katastrophen-Apps (wie „Katwarn“ oder „NINA“), um die Meldungen überhaupt noch wahrzunehmen.

*Gibt es Unterschiede in der Wahrnehmung von Krisen in Kirche, Wirtschaft, Politik, Wissenschaft? Wie äußert sich das – auch in Ihrer Arbeit? Warum, denken Sie, ist das so?*

Die Wahrnehmung einer Krise beginnt vielfach schon bei der Frage, was eine Krise überhaupt ist. Am Institut für Krisenforschung definieren wir Krisen als interne oder externe Ereignisse, durch die akute Gefahren drohen für Lebewesen (Menschen und Tiere), die Umwelt, die Reputation oder die Vermögenswerte von Institutionen. Früher haben wir dabei den sogenannten *Body Count* angelegt. Das heißt, nur solche Ereignisse wurden als Krise eingestuft, durch die tatsächlich eine größere Zahl an Menschen zu Schaden gekommen ist. Diese Denkweise wurde im Laufe der Jahre obsolet, weil die meisten Krisenfälle heute für die Gesundheit und das Leben von Menschen folgenlos bleiben. Gleichwohl dominiert im öffentlichen Bereich immer noch sehr stark das Denken im *Body Count*. Beispielsweise sprechen Katastrophenschutzbehörden vom MANV, dem Massenansturm von Verletzten, und unterscheiden nach der Anzahl der betroffenen Personen verschiedene Kategorien von Krisen – wie MANV 50 oder MANV 15. Das ist zwar grausam, sorgt aber für eine recht eindeutige Wahrnehmung der Krise in den beteiligten öffentlichen Einrichtungen und für einen zielgerichteten Einsatz der Bewältigungsmaßnahmen.

Anders ist es in der Wirtschaft. Dort fehlt oft die Einsicht, dass sich das Unternehmen tatsächlich in einer Krise befindet. Einerseits mangelt es zu Beginn der Krise meist an erkennbaren Krisenfolgen für das Unternehmen. Andererseits denken Unternehmen stark in monetären Dimensionen. Anders formuliert: Erst wenn die Krise auch im Portemonnaie zu spüren ist, wird sie auch als solche wahrgenommen. Das kann allerdings einige Zeit dauern. Hier sorgen wir dann oft durch unseren beratenden Einsatz für ein reinigendes Gewitter im Unternehmen und helfen der Krisenwahrnehmung etwas auf die Sprünge.

Noch schwieriger ist die Krisenberatung in der Kirche und in der Wissenschaft. Dort versucht man vielfach, den Krisenfall auszusitzen. Das gelingt nur selten, denn meist gibt die Öffentlichkeit erst Ruhe, wenn sie in der Krisenkommunikation ein glaubhaftes „Mea Culpa“ gehört hat – egal ob die angekündigten Änderungen auch tatsächlich umgesetzt werden. Zumeist fehlt es den Bischöfen und Professoren an echtem Leidensdruck durch vergleichsweise dicke Finanzpolster. Das führt oft zu einer gefährlichen Selbstzufriedenheit.

*Noch schwieriger ist die Krisenberatung in der Kirche und Wissenschaft. Dort versucht man oft, den Krisenfall auszusitzen.*

Ganz anders ist die Lage in der Politik. Während sich in der Wirtschaft, Wissenschaft, Kirche und auch im öffentlichen Bereich die Konkurrenz meist zurückhält – also sich im *Dieselgate* Toyota nicht zu Volkswagen äußert und die evangelische Kirche nicht die Affäre um die Regensburger Domspatzen kommentiert – nutzt die politische Konkurrenz die Krise einer anderen Partei unmittelbar aus. Hier erfolgt für die betroffenen Politiker die Krisenwahrnehmung in Echtzeit. Ein reinigendes Gewitter unsererseits ist dann meistens gar nicht mehr nötig.

*Braucht es jeweils eigener Maßnahmenpakete oder was sind allgemeine Grundsätze?*

