

Die treibenden Elemente einer Krise

Was sind nun, quer zu allen feststellbaren Krisentypen und -modellen, die elementaren Faktoren, von denen die kommunikative Dynamik einer Krise und der Umgang mit ihr abhängen? Bei dem Vergleich bestehender Erkenntnisse und Kommunikationskrisenerfahrungen aus jüngster Zeit haben sich vier Elemente herauskristallisiert. Sie entfalten ihre Wirkung selbstredend nicht unabhängig voneinander, sondern stehen in einer engen Wechselwirkung zueinander.

1. Die Zeit

Zeit ist immer ein knappes Gut während einer Krise. Fehlende Zeit oder Vorkommnisse zur Unzeit sind stets Treibstoff für eine Krisendynamik. Wer mit der Ressource Zeit in der Ad-hoc-Anforderung besser umgehen kann als alle anderen Krisenbeteiligten, hat einen wesentlichen Vorteil. Das gilt für Situationen, in denen unmittelbarer Handlungsdruck besteht, und erst recht dann, wenn es noch Handlungsspielraum gibt.

Der Umgang mit dem Faktor Zeit ist deshalb so wichtig, weil in Krisensituationen meistens mehrere Dinge gleichzeitig in Gang gesetzt und kontrolliert werden müssen. Dazu bedarf es einer konsequenten Top-down-Priorisierung der Kommunikationshandlungen nach außen wie innen. Gerade in einer dunkelroten Krisenphase, wenn kaum mehr Zeit für strategische Überlegungen zu bleiben scheint, müssen prospektive Schritte vorbereitet werden. Wenn alle Beteiligten gleichzeitig dem Unmittelbarkeitsdruck erliegen, verschenken sie die Möglichkeit, Vorbereitungen für eine Intervention für die nächste Stunde oder auch für einige Tage später zu treffen, die zur Entschärfung der Krisensituation beitragen kann. Hilfreich ist es in solchen Situationen, einzelne Personen zu bestimmen, die einerseits den Faktor Zeit in seiner Bedeutung für den jeweiligen Krisenverlauf im Blick haben und anderer-

seits parallel zu den laufenden Ereignissen bereits zukünftige Interventionsstrategien entwickeln und vorbereiten.

Trotz der enormen Beschleunigungsmöglichkeiten durch die modernen Medien, vor allem durch das Internet, zeigt die Erfahrung, dass viele Krisen typische zeitliche Verlaufskurven zeigen (siehe Abbildung 1). Das hängt nicht zuletzt auch von dem Grad und der Dauer des öffentlichen und medialen Interesses an einem Krisenthema ab. Wer dies frühzeitig genug antizipiert und zum Gegenstand der eigenen Strategie macht, kann positive Überraschungsmomente landen und hat sofort einen dramaturgischen Vorteil erzielt. Das kann helfen, nicht mehr nur Spielball zu sein, sondern zum eigenständigen Akteur zu werden.

2. Die Dynamik

Jede Krise hat ihre eigene Dynamik. Sie hängt vom Krisengegenstand, von der kommunikativen Situation, der öffentlichen Reaktion und vielem mehr ab. Doch auch hier ist die Antizipation der möglichen Verlaufsmomente im Hinblick auf steigernde oder dämpfende Wechselwirkungen aller Beteiligten von enormer Bedeutung.

Welchen Personen, welche Interessengruppen, welche Medien mit welchen professionellen Eigeninteressen sind involviert? Wie reagiert Medium A, wenn Medium B diese oder jene Story bringt? Was können mögliche, vielleicht sogar bewusst gestreute Kommentare der Konkurrenz auslösen? Was passiert, wenn Mitarbeiter so oder so reagieren und die Krise von innen nach außen schwappt, oder umgekehrt? Es gibt eine Fülle von Reaktionsmustern, die den Verlauf einer Krise bestimmen können. Der Entwurf einer „Was wäre wenn“-Dramaturgie sowohl für die eigenen Handlungsoptionen als auch für mögliche „Krisen-Booster“ in den Reiz-Reaktions-Mechanismen der potenziell beteiligten und

