

# Best Practice Krisenkommunikation

Von Renate Hackel-de Latour

**F**euwehrleute wissen: Aus einem kleinen Brandherd kann schnell ein Flächenbrand werden. Diese Erkenntnis ist auch auf Krisen bzw. deren Prävention übertragbar. Schon der Wirtschaftswissenschaftler und Kennedy-Berater Walt Whitman Rostow machte darauf aufmerksam: „Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvor kommt.“ Mit Krisen sind weitreichende Gefahren verbunden, denn sie können den Fortbestand der gesamten Organisation substanziell und nachhaltig gefährden. Da sich Krisen nicht zuletzt über die Sozialen Medien in Windeseile ausbreiten, ist es für Organisationen und Unternehmen hochrelevant über einen Krisenkommunikationsplan zu verfügen und an einer Krisenfrüherkennung zu arbeiten. Dabei werden Medien systematisch ausgewertet und so Risikothemen identifiziert. Auf dieser Grundlage kann eine geeignete Vermeidungsstrategie entwickelt und umgesetzt werden. Diese Vorbereitung für den Ernstfall ist essentiell, denn der Verlust von Vertrauen und Glaubwürdigkeit gehören mit zur Krise. Um den Reputationsverlust möglichst gering zu halten, ist es wichtig, im Ernstfall schnell und offen zu kommunizieren.

Wie Krisen entstehen, was typische Krisenverläufe sind, wie sie bewältigt werden und welche Schlüsse Organisationen daraus ziehen, ist das zentrale Thema dieser Ausgabe von *Communicatio Socialis*. Den Rahmen für den Schwerpunkt Krisenkommunikation bildet das Interview mit dem Krisenmanager Frank Roselieb, der darin Auskunft über Krisentypen, kommunikative Stolpersteine, aber auch Krisenstrategien- und -präventionen gibt, sowie welche Rolle die klassischen und die Sozialen Medien dabei spielen. Dass Krisen in Bereichen wie Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Sport unterschiedlich wahrgenommen werden bzw. Institutionen unterschiedlich darauf vorbereitet sind, dokumentieren die weiteren Beiträge.

Matthias Kopp berichtet über die krisengeschüttelte katholische Kirche – von den Missbrauchs- und Finanzskandalen

*Dr. Renate  
Hackel-de Latour  
ist Akademische  
Direktorin am  
Studiengang  
Journalistik der  
Katholischen  
Universität Eichstätt-  
Ingolstadt und  
Redakteurin von  
Communicatio  
Socialis.*

sowie den als Reaktion darauf entstandenen Leitlinien und Checklisten, die der Komplexität kirchlicher Kommunikation gerecht werden müssen. Außerdem blickt er auf die präventiven Kommunikationspläne, die für kirchliche Großereignisse erarbeitet wurden.

Verdurstet, geschlagen, vergewaltigt: Mit schockierenden Fällen von Kindesmissbrauch und -tötung sowie den häufig darauf folgenden Vorwürfen gegenüber den zuständigen Behörden befasst sich Andreas Schwarz. Aus seiner Studie über die Krisenkommunikation von Jugendämtern leitet er auch Implikationen für deren Kommunikationspraxis ab.

„Dieselgate“ bedeutet für die Automobilunternehmen milliardenhohe Verluste und Strafzahlungen sowie eine immense Glaubwürdigkeitskrise. Benjamin Brodbeck beschäftigt sich in seiner Studie mit dem Beziehungsgeflecht von PR und Journalismus vor dem Hintergrund des Abgasskandals. Dazu befragte er Journalist\_innen und Automobilexperten über deren Erfahrungen mit PR-Vertreter\_innen von Volkswagen.

Operationsfehler und Klinikkeime verursachen Ängste bei Patienten, verunsichern Ärzte und Pflegekräfte und werden in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert. Raimund Hellwig setzt sich mit den veränderten Rahmenbedingungen der Klinik-Kommunikation auseinander und zeigt: Kliniken müssen sich mittlerweile stärker mit ihrer Außendarstellung beschäftigen, wozu in zahlreichen Krankenhäusern ein Social Media Kodex gehört sowie ein kompetentes Reputations- und Risikomanagement.

Hohe Erwartungen stellen die Menschen auch an die Horte des Wissens: die Universitäten. Doch auch diese sind vor Krisen nicht gefeit, wie das Beispiel der Universität Konstanz zeigt. Wenige Tage nach der Auszeichnung als Bibliothek des Jahres musste die Universitätsbibliothek Konstanz für Jahre wegen Asbestalarm gesperrt werden. Wie es gelang, ohne Reputationsverlust durch die Krise zu navigieren, schildert Julia Wandt, die Pressesprecherin der Universität.

Sobald Fehler passieren, wird nach Schuldigen gesucht und auf ihre Entlassung zum Wohl der Institution gesetzt. Das gilt auch im Sport. Kaum stand das Aus für die deutsche Fußball-Nationalmannschaft bei der WM 2018 fest, wurde diskutiert, ob Bundestrainer Joachim Löw nun seinen Hut nehmen müsse. Dass das kein Einzelfall ist, dokumentiert Jonas Schützeneder in seiner Inhaltsanalyse über die mediale Darstellung von Profitrainern in deutschen Spitzensportarten und vergleicht sie mit den Erkenntnissen zur Krisenkommunikation der Trainer.