Natürlich gibt es immer wieder den Versuch, allgemeine, branchenübergreifende Grundsätze der Krisenkommunikation zu formulieren – sozusagen die „Zehn goldenen Regeln der Krisenkommunikation“ wie Echtzeit, Wahrheit und Offenheit. Diese reichen allerdings selten über die Erstreaktion hinaus, denn jede Krise ist anders und auch die Krisenkommunikation unterscheidet sich strukturell deutlich nach den jeweiligen Kernbotschaften, Meilensteinen, Sendern, Empfängern, Instrumenten etc. Wir haben daher im Laufe der Jahre auf Basis der empirischen Krisenfalltypen elf Varianten der Krisenkommunikation entwickelt. Diese berücksichtigen einerseits die Besonderheiten der einzelnen Krisentypen und ermöglichen andererseits ein systematisches, zeitnahes Vorgehen. Bei den kommunikativen Krisen sind dies die Themenkommunikation (z. B. Vorratsdatenspeicherung), Konfliktkommunikation (z. B. Neuansiedlung), Skandalkommunikation (z. B. Leiharbeiter), Compliance-Kommunikation (z. B. Mitarbeiterüberwachung) und Litigation-Kommunikation (z. B. Schadensersatzklage). Bei den operativen Krisen kommen zur Anwendung die Risikokommunikation (z. B. Ermittlungen), Ereigniskommunikation (z. B. Geiselnahme), Störfallkommunikation (z. B. Produktaustritt) und Katastrophenkommunikation (z. B. Großbrand). Für bilanzielle Krisen stehen die Varianten der Restrukturierungskommunikation (z. B. Filialschließung) und Insolvenzkommunikation (z. B. Zahlungsunfähigkeit) bereit. Hinzu kommt schließlich als Sonderform die Projektkrisenkommunikation (z. B. Großflughafen).

*Welche Rolle spielen aus Ihrer Sicht die Medien bei der Entstehung einer Krise?*

Hier ist der Befund recht janusköpfig. Einerseits ist die große Zeit der Medien bei der Krisenentdeckung und Krisenenthül-

lung vorbei. Früher musste man den „Spiegel“-Redakteur oder „Panorama“-Journalisten mühsam überzeugen, eine *Story* zu bringen. Heute veröffentlicht man die Sache kurzerhand selbst im eigenen Blog oder Twitter-Kanal und testet so den Empörungsfaktor. Der *Gatekeeper*, der die Geschichte erst *gegenprüft* und auch die betroffene andere Seite zu Wort kommen lässt, wird damit immer weniger wichtig. Andererseits steigt durch die Vielzahl der Kommunikationskanäle die Wahrnehmungsstärke der echten traditionellen Medien deutlich. So schnell Twitter und Facebook auch immer sind, wer eine wirklich *große* Geschichte öffentlich machen möchte, geht damit auch heute noch zum „Spiegel“ (z. B. Football-Leaks) oder zur „Süddeutschen Zeitung“ (z. B. Panama-Papers).

*Heute beobachten wir immer mehr Fälle, in denen aus dem Umfeld der Behörden direkt an die Medien durchgestochen wird.*

Als unangenehmen Nebeneffekt beobachten wir, dass der notwendige Skandalisierungsgrad deutlich sinkt. Früher war es beispielsweise üblich, nicht allein aufgrund staatsanwaltlicher Ermittlungen zu berichten – die können nämlich auch ergebnislos eingestellt werden –, sondern erst die Klageannahme bei Gericht abzuwarten. Heute beobachten wir immer mehr Fälle, in denen aus dem Umfeld der Behörden direkt an die Medien *durchgestochen* wird. Recht prominent ist der Fall Klaus Zumwinkel. Als das Privathaus des ehemaligen Post-Managers 2008 wegen des Verdachts der Steuerhinterziehung im Zusammenhang mit der Liechtensteiner Steueraffäre durchsucht wurde, rückten die Medien zusammen mit den Steuerfahndern und Staatsanwälten an. Ohne einen Tipp aus dem Kreis der Behörden wäre das kaum möglich gewesen.

### *Wann wird aus einer Krise in den Medien ein Skandal?*

Wir unterscheiden zwischen Compliancefällen auf der einen Seite und Skandalfällen auf der anderen Seite. In beiden Fällen nehmen die Medien zuweilen eine eher unrühmliche Rolle ein und machen aus einer normalen Krisenberichterstattung nicht selten ein Skandaltribunal.

Bei einem Compliancefall sorgt ein illegales Verhalten für Negativschlagzeilen, da das Verhalten der Person oder der Institution gegen geltende Gesetze verstößt (z. B. Steuerhinterziehung, Datenweitergabe). Obwohl die Urteilsfindung bei Compliancefällen eigentlich dem Gericht obliegt, ergreifen Journalisten mitunter selbst Partei und fällen vorschnell durch die Art Ihrer Berichterstattung ein Urteil – meist gegen den

vermeintlichen Täter bzw. Angeklagten. So hat der Bundesgerichtshof im April 2018 die „Bild“-Zeitung verurteilt, Jörg Kachelmann ein Schmerzensgeld in Höhe von rund 300 000 Euro zu zahlen. Nach Ansicht des Gerichtes hatte die „Bild“-Zeitung Kachelmanns Persönlichkeitsrecht schwer verletzt. Hier wurde somit aus einem anfänglichen Compliancefall – also der Berichterstattung über ein Strafverfahren – durch die Art der Medienberichterstattung zu Unrecht ein Skandal.

