

Inhaltsverzeichnis

Überblick und Einführung in die Psychologie der Krisenkommunikation

1. Behavioral Crisis Communication: Psychologie in der Krisenkommunikation - ein Überblick

Vertiefung

2. Lernen und Gedächtnis
3. Sprache
4. Einstellungen, Kognitionen, Emotionen und Verhalten
5. Die Psychologie von Zeugen, Insidern (Quellen) und ihre Befragung
6. Wie Menschen die (soziale) Welt beurteilen: Politische Psychologie, Massenpsychologie und Sozialpsychologie der Gruppe

Anwendung in der Praxis

7. Human Factors: Verhalten und Entscheiden in kritischen Situationen. Fehler vermeiden - Fehler provozieren.
8. Auseinandersetzung: Militärkunde und Schachpsychologie, Nachrichtendienstpsychologie (Intelligence Psychology)
9. Urteil und Plan: Strategie und Taktik in der Krisenkommunikation. Eine kommentierte Leitlinie
10. Die Rolle des Vorstandsvorsitzenden (CEO), des Aufsichtsrats und anderer Bereiche wie Rechtsabteilung, Vertrieb, Forschung, Risikomanagement Versicherung.

Nach der Krise

11. Was der Dalai Lama und die Deutsche Bank gemeinsam haben. Kommunikation für Stigmatisierte und die Psychologie des Vorurteils.
12. Psychologie der Erinnerungen und des Vergessens: Kommunikation in den Wochen, Monaten und Jahren nach der Krise.

Klassiker: 50 anerkannte Experimente übertragen auf die Krisenkommunikation

Behavioral Crisis Communication, Psychologie in der Krisenkommunikation, Lernen und Gedächtnis, Sprache, Einstellungen, Kognitionen, Emotionen, Verhalten, Psychologie der Zeugenaussage, Aussagepsychologie, Befragern, Suggestivfragen, Politische Psychologie, Massenpsychologie, Sozialpsychologie der Gruppe, Human Factors, Verhalten und Entscheiden in kritischen Situationen, Fehler vermeiden, Fehler provozieren, Auseinandersetzung: Militärkunde und Schachpsychologie, Nachrichtendienstpsychologie, Intelligence Psychology, Urteil und Plan: Strategie und Taktik, die Rolle des Vorstandsvorsitzenden (CEO), des Aufsichtsrats und anderer Bereiche wie Rechtsabteilung, Vertrieb, Forschung, Risikomanagement Versicherung, Kommunikation für Stigmatisierte, Psychologie des Vorurteils, Psychologie der Erinnerungen und des Vergessens, Kommunikation in den Wochen, Monaten und Jahren nach einer Krise.

Behavioral Crisis Communication

Psychologie und Krisenkommunikation: „Der liebe Gott freut sich über jedes Kind.“

Was bringt Ex-Bundespräsident Wulff dazu, sich auf der Mailbox von BILD-Chef Kai Diekmann auszutoben? „Ich will mein altes Leben zurück!“ Welcher Teufel reitet Ex-BP-Chef Tony Hayward, sich vor der Weltöffentlichkeit auszuweinen? „Der liebe Gott freut sich über jedes Kind.“ Wie meistert Fußball-Kaiser Franz Beckenbauer Krisen, so dass ihm selbst der SPIEGEL attestiert: „Zwar ist auch der 65-Jährige nicht vor Fehlritten gefeit, doch im Gegensatz zu Normalsterblichen können Patzer ihm kaum etwas anhaben.“ Nirgendwo sonst in der Kommunikation menschelt es mehr als in der Krise. Die Königsdisziplin der Kommunikation fokussiert auf das Verhalten von Menschen in kritischen Situationen, sei es CEO, Politiker oder Pressesprecher. Was aber ist das Wesen des Menschen? Mehrere wissenschaftliche Disziplinen beschäftigen sich mit diesem Rätsel, eine davon ist die Psychologie.

Auslöser der vorliegenden Arbeit war die Beobachtung, dass während Krisen selbst Routiniers oft „unerklärliche“ Fehler unterlaufen und sie wegen dieser Fehler ihr Amt oder ihren Job verlieren; „nebenbei“ geraten ganze Staaten in Krisen, Wirtschafts- und Währungssysteme drohen zu kollabieren, Unternehmen und Organisationen sind auf Jahre hinaus in ihrem Ruf beschädigt. Die Literatur zur Krisenkommunikation hilft kaum: Die häufig nur anekdotenhaft erzählten Fallsammlungen bleiben die Antwort auf die Frage schuldig, warum gut ausgebildete Top-Manager bis hin zum CEO, routinierte Pressesprecher und erfahrene Politiker „unerklärliche“ Kommunikationsfehler begehen. Auf der Suche nach Antworten habe ich neben Ansätzen aus der Forschung zu „Human Factors“¹, zu Einsätzen von Polizei, von Rettungs- und Katastrophenkräften sowie aus der Militärkunde auch prinzipielle Erkenntnisse der Psychologie auf Gebieten wie beispielsweise Wahrnehmung, Kognition, Emotion, Urteilen und Entscheiden zusammengetragen. Herausgekommen ist eine Auswahl wissenschaftlich fundierter psychologischer Erkenntnisse.

Viele Menschen haben durch Krimiserien eine falsche Vorstellung von Psychologie. Ganz ohne Klischees werden hier Schlussfolgerungen für die Praxis der Krisenkommunikation vorgestellt. Die psychologischen Prozesse sind grundsätzlicher Natur, aber Sie sollten meine Empfehlungen kritisch abwägen, bevor Sie sie übernehmen. Anhand allgemeiner Forschungsergebnisse stelle ich persönliche Folgerungen vor. Diese basieren auf Analogieschlüssen und harren noch der wissenschaftlichen Überprüfung. Augenscheinlich lassen sich aber einige Faustregeln erfahrener Praktiker, die hier gewiss Bekanntes wiederfinden, auch wissenschaftlich herleiten, begründen und somit bestätigen. Das erste Kapitel fasst in gestraffter Form grundlegende Erkenntnisse zusammen. Die Systematik ist an die Struktur des Standardwerks „Psychologie“ von Philip Zimbardo und Richard Gerrig angelehnt². Die nachfolgenden Kapitel setzen Schwerpunkte mit vertiefenden Themen aus einzelnen Disziplinen. Im

letzten Kapitel finden meine Schlussfolgerungen Eingang in eine systematische Leitlinie, die ich selbst in der eigenen Praxis verwende. Die zugehörige Checkliste wird auf meiner Website regelmäßig aktualisiert.

Sicheres Handeln in der Krise?

Voraussetzung für sicheres menschliches Handeln in Krisen ist, dass die Akteure sich der Lage bewusst sind. Die Forschung zu menschlichen Fehlern in Risikosituationen nennt den Dreiklang aus Wahrnehmung, Interpretation und Prognose „Situationsbewusstsein“. Risikobranchen wie Luftfahrt, Atomkraft, Militär oder Medizin zeigen: Menschliches Versagen entspringt oft fehlerhaftem Situationsbewusstsein. In der Literatur zur Krisenkommunikation existiert praktisch keine wissenschaftliche Forschung dazu. Die Empirie aus den anderen Gebieten legt aber die Vermutung nahe, dass ein Versagen in der Krisenkommunikation ähnliche Ursachen hat.

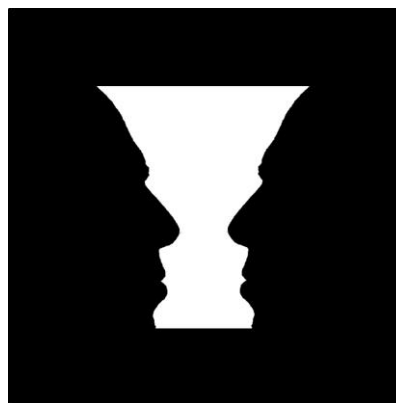
I Wahrnehmung und Aufmerksamkeit

Bei manchen Krisen fragt man sich: Wie konnten die Handelnden das übersehen? Weshalb entgehen einem viele Dinge, während man seine Aufmerksamkeit auf anderes konzentrieren kann? Die Psychologie unterscheidet zwischen zielgesteuerter Wahl und unwillkürlicher Vereinnahmung der Aufmerksamkeit durch externe Reize. Sie nehmen an der Pressekonferenz Ihres Branchenverbands oder Ihrer Partei teil. Plötzlich lenkt ein Aktivist mit Trillerpfeife alle vom Vortrag ab. Die menschliche Wahrnehmung ist so organisiert, dass vor allem neu auftretende Reize die Aufmerksamkeit anziehen, je nach Konstellation stärker als die bewusste Steuerung.

