

The image is a high-angle, 3D-rendered illustration of a massive crowd of people. The majority of the crowd, occupying the upper two-thirds of the frame, consists of individuals in dark grey business suits, including men in suits and ties and women in suit jackets and skirts. They are densely packed together, creating a sea of uniformity. In the lower third of the image, there is a distinct, smaller group of people wearing white short-sleeved shirts and dark trousers. This group is also organized but appears less dense than the group above. The entire scene is set on a light-colored, flat ground, and the lighting creates long, soft shadows, suggesting a low sun position. The overall composition emphasizes the scale and potential of a large, organized group.

WENN'S MAL  
SO RICHTIG  
KRACHT



*EIN Toter im Krankenhauskeller, Klüngel in der  
Hochschulleitung, Verschwendung von Forschungsgeldern  
– Es gibt viele Gründe, warum Wissenschaftseinrichtungen  
plötzlich eine gute Krisenkommunikation brauchen. Doch wie  
reagieren, wenn solche Nachrichten in der Welt sind? Beispiele  
aus Wissenschaft, Politik und Sport zeigen, wie es laufen kann.*

**TEXT: JEANNETTE GODDAR**

Als Chefredakteur Georg Löwisch im September auf die jüngsten kritisch-aufklärerischen Highlights der tageszeitung (taz) aufmerksam machte, hatte er ein Beispiel parat, das wie kaum ein anderes dieses Jahr auch die Wissenschaftskommunikation beschäftigte: Nach einer wochenlangen Debatte, ob die aktuellen Feinstaubwerte nicht viel zu hoch seien, erklärte Löwisch auf der jährlichen Genossenschaftsversammlung, sei es ein taz-Redakteur gewesen, der dem Lungenfacharzt Prof. Dr. Dieter Köhler einen groben Rechenfehler nachweisen konnte.

Zur Erinnerung: Im Januar hatte der ehemalige Präsident der Deutschen Gesellschaft für Pneumologie, unterstützt durch eine Unterschriftenliste, erklärt, für die aktuellen Grenzwerte gäbe es „keine wissenschaftliche Begründung“. Flugs durfte der pensionierte Pneumologe seine Thesen im heute-journal und bei „hart aber fair“ verbreiten. Verkehrsminister Andreas Scheuer (CSU) kündigte Konsequenzen an; der Verband der Automobilindustrie jubelte; die sozialen Netzwerke liefen heiß. Eingefangen wurde all das durch die taz; nicht etwa durch das Helmholtz-Zentrum für Gesundheit und Umwelt in München, dessen Expertise in Zweifel gezogen worden war.

Das Beispiel ist in mehrfacher Hinsicht ein Lehrstück – auch in journalistischer. „Ein bizarrer Fall – auch weil selbst große Medien zunächst anscheinend schlecht bis gar nicht recherchierten“, kommentiert die Kommunikationswissenschaftlerin Dr. Birte Fähnrich, die an der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften (BBAW) zu politischer und Wissenschaftskommunikation forscht. Allerdings gelang die ungeprüfte Verbreitung auch deswegen so gut, weil das Münchner Helmholtz-Zentrum – jenseits weniger ausgesuchter Interviews – spät und dann kaum hörbar reagierte: Eine Woche dauerte es bis zu einer für Nicht-Feinstaub-Experten kaum verständlichen Erklärung, die dann auch noch mit keinem Wort Bezug auf den Fall Köhler nahm.

In der Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren, Dachorganisation von 19 Helmholtz-Zentren bundesweit, wurde immer deutlicher: „Zwei, drei Interviews zu geben und zu glauben, das würde reichen, ist eben in der veränderten Medienwelt nicht genug“, sagt Pressesprecher Roland Koch. Stattdessen müsste im Grunde ständig die gesamte Bandbreite der Medien – von Print- über Online-medien über Fernsehen und Radio bis hin zu sozialen Netzwerken – beobachtet werden, „immer unter dem Aspekt: Was betrifft Themen, an denen wir forschen, wie reagieren wir am besten, um eine faktenbasierte Diskussion zu ermöglichen?“

Also beriet sich die Kommunikationsabteilung, wie das Monitoring noch genauer, Drähte kürzer, Reaktionen schneller werden können. Koch: „Seither sind die internen Abläufe in unserer Abteilung so gestaltet, dass allen Beteiligten klar ist, wann unverzüglich reagiert werden muss – nämlich immer dann, wenn ein Thema sachlich falsch in die Öffentlichkeit getragen wird.“ Stärkt die erste Analyse seitens einer „Task Force“ in der Berliner Helmholtz-Zentrale oder bei den Kommunikationskollegen in den Zentren den Verdacht, beraten sie gemeinsam eine Strategie. Das Problem: An diesem Punkt kann oft erst die eigentliche Arbeit beginnen; mit der Feststellung, dass man irgendetwas tun sollte, ist noch nicht viel gewonnen. Geht es, wie im Feinstaub-Fall, um (angebliche) wissenschaftliche Argumente, müssen Forscher erst einmal das Recherchieren und Einordnen belastbarer Fakten aufnehmen. „Ein definierendes Moment der Wissenschaft ist Gründlichkeit“, sagt Koch, „mit dem Studium einer Tabelle ist es meist nicht getan. Dieser zeitliche Nachteil ist immer auf unserer Seite.“ Gerade deshalb sei wichtig, diejenigen Themen vorab zu identifizieren, bei denen eine schwierige öffentliche Debatte auftreten könnte, und sich sozusagen schon prophylaktisch darauf mit guten Argumenten und Fakten vorzubereiten. Nur so könne man mit der immer schnelleren digitalen Kommunikation Schritt halten. Das betrifft eine Seite der Krisenkommunikation: Ein Thema wird von außen und ohne eigenes Zutun an eine Institution herangetragen. Es gibt aber auch noch ganz andere Fälle.