Bei einem Skandalfall ist das Verhalten dagegen zwar legal, aber in der Wahrnehmung einiger Beobachter nicht legitim – also unmoralisch oder unethisch (z. B. uneheliche Affäre eines Spitzenpolitikers, sehr hohe Bonuszahlung an einen Spitzenmanager bei gleichzeitiger Entlassung normaler Mitarbeiter). Hier ist eigentlich nichts Unerlaubtes oder Verbotenes passiert. Da kein Gericht in einem solchen Fall ein Urteil fällen kann, machen dies nicht selten die Medien selber. Sie legen ein eigenes Bewertungsraster an und entscheiden mitunter recht freihändig, ob ein Fall ein Skandal ist oder nicht. Dies führt zuweilen zu einer stark unterschiedlichen Berichterstattung über den gleichen Sachverhalt in unterschiedlichen Medien.

*Bei der Krisenprävention und -bewältigung sollte man zwei Dinge beachten: in ein Reputationspolster investieren und schnell reagieren.*

Beobachten lässt sich dies am aktuellen Beispiel des Spitzenpolitikers der Grünen, Dr. Robert Habeck. Seine für einen amtierenden, stellvertretenden Ministerpräsidenten grenzwertige, auch schriftlich hinterlegte Aussage „Ich wusste mit Deutschland nichts anzufangen und weiß es bis heute nicht.“ wurde von wertkonservativen Medien zu einem Skandal hochgejazzt, in diversen eher linksalternativen Medien dagegen nicht einmal erwähnt. Wann aus einem Vorfall ein Skandal wird, entscheidet also weniger die Anatomie des Ereignisses als vielmehr die Haltung des jeweiligen Journalisten. Eine eher bedenkliche Entwicklung.

*Welchen allgemeinen Rat können Sie zur Prävention geben, damit Krisen gar nicht erst in den Medien emotional aufgeladen eine Eigendynamik entwickeln?*

Im Kern sollte man zwei Dinge bei der Krisenprävention und Krisenbewältigung beachten. Erstens in ein Reputationspolster investieren und zweitens im Krisenfall schnell reagieren. Wir haben dies sowohl bei Unternehmen als auch bei natürlichen Personen in der empirischen Krisenforschung immer wieder beobachtet. Wer bereits vor der Krise einen guten Ruf

erworben hat, fällt in der Krise deutlich sanfter. So sind beispielsweise die Unternehmen BP (Krisenfall *Deepwater Horizon*) und Toyota (Krisenfall *Fahrzeugrückruf*) fast zeitgleich in den USA in eine Schieflage geraten. Das Reputationspolster – gemessen am Vertrauensindex bzw. BrandIndex von YouGov – hat bei Toyota nur kurzfristig nachgegeben und sich dann schnell wieder erholt. Das Unternehmen hatte bereits zuvor einen guten Ruf für exzellente Produkt- und Servicequalität erworben, so dass der Fahrzeugrückruf das Vertrauen der Kunden nur kurzfristig eintrüben konnte. Anders bei BP: Der Mineralölkonzern hatte im Vorfeld in den USA immer wieder für viele Negativschlagzeilen gesorgt (z. B. Explosion in der Texas-Raffinerie und Leck in der Trans-Alaska-Pipeline). Mit der Havarie der Plattform *Deepwater Horizon* war das Maß voll. Der noch knapp positive Vertrauenswert rutschte endgültig ins Negative und blieb dort für lange Zeit. Auch in der Krisenkommunikation gilt also der Grundsatz: „Ist der Ruf erst einmal ruiniert, lebt es sich völlig ungeniert.“

*Damit Krisenfälle für die Betroffenen kontrollierbar bleiben und keine Eigendynamik entwickeln, ist schnelles Handeln nötig.*

---

Bei Krisenfällen um Personen in Deutschland liefern die beiden zeitgleichen Fälle der evangelischen Kirche (Trunkenheitsfahrt von Bischöfin Margot Käßmann) und der katholischen Kirche (Ohrfeigen gegen Kinder durch Bischof Walter Mixa) recht gute Beispiele. Während Bischöfin Käßmann nach einem zügigen *Mea Culpa* sehr zeitnah von ihrem Amt zurückgetreten ist, hat Bischof Mixa die körperlichen Züchtigungen erst nach einigen Wochen zugegeben. Käßmann konnte ihre Karriere – nach einem Auslandsaufenthalt in den USA – in Deutschland ungehindert fortsetzen und wurde schließlich sogar zur Botschafterin für das Reformationsjubiläum 2017 ernannt. Mixa musste nach seinem viel zu späten und viel zu zaghaften *Mea Culpa* endgültig abtreten – ohne Chance auf Rückkehr zu einem späteren Zeitpunkt. Damit Krisenfälle für die Betroffenen kontrollierbar bleiben und keine Eigendynamik entwickeln, ist somit auch schnelles Handeln nötig. Oder um es mit den Worten von Mark Twain auszudrücken: „Eine Lüge ist schon um die halbe Welt gerast, während sich die Wahrheit immer noch die Schuhe bindet.“