

„Uni-Bib: simply ASBEST“

Krisenkommunikation im Hochschulbereich.

Von Julia Wandt

Abstract Zur Realität von Hochschulen gehört, auch auf Vorkommnisse reagieren zu müssen, auf die sie nicht vorbereitet sind. Ebenso wie Unternehmen können sich Hochschulen jedoch auf Krisen und den professionellen Umgang mit ihnen vorbereiten. Welche Rolle die Krisenkommunikation dabei spielt, veranschaulicht das Beispiel der Bibliothek der Universität Konstanz, von der wenige Tage nach ihrer Auszeichnung als „Bibliothek des Jahres“ große Teile sofort für mehrere Jahre aufgrund eines Asbestfundes geschlossen werden mussten.

Am 24. Oktober 2010 fand an der Universität Konstanz die Feierstunde zur Verleihung der Auszeichnung „Bibliothek des Jahres 2010“ statt. Die Bibliothek wurde vor allem für „ihre konsequente Dienstleistungs- und Kundenorientierung“ (vgl. Laudatio des Deutschen Bibliotheksverbandes und der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius) geehrt, wozu auch gehört, dass sie zu 100 Prozent Präsenzbibliothek und an sieben Tagen der Woche 24 Stunden am Tag geöffnet ist. Nur zwölf Tage nach diesem sehr positiven Anlass, am 5. November 2010, mussten drei Viertel der Gesamtfläche der Bibliothek in einem Umfang von ca. 20 000 qm vollständig geschlossen werden. Auf dieser Fläche standen drei Viertel der insgesamt 2 Mio. Medien. Die Schließung wurde notwendig, weil bei einer Routinemessung im Vorfeld von Bauarbeiten Asbestfasern in der Bibliothek gefunden wurden. Nach der Information durch das Labor blieb nur sehr wenig Zeit, um die Schließung und die Kommunikation vorzubereiten. Mit Bekanntgabe der Schließung mussten alle Mitarbeiter_innen und Student_innen die Bibliothek sofort verlassen – zeitgleich erfolgte neben der Information in der Bibliothek die Information aller Mitglieder der Universität per E-Mail, eine Information der Medienvertreter_innen sowie eine umfassende Kommunikation über Social Media. Eine besondere Her-

*Julia Wandt ist
Leiterin der Stabs-
stelle Kommunikation
und Marketing sowie
Pressesprecherin der
Universität Konstanz
und Vorsitzende des
Bundesverbandes
Hochschulkommuni-
kation.*

ausforderung für die Krisenkommunikation war, dass die Schließung ausgerechnet aufgrund eines Asbestfundes verbunden mit dem – vorsorglich und aus Sicherheitsgründen – sofortigen Verlassen der Bibliothek und dem Zurücklassen aller persönlichen Gegenstände erfolgte. Gerade weil Asbest Folgen für die Gesundheit haben kann, aber vor allem aufgrund unserer universitären Werte hat die Hochschule von Anfang auf einen vollständig transparenten Umgang mit dieser Situation gesetzt.

*Hochschulen können sich
– ebenso wie Unternehmen –
auf Krisen und den professionellen
Umgang mit ihnen vorbereiten.*

Dazu zählte neben vielen anderen Maßnahmen, dass jedes Messergebnis (Raumluft, Materialproben etc.) über die insgesamt fünf Jahre andauernde Schließung (sieben Jahre bis zur Öffnung des letzten noch geschlossenen Bereiches) bis ins letzte Detail veröffentlicht wurde. Vor allem die Fragen zu beantworten, warum man die Bibliothek sofort verlassen musste, obwohl man doch über Jahre hinweg dort gelernt, geforscht oder beraten habe, war eine kommunikative Herausforderung. Eine Journalistin erzählte uns im Nachhinein, dass sie unter Kolleg_innen eine Wette abgeschlossen hatten, wem es als erstes gelingen würde, der Universität bei diesem heiklen Thema Intransparenz, falsche Informationen oder Ähnliches „nachweisen“ könne. Sie waren sich sicher, dass es nicht sein könne, dass eine Universität so offen und professionell mit dem Thema Asbest umgeht und es keine kommunikativen „Vorfälle“ bei den Studierenden und Mitarbeiter_innen aufgrund der möglichen Folgen für die Gesundheit gab. Und sie fügte hinzu, wie verwundert sie waren, dass es niemandem von ihnen gelungen ist.

Warum erwähne ich gerade diese letzte Anekdote? Weil sie eine Bestätigung der Werte guter Krisenkommunikation ist. Und weil ich sie gern erzähle, um Kolleginnen und Kollegen zu motivieren, in Krisen, die jede Hochschule einmal trifft, nach diesen Leitprinzipien zu kommunizieren. Mast (2016, S. 405) bringt dies mit dem Satz auf den Punkt: „Es ist nicht die Frage, ob eine Krise eintritt, sondern nur wann und welche.“

Hochschulen können sich – ebenso wie Unternehmen – auf Krisen und den professionellen Umgang mit ihnen vorbereiten und sollten die Krisenkommunikation als zentralen Bestandteil einer professionellen Gesamt-Kommunikation verstehen. Die Prävention von Krisen sollte somit bei Institutionen ganz oben auf der Agenda stehen.