„Krise ist, wenn es gefährlich wird“, schreibt der Kommunikationsberater Adrian Teetz. Der an der TU Ilmenau lehrende Kommunikationswissenschaftler Dr. Andreas Schwarz (siehe Kasten Seite 23) hat eine wissenschaftliche Definition parat: Krisen seien als „bedrohlich und disruptiv wahrgenommene Situationen, denen Beobachter intuitiv oder strategisch den Krisenstatus zuschreiben“. Das kann vieles sein: von behaupteten oder interessengesteuerten Forschungsergebnissen Dritter über manipulierte oder voreilig veröffentlichte Forschungsdaten aus dem eigenen Haus (siehe Interview Seite 26) bis zu Konflikten mit Mitarbeitern, Studierenden, Professoren, zu Brand oder Laborunfall.

#### INNERHALB VON ZWEI STUNDEN REAGIEREN

Das Handbuch Krisenkommunikation von Adrian Teetz – der nicht aus der Wissenschaftskommunikation stammt – rät tatsächlich zu einer Reaktionszeit, vor der es den meisten Wissenschaftlern nur so grausen dürfte: Maximal zwei Stunden sollten bis zu einer „abgestimmten Meinungsbildung mit daraus folgender Pressemitteilung und erster Resonanz Web 2.0“ vergehen; nur so könne verhindert werden, dass andere Quellen die Berichterstattung „frühzeitig prägen“. Immerhin: Binnen 120 Minuten sind nicht unbedingt Inhalte gefragt. Zentral seien „Erreichbarkeit und Dialogfähigkeit“ – und die glaubwürdige Versicherung, in angemessenem Umfang und mit angemessenen Mitteln bei der Arbeit zu sein.

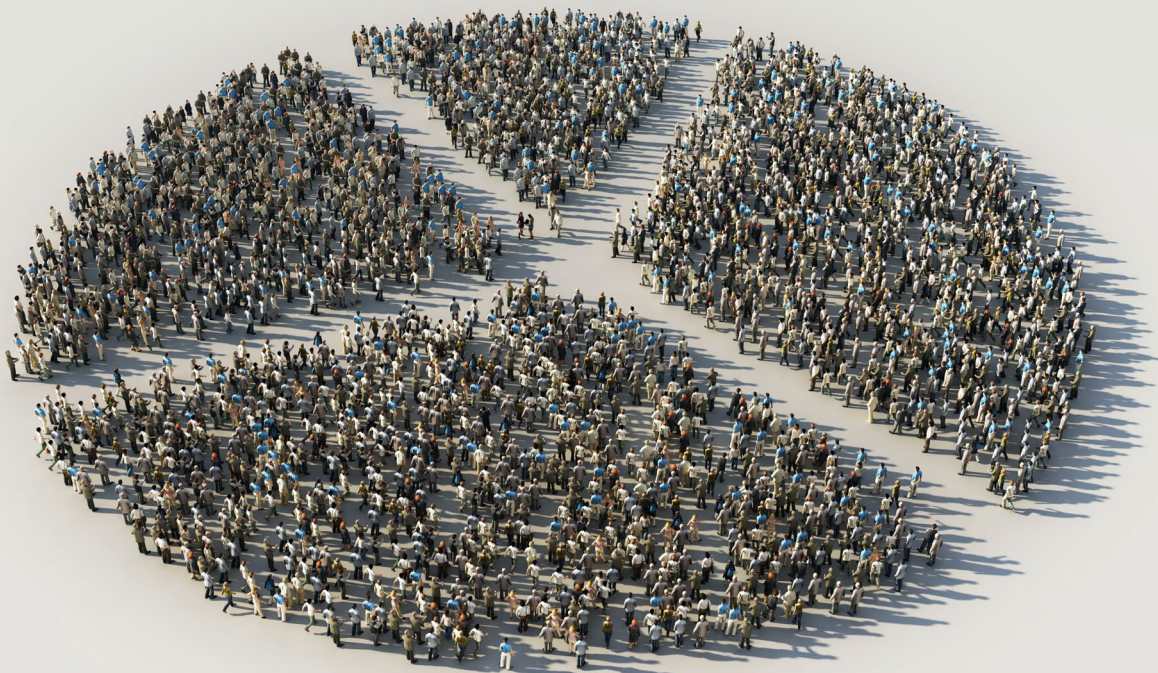






Foto: Mike Klev/123rf.com

Rudolf-Werner Dreier, der bis zum Frühjahr 35 Jahre lang die Pressearbeit der Universität Freiburg verantwortete und heute als freier Kommunikationsberater tätig ist, sagt: „Natürlich hat man nicht auf jede Frage sofort eine Antwort. Aber zu sagen ‚Ich recherchiere die Fakten und melde mich bis x Uhr zurück‘, ist immer möglich.“