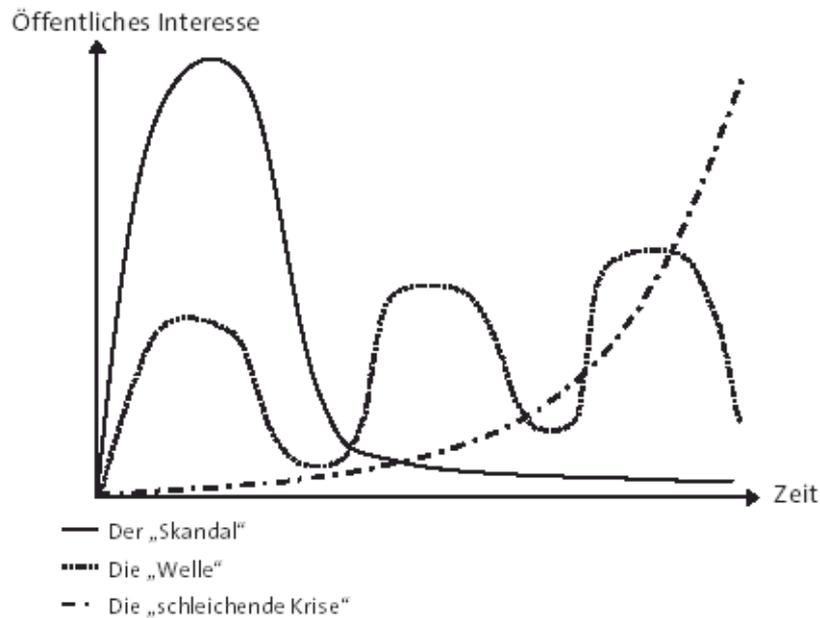


Abb. 1: Krisenverlaufskurven

betroffenen Öffentlichkeiten gehört zu den Pflichtübungen eines jeden Krisenteams. Für die Einschätzung des jeweiligen Krisenphasenverlaufs ist eine solche Dramaturgie zwingend notwendig.

3. Die Information

„Wissen ist Macht. Wir wissen nichts. Macht nichts.“ Der alte Sponti-Spruch aus den siebziger Jahren scheint noch heute seine Wirkung bei manchen so genannten Krisenmanagern zu haben. Dabei liegt hier die Ursache für einen mehr oder minder katastrophalen Verlauf einer Kommunikationskrise.

Falsche oder fehlerhafte Informationen gehören zu den kraftvollsten „Krisen-Boostern“. Wir kennen die Wirkung aus der Weltraumtechnik: Einmal gezündet, brennen sie unerbittlich, bis der Treibstoff ausgeht. Da hilft kein „War nicht so gemeint“. Die Aussage: „Wir wissen es noch nicht“ in der Phase unmittelbar nach dem Ausbruch einer Krise kann besser sein, als eine halbgare Teilinformation zu geben, die einem irgendwann sowieso um die Ohren fliegt.

Von entscheidender Bedeutung dabei ist allerdings, dass der Öffentlichkeit und

den Medien ein verlässlicher Zeitrahmen vorgegeben wird, in dem neue Informationen erfolgen. Die Botschaft lautet hier: „Wir wissen, was wir tun.“ Hier kommt der Zeitaspekt zum Tragen. In der Zwischenzeit muss selbstverständlich alles getan werden, um potenzielle Schäden zu vermeiden, koste es, was es wolle. Sonst kostet es die Glaubwürdigkeit, die man dann um so dringender benötigt, wenn es gilt, den wirklichen Sachverhalt in der Öffentlichkeit zu vermitteln und damit die Informationshoheit zurückzugewinnen. Und daraus entstehen möglicherweise noch weit höhere Folgekosten.

Vielfach unterschätzt wird auch die Wirkung von ungefilterten Veröffentlichungen von inhaltlich richtigen, aber interpretationswürdigen Informationen. Ein Datenblatt zu einem chemischen Stoff, das den Begriff „Wasserschadensklasse 1“ enthält, sagt dem unbedarften Betrachter: Der schadet dem Wasser. Das ist ein Krisen-Booster erster Güte. Eine – möglichst bereits präventiv erfolgte – Übersetzung von Informationen aus ihrem fachlich logischen Verständnissammenhang in eine veröffentlichbare,

die Wirkung bei den Empfängern bereits antizipierende Form, ist unerlässlich. Sämtliches Bestreben im Umgang mit der Ressource Information in der Krise zielt darauf ab, so schnell es geht (wieder) zur glaubwürdigen „Source of Information“ Nummer eins zu werden, ohne dabei weder zu vertuschen noch zu verheimlichen.