Neben der Lenkung der Aufmerksamkeit bestimmt die Organisation der Wahrnehmungsprozesse, was wir wie bemerken: Der Mensch organisiert seine Sinneseindrücke in Gruppierungen.

Betrachten Sie das Bild:

Sie können eine weiße Vase auf schwarzem Hintergrund erkennen. Oder meine schwarze Silhouette vor einem weißen Hintergrund. Wie legt Ihre Wahrnehmung fest, was Vordergrund und was Hintergrund ist? Gibt es eine „richtige“ oder „falsche“ Interpretation dieses Bildes? Die Psychologie hat diverse Organisationsprinzipien



entdeckt: Nähe, Ähnlichkeit, Fortsetzung, Geschlossenheit und „gemeinsames Schicksal“. Wir sehen als Gruppe, was sich vermeintlich in dieselbe Richtung bewegt, einander ähnlich sieht oder räumlich am dichtesten beieinander liegt. Kleine Unterbrechungen oder Fehler werden automatisch ausgeglichen, um das Gebilde als Ganzes wahrzunehmen. Deshalb übersehen Sie die Tippfehler in Ihrem Presstext. Die Struktursuche im menschlichen Gehirn läuft immer, egal ob beim Blick auf Krisen, Wolken oder Sternbilder: Seit Jahrtausenden und über Kulturen

hinweg ergänzen Menschen Einzelpunkte und Formen zu einem Konstrukt. Form, Reihenfolge und Vollständigkeit haben enormen Einfluss auf Berücksichtigung und Zuordnung von Informationen. Wahrnehmung erfolgt zwangsweise im Kontext und die Erwartung des Wahrnehmenden lenkt dabei seine Aufmerksamkeit, wie Sie beim Ergänzen dieser Begriffsreihen sehen:

- KATZE, MAUS, H•ND
- KOPF, ARM, H•ND
- JÄGER, WILD, •IRSCH

Die ersten beiden Begriffe schaffen einen Kontext und lösen Erwartungen aus, so dass Sie HUND und HAND ergänzen. Ohne Kontext wäre das unmöglich. Und die dritte Reihe? HIRSCH oder PIRSCH? Welche Erwartung lenkt Sie? Zwei Menschen nehmen eine Situation nie gleich wahr. Jeder fokussiert seine Aufmerksamkeit und damit die Konstruktion seiner Realität auf der individuellen Grundlage seines Allgemeinwissens, seiner Erlebnisse, seiner momentanen Bedürfnisse und Ziele sowie seiner kulturellen Werte und Einstellungen.

Da der Mensch eine Situation meist nicht „auf einen Blick“ erfassen kann, setzt er sie (unbewusst) aus räumlich und zeitlich aufeinander folgenden Wahrnehmungen zusammen. Ändern sich währenddessen Einzelheiten der bereits fixierten Bausteine, entgeht das der Aufmerksamkeit. Die Forschung über Zugriffe von Spezialeinheiten der Polizei³ liefert anschauliche Beispiele für die Grenzen menschlicher Wahrnehmung und ihrer drastischen Folgen.

- Steter Nachrichtenfluss verleitet Krisenakteure oft, belanglose Neuigkeiten zu fokussieren und kritische Aspekte, Fragen sowie die Gesamtperspektive zu vernachlässigen. Auch Medien laufen in diese Falle, besonders wenn für die Redakteure die Komplexität der Lage die Grenzen der menschlichen Verarbeitungskapazität übersteigt.
- Sie müssen Informationsprozesse und –Verarbeitung im Griff haben. Diese organisatorischen Akte sind elementare Hausaufgaben, die nicht vernachlässigt werden dürfen.
- Achten Sie darauf, wann, wie, in welcher Folge und Fülle Informationen zu Ihnen gelangen und ob eine andere Anordnung die Wahrnehmung ändert.
- Prüfen Sie regelmäßig, ob die bisherigen Daten noch stimmen und welche Konsequenzen Änderungen ergeben.
- Die Krise schafft einen negativen Kontext. Steuern Sie deshalb die Erwartungen durch einleitende Formulierungen, Signalwörter usw. besonders sorgfältig.

II Lernen und Gedächtnis

Ihre Organisation steckt in der Krise. Sie kaufen ein Buch über Krisenkommunikation, um zu lernen, wie Sie sich am besten verhalten. Die Psychologie versteht Lernen als Prozess, der zu Änderungen des Verhaltens oder des Wahrnehmungspotenzials führt und auf Erfahrung beruht⁴. Wahrscheinlich haben Sie schon von Pavlovs Hund und der klassischen Konditionierung gehört⁵. Dabei sagt ein wiederholter Reiz das Verhalten eines Organismus (Mensch wie Tier) vorher. Konditionierungen sind beim Menschen vielfältig vorhanden, oft ist er sich ihrer nicht bewusst. Alltägliche Beispiele sind der Einsatz von Düften in Verkaufsstellen oder die Gestalt von Filmmonstern und -musik, die Stimmung und Handlung verstärkt. Zahlreiche Studien weisen nach, dass viele menschliche Handlungsweisen durch konditionierte Lernprozesse erklärbar sind. Konditionierung ist nicht die einzige Art zu Lernen. Andere Studien demonstrieren eindrucksvoll, wie der Mensch sein Verhalten auch in Anbetracht der Erfahrungen anderer ändert und binnen kurzer Zeit umfangreiche Verhaltensmuster lernt. Die grundsätzlichen Lernmechanismen des Menschen laufen auch während Krisen: Jede Krise lehrt die Öffentlichkeit etwas über Ihre Organisation und Sie.

- Das Gelernte bestimmt, wie die Öffentlichkeit Sie künftig sieht und behandelt. Deshalb müssen Sie im Krisenfall fragen: „**Was sollen die Menschen jetzt über uns lernen?**“. Der Kommunikator muss den CEO damit konfrontieren.
- Je länger die Krise dauert, desto mehr summieren sich die negativen Reize und die Wahrscheinlichkeit steigt, dass eine für Sie unerwünschte Sicht konditioniert wird. Aussitzen hat also seinen Preis. Ein schnelles Ende verringert die Gefahr negativer Konditionierung und ist bisweilen vorteilhafter als eine ewige Schlammschlacht.
- Statt ausführlich zu argumentieren, fährt man oft besser, ähnlich gelagerte Beispiele anzuführen.

Gedächtnis

Offenkundig ist es bei einer Krise von Interesse, wie lange sich Menschen Negatives und bestimmte Einzelheiten merken. Das Gedächtnis ist meist eine Verknüpfung impliziter und expliziter Gedächtnisnutzung. Bereits Gesehenes wiederzuerkennen, ist eine implizite Nutzung, der gezielte Abruf konkreter Informationen eine explizite. In der Regel fällt Wiedererkennen wesentlich leichter als Abrufen.

Kurzzeitgedächtnis

Wir sind auf einer Pressekonferenz. Was kommt dort im Gehirn des Journalisten an? Das Kurzzeitgedächtnis trägt effektiv nur zwischen drei und fünf Informationen zur menschlichen Gedächtnisspanne bei. Das Kurzzeitgedächtnis kann aber durch zwei Methoden unterstützt werden. Die eine („Rehearsal“) ist die Wiederholung, etwa wenn man auf der Suche nach Stift und Papier eine Telefonnummer laut wiederholt. Kein Leser Ihrer

Pressemitteilung wird das tun. Die zweite Methode heißt im Fachjargon „Chunking.“ Ein „Chunk“ ist eine Orientierungshilfe, die für das Gedächtnis eine weitere Bedeutung stiftet und mithilfe von Ähnlichkeiten oder anderen Organisationsprinzipien neue Informationen an bestehende Inhalte des Gedächtnisses anbindet. Einprägsame Hochzeitstage, Merkreime, Namen oder Geburtstage als PC-Kennwörter sind Beispiele dafür.