Dreier rät, den Ist-Zustand notfalls auch vor Mikrofon oder Kamera darzustellen: „Zu sagen, aktuell noch nichts sagen zu können, ist allemal besser, als wenn es heißt: ‚Die Universität war zu einer Stellungnahme nicht bereit.‘“ Außerdem: Vorab weiß man nie, was sich zu einer Krise auswächst und was nicht. „Expect the unexpected“ – das ist der vielleicht wichtigste Wahlspruch der Krisenkommunikation“, erklärt der Dozent Klaus Wingen, der für das NaWik (Nationales Institut für Wissenschaftskommunikation) Seminare anbietet. Dreier sagt: „Fast alles kann zu einer Krise werden, wenn nicht angemessen kommuniziert und schnell reagiert wird.“ Für das Hakenkreuz-Graffiti in der Uni-Toilette, das via kurzem Draht zum Hausmeister umgehend entfernt wird („Wenn Sie das laufen lassen, bekommen Sie die Bilder nie wieder eingefangen“), gelte das genauso wie für schlecht anmoderierte Baumaßnahmen. „Wenn es dumm läuft, stehen zehn unangekündigt gefällte Bäume plötzlich stellvertretend für alle Probleme

der Bologna-Reform“, sagt Dreier, und dass absehbare Krisen „nicht nur durch Kommunikation bewältigt, sondern durch rechtzeitige Vorbereitung auch verhindert werden können“. Er selbst erörterte alle anstehenden Themen zu Jahresbeginn in einer Klausursitzung von Universitätsleitung und Pressestelle und lud jeden der sechs Präsidenten, die er erlebt hat, vor Amtsantritt auf einen Kaffee ein, um gemeinsam ein von ihm vorgelegtes Kommunikationskonzept für die nächsten Jahre zu besprechen. „Kommunikation ist Chefsache“, konstatiert Dreier, „und sie muss auf Augenhöhe stattfinden. Im Zweifel gilt: Nie ohne meine Pressesprecherin/meinen Pressesprecher.“

#### DIE MITARBEITER MIT INS BOOT NEHMEN

Kommunikationsberater Wingen appelliert, vor allem die Mitarbeitenden nicht aus den Augen zu verlieren. Immer wieder werde Krisenkommunikation „vor allem an jene gerichtet, die am lautesten rufen“, sagt er. „Es darf nicht sein, dass jene, die am meisten betroffen sind, aus den Medien erfahren, was an ihrem Arbeitsplatz los ist.“ Das ist auch deswegen unglücklich, weil der Grundsatz „mit einer Stimme sprechen“ in so anarchischen und debattierfreudigen Organisationen wie Hoch-





schulen ohnehin kaum umzusetzen ist: Die Professoren sind nicht weisungsgebunden; alle anderen Gruppen – wissenschaftliche Mitarbeiter, studentische Hilfskräfte, Studierende – vertreten natürlich ebenfalls ihre Interessen, nicht selten lautstark.

Wozu das führt, wird in Hamburg zurzeit besonders deutlich: Der „Fall Lucke“, in den die Universität Hamburg in den ersten Wochen des Semesters so involviert war, dass sie sich für etwaige Metagespräche zum Thema Krise entschuldigen ließ – Tenor: Melden Sie sich gern später noch einmal! – steht nur stellvertretend für eine Reihe polarisierter Auseinandersetzungen. Und auch wenn recht(spopulistisch)e Professoren bundesweit seit einigen Jahren zunehmend zu einer nicht nur kommunikativen Herausforderung werden (siehe DUZ 01/2019), spielt auch – wohl grob im Jahr 1968 beginnend – die Tagespolitik in die Hörsäle. Während in Hamburg die Veranstaltungen des ehemaligen AfD-Bundessprechers und Wirtschaftsprofessors Lucke unter Polizeischutz stattfanden, ließ

„DIE HALTUNG ‚WENN ES SOWEIT IST, KÖNNEN WIR IMMER NOCH ETWAS MACHEN‘ IST KLAR AUF DEM RÜCKZUG“

die Humboldt-Universität zu Berlin Ende Oktober dieses Jahres eine Besetzung durch Protestierende gegen die türkische Militäroffensive in Nordsyrien durch die Polizei beenden. Interessant daran: Anders als vor 50 Jahren machten das nicht nur Studierende und andere Aktivistengruppen öffentlich, sondern auch, via Twitter, die Polizei: „Nach Strafantrag wegen Hausfriedensbruchs durch die HU-Leitung haben unsere Kollegen die letzten 16 verbliebenen Personen in Amtshilfe aus dem Gebäude gebracht. Es wurden Personalien aufgenommen und Strafanzeigen gefertigt.“ Über dasselbe Medium schickte der stellvertretende Vorsitzende der Berliner Regierungspar-

