

Vorschlag für eine Leitlinie Urteil und Plan in der Krisenkommunikation

Zum Gebrauch: Die linke Spalte enthält als Destillat aus den Analysen des Verfassers eine Checkliste. In der eigenen Praxis arbeite ich die Punkte der Kapitel I bis III Schritt für Schritt ab (wenn genügend Zeit zur Verfügung steht). Jeder Punkt, der relevant erscheint, wird kurz in ein bis drei Sätzen abgehandelt. An besonders heiklen Stellen (die erfahrungsgemäß von Krise zu Krise variieren) vertieft die Analyse. Wenngleich die Liste auf den ersten Blick lang erscheint, so sind doch praktisch nie alle Items relevant. Das reduziert die Zahl der tatsächlich zu bearbeitenden Fragen erheblich, denn entsprechend werden Punkte übersprungen. Grundsätzlich besteht dabei ein gewisses Restrisiko, just hier wichtiges zu übersehen. Für die Recherche in den ersten drei Kapiteln ist es enorm hilfreich, wenn man auf Basis früherer Erfahrungen (bzw. auf Grundlage bereits existierender Szenarien aus dem Risikomanagement oder des Versicherers der Organisation) über eine fachspezifische Checkliste der eigenen Branche verfügt. In der Lebensmittelpro-

duktion gehen typischerweise andere Dinge schief als im Automobilbau, der Computer-Industrie oder in der Klinik. Am Ende des Kapitels III verfügt man bereits über eine recht vollständige und doch kompakte Lageschilderung und Beurteilung. Kapitel IV widmet sich auf Basis der so gewonnenen Erkenntnisse der Frage, welche Ziele man wählt und welche Maßnahmen zu ergreifen sind.

Es gibt natürlich auch Fälle, in denen wenig bis keine Zeit zur Verfügung steht. Dann versuche ich, wenigstens in der rechten Spalte handschriftlich einige Stichworte festzuhalten, um in der Eile zumindest grobe Schnitzer zu vermeiden. Im vorliegenden Dokument habe ich die rechte Spalte stattdessen mit einigen Erläuterungen versehen. Fragen und Rückmeldung sind willkommen: rudi.schmidt@rudischmidt.eu

Rudi Schmidt

Checkliste / Items	Kommentar
I. Einordnung der Situation (Krise?): a. Was ist bereits konkret passiert? (ggf. chronologische Darstellung) b. Welche Besonderheiten gibt es? c. Problem ist nicht kurzfristig in den Griff zu bekommen? d. Zeitdruck? e. Warum werden Erfolg / Reputation / Liquidität der Organisation grundlegend negativ beeinflusst (Moral)? f. Ausnahmesituation? Routine wird behindert? g. Zielgruppen wenden sich an ihre und andere Ansprechpartner in der Organisation: Kunden an Verkäufer, Analysten an IR und CFO, Journalisten an Pressestelle, Mitarbeiter an Vorgesetzte h. Auswirkungen greifbar: Kurssturz, Mitarbeiter werden im privaten Umfeld wegen Zugehörigkeit zur Organisation angesprochen, drohende Insolvenz, Kunden wechseln zum Wettbewerb	Alle Beteiligten im Krisenstab haben durch die erste (später ggf. anzupassende) Lagebeschreibung eine einheitliche Ausgangslage als Basis. Jedes Mitglied achtet darauf, dass alle wichtigen Details erwähnt werden. Nach der Lektüre dieses Abschnitts muss jeder Leser ein adäquates Bild von der Lage haben. Diese ersten Items machen die Krise für die oberste Entscheidungsebene angemessen greifbar: sie dienen als Menetekel für die Leitung der Organisation und sollten zu einem gebührenden Einsatz von Aufmerksamkeit und Ressourcen führen.