- Beinhaltet Ihre Kommunikation mehr als drei Botschaften (etwa aus gesetzlichen Gründen wie Aktienrecht), setzen Sie zusätzliche Techniken wie Chunking und Priming (s. u.) ein.
- Wiedererkennen fällt leichter. Das richtet sich in der Krise häufig gegen die Markenzeichen der Organisation. Wählen Sie bei kritischen Stellungnahmen im TV einen neutralen Hintergrund ohne Ihr Logo.

Arbeitsgedächtnis

Zurück zur Pressekonferenz: Wie erleben Sie diesen Zeitraum? Es gibt eine Stetigkeit von Moment zu Moment, die offenkundig über das Kurzzeitgedächtnis hinausgeht. Die meisten stutzen, wenn man fragt: „Welches Gedächtnis nutzen Sie während der Pressekonferenz, um Schlussfolgerungen zu ziehen, Aufmerksamkeit zu steuern sowie Fragen und Antworten zu verstehen?“ Neben Kurzzeit- und Langzeitgedächtnis findet die Forschung ein weiteres Gedächtnismodell: das Arbeitsgedächtnis. Es ist die Grundlage für Gedankenfluss und Handlungen und vereint die separaten Erlebnisse der Pressekonferenz zu einer Kontinuität. Die Forschung hat Belege für drei Komponenten des Arbeitsgedächtnisses: eine phonologische für sprachbasierte Informationen, eine für visuell-räumliche sowie eine zentrale Exekutive, die die Aufmerksamkeit steuert und die beiden Komponenten koordiniert. Das ist für die Krisenkommunikation in mancherlei Hinsicht relevant, weil nach meiner Beobachtung Menschen und Organisationen in Krisen dazu neigen, interne Informationsverarbeitung und Kommunikation schriftlich abzuwickeln. Erkenntnisse aus allgemeinen Studien zu den Komponenten des Arbeitsgedächtnisses lassen mich vermuten, dass sie damit Gefahr laufen, das zu Beginn erwähnte Situationsbewusstsein um den visuell-räumlichen Prozess ihres (und das der übrigen Akteure) Arbeitsgedächtnisses zu beschneiden. Auch in der externen Darstellung wird häufig die optische Instanz des Arbeitsgedächtnisses nicht mehr ausreichend bedacht.

- Präsentieren Sie dem Arbeitsgedächtnis die Informationen auch dauerhaft optisch. Auf einem Whiteboard etwa können Sie schnell testen, was geschieht, wenn Sie Daten in der Darstellung umgruppieren.
- Wenn es absolut nichts zu gewinnen gibt, muss man kein zusätzliches Bildmaterial für das Arbeitsgedächtnis der Öffentlichkeit abgeben.

- Reduzieren Sie die Kommunikation nicht auf Schrift. Sprechen Sie mit Bild und Ton alle Funktionen des Arbeitsgedächtnisses an. Suchen Sie lieber eine eigene TV-Situation, statt wegen feindlicher Kameras ganz auf Bildkommunikation zu verzichten. Wegen negativer Printmedien verzichten Sie auch nicht auf Pressetexte.
- Ein 1:1-Live-Interview kann eine mächtige Kommunikationsform sein. Vorbild: Kanzlerin Angela Merkel im September 2011 bei Günther Jauch vor der Bundestagsabstimmung über eine Milliarden-Bürgschaft.

Langzeitgedächtnis

Welche Einzelheiten können Menschen heute zu den Skandalen Neue Heimat, Coop, Jürgen Schneider noch wiedergeben? Hat die Metapher „Gras wächst über die Sache“ doch etwas für sich? Nach der Aufnahme von Informationen vergisst das Gedächtnis in der ersten Woche sehr rasch, dann flacht die Kurve des Vergessens ab. Während der Wahrnehmung konkurrieren meist mehrere Informationen miteinander um den Verbleib im Gedächtnis.⁶ Jeder Gedächtnisinhalt überlagert sich zudem mit den übrigen Inhalten. Diesen Effekt nennt man **Interferenz**. In manchen Settings behindern bereits bestehende Informationsmuster den Erwerb neuer Informationen. In anderen beeinträchtigen neue Informationen das Behalten früherer Gedächtnisinhalte (beim „Chunking“ wiederum unterstützen bereit bestehende Informationsmuster den Erwerb neuer Inhalte).

Informationen bleiben dauerhafter, wenn eine wichtige Schlussfolgerung oder Erkenntnis sie begleitet. Ähneln die Umstände während des Erinnerns denen zum Zeitpunkt des Speicherns, verbessert sich die Erinnerungsleistung. Der sogenannte **serielle Positionseffekt** lässt sich beim Lernen von Wortlisten wie beim Lesen von Texten nachweisen: Die Informationen am Anfang und Ende sind verfügbarer und haben größere Chancen, im Langzeitgedächtnis zu überdauern. Zahlreiche Studien belegen zudem, dass ein erstes Erlebnis mit einem Begriff oder einer Idee das Gedächtnis für spätere Merkleistungen vorbereitet – selbst dann, wenn es zunächst gar nicht darum ging, den Begriff zu merken; es genügt, ihn bereits gesehen zu haben („**Priming**“). Vergleicht man das Erinnerungsvermögen mit einem Restaurant, ist das Kurzzeitgedächtnis ein Champagnergläschen, das Arbeitsgedächtnis eine Sauciere und das Langzeitgedächtnis ein Römertopf mit Patina. Der Weg ins Restaurant beginnt mit dem kleinen Champagnerglas zur Begrüßung am Eingang.

- „kein Kommentar“ und „zu Gerüchten nehmen wir keine Stellung“ lassen andere Ihr Bild im Gedächtnis der Menschen gestalten.
- Anfang und Ende von Krisen werden am ehesten erinnert. Wenigstens den Schlusspunkt sollten Sie gestalten.
- Wenn Sie Fakten zu ihrer Entlastung vortragen, präsentieren Sie die drei wichtigsten zusammen mit einer Schlussfolgerung und so, dass ein Wiedererkennungseffekt entsteht. Zahlentabellen kommen im Gedächtnis nicht vor.

- Die wichtigsten Argumente stehen am Anfang und am Schluss. Unvorteilhaftes eher in der Mitte – es sei denn, Sie melden es selbst, um einem Journalisten zuvorzukommen.
- Man kann zumindest versuchen, das Vergessen negativer Fakten durch interferierende Informationen zu begünstigen.
- Menschen neigen zu ausführlichen Rechtfertigungen. Schmälern Sie nicht die Erinnerungsquote ihrer Argumente durch eine Fülle von Details; weniger ist mehr.
- Sind Ostern, Weihnachten oder ein passend liegender Jahreswechsel in Reichweite, erwägen Sie, sieben bis neun Tage vorher öffentlich zu werden. In dieser Zeit muss alles abgearbeitet sein, dann können Sie auf eine halbe Woche Vergessen hoffen.

Weihnachten: Afghanistan Bundeswehr-Soldat wurde durch versehentlichen Schuss durch Kameraden getötet; zunächst in Medien untergegangen, These Weihnachtszeit, siehe ZAPP: <http://www.youtube.com/watch?v=PwFa5ZtY6PI>

Gedächtnisstrukturen von Juristen und Technikern

Zahlreiche Studien legen nahe, dass das Gedächtnis Erfahrungen zu Konzepten gruppiert, die wiederum in Kategorien organisiert sind. Kategorien erfassen Objekte (Auto, Kirche), Tätigkeiten (Kochen, Tanzen), Eigenschaften (grün, schlau), abstrakte Begriffe (Glaubwürdigkeit, Hass) oder Relationen (schlauer als, verwandt mit). Diese Kategorien scheinen hierarchisch strukturiert zu sein, besitzen Ober- sowie Unterkategorien. Wie die Forschung weiter zeigt, gibt es in den Hierarchien jeweils eine Ebene, auf der Menschen am besten kategorisieren und über Objekte denken können – die sogenannte **Basisebene**. Die Basisebene von Experten ist profunder als die der Laien. Aus diesem Grund reden Spezialisten oft an Journalisten und Laien vorbei.

- Es ist wissenschaftlich eindeutig belegt, dass Agieren außerhalb der Basisebene der Adressaten Missverstehen und Ablehnung erntet. Lassen Sie sich nicht auf den Jargon von Fachabteilungen ein. Die Zielgruppe Öffentlichkeit besteht aus Laien, nicht aus Experten.
- Juristische oder technische Passagen verfehlen die Basisebene der Öffentlichkeit.
- Zahlreiche Fälle gescheiterter Krisenbewältigung sind Beispiele für Kommunikation auf der falschen Ebene.