## STUDIE: KRISEN GEHÖREN ZUM HOCHSCHULALLTAG

Laut einer Untersuchung der TU Ilmenau gehören Krisen an deutschen Hochschulen nahezu zum Alltag: Mehr als drei Viertel (79 Prozent) der Kommunikationsverantwortlichen gaben in einer Befragung 2017 an, bereits mindestens eine ernsthafte Krise erlebt zu haben. Auf Platz 1 der Hochschulkrisen stehen „öffentliche Auseinandersetzungen mit Anspruchsgruppen“ – etwa mit Studierenden, Nichtregierungsorganisationen, der Politik oder Anwohnern. Diese wurden von nahezu jedem Zweiten genannt; nur knapp dahinter folgt „negative Medienberichterstattung“. Platz 3 halten „Verfehlungen von Angestellten“ (40 Prozent): auf den Rängen 4 bis 8, von jeder dritten bis vierten Pressestelle genannt, stehen „Gerüchte“, „Verfehlungen von Studierenden“, „Skandale ausgelöst durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, „Gewalttaten und Plagiatsvorwürfe“. „Umwelt- und Naturkatastrophen“, „sinkende Studierendenzahlen“ und „Finanzprobleme“ geben je 10 bis 15 Prozent der Kommunikationsverantwortlichen als Krisentrigger an.

Erhoben wurden die Daten anhand einer Online-Umfrage unter den Kommunikationsabteilungen aller Hochschulen laut Datenbank der Hochschulrektorenkonferenz ([www.hochschulkompass.de](http://www.hochschulkompass.de)). Der Rücklauf betrug 17 Prozent. Dass sich Krisenerfahrene überdurchschnittlich angesprochen fühlten und deswegen häufiger teilnahmen, schließt Studienautor Dr. Andreas Schwarz nicht aus: „Eine leichte Verzerrung mag es geben. Allerdings ist das für die Sozialwissenschaften keine unübliche Rücklaufquote“.

Der Ilmenauer Kommunikationswissenschaftler bemängelt, wie wenig Kriseninstrumente, deren Wirksamkeit internati-

onal erprobt ist, in der deutschen Wissenschaft Anwendung finden. „Ohnehin machen sich Hochschulen meist erst auf den Weg, wenn etwas passiert ist – bis dahin hält man allgemeine Imagepflege für ausreichend.“ Als an deutschen Hochschulen verbreitete Instrumente zur Krisenvorbereitung hat Schwarz Kontaktlisten, Krisenteams und Krisenpläne identifiziert. Kaum verbreitet hingegen seien Krisen- und Medientrainings, Social-Media-Guidelines für den Ernstfall wie auch die Einrichtung sogenannter Darksites – das sind zunächst verborgene Webseiten mit zentralen Informationen für bestimmte Krisenszenarien, die schnell ergänzt und hochgeladen werden können. Insbesondere im Vergleich mit dem angloamerikanischen Raum hinke in Deutschland nicht nur die Praxis, sondern auch die Wissenschaft hinterher. „International hat sich Krisenkommunikationsforschung längst als zentraler Teil von Organisations- und Managementforschung etabliert“, erklärt Schwarz, der gemeinsam mit Prof. Dr. Martin Löffelholz auch eine Internationale Forschungsgruppe Krisenkommunikation (IRGoCC) an der TU Ilmenau leitet. Weil das in Deutschland anders sei, passiere noch zu vieles „aus dem Bauch heraus“.

Ein Befund aus der internationalen Forschung dürfte die für Kommunikation Verantwortlichen dabei besonders freuen. Schwarz: „Eine Kommunikationsabteilung ist dann am effektivsten, wenn sie bei Treffen der Leitungsebene mit am Tisch sitzt, in wichtige Entscheidungen einbezogen wird und über einen hohen Grad an Autonomie verfügt, zügig und selbst Entscheidungen zu treffen.“

JAGO



„FAST ALLES KANN ZU EINER KRISE  
WERDEN, WENN NICHT ANGEMESSEN  
KOMMUNIZIERT UND SCHNELL  
REAGIERT WIRD.“



tei Die Linke, Tobias Schulze, Bilder von der Humboldt-Universität und schrieb: „Wenn Studierende sich auf den Boden eines Ungebäudes setzen, dürfte das mit dem Hausfriedensbruch so 'ne Sache sein. Werde mich dafür einsetzen, dass die Anzeigen zurückgezogen werden. Das ist unverhältnismäßig.“

### VERBAND KREIERTE KATASTROPHENSZENARIO

Allerdings: Das Worst-Case-Szenario einer Hochschule ist nicht, dass Professoren aus dem Ruder laufen, Studierende sich an Tore ketten oder die Führung sich verkracht, „sondern Katastrophen wie ein Laborunfall, ein Amoklauf oder eine Explosion“, erklärt Kommunikationsforscher Schwarz. „Nie muss man dringender wissen, was zu tun ist, und wie man alle Betroffenen sofort erreicht.“ Darauf seien viele deutsche Hochschulen nur unzureichend vorbereitet. Und auch die Vorstellungen des Bundesverbandes Hochschulkommunikation, der 2014 eine Tagung mit dem Titel „Krisenkommunikation aus der Schublade – Hochschulkatastrophen vorbeugen“ veranstaltete, nennt Schwarz „noch sehr simplifizierend“.