II. Krisenart a. Maximaler moralischer Impact oder dominieren andere Elemente? b. Falsches / zutreffendes Gerücht? c. Mit menschlichem Leid / Opfern oder ohne? d. Objektiver Fehler: Produktfehler (Produktion/Herstellung), Warnung mit Produktrückruf, Behandlungsfehler, Rechenfehler (z. B. Bilanz, Haushalt), Prozessfehler (z. B. falsche Rechnungen) e. Rechtsverstöße (z. B. systematische Korruption, Kartellrecht, Bilanzrecht, Strafrecht)	Die Einordnung der Krisenart dient der Recherche in Redaktionsarchiven (wie z. B. www.genios.de) und der nachfolgenden Erkennung und Einordnung typischer Muster. Neben den Gemeinsamkeiten der Krisenkommunikation haben die Krisenarten ihre jeweiligen charakteristischen Merkmale. Ein Produktrückruf ist ein typisches Szenario mit vielen wiederkehrenden Elementen, die in einer Gesamtschau ähnlicher Fälle der Vergangenheit schnell herausstechen. Der Gang der Dinge entscheidet sich aber in wichtigen Einzelheiten von kartellrechtlichen Krisen, Lebensmittelskandalen oder Umweltkatastrophen. Besonderes Augenmerk braucht die öffentliche Erwartungshaltung an das moralische Verhalten einer Organisation. Entscheider stufen unter Druck diese Erwartungshaltung beim Management einer Krise nicht immer angemessen ein. Tierquälerei oder der Opferkreis Kinder gelten im Vergleich zu falsch gestellten Rechnungen in der

f. Fehlverhalten einzelner Mitarbeiter (Korruption, Prostitution, Diebstahl, Unterschlagung, Spekulation) g. Katastrophe, tragisches Ereignis h. (Wirtschaftliche) Schieflage	Öffentlichkeit als moralisch verwerflicher. Juristisch oder kaufmännisch orientierte Berater kommen dagegen mit einer Kostenrechnung vielleicht zu einem anders gewichteten Ergebnis. Dies führt nicht selten zum Amtsverlust, weil Anspruchsgruppen wie Aktionäre, Politik und Gesellschaft zusammen mit Medien Kontrollorgane zu Handeln zwingen. Deshalb behandelt ein gewissenhafter Krisenkommunikator den Faktor Moral im vorderen Teil mindestens ein Mal. Es muss zwingend sichergestellt sein, dass Anwaltsschreiben oder ähnliche Dokumente nur nach Freigabe durch die Kommunikationsleitung das Haus verlassen. Erfahrungsgemäß sind solche (juristisch korrekten) Schreiben oft ein gefundenes Fressen für die Medien. Die nach vielen Jahren gewonnenen Gerichtsverfahren helfen dem Vorstand auf der Hauptversammlung dann genauso wenig, wie den Angehörigen der Organisation (und deren Kindern) am heimischen Briefkasten bei der Diskussion mit den Nachbarn.