Erinnern = Wissen + Rekonstruktion

Gab es in den vergangenen zehn Jahren mehr als einen 29. Februar? Sicher antworten Sie, obwohl Sie sich kaum an den vorletzten 29. Februar erinnern dürften. Gerade in der Krise kommt es darauf an, dass sich Menschen genau an eine Sache erinnern (Recherche, Zeugenaussagen etc.). Wenn Sie es aber recht bedenken, sind Sie oft außerstande, sich genau zu erinnern.

Stattdessen rekonstruieren Sie Informationen auf Grundlage einer allgemeineren Form des Wissens. Bei der Antwort zum 29. Februar nutzen Sie allgemeine Gedächtnisinhalte, um Vergangenheit zu rekonstruieren. Der Mensch ruft nicht „nur“ spezifische Erinnerungen ab, er rekonstruiert Gedächtnisinhalte. Dabei kommt es zu typischen Verzerrungen wie: Vereinfachung, Hervorhebung bestimmter Einzelheiten sowie das Angleichen von Einzelheiten an Hintergrund und Wissen des Erinnernden. Weil die Genauigkeit von Erinnerung stark vom Kontext des Abrufens und der Speicherung abhängt, kommt die Psychologie zu dem Schluss, dass der Mensch „die Wahrheit“ gar nicht berichten kann. Zudem sind Gedächtnisinhalte, selbst von Augenzeugen, störanfällig gegenüber später hinzugekommenen Informationen. Der Effekt (nachträglicher) Fehlinformationen scheint umso stärker, je mehr die Quelle der Fehlinformationen der ursprünglichen Quelle ähnelt.

- Gestalten Sie die Verbreitung positiver Informationen ähnlich wie die Streuung der negativen durch Dritte.
- Auf Zeugenaussagen beruhende Anfragen und Berichte prüft man auf typische Rekonstruktions-Verzerrungen. Bitten Sie den Journalisten, bei seiner Quelle einige Details zu klären. Sind diese nicht genau erinnerlich: Wie zuverlässig sind dann die übrigen Angaben? Lässt sich darauf gerichtsfest ein Skandal aufbauen? Die Rechtsabteilung des Verlags könnte skeptisch werden. Nebenbei erfährt man bisweilen, wie „schwer bewaffnet“ das Gegenüber wirklich ist.

III Sprache

„Die ist schon draußen.“ Was kann das bedeuten? Die Ministerin sitzt bereits auf dem Podium der Bundespressekonferenz. Ihre (noch nicht korrigierte) Pressemitteilung ist schon an die Medien gegangen? Was gemeint ist, können Sie nur sagen, wenn Sie den Kontext der Äußerung kennen, der aus den Umständen und dem Adressaten der Aussage besteht. Studien belegen, dass Tiere wie Menschen ihre Botschaften so anlegen, dass sie auf einen ganz bestimmten Hörer passen. Damit das klappt, sollte der gemeinsame Wissenshintergrund genügend übereinstimmen. Menschen taxieren den gemeinsamen Wissenshintergrund meist anhand folgender Faktoren:

1. **Gruppenmitgliedschaft:** Mitglieder einer Gruppe (zum Beispiel Berufsstand oder Kultur) sollten über einen gewissen gemeinsamen Wissenshintergrund verfügen. Ein Bundespräsident hinterlässt den Satz „*damit überschreiten Sie den Rubikon*“ auf der Mailbox eines Chefredakteurs. Im Sinne der Wortbedeutung heißt das, der Journalist überquert einen Fluss. Für die eigentliche Bedeutung muss man die zugrundeliegende Metaphorik kennen. Innerhalb einer Kultur unterstellt der Sprecher das.

2. **Sprachliche Kopräsenz:** Gesprächsteilnehmer nehmen an, dass Informationen, die schon einmal bzw. eben erst besprochen wurden, gemeinsamer Wissenshintergrund sind. Lehrer und Eltern pubertierender Jugendlicher mögen gelegentlich an der Gültigkeit dieses Prinzips zweifeln.
3. **Physische Kopräsenz** ist gegeben, wenn Sprecher und Hörer sich neben Objekten oder gemeinsam in einer Situation befinden.

Die Suche nach dem Sinn

Worin besteht der Sinn von Sprache? Gewiss auch im Verstehen des Gesagten. Experimente zeigen, dass Menschen sich den Sinn von Äußerungen merken und selten den genauen Wortlaut. Hörer füllen Informationslücken mithilfe von logischen Annahmen im Zusammenspiel mit dem Kontext: „*Ich gehe zur Pressekonferenz von Frau Merkel. Vielleicht nimmt sie Stellung zu Christian Wulff.*“ Der Hörer muss erschließen, wer mit „Frau Merkel“, „sie“ und „Christian Wulff“ gemeint ist und was eine Pressekonferenz mit einer Stellungnahme zu tun hat. Ein Journalist, der diese Sätze kundtut, erwartet, dass seine Kollegen ihn verstehen.

- Achten Sie auf die Rolle von Informationslücken sowie deren Ausfüllung durch Zuhörer. Bedenken Sie den (beschränkten) gemeinsamen Wissenshintergrund zwischen Ihnen und der Öffentlichkeit. Ist er mehr als Moral und Ethik der Landeskultur? Externe haben in der Regel nicht die Expertise Ihrer Kollegen.
- Das Publikum sucht Sinn, nicht Wortklauberei. Bevor Sie in der internen Abstimmung Formulierungen diskutieren, einigen Sie sich über Sinn und Inhalte.
- Für die Praxis hat der Wissenshintergrund hohe taktische Bedeutung. Pressemitteilung, -konferenz oder 1:1-Gespräch mit einem Journalist? In der PK besteht kaum die Möglichkeit zu klären, ob alle das Gesagte verstehen. Deshalb fährt man unter Umständen mit dem 1:1-Gespräch besser, denn Sie können Missverständnissen durch Rückfragen vorbeugen.

IV Problemlösen und logisches Denken

Krisenkommunikation berichtet oft, wie das Management ein Problem löst. In der Regel werden beim Lösen von Aufgaben aktuelle Daten mit Informationen aus dem Gedächtnis kombiniert. Häufig weiß man schon etwas, benötigt aber mehr Informationen und muss einen Weg finden, diese Daten zu bekommen. Hier wird klar, warum grundsätzliche Prozesse des Problemlösens für die Krisenkommunikation relevant sind. Informationsbeschaffung ist Wesensmerkmal journalistischer Recherche und Basis geplanter Krisenkommunikation. Bemerkenswerterweise beschäftigen sich Ratgeber zur Krisenkommunikation kaum mit der Frage, wie beide Seiten in der Krise Informationslücken erkennen und bearbeiten.

Die Grundlagenforschung beschreibt Problemlösungsprozesse mithilfe eines „Problemraums“, definiert durch Ausgangs- und Zielzustand sowie den Handlungen, die die Lage vom einen Zustand in den anderen wandeln. Das erinnert an den eingangs vorgestellten Dreiklang der Forschung zu menschlichen Fehlern in Risikosituationen: Wahrnehmung + Interpretation + Prognose = Situationsbewusstsein. Hunderte von Fallstudien zeigen, wie häufig der Keim des Scheiterns schon im Anfang liegt, weil eines der Elemente im Problemraum unklar war. Selbst bei klarem Ausgangs- und Zielzustand ist es schwierig, zum Ziel zu finden: Die Vielzahl der Faktoren und der daraus resultierenden Kombinationen übersteigt bei weitem die menschlichen Fähigkeiten. Eine für Laien zugängliche Übersicht bietet Dietrich Dörner: „Die Logik des Misslingens“⁷. In der Krisenkommunikation ist es sogar die Regel, dass weder Anfangs- noch Zielzustand klar sind. Ich vermute daher, dass viele Fälle gescheiterter Krisenkommunikation auf die unzureichende Klärung des Problemraums zurückzuführen sind.

