

on bei den Behörden kaum ausgebildet (S. 260f.). Als wesentliche journalistische Erwartungen an die behördliche Risiko- und Krisenkommunikation ergeben die Befragungen eine transparente, schnelle und aktive Kommunikation (S. 291). Jedoch werden „nur wenige journalistische Erwartungen von Behörden als solche erkannt und auch umgesetzt“ (S. 298), beispielsweise aufgrund mangelnder personeller Ressourcen seitens der Behörden. Zudem lassen sich aus den Ergebnissen keine pauschalen Aussagen über das Verhältnis zwischen behördlicher Kommunikation und Journalismus im Krisenfall ableiten. Wohl aber macht Julia Drews zwei generelle Tendenzen in ihren Befunden aus: die eines kooperativeren und die eines distanzierteren Verhältnisses in der Krise (S. 288ff.). Die Frage bleibt allerdings, ob alle wichtigen Einflussfaktoren mit einbezogen wurden, bspw. könnte die Krisenerfahrung der involvierten Akteure eine entscheidende Rolle spielen.

*Die Frage bleibt, ob alle wichtigen Einflussfaktoren mit einbezogen wurden, wie die Krisenerfahrung der involvierten Akteure.*

Zusammenfassend stellt die Studie von Julia Drews dennoch einen wertvollen Beitrag zum wissenschaftlichen Diskurs dar und sollte als Appell verstanden werden, zukünftig mehr in die behördliche Risiko- und Krisenkommunikation zu investieren.

## Literatur

Schwarz, Andreas/Löffelholz, Martin (<sup>2</sup>2014): *Krisenkommunikation: Vorbereitung, Umsetzung, Erfolgsfaktoren*. In: Piwinger, Manfred/Zerfuß, Ansgar (Hg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung*. Wiesbaden, S. 1303-1319.

Kathrin Schleicher, Ilmenau

Susanne Fiederer/Anabel Ternès: *Effiziente Krisenkommunikation – transparent und authentisch*. Wiesbaden: Springer Gabler 2017, 113 Seiten, 27,99 Euro.

Die Kommunikationsberaterin Susanne Fiederer und Anabel Ternès, Leiterin des Studiengangs Communication Management an der SRH Berlin, adressieren in ihrem Buch theoretische und praktische Aspekte der Krisenkommunikation, von Begriffsdefinitionen über generische Phasenmodelle bis hin zu „How to’s“ und Checklisten für die Bewäl-



tigung der Krise. Nach der Lektüre stellt sich unweigerlich die Frage: Wem nützt dieses Buch?

*Forscher\_innen auf dem Gebiet der Krisenkommunikation* hilft das Buch nicht weiter. Die darin verhandelten Beispiele wurden alle bereits medial gut aufgearbeitet, zahlreiche dienten als Aufhänger für wissenschaftliche Publikationen, zu einigen Fälle wie der Brent-Spar-Krise bei Shell (vgl. Schubert 2000) oder der Elchtest-Krise von Daimler (vgl. Töpfer 1999) liegen Monographien vor. Den Autorinnen gelingt es auch nicht, neue Erkenntnisse auf Basis exklusiven Wissens beizusteuern, die die Forschungsergebnisse bereichern könnten.

Neue Praktiker-Theorien oder Schemata aus der Beratung liefert das Werk auch nicht. Stattdessen beschreiben die Autorinnen ein Phasen-Modell zum Verlauf von Krisen. Innovativ ist das nicht. Klenk (1989) stellte vor fast 30 Jahren ein vergleichbares Modell vor, seitdem gab es viele marginale Variationen. Auch die Segmentierung des Krisenverlaufes von Fiederer und Ternès – Prävention, Warm-up, Akut und hot, Cool down und Learning (S. 24-28) – bewegt sich in den Bahnen der tradierten Debatte. Ein situativer Ansatz auf Basis von Einflussfaktoren auf Krisen hätte eine Bereicherung sein können, fehlt aber.