II. Lagebeurteilung a. Vorhandensein unmittelbarer Drohungen? b. Was droht mittelfristig? c. In welcher Phase befinden wir uns? (Eröffnung, Mittelspiel, Endspiel) d. Wer ist gefährdet? Wer wurde adressiert? Gegen wen richten sich die Angriffe? e. Wer trägt die Angriffe vor? f. Wie werden die Angriffe vorgetragen? Worauf konzentriert sich die Berichterstattung – und worauf nicht? Warum nicht? Welchen Nutzen könnte man daraus ziehen? g. Gibt es (bereits) Erkenntnisse über eigene Fehler? h. Welche Gegenmaßnahmen wurden eingeleitet und wie ist der Umsetzungsstand? i. Welche Parallelen gibt es zu bekannten Situationen aus Forschung, Lehre, Branche, Wettbewerber-Schicksalen und eigener Praxis in der Vergangenheit? j. Ist das Szenario früher bereits in der Organisation (etwa in den Unterlagen des betrieblichen Risikomanagements) beschrieben oder analysiert worden? k. Materielles Kräfteverhältnis Organisation – Medium/Agitator? l. Gibt es eine treibende Kraft hinter der Berichterstattung?	In der Krisenkommunikation sollte jeder Plan (Zug, Handlung) auf einem soliden Fundament ruhen und auf Grundlage einer realistischen Lagebeurteilung und -bewertung abgeleitet werden. Zur Einschätzung können einige generelle Bewertungskriterien aus dem Schach herangezogen werden,ⁱ im Analogieschluss bieten sich daraus abgeleitet an: 1. Vorhandensein unmittelbarer Drohungen. 2. Kräfteverhältnis. 3. Lage und Gefährdung der Organisation sowie ihrer Leitung. 4. Beherrschung zentraler Themen und Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit. 5. Starke und schwache Punkte im Ansehen, in der eigenen und öffentlichen Argumentation etc. 6. Struktur der eigenen Organisation, sowie Entwicklung und Verfügbarkeit eigener (verbündeter) sowie „gegnerischer“ Ressourcen. Vor der Bewertung von Details sollte man die Situation erst auf Muster und Strukturen hin analysieren. Ähnliche Fälle lassen sich mit Redaktionsarchiven und Suchmaschinen aufspüren: Gibt es Erfahrungen mit Konstellationen ähnlicher Akteure? Beendet man sich in einer „typischen Phase“ (z. B. der Anfangsphase) mit eigenen Gesetzmäßigkeiten? Breite Medienfront oder einsamer Redakteur mit Exklusivgeschichte? Bei aller Strategie lautet die erste Frage, ob es unmittelbare Drohungen gibt, deren Übersehen sofort fatale Konsequenzen nach sich zieht. Sowohl in der Militärgeschichte wie auch im Schach gibt es für solche Fehler zahllose Beispiele. „Schachblindheit bezeichnet das Übersehen einer unmittelbaren, offensichtlichen Drohung des Gegners.“ⁱⁱ Diese Fehler unterlaufen selbst Profis bei Weltmeisterschaftskämpfen. Grund genug, dem Team in einer Krisensituation die Frage nach unmittelbaren Drohungen nochmal bewusst zu stellen. Die Gegenkontrolle zur Fehlerprävention ist im Abschnitt

Agiert diese Kraft offen oder verdeckt? m. Wer ist regulär für die das Verhältnis zu dieser treibenden Kraft zuständig? Wie ist zwischenzeitlich die Kommunikation zu dieser treibenden Kraft? n. Adressiert die treibende Kraft inzwischen andere Angriffsziele in der Organisation? o. Wer hat die Kontrolle über Dokumente, Zahlen Daten, Fakten? p. Welche Medien agieren? q. Welche Besonderheiten zeichnen diese Medien aus? r. Berichterstattung ausführlich, objektiv, subjektiv? s. Wie relevant sind die Nutzer dieser Medien für uns? t. Welche Schwächen und Stärken hat die Argumentation der Medien/„Angreifer“? u. Mit welchen Sachverhalten haben die Medien/„Angreifer“ begonnen – und mit welchen eben nicht? Warum? v. Welche Schwächen und Stärken hat unsere Argumentation? w. Wie frei können wir agieren? Wessen Ansehen wiegt mehr? Wer ist glaubwürdiger? Welche Argumente wiegen werden mehr beachtet? Gibt es Dritte mit hoher Glaubwürdigkeit und wie positionieren sich diese Parteien? x. Wie gut ist unser Kenntnisstand in der Sache? Gibt es unbekannte Fakten? Wie weit sind unsere und die gegnerische Recherchen fortgeschritten? y. Was darf auf gar keinen Fall passieren? z. Welche Handlungsstränge (Varianten) könnten sich mit hinreichender Wahrscheinlichkeit ergeben?	