- „Durchwursteln“ ist riskant. Verwenden Sie Sorgfalt auf die Lagebeschreibung; achten Sie auf eine gute Informationsbasis. Erst explizite Ziele definieren, dann planen.
- Bereiten Sie in „Friedenszeiten“ eine spezifische Checkliste für die Analyse typischer Konstellationen Ihrer Branche vor.
- Sind alle zugrundeliegenden Annahmen wirklich gegeben? Beeinflusst eine Neubeschreibung der Lage, welche Mechanismen und Regeln gelten? Existieren andere Wege, Situation und Lösungen zu beschreiben?

V Urteilen und Entscheiden

Jeder Entscheider hat ein grundsätzliches Problem. Die künftige



Entwicklung ist ungewiss, die Datenlage aus der Vergangenheit nie komplett, und die Bewertung individuell subjektiv. Ob ein Urteil oder eine Entscheidung richtig war, ist stets unsicher. In der Krise kommt meist knappe Bedenkzeit hinzu. Was ist der beste Weg, zu einem Urteil zu gelangen? Würfeln? Mathematik? BWL? Ein Blick in das deutsche Standardwerk zur Betriebswirtschaftslehre (Wöhe: „Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, 24. Auflage)

zeigt die Entscheidungstheorie, in der viele Manager ausgebildet sind. Man analysiert Entscheidungsfelder mit Aktionsraum, Zustandsraum und Ergebnisraum, gelangt zu einer Ergebnismatrix. Erwartungswerte und Risikoneigungen gewichten die Alternativen mit Prinzipien und Regeln wie Bayes, Bernoulli, Laplace, Minimax, Hurwicz usw. Ist das die Praxis der Kapitalmärkte, etwa im Aktienhandel? In den vergangenen Jahrzehnten hat

es zahlreiche Verwerfungen gegeben. Wie konnte das sein? Kapitalmarktpromis oder Wirtschaftsprüfer schätzten doch die Lage „rational“ ein. Nicht zuletzt angesichts der erdrückenden Empirie (Börsencrashes, gescheiterte M&As und jüngst Staatsschuldenkrise) haben die Wirtschaftswissenschaften mit „Behavioral Finance“ zumindest für die Börsen einen wirtschaftspsychologischen Ansatz entwickelt. Es ist empirisch eindeutig belegt: „Sowohl beim Studium individueller Entscheidungen ... als auch bei der Untersuchung von Entscheidungen in Gruppen und Organisationen weichen die Beobachtungen des Verhaltens von den Postulaten der Theorie des Homo Oeconomicus ab.“⁸ Markentreue führt bei Konsumenten wie Promis zu suboptimalen Entscheidungen. Maßnahmen der Vertriebs- und Absatzförderungen basieren auf praktischer Anwendung sozialpsychologischer Erkenntnisse. Die Personalwirtschaft findet Persönlichkeitsunterschiede in Belegschaft und Führungspersönlichkeiten und –stilen. Sie diskutiert Themen wie Leistungsmotivation oder Arbeitsklima. Auf Ebene der Nationalökonomie finden sich psychologische Effekte bei Geld, Inflation und Währungsumstellungen (komplementäre Währungen, D-Mark/DDR, Euroeinführung). Offensichtlich gehen im Alltag, wo ständig schnelles Urteilen und Entscheiden gefragt ist, Menschen anders vor als der Homo Oeconomicus. **Dies führt zu der Frage: Warum gibt es keine wissenschaftlich fundierte Behavioral Crisis Communication?**

Offenkundig beruhen menschliche Urteile meist auf Faustregeln – auch im Geschäftsalltag. Diese Heuristiken, eine Art mentale Patentrezepte, reduzieren die Komplexität und liefern rasch Lösungen. Schachgroßmeister bewältigen Komplexität zum Großteil mithilfe von gelernten Mustern (Rudi Schmidt: „Urteil und Plan in der Krisenkommunikation“, Pressesprecher, 08/2011). Während Wissenschaftler wie Dietrich Dörner eindrucksvoll das Versagen von Faustregeln in komplexen Situationen zeigen, demonstrieren die Studien von Gerd Gigerenzer die ebenso beachtliche „Macht der Intuition“ (des Bauchgefühls). In Standardsituationen scheinen die Faustregeln gute Resultate zu liefern, in anderen Lagen fehlerhafte oder keine Entscheidungen. Dann muss bewusste Informationsverarbeitung Aufmerksamkeit fokussieren; dabei steigt die Gefahr, Entscheidendes zu übersehen⁹. Da kaum ein Kommunikator permanent Krisen bewältigen muss, verfügen nur wenige über genügend Praxis zur Entwicklung angemessener Muster.

Heuristiken und Faustregeln

Die Psychologie hat mehrere generelle Heuristiken identifiziert, die menschliches Handeln oft „automatisch“ steuern, darunter Reziprozität, Konsistenz (Kognitive Dissonanz), Soziale Bewährtheit, Sympathie, Autorität und Knappheit. Auf drei soll hier eingegangen werden.

Verfügbarkeitsheuristik: Menschen richten ihr Urteil danach, wie (leicht) eine Information im Gedächtnis verfügbar ist („kommt mir bekannt vor“). Stimmt die Erinnerung nicht, entstammt der Gedächtnisinhalt einer einseitigen Stichprobe oder ist anderweitig beeinflusst, kommt es zu Fehlern. So zeigen Studien, dass die momentane Stimmung von Probanden deren Erinnerungen an dazu passende Informationen begünstigt. Die derart verzerrte Verfügbarkeit beeinflusst Entscheidungen der Probanden.

Repräsentativheuristik: Wenn eine Sache Eigenschaften besitzt, die als typisch für Elemente einer Kategorie gelten, dann nehmen Menschen an, dass diese Sache auch zu dieser Kategorie gehört, beurteilen also ähnlich aussehende Sachverhalte auf Grundlage früherer Informationen. Treffen diese Prämissen zu, führt das meist zu brauchbaren Urteilen. Die Repräsentativität kann jedoch in die Irre führen, wenn sie andere wesentliche Informationen als „atypisch“ ausblendet (siehe auch das Kapitel Die Psychologie der Vorurteile).

Ankerheuristik (Kontrast): Der Mensch verankert seine Urteile stark an einem Ausgangspunkt, selbst wenn dieser geringen oder keinen Informationswert hat. Zahlreiche bemerkenswerte Studien belegen das für sensorische Urteile (wie Temperatur, Gewicht, Größe, Geschmack) aber auch kognitive, soziale oder andere Einschätzungen: So sollten im Rahmen einer Studie in London rund 300 Fondsmanager schätzen, ob es mehr oder weniger Ärzte in London gibt als die letzten vier Ziffern ihrer eigenen Telefonnummer. Fondsmanager, deren Rufnummer mit einer Zahl größer 7.000 endete, taxierten die Zahl der Ärzte im Schnitt auf 8.000, die mit einer Endziffer kleiner 3.000, schätzten im Schnitt die Zahl der Londoner Ärzte auf 4.000. Auf einem Kongress des Bundesverbands deutscher Pressesprecherverband führte ich 2012 mit Teilnehmern ein ähnliches Experiment durch. Dabei sollte die Zahl der Beschwerden beim deutschen Presserat geschätzt werden.

- Weil die Ankerheuristik so extrem wirksam ist, entscheidet sich oft schon zu Krisenbeginn alles: Was und wer bestimmt mit den Ausgangsinformationen den Anker? Ist Berichterstattung unabwendbar, sollten Sie erwägen, selbst die Öffentlichkeit zu informieren, um dabei die Gestaltung des Ankers zu beeinflussen.
- Da Stimmungen die Verfügbarkeit von Gedächtnisinhalten beeinflussen, müssen CEO (ggf. Aufsichtsrat) und Kommunikator hinterfragen, ob auch Betroffene im Krisenstab sitzen sollen.
- Welche Erfahrungen und Muster benötigt der Krisenstab in den Reihen seiner Mitglieder?
- Prüfen Sie bei wichtigen Fragen, ob Repräsentativität oder Anker die Bewertung verfälschen.
- Durchsuchen Sie Archive nach ähnlichen Muster-Fällen aus anderen Ländern und Branchen.
- Erwägen Sie, für „Gegenspieler“ (Medien oder Akteure, die sich ihrer bedienen) die Komplexität zu erhöhen – etwa durch ein zweites Thema.