Der Bundesverband erarbeitete nach dieser Tagung in einer „Projektgruppe Krisenkommunikation“ ein Handbuch „Notfall- und Krisenmanagement“, das 2016 fertig wurde. Das allerdings setzte nun so stark auf Katastrophenszenarios – von Amoklagen bis zu Überschwemmungen –, dass es den Verantwortlichen in eine falsche Richtung zu gehen schien. Die Verbreitung wurde gestoppt; nur Mitglieder können es noch auf der Website einsehen. Das Buch werde „grundlegend überarbeitet“, erklärt der stellvertretende Vorsitzende Ralf Garten. In dem bisherigen Anlauf habe man sich zu stark auf Krisenmanagement statt auf Hochschulkommunikation fokussiert. Auch das zeigt: Der Fortbildungsbedarf ist allerorten noch groß. Allerdings steige das Bewusstsein dafür, dass es einschlägiger Beratung bedürfe, beobachtet Kommunikationsberater Wingen: „Die Haltung ‚Wenn es soweit ist, können wir immer noch etwas machen‘ ist klar auf dem Rückzug.“

### ES PASSIERT NOCH IMMER ZU WENIG

Anlässe gab es dafür reichlich, auch sich wiederholende – wie den Umgang mit Enthüllungen zu tatsächlich oder vermeintlich schludrigen bis plagiierten Dissertationen. Zuletzt traf das am prominentesten die Freie Universität (FU) Berlin, deren einzige Aussage zur Prüfung der politikwissenschaftlichen Dissertation von Bundesfamilienministerin Dr. Franziska Giffey (SPD) bis zu der Vorlage einer – dann allerdings recht ausführlichen – Stellungnahme Ende Oktober diesen Jahres lautete: „Es wird geprüft.“ Einen vorherigen Fall hat Dr. Birte Fährnrich wissenschaftlich betrachtet – den der ehemaligen Bildungsministerin Dr. Annette Schavan (CDU). Als der zuständige Fakultätsrat 2012 und 2013 die Dissertation prüfte und den Titel, anders als die FU im Falle Dr. Giffey, schließlich aberkannte – den Dr. Schavan später als Ehrendoktorin anderenorts gleichsam zurückbekam –, geriet auch die Universität Düsseldorf massiv in die Kritik; unter anderem warfen hochrangige Politiker ihr Verfahrensfehler vor. Eine „sehr unangenehme Situation“, konstatiert Fährnrich, deren Haupt-

kritikpunkt allerdings ein anderer ist: Indem die Strategie der Universität allein die akkurate und ordnungsmäßige Durchführung des Prüfverfahrens betonte, sei eine große Chance vertan worden: „Die hätte darin bestanden, anhand des Falles einmal darzustellen, wie Wissenschaft eigentlich funktioniert, also zu erklären: Wie arbeiten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler? Und wie kann es sein, dass die einen etwas für Abschreiben halten, die anderen nicht?“ Wäre das gelungen, hätte das der Wissenschaft einen weit größeren Dienst erwiesen. Fährnrich: „Sie wäre als gesellschaftliche Aufgabe betrachtet worden, die, öffentlich finanziert, zu handlungsleitenden Erkenntnissen kommt und sich vor diesem Hintergrund auch erklären kann. Diese Gelegenheit wurde vertan.“

Folgt man der Kommunikationswissenschaftlerin, zeigt sich an dem Beispiel eine Grundkrux. In Zeiten stark wachsender Kommunikationsabteilungen habe man zwar gelernt, mit immer neuen Methoden und Formaten „Ergebnisse toll zu präsentieren“ – zu kurz komme der Blick für eine sich verändernde Welt. „In Zeiten, in denen Airbnb zur pseudowissenschaftlichen Antarktis-Expedition einlädt und Facebook, Google & Co. allerorten mitforschen und -finanzieren, muss Wissenschaftskommunikation ihren Blick auch auf all die Neben Bühnen und auf das große Ganze richten. In dieser Hinsicht passiert, außerhalb vom Siggenger Kreis\* und einigen Einzelinitiativen, viel zu wenig.“ //

---

## ZUM WEITERLESEN

\* Veröffentlichungen des auf Initiative des Bundesverbandes Hochschulkommunikation und Wissenschaft im Dialog ins Leben gerufenen Siggenger Kreises:  
[www.wissenschaft-im-dialog.de/projekte/siggenger-kreis/](http://www.wissenschaft-im-dialog.de/projekte/siggenger-kreis/)

Adrian Teetz: „Krisenmanagement. Rational entscheiden – Entschlossen handeln – Klar kommunizieren“, 231 Seiten, Reutlingen 2012

B. Fährnrich, J. Metag, S. Post, M. S. Schäfer: „Forschungsfeld Hochschulkommunikation“, 472 Seiten, Wiesbaden 2019

Klaus Wingen: „In der Krise kommunizieren – 10 Tipps“:  
[www.wissenschaftskommunikation.de/in-der-krise-kommunizieren-zehn-tipps-fuer-das-was-jetzt-wichtig-ist-23541/](http://www.wissenschaftskommunikation.de/in-der-krise-kommunizieren-zehn-tipps-fuer-das-was-jetzt-wichtig-ist-23541/)

Klaus Wingen: „Wenn's richtig ungemütlich wird“:  
[www.wissenschaftskommunikation.de/wenns-richtig-ungemuetlich-wird-23545](http://www.wissenschaftskommunikation.de/wenns-richtig-ungemuetlich-wird-23545)