Psychologie angesiedelt. <u>Phasen</u> Wertvolle Hinweise können sich aus der Zuordnung zu einer Phase ergeben. „Jeder Spieler verfolgt drei Hauptziele in der <u>Eröffnung</u>: 1) Figurenentwicklung 2) Sicherung des Königs 3) Erlangung der Kontrolle über das Zentrum.“ⁱⁱⁱ Für die Krisenkommunikation bedeutet das: 1) Sind alle nötigen Ressourcen, z. B. zur internen Recherche, mobilisiert? Nach Beobachtung des Autors entspricht in der Eröffnungsphase einer Krise (wie im Schach) die Verteilung der Erfolgsfaktoren einer Pareto-Verteilung (80/20-Prinzip): Wenige wesentliche Faktoren entscheiden über Sieg oder Niederlage. Der Faktor Zeit bzw. „Entwicklung“ ist in den meisten der Fälle einer der wichtigsten Faktoren. In vielen Fällen scheitert die Krisenkommunikation, weil interne Informationsbeschaffung und Gegenmaßnahmen langsamer sind, als die Medien. 2) In der Anfangsphase sollten öffentliche Äußerungen der obersten Leitfigur einer Organisation eher die Ausnahme als die Regel sein. 3) Je nach Krisenart gibt es zentrale Themen oder Funktionsweisen der Öffentlichkeit, die über die Deutungshoheit in der gesamten Krise entscheiden können. Es gilt, diese wichtigen Felder rasch zu identifizieren und unter Kontrolle zu bringen. Die meisten Schachpartien werden im <u>Mittelspiel</u> entschieden. Die Dynamik, die durch Angriff, Verteidigung, Positionsspiel, taktische und positionelle Elemente entsteht, erfordert mitunter mehrere neue Lagebeurteilungen. Analog ist es in der Krise und der Stab muss sich regelmäßig fragen, ob die Lagebeurteilung noch aktuell ist oder erneut erfolgen muss. <u>Angriff</u>: Überträgt man die Angriffserfahrungen aus der Kriegssimulation Schach auf die Krisenkommunikation, dann ist eine der wichtigsten Erkenntnisse: eine Attacke hat nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn wenigstens einige Elemente der Stellung (Lage) dafür sprechen. Fehlen diese Voraussetzungen, muss das im Prozess der Lagebeurteilung auffallen, damit die Verteidigung gezielt daran ansetzt. Umgekehrt gilt gleiches für einen eigenen Entlastungsangriff. Um einen Angriff zu beurteilen, ist es in der Regel ist es wichtig, dass man Klarheit über wenigstens vier Punkte hat: 1. Weshalb hat eine Seite die Initiative? Beispielsweise durch immer neues Aufstellen direkter Drohungen, so dass der Verteidiger keine Gelegenheit
---	---

	hat, die eigene Stellung und seine Gedanken zu ordnen, um die Angreifer zurückzuschlagen? 2. Der Angreifer muss in der Lage sein, Feindkontakt aufzunehmen: Wie kommt es dazu? Im Schach spielen offene Linien und Diagonalen eine Rolle. Auf welchen Wegen geschieht dies in der Krise? 