Die Psychologie der Entscheidungsfindung

Angenommen, Sie dürften beim SPIEGEL für eine Ausgabe Chefredakteur sein. Die Weihnachts- und die Osterausgabe sind vorgemerkt. Welche Ausgabe wählen Sie? Monate später sind immer noch Weihnachten und Ostern reserviert. Doch die Redaktion kann nicht länger beide Reservierungen halten und bittet, eine der Alternativen freizugeben. Auf welche verzichten Sie?

Diese Fragen sollten doch zu identischen Antworten führen? Aber tatsächlich weicht in Versionen dieses Experiments das Entscheidungsverhalten der Testpersonen signifikant ab. Gilt es, eine Alternative zu bevorzugen, werden die positiven Aspekte mehr beachtet. Bei Verzicht rücken die negativen Eigenschaften in den Fokus. Die Formulierung einer Frage hat nachweisbar Einfluss auf die Entscheidung. Menschen gehen zudem bei der Bewertung von ihrer Erwartung als Bezugspunkt aus. Angenommen, Sie dürften beim SPIEGEL für eine Ausgabe die Leitung eines Ressorts übernehmen. Hatten Sie vorher keine Offerte, bewerten Sie das vermutlich positiv. Hatte man Ihnen erst den Chefredakteur in Aussicht gestellt, wären Sie nun (bei identischem Angebot) wohl enttäuscht. Wie mächtig der Effekt der Rahmung („**Framing**“) ist, zeigen Studien zur Therapieentscheidung in der Onkologie: Stellen Sie sich vor, Sie hätten Lungenkrebs und die Wahl zwischen Operation oder Bestrahlung. Dazu erhalten Sie folgende (nicht reale!) Statistiken:

Variante A: Von 100 Operierten sind 68 am Ende des ersten Jahres am Leben. Nach fünf Jahren leben noch 34. Von 100 Bestrahlten sind 77 am Ende des ersten Jahres am Leben. Nach fünf Jahren leben noch 22.

Variante B: Von 100 Operierten sind 32 am Ende des ersten Jahres tot. Nach fünf Jahren sind 66 Patienten verstorben. Von 100 Bestrahlten sind 23 am Ende des ersten Jahres tot. Nach fünf Jahren sind 78 Patienten verstorben.

Bei gleichen Wahrscheinlichkeiten ist der einzige Unterschied die Beschreibung: die Chance zu Überleben oder zu Sterben. In Experimenten entschieden sich für die Bestrahlung bei Schilderung der Überlebenschancen 18 Prozent der Testpersonen, bei Schilderung der Sterblichkeit mehr als doppelt so viele, 44 Prozent. Der Effekt trat bei unterschiedlichsten Gruppen von Testpersonen auf, selbst bei erfahrenen Medizinerinnen (McNeil et al., 1982). Eine von mir an dieses Vorbild angelehnte Wiederholung des Experiments mit Teilnehmern des Pressesprecherkongresses 2012 in Berlin (s. o.) brachte ähnliche Resultate.

- Das Anfangsstadium (also oft Ihre Reaktionszeit) entscheidet häufig über den Erfolg von Krisenkommunikation, weil Rahmung und Ankerheuristik hochwirksam sind und meist vorweg definiert werden: Was und wer bestimmt vorweg die Rahmeninformationen? Hinzu kommt der serielle Positionseffekt. Ist Berichterstattung unvermeidlich? Dann sollten Sie erwägen, zuerst an die Öffentlichkeit zu gehen, um selbst Rahmung und Anker zu definieren. Wenn Sie einen Zeitvorsprung haben, können Sie ihn dafür nutzen.
- Die Rahmung beeinflusst auch die Sicht auf eine „objektive“ Entscheidungsmatrix. Daher sollten Sie die Alternativen in einer Gewinn- und in einer Verlust-Rahmung darstellen.
- Wenn Sie das Handeln Anderer verstehen wollen, finden Sie heraus, wie deren Entscheidung gerahmt war.
- Der Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg kann allein von der Rahmung abhängen: Schildern Sie die Überlebens- oder die Sterberate?

Aus der Polizeiwissenschaft stammt der Ausdruck „die Lage läuft davon“. Damit bezeichnen Polizeipraktiker Situationen, in denen die Kluft zwischen Informationen zur Einsatzlage und der kognitiven Kapazität zur Verarbeitung der Informationen so groß wird, dass die Kontrolle über die Lage verloren geht.¹⁰ Im zeitlichen Ablauf einer Entwicklung markiert dieser Punkt eine besonders emotionale und stressige Situation. Analysiert man die Berichte von Menschen, die mit der Kommunikation in Krisen betraut waren, findet sich in ihren Schilderungen immer wieder dieser besondere Moment. Was geschieht in diesem Augenblick? Emotionen sind charakterisiert durch kurzlebige, intensive physiologische Erregung, kognitive Bewertung und Verhalten als Reaktion auf eine wichtige Situation. Allen Menschen scheint ein grundlegendes Repertoire von sieben Emotionen gemein: Die Gesichtsausdrücke für Freude, Überraschung, Ärger, Ekel, Furcht, Trauer und Verachtung werden weltweit verstanden und gezeigt. Emotionen beeinflussen die kognitiven Funktionen und bestimmen mit, worauf Menschen achten, wie sie sich und andere wahrnehmen und Eigenschaften von Lebenssituationen ausgelegt und erinnern; Studien belegen den erheblichen Einfluss auf das Urteilen und Schlussfolgern. Positive Emotionen und Stimmungen verbessern Effizienz und Kreativität der Denkleistung.

Mit Stress regiert ein Organismus auf Reize, die sein Gleichgewicht stören und eine Bewältigung der Störung erfordern. Stressreaktionen sind eine Mischung aus physiologischen, emotionalen und kognitiven Verhaltensmustern. In der Regel interpretieren Organisationsleitungen negative Medienberichterstattung als gefährlich. Physiologisch reagieren Menschen auf Gefahr, indem eine ganze Reihe von komplexen Aktivitäten in Nerven und Drüsen auslösen, die den Organismus auf Kampf oder Flucht vorbereiten. Für Büroleben wie Pressekonferenz ist die körperliche Umsetzung dieser Strategien ausgeschlossen. Dennoch durchläuft der Körper physiologisch drei Phasen: Alarm, Widerstand und Erschöpfung. Ist der Körper über einen längeren Zeitraum gestresst, gefährdet die gesteigerte Produktion von bestimmten Hormonen und deren Kombination Körperfunktionen wie Immunsystem oder Regeneration. Nach meinen Beobachtungen führt dies in Krisen, die länger als zwei Wochen dauern (etwa Strafprozesse, Seuchen, Havarien), zu einer erhöhten Fehlerwahrscheinlichkeit bei Management, Kommunikation aber auch Journalisten.

Im Unterschied zu den weitgehend autonomen physischen Stressreaktionen sind viele psychischen Reaktionen gelernt. Sie hängen von Wahrnehmung und Auslegung der Lage ab. Das Stressausmaß von typischen bedeutenden Ereignissen im Leben von Menschen ist recht gut erforscht, z. B. die Social Readjustment Rating Scale (Lebensereignis-Skala) von Holmes & Rahe (1967) und später Miller & Rahe (1997). Bislang scheint es keine entsprechende Forschung für Akteure in öffentlichen Krisen zu geben. Daher ist unbekannt, welche Art von Öffentlichkeit bzw. Krisenkommunikation im Leben eines Managers, Politikers oder Kommunikators welchem Lebensereignis der Skala entspricht. Grundsätzlich zeigt die Forschung, dass negative Ereignisse, die unkontrollierbar, unvorhersehbar oder mehrdeutig sind, besonders viel

Stress erzeugen. Krisen haben in der Regel all diese Merkmale; zudem sind nicht selten die Entscheider selbst von drastischen Konsequenzen bedroht. Dies führt mich zu der Annahme, dass in solchen Lagen häufig ausgerechnet diejenigen agieren, deren Belastung in diesem Moment Lebensereignissen (nach Holmes, Rahe, Miller) entspricht, wie Entlassung, Schwangerschaft, sexuelle Schwierigkeiten, erhebliche Einkommensänderungen, Wechsel des Vorgesetzten, Tod eines nahen Freundes. In extremen Situationen kann sogar ein Vergleich mit schwerwiegendsten Lebensereignissen zutreffen, etwa Tod des Ehepartners, Scheidung, Haftstrafe, größere eigene Verletzung oder Erkrankung.