---



# „SIE KÖNNEN SICH NICHT AUF JEDE KRISE VORBEREITEN“

*WARUM GUTE KONTAKTE ZU MEDIENVERTRETERN IN KRISENSITUATIONEN GOLD WERT SIND, ERLÄUTERT KOMMUNIKATIONSEXPERTIN KERSTIN ENDELE IM INTERVIEW.*

**INTERVIEW: JEANNETTE GODDAR**

**Frau Endele: Was sind das für Krisen, in denen sich Kliniken bei Ihnen melden?**

Sehr unterschiedliche: öffentlich gewordene Hygieneprobleme, ärztliche Behandlungsfehler, sexueller Missbrauch von oder Gewalt gegenüber Patientinnen oder Patienten. Auch mit Patiententötung hatte ich bereits zu tun. Ein anderer typischer Fall ist etwa, dass ein Chefarzt entlassen wird und in der Bevölkerung Sorge besteht, die ganze Abteilung werde aufgelöst. Immer häufiger geht es zudem um wirtschaftlich schwierige Lagen, Sanierungen, Insolvenzen.

**Was tun Sie dann?**

Ich bitte, möglichst schnell alle zusammenzurufen, die mit dem Fall etwas zu tun haben. Dazu gehören immer Vertreter der Geschäftsführung, der Ärztliche Direktor, die Pflegeleitung, ein Kommunikationsverantwortlicher. Zudem direkt Betroffene oder Verantwortliche, etwa ein Krankenhaushygieniker, wenn es um Hygieneprobleme geht. In dieser Runde stellen wir, meist unter Zuhilfenahme paralleler Recherchen, zunächst fest, was genau vorgefallen ist.

**Sie rufen all diese Menschen zusammen, wenn bereits die Telefone Sturm läuten?**

Ja, jede Kommunikationsstrategie beginnt mit einer Analyse. Dafür ist es oft tatsächlich gut, externe Hilfe zu rufen. Der interne Instinkt widerspricht meist der Idee, alle Beteiligten und Führungskräfte in so einer Situation über Stunden in einem geschlossenen Raum zu versammeln. Das ist aber wichtig, um anschließend zu agieren, statt nur zu reagieren.

**Und das klingelnde Telefon, die hochkochenden sozialen Medien?**

Das Telefon wird idealerweise trotzdem beantwortet; von jemandem, der sagt: „Wir sind da zurzeit in der Klärung und

rufen in den nächsten Stunden zurück. Und ja, wir wissen, Sie müssen heute senden, wir melden uns vorher.“ Auf zwei bis drei Stunden kommt es ja meist doch nicht an. Mit den sozialen Medien ist die Krisenkommunikation natürlich noch etwas zeitkritischer geworden. Facebook, Instagram & Co. wirken wie eine Art Brandbeschleuniger. Hier sollte man so kontinuierlich wie möglich beobachten und gegebenenfalls reagieren und kommentieren. Aber auch hier gilt: Eine gut gepflegte Community ist in der Krise ein echter Gewinn. Unsachliche Kommentare werden dann meist schon von anderen Usern aufgegriffen und entsprechend eingeordnet.

**Nun macht sich eine Aufschiebung besser, wenn es vorab Kontakte zwischen dem Anrufenden und der Kommunikationsabteilung gibt.**

Gute Kontakte zu Medienschaffenden helfen sehr, auch bei der Überlegung: Wen können wir nun proaktiv ansprechen? Generell gilt: Eine gute Regelkommunikation macht sich in der Krise enorm bezahlt – nach außen wie nach innen.

**Warum jene nach innen?**

Weil die Mitarbeitenden vor den Medien informiert werden sollten. Dazu muss es einen Kanal geben, um sie zu erreichen, via Intranet oder über Kontaktlisten. Ohnehin kann das Verhältnis zu den Mitarbeitern Chance oder Risiko sein: Stimmt die Unternehmenskultur nicht, ist weit wahrscheinlicher, dass sich der eine oder andere an die Öffentlichkeit wendet und erklärt, dieses oder jenes laufe schon lange schief.

**Eine Krise bietet Chancen?**

Für die Krisenkommunikation gibt es auch Chancen – Dinge, die argumentativ nützlich sein können oder dazu führen, dass die Wellen nicht ganz so hoch schlagen. Kommt es



Die Kommunikationsexpertin  
Kerstin Endeleva hat sich auf die  
Beratung von Krankenhäusern  
im Krisenfall spezialisiert  
Bis 2010 leitete sie die  
Kommunikationsabteilung  
der Charité.

etwa zu einer Hygienekrise, ist der Skandalfaktor geringer, wenn es sich zum Beispiel um ein Virus handelt, das häufig in Kliniken auftritt. Sind Chancen und Risiken analysiert, wird aufgelistet, wer nun informiert werden muss und auf welchem Weg das am besten geschieht: Müssen das Gesundheitsamt oder die Krankenkassen kontaktiert werden; genügt es, niedergelassene Ärzte mit dem regelmäßigen Newsletter in Kenntnis zu setzen? Weckt die Krise Ängste bei Patienten und Angehörigen, hat sich bewährt, wenn eine Hotline-Nummer zur direkten Kommunikation bereits eingerichtet ist, die nur freigeschaltet werden muss.