3. Droht die Beseitigung von Verteidigern oder Angreifern? Das können in der Krise sein: Fürsprecher, Entlastungszeugen, be- oder entlastende Sachverhalte, kamerataugliche Protagonisten usw. 4. Erzwingen von (weiteren) Schwächen. Eine der wichtigsten Aufgaben der Lagebeurteilung ist es, diesen Fragen besonders sorgfältig nachzugehen, damit in der Folge der korrekte Plan und die richtigen taktischen Maßnahmen gefunden werden. Bei einem Angriff gibt es zwei wesentliche Faktoren für den Erfolg und dementsprechend für die Beurteilung: die Bilanz der Kräfteverhältnisse rund um das Angriffsziel sowie der Zustand der Verteidigung. Beispiel: Dutzende niedergelassene Kinderärzte sowie Mitarbeiter beschwerten sich öffentlich über eine Kinder-Klinik. Die (zwar zu Unrecht aber dennoch unbeliebte) Klinikleitung belegt dagegen mit Zahlen, Daten und Fakten korrekt zu handeln. Dennoch glaubt die Öffentlichkeit eher den zahlreichen Kritikern: Weil das Kräfteverhältnis der Stimmen zahlenmäßig überwiegt und weil das Image der unbeliebten Leitung bereits angekratzt, also der „Verteidigungswall“ beschädigt war. Die Erkenntnisse aus dem Schachspiel lassen sich leicht auf die Krisenkommunikation übertragen^{iv}: „Wenn der König stark exponiert ist und zu wenig Verteidiger um sich geschart hat, genügt auch schon ein Angriff mit bescheideneren Kräften, ... um eine Partie zu entscheiden. Meist jedoch wird der König von mehreren Verteidigungsfiguren und einer massiven Bauernfront abgeschirmt. In diesem Fall muss der Angreifer eine beträchtliche Überlegenheit vor Ort herstellen, wenn er erfolgreich durchdringen will. Daraus folgt, dass die Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs mit der Anzahl der Angriffsfiguren zunimmt.“ Wenn die Lagebeurteilung gemäß dem hier vorgestellten Schema erfolgt, dann geht die Analyse immer auch der Frage nach, ob die Attacke von genügend Substanz getragen ist. Erfahrungsgemäß besteht im Schach einer der häufigsten Fehler von Angriffsspielern darin, eine Attacke mit Kräften zu starten, die eigentlich für einen Erfolg nicht ausreichen. Die häufigste diesbezügliche Analogie zwischen Schach und Krisenkommunikation dürfte die nicht ausrecherchierte Geschichte sein, die ein Medium dennoch im Bestreben nach dem schnellen Scoop lostritt.
--	--

	Wenn dies nach dem Beginn des Angriffs (nach den ersten Anschuldigungen) klar wird, ist oft die entscheidende Frage, ob es Medien gelingt, Reserven zu mobilisieren: beispielsweise, wenn sich nach einer ersten Berichterstattung weitere kritische Stimmen melden. Erfahrene Redakteure haben vor dem Losschlagen schon zusätzliche Ressourcen (Quellen etc.) in Positionen gebracht, bevor sie unwiderruflich zur Attacke blasen. <u>Verteidigung:</u> In der Regel fällt dem Krisenkommunikator die Rolle des Verteidigers zu – zumindest solange, bis er zum Gegenangriff übergehen kann. Viele Grundsätze der Verteidigung sind die Antithese der Angriffsprinzipien. Es gibt aber eine wichtige Abweichung: Verteidiger sind Ziel eines Angriffs und das hat abweichende psychologische Konsequenzen. Wegen der besonderen Bedeutung wird die Psychologie in einem eigenen Abschnitt behandelt. Grundsätzlich gilt: Verteidigen ist schwieriger als Angreifen. Meist bewegt sich der Verteidiger ständig am Abgrund und oft bleibt nicht viel mehr als geduldig auf eine Unachtsamkeit des Angreifers warten. „Wenn sich eine Chance ergibt, muss der Verteidiger diese auch bemerken und beim Schopfe packen. ... Angreifer achten wesentlich stärker auf ihre eigenen taktischen Chancen als auf die des Gegners.“^{IV} Mit einem Angriff legt sich der Angreifer immer auch in gewisser Hinsicht fest. Gleiches gilt für die Redaktion ab dem Zeitpunkt, ab dem sie die Anfrage gestellt oder gar berichtet hat. Das entspricht in etwa dem, was man im Schach unter einem (materiellen oder positionellen) Zugeständnis versteht. Die Lagebeurteilung geht der Frage nach, welche Zugeständnisse und Festlegungen es gab, damit später, bei der Ableitung von Maßnahmen, gegebenenfalls darauf zurückgegriffen wird.