CEO und ggf. Aufsichtsrat müssen sich daher fragen:

- Überträgt man in der Krise just den Menschen die Verantwortung, welche bereits als persönlich Betroffene unter extremem Stress stehen und sich vielleicht sogar noch für ihr Handeln besonders rechtfertigen müssen? Wie wollen Sie zu guten Entscheidungen gelangen, wenn die Handelnden sich in einem physischen und psychischen Ausnahmezustand befinden?
- Wie verhindern wir unangemessene Stressautomatismen und vermeiden Fehler unter Stress?
- Wer setzt entsprechende Gegenmaßnahmen durch?

Die Psychologie bezeichnet Strategien zur Bewältigung von Stress als „Coping“. Zahlreiche Studien zeigen: Schon allein die kognitive Bewertung der Stressoren spielt eine bemerkenswerte Rolle. Die Forschung zu Führen und Entscheiden in Hochrisikoorganisationen („HRO“) und Ausnahmesituationen zeigt eindeutige Zusammenhänge zwischen reduzierter Führungsqualität in Stresssituationen, selbst wenn die Verantwortlichen noch keinen Stress empfinden. Ebenso eindeutig messbar ist die Wechselbeziehung zwischen besserer Aufgabenbewältigung und vorherigem Training.¹¹ Meine Fallsammlung (rund 20 bis 30 Fälle jährlich seit 2006) deutet allerdings darauf hin, dass Organisationen in der Krise fast nie Vorkehrungen gegen Human Factors und Entscheidungsfehler unter Stress treffen, sondern bestenfalls einen rational aufgebauten Krisen- oder Alarmplan haben, der aber keine Human Factors bei Kommunikationsentscheidungen berücksichtigt. Stress-Coping kennt zwei Möglichkeiten: das Problem direkt angehen oder die verbundenen Emotionen bewältigen. Problemorientierte Strategien helfen, wenn Stressoren bearbeitbar sind (Rettungsarbeiten, Rückrufaktionen). Emotionsorientiertes Coping ist geboten, wenn unkontrollierbare Stressoren zu verkraften sind (Untersuchungsausschüsse, Unfall). Häufig tritt eine Mischung der Stressoren auf und angemessene problemorientierte Maßnahmen unterbleiben, weil die Akteure teilweise emotional überfordert sind. Angesichts der vorliegenden Empirie liegt die Vermutung nahe, dass unangemessenes emotionales Stress-Coping einzelner oder mehrerer Akteure zu den häufig beobachteten, „unerklärlichen“ kommunikativen Fehlern führt und das nicht nur bei Katastrophen, in denen diese Verantwortlichen auch mit ebenso starken Emotionen auf Seiten von Opfern oder deren Angehörigen umgehen müssen.

Coping und soziale Unterstützung

Als Kompensation für nur eingeschränktes emotionsorientiertes Coping bieten sich Strategien der sozialen Unterstützung an. Die Forschung zeigt, dass soziale Unterstützung Potenzial hat. Solidarität und Wertschätzung helfen den Akteuren bei der Bewältigung von Stressoren, die keiner direkten Problemlösung zugänglich sind.

Um die Fehlerquote von Entscheidungen unter Stress zu reduzieren, drillt das Militär Soldaten in Manövern; die Luftwaffe trainiert den Luftkampf unter wirklichkeitsnahen Bedingungen, zivile Piloten üben im Simulator. Auch Polizei und Katastrophenschutz üben, die Feuerwehr trainiert sogar besonders realistisch an brennenden Objekten.

- Weil Handelnde das Problem Stress-Coping in der Regel übersehen, sollte die Organisationsspitze soziale Unterstützung (etwa Coaching) auferlegen.
- Die Form sollten die Handelnden selbst bestimmen dürfen, um zusätzlichen Stress durch unerwünschte Unterstützung zu vermeiden.
- In der heißen Phase signalisiert ein täglicher Abendapell (im Unterschied zum Morgenapell): JETZT endet der Tag, die Nacht dient der WICHTIGEN Regeneration, KEINE WEITERE Interaktion stört. Eine Rufbereitschaft deckt die Nacht ab.
- Sorgen Sie für angemessene Ausstattung und eine gute, professionelle Atmosphäre.
- Realistisch betrachtet, benötigt der Stab in Krisen, die deutlich länger als zwei Wochen währen, eine personelle Doppelbesetzung (plus System, um Übergabefehler zu vermeiden) sowie Extra-Ressourcen für die Alltagsaufgaben.
- Üben Sie in „Friedenszeiten“ mindestens zwei Mal im Jahr. Beinahe jede Branche hat „Klassiker“, die man nachstellen kann. Das unternehmenseigene Risikomanagement und Ihre Versicherung verfügen zudem oft über weitere Szenarien.
- Wenn Sie mitten in der Krise sind und es für Übungen zu spät ist: versuchen Sie, wenigstens die Auftritte vor Mikrofon und Kamera oder gar die Pressekonferenzen einzuüben.

Die Konstruktion der sozialen Realität

Jeder kennt umstrittene Fußballspiele, Parlamentsdebatten, das TV-Duell der Kanzlerkandidaten. Warum sehen in Umfragen nie alle Zuschauer einen klaren Sieger? Wieso beurteilen die Fans ein Fußballspiel so unterschiedlich? Sozialpsychologische Studien führen zu der Schlussfolgerung, dass komplexe soziale Ereignisse nicht in objektiver Weise beobachtet werden können. Beobachter selektieren unwillkürlich die Ereignisse: Was erwarte ich zu sehen? Was will ich sehen? Wie bereits an einigen Stellen gezeigt, nutzt der Mensch Vorwissen und Kontext, um

mehrdeutige Objekte zu interpretieren; auch soziale Wahrnehmung, die Handlungen anderer beurteilt und einordnet (liegt die Ursache in der Person oder in der Situation?), funktioniert so.

Der fundamentale Attributionsfehler

Wie Forschungsergebnisse zeigen, neigen Menschen dazu, Handelnden die Verantwortung zuzuschreiben, während sie zugleich die Umstände unterbewerten. Diese Neigung ist so überaus stark ausgeprägt, dass sich in der Wissenschaft dafür ein eigener Fachbegriff entwickelt hat: fundamentaler Attributionsfehler. Es gibt Hinweise dafür, dass dieser Effekt eher in westlichen Gesellschaften auftritt, in denen ein anderes Verständnis des Selbst vorherrscht. Unter den zahlreichen Belegen findet sich eine interessante Studie von Menon (et al., 1999): Darin wurden US-amerikanische und japanische Zeitungsberichte über ein Ereignis aus der Finanzbranche analysiert. Amerikanische Journalisten neigten stärker dazu, den handelnden Menschen die Schuld zuzuschreiben, während die japanische Presse eher situative Ursachen analysierte. International agierenden Kommunikatoren zeigt diese Studie, wie Medien kulturelle Attributionsstile überliefern und bewahren.

Die Verzerrung des Ich

Menschen unterläuft der fundamentale Attributionsfehler auch bei der Beurteilung der eigenen Person. Die meisten verzerren ihre Eigenbeurteilung aber zu ihren Gunsten. Erfolge schreibt man eher sich selbst zu, Misserfolge tendenziell anderen Ursachen. Menschen zeigen diese Tendenz auch als Gruppenmitglieder: Erfolge der Gruppe schreiben sie mit höherer Wahrscheinlichkeit sich zu, Fehlschläge eher den anderen in der Gruppe. Studien deuten darauf hin, dass dieser Effekt je nach Angelegenheit bei Männern oder bei Frauen stärker auftritt.

Erwartungen und selbsterfüllende Prophezeiungen

Der fundamentale Attributionsfehler kann über längere Zeit wichtige „Gewissheiten“ und Erwartungen bei der Konstruktion der sozialen Realität verfälschen, so dass Menschen anderen gegenüber ein Verhalten an den Tag legen, das Erwartetes auch eintreten lässt. Die derart mit einer Erwartung konfrontierten anderen Menschen wiederum neigen tatsächlich zu erwartungsbestätigendem Verhalten. Der fundamentale Attributionsfehler bewirkt, dass die Öffentlichkeit Verantwortliche einer Organisation schnell vorverurteilt, während sie externe Ursachen eher unterschätzt. Verantwortliche sind davon oft überrascht und überfordert, fühlen sich ungerecht behandelt. Umgekehrt unterschätzen sie aber auch eher die eigene Verantwortung.