4. Die Projektion

Krisen finden auch im Kopf statt. Sie werden getrieben von den Projektionen aller Beteiligten und Betroffenen auf das, was kommen könnte, und überlagern vielfach das, was wirklich ist. In der Praxis geht es also darum, schnell und nüchtern die eigenen Projektionen und vor allem die der Außenstehenden zu identifizieren bzw. zu antizipieren. Eine wichtige Rolle dabei spielt das Krisengedächtnis einer potenziell betroffenen oder beteiligten Öffentlichkeit. Jede mittelbar oder unmittelbar erlebte Krise verbleibt mit wenigen Kernerefahrungen im Gedächtnis der Öffentlichkeit haften.

Selbst in den Medien bleibt das Kondensat der öffentlichen Aufarbeitung und Beurteilung eines Krisenfalls, nicht zuletzt die Kommentierung anderer Medien, zunächst als Projektionsfläche für die Rezeption einer neuen Krise.

So wird die Wahrnehmung und damit die öffentliche Dynamik einer Krise nicht selten mitgetrieben von der Erinnerung an ein, sei es auch nur scheinbar, vergleichbares Ereignis. Wenn heute ein neu auf den Markt gebrachtes Automodell aus welchen Gründen auch immer umfällt, weckt das sofort die Erinnerung an die A-Klassen-Krise von Mercedes. Und wer in Zukunft neue Preissysteme einführt, wird sehr genau darauf achten müssen, nicht gleich Assoziationen zum gescheiterten Preissystem der Bahn AG zu provozieren. Der Wirkungsmechanismus gilt für große und kleine Krisen, für mehr oder weniger öffentliche gleichermaßen. Das öffentliche Krisengedächtnis kann zum zentralen Momentum für den Verlauf und die Dynamik einer neuerlichen Krise werden. Oder es versagt und man hat Glück. Aber darauf sollte keine Kommunikationsstrategie aufgebaut sein.

In der Psychologie der Krise spielen Projektionen eine enorme und oftmals unterschätzte Rolle. Die Bewertung der eigenen Krisenhistorie und deren Rezeption gehört zum Pflichtenheft eines jeden Programms zur Krisenprävention. Das bezieht auch Kriterien wie Vertrauen, Misstrauen und herrschende Vorurteile mit ein, und zwar nicht nur in Bezug auf ein konkretes Unternehmen oder eine Institution, sondern auch auf öffentliche Themen und deren Korrelation mit den jeweils Beteiligten und deren Rolle als öffentliche Akteure. Ein paar Liter Öl in irgendeinem Bachlauf haben vor Jahren noch heftigerer öffentliche Reaktionen und Brandmarkungen der Verursacher ausgelöst als heute. Ein paar zu privaten Zwecken missbrauchte Bonusmeilen können heute für ein Öffentliches Amt schon zu viel des Guten sein.

Die Themenkonjunkturen der gesellschaftlichen Umfeldler haben großen Einfluss auf Dramatik und Dramaturgie von Krisen. Allerdings gibt es genau hier die Möglichkeit, mitunter sogar große Chancen, mit kommunikativen Mitteln Krisen zu bewältigen, in ihren Auswirkungen abzuschwächen oder gar zu verhindern. Das jedoch setzt ein Verständnis von Öffentlichkeit voraus, bei dem jeder Akteur – ob als Person, als Unternehmen, als Interessensvereinigung oder als Institution – potenziell Gegenstand eines krisenhaften Ereignisses werden kann. Die Mediengesellschaft mit ihrem kommunikativen Selbstverständnis und den im wahrsten Wortsinne korrespondierenden Instrumenten und Mechanismen wird dafür schon sorgen.

Also: Verdrängen hilft nicht, sondern schadet womöglich nur. Akzeptieren wir potenzielle Krisen als Teil jeder öffentlichen Rolle, entdramatisieren damit gleichzeitig ihre kommunikativen Wirkungsweisen und bereiten uns auf eine aktive öffentliche Rolle, auch und gerade in einer Krise, vor.

Quelle:

Möhrle, Hartwin (Hg.):
Krisen-PR. Krisen erkenne, meistern und vorbeugen – Ein Handbuch von Profis für Profis. Frankfurt am Main, 2004.