III. Psychologie a. Sind die von den Vorwürfen adressierten Personen derzeit alle handlungsfähig (körperlich abwesend, traumatisiert, befangen)? b. Sind die Entscheidungsträger für den Umgang mit Krisen ausgebildet, geschult und besitzen relevante Praxiserfahrung? c. Was steht für wen auf dem Spiel? d. Welche Beteiligengruppe nimmt die Vorwürfe wie wahr? Lösen die Nachrichten in der Öffentlichkeit nicht nur Interesse sondern auch Betroffenheit, Empörung oder gar Angst aus? Wie wird sich das auf die subjektive Wahrnehmung auswirken?	Krisenkommunikation bedeutet, Wahrnehmung, Denken und Handeln von Menschen zu beeinflussen. Dabei sind die Erkenntnisse der modernen Schachpsychologie auf einer ganzen Reihe von Gebieten einsetzbar: Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen, Unrealistisches Streben nach Perfektion (auch trotz Zeitnot), Entschlusschwäche, Über- und Unterschätzen der eigenen und gegnerischen Akteure, Umgang mit Emotionen, fehlende Geduld, Steigerung des Durchhaltevermögens (insbesondere in unangenehmen Lagen) und der Konzentration, Bewältigung von Niederlagen oder Siegen bzw. Rückschlägen, Leichtsinn, Verrennen und Festhalten an unrealistischen Plänen, Entscheidungsfindung bei Fragen wie der Wahl zwischen der objektiv besten oder der für Gegner unangenehmsten bzw. bei Öffentlichkeit und Medien populärsten Handlungsweise. Der Abschnitt Psychologie soll zudem die objektive Lagebeurteilung um die Frage ergänzen, ob der sachlich beste Plan von den eigenen

ken? e. Empirisch belegt, steigt in einer Krisensituation die Zahl der Fehlentscheidungen (Fehlerquote bzw. sogenannten „unerklärliche“ Fehler) an: i. welche Maßnahmen werden dagegen ergriffen? ii. Wird die Angelegenheit unter- oder überschätzt? Sorglosigkeit / Nachlässigkeit? Scheuklappenphänomen? iii. Wird die eigene Lage unter- oder überschätzt? iv. Während einer Krise wird erfahrungsgemäß in der Leitung der Organisation externer Emotionalität (Opfer, Medien) falsch begegnet durch Rückzug auf juristische Positionen, Auskunftsverweigerung, unangemessene Aggressivität/Passivität: 1. Wie ist aktuell der Stand? 2. Ist sichergestellt, dass Anwaltsschreiben oder ähnliches nur nach Freigabe durch die Kommunikationsleitung das Haus verlassen? v. Fehlverhalten aus psychologischen Gründen, wie zum Beispiel Wahrnehmungsverzerrungen: 1. Drohen Kurzschlusshandlungen in scheinbar verzweifelter / auswegloser Situation? 2. „Blindheit“ – Übersehen offenkundiger Drohungen? 3. Restabbild: anhaltendes gedankliches Beibehalten des Abbilds, der vorherigen Lage/Situation auf die mittlerweile neuentstandene Lage. Restabbilder können ggf. auch nur einzelne Gegebenheiten der vorherigen Situation übertragen. 4. Träges Abbild: Einschätzungen bestimmter Sachverhalte werden als endgültig und unveränderlich angesehen	Kräften auch umgesetzt werden kann oder ob er wegen des zu groß werdenden (öffentlichen, politischen, persönlichen) Drucks auf die Beteiligten nicht durchzuhalten ist. Gesunder Menschenverstand und die Relativität objektiver Maßnahmen in Abhängigkeit von den handelnden und urteilenden Menschen: Albert Einstein nannte den ersten Schachweltmeister, Emanuel Lasker, einen „ungeheuer produktiven Menschen.