**Was empfehlen Sie noch zur generellen Vorbereitung?**  
Zunächst: Sie können sich nicht auf jede Krise vorbereiten. Wenn Sie im Heizungskeller eine Leiche finden, trifft Sie das unvorbereitet. Grundsätzlich sinnvoll ist allerdings, vorab festzuhalten, wer in den als erstes einzuberufenen Krisenstab gehört – und wie Sie die Mitglieder schnell erreichen. Ebenso generell hilfreich ist eine Dienstanweisung dazu, von welcherlei Missständen ein Mitarbeiter die Geschäftsführung in Kenntnis setzen muss, wenn er oder sie von ihnen erfährt. Wichtig ist zudem, dass jemand schnell eine Webseite mit zentralen Informationen füllen und freischalten kann. Von Krisenhandbüchern halte ich nicht so viel – im Ernstfall liest die meiner Erfahrung nach keiner.

**Was halten Sie von der Simulation von Krisen?**  
Viel, ich arbeite selbst oft mit Seminarschauspielern. Wenn jemand den Vater eines mit einem Virus in Kontakt gekommenen Fröhchens mimt oder ein gespieltes Presseteam hineinpoltert und die Kamera anwirft, ist das deutlich authentischer als reine Theorie. Auch Pressekonferenzen lassen sich gut üben, indem sich einige Teilnehmende zu einem ausgedachten Szenario auf ein Podium setzen und die übrigen die Medienvertreter geben. Nicht jede Klinik

bereitet sich aber so gründlich vor. Insgesamt scheinen mir private Häuser noch mehr Wert auf eine gute Krisenvorbereitung zu legen als öffentliche.

**Sie waren fünf Jahre lang Kommunikationschefin einer Universitätsklinik. In Heidelberg kam es an einer solchen im Frühjahr zu einem Skandal – offenbar hatte der Chef der Frauenklinik einen Bluttest zur Früherkennung von Brustkrebs vorgestellt, zu dem keine abgeschlossene klinische Studie vorlag.**

Zu dem Fall kann ich nichts sagen, weil ich ihn auch nur aus der Presse kenne. Insgesamt sind Unikliniken von den gleichen Krisenszenarien bedroht wie andere Krankenhäuser – sie stehen aber noch mehr unter der Beobachtung der Öffentlichkeit; die Forschung kommt als potenzieller Krisenherd hinzu. Und: Dass eine Kommunikationsabteilung einer Uniklinik darauf hinarbeiten muss, dass Forschungsergebnisse erst publiziert werden, wenn sie belastbar bestätigt sind, hört man durchaus öfter.

**Prof. Dr. Matthias Kleiner, der den Fall als Vorsitzender einer externen Kommission untersuchte, konstatierte „Führungsversagen, Machtmissbrauch und Eitelkeit“.**

Jedenfalls ist Eitelkeit unter Ärzten und medizinisch Forschenden nicht völlig unverbunden. Umso wichtiger ist, dass Pressesprecher als das betrachtet werden, was sie sind: Experten für Kommunikation, nicht Menschen, bei denen man vorbeigeht, um eine Präsentation aufzuheben zu lassen. Sie können am besten entscheiden, wann eine Veröffentlichung reif ist, um sie der Presse vorzustellen. Generell sollte gelten: Wenn man Kommunikationsverantwortliche eng einbindet und bei jeder Entscheidung vorher überlegt, welche öffentliche Resonanz auf sie folgen könnte, wäre so manche Krisenkommunikation gar nicht nötig. //



# TOPS UND FLOPS

*EIN BLICK AUF POLITIK, WIRTSCHAFT UND SPORT ZEIGT: AUCH AUSSERHALB DER HOCHSCHULWELT GIBT ES VIELE BEISPIELE FÜR GUTE UND SCHLECHTE KRISENKOMMUNIKATION. EINE AUSWAHL*

## FLOP: VW

Als die US-Behörden im September 2015 erstmals manipulierte Abgaswerte bei Volkswagen publik machen, passiert im VW-Konzern: zunächst nichts. Erst nach mehr als zwei Wochen räumt der Automobilhersteller Manipulationen ein und geht mit sehr tröpfchenweisen Informationen an die Öffentlichkeit. Der VW-Vorstandsvorsitzende Martin Winterkorn, der später zurücktritt, spricht von „schlimmen Fehlern einiger weniger“ – was sich über Monate angesichts immer neuer Manipulationen an immer mehr Autos, die bekannt wurden, immer mehr als Schönrederei entpuppt. Im Grunde folgt die Krisenkommunikation des Wolfsburger Unternehmens einer Strategie, die so gut wie immer schiefgeht: stets nur das zugeben, was ohnehin schon publik ist – und das wieder und wieder. Auch ein an die betroffenen Kunden verschicktes Rundschreiben fällt rein technisch aus; Empathie wird allerorten vermisst.