*Einsteiger\_innen auf dem Gebiet der Krisenkommunikation* hilft das Buch auch nicht weiter. Das Phasenmodell wäre zwar dazu geeignet. Dafür hätten es die Autorinnen aber auch konsequent an Fallbeispielen systematisch durchdeklinieren müssen. Das geschieht nicht.

Den über ein Dutzend vorgestellten – zumeist deutschen – Fallbeispielen fehlen neben der Systematik bei der Aufbereitung auch substantielle Informationen über das Management von Krisen. Offensichtlich wurden die Fälle aus der Medienberichterstattung rekonstruiert. Sie beschreiben, was öffentlich kommuniziert wurde, aber fast nie, warum die Unternehmen und Prominenten so gehandelt haben, wie sie es taten. Das wäre für einen substantiellen Erkenntnisgewinn aber wichtig gewesen.

*Praxis-Experten auf dem Gebiet der Krisenkommunikation* nützt das Buch auch nicht. Dazu hätten Fiederer und Ternès mehr konkrete Lösungsvorschläge für die Management-Probleme in Krisensituationen geben müssen, etwa zum Umgang mit der hohen Dynamik, der Unsicherheit, den internen Zielkonflikten in Unternehmen usw. usf. Stattdessen schreiben sie Paradoxien wie diese: „Eine plötzliche Krise ist allerdings kein Naturer-

*Den über ein Dutzend vorgestellten Fallbeispielen fehlen substantielle Informationen über das Management von Krisen.*

eignis, mit dem niemand rechnen kann“ (S. 16). Doch, genau das sind plötzliche Krisen: ein Ereignis, mit dem niemand rechnete. Und die interessante Frage ist, wie man mit der Überraschung umgeht, etwa durch die Etablierung passender Organisationsstrukturen oder die Entwicklung bestimmter Kompetenzprofile bei Mitarbeiter\_innen oder den Aufbau eines Unterstützernetzwerks oder oder oder.

Es gibt ein lesenswertes Kapitel über Beschwerdemanagement als Teil des Customer Relationship Managements, das mehrdimensional den Umgang mit Kundenfeedback beschreibt. Irritierenderweise lautet das Kapitel „Zeitgemäßes Krisenmanagement“ (S. 41). Ein Ansatz jedoch, der allein auf Kunden fokussiert und andere Stakeholder wie Politik, Interessengruppen, Mitarbeiter\_innen oder den Kapitalmarkt außen vor lässt, ist schon länger nicht mehr State of the Art.

Das Buch schließt mit einem Kapitel voller Checklisten, die Fragen stellen, auf die es zuvor keine Antworten gab. Ein Beispiel unter Dutzenden: Nachdem es in den vorangegangenen Kapiteln keine Ausführungen zur Erstellung eines Krisenhandbuchs gab, taucht gegen Ende der Prüfpunkt „Existiert ein Krisenhandbuch?“ (S. 103) auf. Leser\_innen auf der Suche nach Expertenwissen werden dazu wohl sagen: Nein, und ich weiß nach der Lektüre auch nicht, wie ich eines erstelle. Und daraus ergibt sich eine mögliche Antwort, wem dieses Buch helfen könnte: PR-Berater\_innen, die mithilfe dieses Werkes ihre Kunden 100 Seiten lang verwirren können, um ihnen anschließend in Frageform zu suggerieren, wo sie noch Beratungsbedarf haben.

*Das Buch schließt mit einem Kapitel voller Checklisten, die Fragen stellen, auf die es zuvor keine Antworten gab.*

## Literatur

- Klenk, Volker (1989): *Krisen-PR mit Hilfe von Krisenmodellen*. In: *PR-Magazin*, 20. Jg., H. 2, S. 29-36.
- Schubert, Bianca (2000): *Shell in der Krise. Zum Verhältnis von Journalismus und PR in Deutschland dargestellt am Beispiel der „Brent Spar“*. Münster.
- Töpfer, Armin (1999): *Die A-Klasse: Elchtest, Krisenmanagement, Kommunikationsstrategie*. Neuwied u.a.

Alexander Böhm, Köln