Allerdings gibt es, wie bei vielen anderen Ereignissen, auch im Krisenmanagement und bei der Krisenkommunikation auf

der einen Seite ein idealtypisches Vorgehen – auf der anderen Seite gehört es natürlich zur Realität von Hochschulen, nicht selten auf Vorkommnisse reagieren zu müssen, auf die sie nicht vorbereitet waren. Ebenso können das Ausmaß einer Krise oder der Umfang der erforderlichen Kommunikationsstrategien und -maßnahmen anders ausfallen als diejenigen, auf die die Verantwortlichen sich vorbereitet hatten.

Insbesondere aus Kommunikationssicht ist es wichtig, die Charakteristika von Krisen zu kennen. Zwar ist jede Krise anders, aber es gibt bestimmte Eigenschaften, die jede Krise kennzeichnen:

- ▶ Krisen haben in der Regel ein Element der Überraschung (aber es gibt auch „anschleichende Krisen“, auf die man sich – vorausgesetzt die Anzeichen werden erkannt und ernstgenommen – vorbereiten kann bzw. die im Idealfall abgewendet werden können).
- ▶ Zu Beginn einer Krise liegen erst einmal ungenügende Informationen vor. Verlässliche Fakten zum einen zu bekommen und zum anderen darauf aufbauend eine Kommunikationsstrategie zu erarbeiten, ist wesentliches Element von Krisenkommunikation.
- ▶ Krisen sind von einem schnellen Verlauf der Entwicklungen geprägt.
- ▶ In Krisenzeiten liegt eine intensive, öffentliche Aufmerksamkeit auf den Hochschulen. Medien und vor allem Social Media wirken wie „Vergrößerungsgläser“.

Krisenkommunikation muss immer in ein gutes Gesamt-Krisenmanagement eingebettet sein. Wird mit der Krise insgesamt nicht professionell und gut abgestimmt umgegangen, kann auch die Kommunikation nicht viel retten. Zudem sollte ein zentrales Ziel von Hochschulen sein, die Gefahr eines Kontrollverlustes abzuwenden und Herrin über die Lage, das heißt, über die Gesamtsituation und vor allem die Kommunikation, zu bleiben.

Aber was heißt das konkret? Wie sollten Hochschulen in Krisensituationen kommunizieren? Krisenkommunikation sollte authentisch, transparent und schnell sein. Dass dabei die Qualität der Kommunikation und die Richtigkeit der Informationen immer im Vordergrund stehen, ist selbstverständlich. Meistens empfiehlt es sich zudem, offensiv zu kommunizieren. Nur in wenigen Ausnahmefällen ist ein eher passives Kommunikationsverhalten besser, dies darf aber nicht mit der „Vogel-

Strauß-Methode“ verwechselt werden: Den Kopf in den Sand zu stecken und nicht offen, nicht transparent zu kommunizieren, ist im Krisenmanagement in keinem Fall zu empfehlen.

Diese Verhaltensweisen klingen vermeintlich einfach, für die ein oder andere Leserin vielleicht sogar „banal“, trotzdem gibt es immer wieder Situationen, in denen Hochschulen sich diese Empfehlungen bewusst vor Augen halten müssen. Und es hilft auch all denjenigen, die in Krisensituationen bereits nach

diesen Leitsätzen kommunizieren, ungemein dabei, sich ihre Bedeutung immer mal wieder zu verdeutlichen. Krisenkommunikation an Hochschulen ist zudem „Chefsache“ und die Hochschulleitung muss das oben empfohlene Vorgehen unterstützen und mittragen. Fehlt

diese Unterstützung, ist es für die Kommunikationsverantwortlichen in der Regel nicht möglich, in Krisen die Werte guter Kommunikation umzusetzen. Aber es lohnt sich, mit sachlichen Argumenten und ansonsten möglicherweise eintretenden Negativbeispielen immer wieder für ein transparentes, offenes, schnelles und authentisches Vorgehen zu werben.

Was macht Krisenkommunikation also immer wieder besonders? Den meisten Leser_innen wird die folgende Aussage von Max Frisch bekannt sein: „Die Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen“ (zitiert nach: Mast 2016, S.403). Die Aussage gilt auch mit Fokus auf die Krisenkommunikation. Kaum eine Kommunikationssituation ist vielfältiger und interessanter als Krisenkommunikation – und keine ist anspruchsvoller.

„Die Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen“ (Max Frisch).

Literatur

Deutscher Bibliotheksverband (2010): „Lesen Sie, wann Sie wollen!“ Auszeichnung „Bibliothek des Jahres 2010“ an Bibliothek der Universität Konstanz. vom 15.10. https://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/DBV/pressemitteilungen/2010/PM_Preisverleihung_Bibliothek_des_Jahres_2010_endg.pdf (zuletzt aufgerufen am 12.7.2018).

Informationen zur Sanierung der Bibliothek der Universität Konstanz. o. A., Universität Konstanz, www.uni-konstanz.de/aktuelles/sanierung-bibliothek (zuletzt aufgerufen am 12.7.2018).

Mast, Claudia (2016): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Konstanz/München.