## TOP: MARCUS DA GLORIA MARTINS

In einer so tragischen wie chaotischen Nacht voller Gerüchte, Falschmeldungen und Panik bleibt die Pressestelle der Münchner Polizei eine Stimme der Vernunft. Nach dem Amoklauf eines Schülers im Olympiazentrum im Juli 2016 twittert sie die ganze Nacht in mehreren Sprachen. Anstatt nur den Stand zu referieren, finden die Social-Media-Experten Worte der Empathie und des Beileids; und Zeit für wiederholte Warnungen, weder Fotos von Opfern noch unnötig Gerüchte zu verbreiten. Gesicht des Tages ist der erst seit einem Jahr im Amt befindliche Leiter der Pressestelle Marcus da Gloria Martins, der über Stunden auch dann vor den Kameras präsent bleibt, wenn es nichts Neues zu sagen gibt. Geduldig, sachlich, ehrlich erklärt er wieder und wieder, was die Polizei weiß und was nicht. Mehrfach fallen die schönen Sätze: „Das kann ich Ihnen nicht sagen. Da müsste ich raten.“

## TOP: ULI HOENEß

Wie schafft man es, just aus dem Gefängnis entlassen, in das höchste Amt von Deutschlands bedeutendstem Sportclub (wieder)gewählt zu werden? Mit überaus geschicktem Krisenmanagement. Als Uli Hoeneß Nachforschungen zu seiner Person zugesteckt werden, erstattet dieser sofort Selbstanzeige und überweist mehrere Millionen Euro. Anschließend räumt der Bayern-München-Präsident in langen Interviews eine „große Torheit“ und einen „Riesenfehler“ ein. Und er liefert eine Erklärung, die ihm offenbar geglaubt wird: notorisches Zockertum, „nah dran an der Spielsucht“, nicht etwa kriminelle Energie seien schuld, dass er den deutschen Steuerbehörden Millionen Euro vorenthielt. Sollte Uli Hoeneß bei der Bayern-München-Jahreshauptversammlung am 15. November tatsächlich zur Präsidentenwahl nicht wieder antreten, geht damit auch ein beispielloses Comeback zu Ende.

## FLOP: CHRISTIAN WULFF

Als Christian Wulff wegen eines zinsgünstigen Kredits und anderer genutzter Privilegien – von Urlaubsreisen nach Sylt bis zum Bobby-Car – in die Kritik gerät, steht erstmals ein Bundespräsident im Verdacht, käuflich zu sein. Anstatt – siehe Hoeneß – sich öffentlich und authentisch zu erklären, reagiert Wulff zuerst gar nicht und dann – siehe VW – immer nur scheinbar. Anstatt sich mit moralischen Fragen zu befassen, beharrt er auf verzeihlichen Fehlern und beschäftigt eine Reihe Anwälte. Der Bild-Chefredakteur findet eines Abends einen persönlichen Anruf vom Bundespräsidenten auf seiner Mailbox vor. Auch der Satz „In einem Jahr ist das alles vergessen“, den Wulff auf seinem Neujahrsempfang gesagt haben soll, motiviert all die recherchierenden Journalisten noch mehr, dieses Vergessen zu verhindern. Im Frühjahr 2012 erklärt der Bundespräsident seinen Rücktritt. Vor Gericht wird er später von dem Vorwurf der Käuflichkeit freigesprochen.

### TOP: MARS INC.

Als in einem Schokoriegel ein Plastikteilchen gefunden wird, reagiert der Mars-Konzern im Jahr 2016 mit einer beispiellosen Rückrufaktion: Weil man nicht sicher sagen könne, ob und wenn ja, wo es weitere verunreinigte Riegel gäbe, werden Kunden in 55 Staaten aufgefordert, ihre Snickers, Mars et al. zurückzugeben und gegen ein „Geschenkpaket“ umzutauschen. Es gibt Lob von allen Seiten; in Deutschland erklärt Renate Künast (Grüne) als Vorsitzende des Verbraucherschutz-Ausschusses: „Früher hat man manches vertuscht. Mittlerweile haben einige gelernt, dass die Rückrufaktion auch eine Metabotschaft hat. Es funktioniert, dass ich mir Gedanken um die Sicherheit des Kunden mache.“ Wieviel die immens aufwendige Aktion das Unternehmen gekostet hat, ist nicht bekannt. Der Reputationsschaden, der durch weitere gefundene Teile hätte entstehen können, so hatte man wohl gerechnet, wäre unermesslich gewesen.

### FLOP: BOEING

Nach dem Absturz von zwei Boeing-Maschinen des Typs 737 Max 8 binnen weniger Monate sucht man den Konzernchef Dennis Muilenburg im Frühjahr 2019 vergeblich. Anstatt Gesicht zu zeigen – wie es etwa Lufthansa-Chef Carsten Spohr nach dem absichtsvollen Absturz einer Germanwings-Maschine auf dem Weg nach Barcelona getan hatte –, spricht Boeing den Opfern und ihren Familien Mit- und Beileid lediglich in einem knappen Statement auf der Website aus. Technisch, teilt der Konzern mit, gäbe es keinen Grund, dem Flugzeugtyp zu misstrauen. An seiner Stelle sprechen Regierungen ein Misstrauensvotum aus: Weniger als eine Woche nach dem zweiten Absturz gilt ein nahezu weltweites Start- und Landeverbot. US-Medien berichten, Muilenburg persönlich habe versucht, US-Präsident Donald Trump von einem solchen abzubringen. Ein Ende Oktober vorgelegter Abschlussbericht zu dem Absturz in Indonesien macht einen Konstruktionsfehler zumindest mitverantwortlich. Und Muilenburg entschuldigte sich schließlich. // **JAGO**