- Im Vorfeld kritischer Schritte sollte erst eine öffentliche Diskussion externe Einflüsse thematisieren, bevor Ihre Organisation harte Konsequenzen zieht.

- Relevante kritische Akteure können sich in einer Krise so verhalten, dass deren negative Haltung zu einem (erwarteten) Fehlverhalten Ihrer Organisation führt. Je nach Lage bei Politikern oder Aufsichtsbehörden droht ein Teufelskreis.
- Unter Dauerkritik steigt die Gefahr, sich irgendwann tatsächlich unangemessen zu verhalten.

VI Überzeugen und Beeinflussen (Persuasion)

Hauptziel der Krisenkommunikation ist es oft, Einstellungen und Handlungen zu beeinflussen. Einstellungen setzen sich aus drei Bausteinen zusammen: einer emotionalen, einer kognitiven und einer Verhaltens-Komponente. Anhand der Einstellungen eines Menschen lässt sich zwar sein Verhalten nicht exakt vorhersagen, doch zeigt die Forschung, dass die Verfügbarkeit einer Einstellung ein gutes Indiz für Verhaltensprognosen ist. Gut verfügbar ist eine Einstellung, wenn sie aus unmittelbaren Erfahrungen resultiert (etwa bei embedded journalists), öfter wiederholt wurde oder Verhalten und Einstellung in ihrer Charakteristik übereinstimmen. Studien zeigen zwei Wege des Überzeugens mithilfe von Einstellungsänderungen auf. Eine sogenannte „zentrale“ und eine „periphere Route“. Die „zentrale Route“ beschreibt eine Lage, bei der ein Mensch besonders sorgfältig Pro und Contra abwägt. Nur schwer wiegende Gründe und Argumente ändern die Einstellung. Die sogenannte periphere Route charakterisiert eine Konstellation, in der ein Mensch Informationen und Botschaften nur oberflächlich reflektiert.

- Organisationen in der Krise neigen zu profunder Sachargumentation. Krisen bestehen aber fast nie nur aus rationalen Elementen. Die Emotionen überwiegen und oft hört die Öffentlichkeit nur oberflächlich zu.
- Ignoriert Kommunikation dies, verfehlt sie die Öffentlichkeit und damit ihr Ziel. Bedienen Sie auch Herz und Bauch.

Das 1:1-Duell

Für ein klassisches Szenario muss ein Kommunikator methodisch gewappnet sein: Anfrage bzw. Recherche eines Journalisten zwecks Exklusivgeschichte. Seit den 1970er Jahren hat die Psychologie enorme Fortschritte gemacht, um zu erklären, wie Prozesse der Überzeugungs-, Handlungs- und Entscheidungssteuerung funktionieren. Herauskristallisiert haben sich dabei vor allem die Prinzipien Reziprozität, Konsistenz (Kognitive Dissonanz), Soziale Bewährtheit, Sympathie, Autorität und Knappheit. Die Zahl der Studien hierzu ist beachtlich. Einige führende Wissenschaftler (darunter Ariely, Cialdini, Dörner, Gigerenzer) bringen es durch zusätzliche laientaugliche Veröffentlichungen¹² zu einem hohen Bekanntheitsgrad.

- Krisenkommunikationsliteratur berücksichtigt die 1:1- Konstellation kaum. Die Arbeiten von Cialdini („Psychologie des Überzeugens“, 2010) scheinen besonders nützlich.
- Taktisch hilft die wissenschaftlich gut aufgestellte russische Schachpsychologie und kommt dabei zu ähnlichen Empfehlungen wie polizeiwissenschaftliche Literatur¹³.

Soziale Gruppenprozesse, Gesellschaft und Kultur

Welche soziale Rolle hat Ihre Organisation, welche die Medien? Wie unterscheiden sich die sozialen Rollen Ihrer Kollegen? Ist der Unterschied zwischen Justiziar und Finanzchef geringer als zwischen Vertriebsleiter und Kommunikationschef? Eine soziale Rolle ist ein Verhaltensmuster, welches von Menschen erwartet wird, die sich in einer bestimmten Umgebung befinden. Unterschiedliche soziale Situationen stellen unterschiedliche soziale Rollen bereit und machen eine Verhaltensweise angemessen oder nicht. Für Freunde gelten andere Regeln als für Amtsträger. Gruppen und Gesellschaften entwickeln soziale Normen; Erwartungen, wie sich Mitglieder verhalten sollten. Normen reduzieren für jeden die Komplexität und erleichtern die wechselseitigen Interaktionen. Man weiß, wie die Anderen sich verhalten, kennt Toleranzgrenzen und die Konsequenzen bei Verletzung der sozialen Normen.

- Wegen des unterschiedlichen Gruppenkontexts erlebt eine breite Öffentlichkeit Bonussysteme im Finanzmarkt oder Pensionsregelungen für Beamten und Politiker als unangemessen. Wer als Mitglied dieses Systems sozialisiert ist, dem erscheint das System normal.
- Dieses Phänomen erinnert an die unterschiedlichen Basisebenen. Erfolgreiche Krisenkommunikation bedeutet: Das Agieren der Organisation muss mit den sozialen Normen der adressierten Zielgruppe in Einklang erscheinen.

Fazit

Gibt es eine zentrale Erkenntnis? Ja: Krisenkommunikation bedeutet, Verhalten, Auftreten und Kommunikation einer Organisation in angemessenen Einklang zum Kontext der Umwelt zu bringen. Der Kontext als immer wiederkehrendes Motiv zieht sich wie ein roter Faden durch die unterschiedlichen psychologische Fachgebiete; ignorieren geht nicht. Schaffen Sie es nicht in kürzester Zeit, den Kontext, in dem die Öffentlichkeit Ihre Organisation verortet, in Einklang mit den Erwartungen der Öffentlichkeit zu bekommen, scheitert Ihre Krisenkommunikation. Gelingt es Ihnen, ist die Krise rasch vergessen.

¹ **Badke-Schaub, Hofinger, Lauche:** Human Factors. Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2011 sowie St. Pierre, Hofinger, Buerschaper: Notfallmanagement. Human Factors und Patientensicherheit in der Akutmedizin. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2011.

² **Philip Zimbardo, Richard Gerrig:** Psychologie. 18. Auflage. München: Pearson, 2008, S. 2.

³ **Dietrich Ungerer, Jörn Ungerer:** Lebensgefährliche Situationen als polizeiliche Herausforderungen. Frankfurt / M.: Verlag für Polizeiwissenschaft, 2008, S. 153ff

⁴ **Philip Zimbardo, Richard Gerrig:** a. a. O. S. 192+193.

⁵ Pavlov interessierte sich ursprünglich für Verdauungsdrüsen, was ihm 1904 den Nobelpreis für Physiologie und Medizin einbrachte. Im Rahmen dieser Arbeiten entdeckte er die klassische Konditionierung bei seinen Versuchstieren.

⁶ Ob Tintenfisch, Kampffjet, U-Boot, oder Heringsschwarm: sie verteidigen sich gegen Angriffe u. a. durch Erhöhung der Informationsmasse und damit der Komplexität gegen Räuber, Lenk Waffen oder Torpedos.

⁷ **Dietrich Dörner:** Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. 10. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag, 2011.

⁸ **Erich Kirchler:** Wirtschaftspsychologie. Individuen, Gruppen, Märkte, Staat. 4. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag 2011

⁹ **Badke-Schaub, Hofinger, Lauche:** a. a. O., S. 70.

¹⁰ **Dietrich Ungerer, Jörn Ungerer:** a. a. O. S. 39

¹¹ **Dietrich Ungerer, Jörn Ungerer:** a. a. O. S. 47-48

¹² **Dan Ariely:** Denken hilft zwar, nützt aber nichts. Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen. München: Droemer Verlag, 2008; **Badke-Schaub, Hofinger, Lauche:** a. a. O.; **Robert Cialdini:** Die Psychologie des Überzeugens. 6. Auflage. Bern: Verlag Hans Huber, 2010; **Dietrich Dörner:** a. a. O.; **Gerd Gigerenzer:** Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. 7. Auflage. München: Goldmann Verlag, 2008.

¹³ **Nikolai Krogius:** Psychologie im Schach. Berlin (Ost): Sportverlag, 1983; **Rudi Schmidt:** a. a. O.