“ Lasker selbst stellte so etwas wie die Relativitätstheorie des Schachzuges auf, in einem Bereich der heute als Schachpsychologie bezeichnet wird. Lasker beurteilte Pläne und Manöver nicht nur nach der „objektiven Wahrheit“ der Situation auf dem Brett, sondern auch in Abhängigkeit von der Persönlichkeit seines Gegners. Er spielte nicht nur gegen die Figuren des Kontrahenten, sondern auch – und manchmal besonders – gegen dessen Persönlichkeit und Psyche.^{vii} Die Relevanz für die Krisenkommunikation ist offensichtlich. Deshalb muss die erste psychologische Frage in einer Krisensituation selbstverständlich und im besten Sinne gemeint nach der Handlungsfähigkeit der Personen gestellt werden, gegen die die Vorwürfe erhoben werden. Dies gilt umso mehr, wenn es sich dabei um hierarchisch hoch angesiedelte Entscheider handelt, die das Agieren der Organisation in der Krise beeinflussen (können). Fehlverhalten aus psychologischen Gründen Die Schachpsychologie verfügt besonders in Sachen <u>unerklärlicher Fehler</u> wie das <u>Übersehen offenkundiger Drohungen</u> über eine große Fallsammlung. Selbst Weltmeister sind dagegen nicht gefeit. Als Hauptursache werden Restabbilder, vorweggenommene und träge Abbilder angesehen: Beim sogenannten Restabbild wird eine Besonderheit bzw. womöglich die gesamte Lagebeurteilung der gegenwärtigen Situation bei der Analyse auf eine zukünftige Lage übertragen, wobei verkannt wird, dass sich diese seither gewandelt hat. Umgekehrt drängt sich beim vorweggenommenen Abbild der antizipierte Gang der Dinge so stark in der aktuellen Lageeinschätzung aus, als ob sich diese Entwicklung bereits ereignet hätte. Ähnlich ist es beim trägen Abbild, bei dem man glaubt, die eigenen Ziele bereits erreicht zu haben. In der Schachpsychologie gelten die geschilderten Abbilder als Erklärungsmodell für besonders krasse Fälle von „Schachblindheit“ – von besonders unerklärlichen Fehlern.^{viii} Im Unterschied zum Schach, einem Kampf zweier Individuen, kann die Krisenkommunikation die Problematik Abbilder gut bekämpfen: Es empfiehlt sich, im Team zwei Mitgliedern die Aufgabe des Advocatus Diaboli zuzuweisen. Idealerweise besteht dieses Tandem aus einem erfahrenen Pressesprecher und einem ausgefuchsten Investigativ-Journalisten,
--	--

5. Vorweggenommenes Abbild: entsteht bei der Analyse künftig möglicher Szenarien und Handlungsverläufe. Szenario wird dermaßen überbewertet, denkbare Drohungen / Folgen als bereits real erscheinen und entsprechend gehandelt wird. Führt oft zum Übersehen unmittelbarer Drohungen. 6. Kognitive Dissonanzen (Bestätigungsneigung) lassen Faktoren ignorieren, die bisherigen Überzeugungen widersprechen. 7. Anker- und andere Heuristiken: Anker: bestimmte zuerst im Gedächtnis festgesetzte Informationen (Anker^{vi}) beeinflussen Wahrnehmung weiterer Informationen 8. Verlustaversion: Besitz bzw. Bekanntes wird höher bewertet als potenzielle Gewinne. 9. Aussetzer? Ermüdung / Sättigung? 10. Interne Indiskretionen? (Whistleblower) vi. Blick in den Spiegel: 1. Droht Eigensinn? (Irrtum nicht eingestehen) 2. Droht Schönfärberei eines objektiven Missstandes? 3. Droht das Vogel-Strauß-Syndrom? 4. Zu starke Gefühlsbeteiligung? (Ärger, Angst, Euphorie, Niedergeschlagenheit) 5. Streben nach unangemessener Perfektion (mündet oft in Zeitnot) 6. Soll / Muss vom Stil des Hauses in der Krise abgewichen werden? f. Bekämpfe der Gegner nicht die Figuren.	den man meist als externen Berater engagieren wird. Eine weitere (allzu menschliche) Quelle für Fehlverhalten ist die weitverbreitete Neigung, eigenes Handeln und selbst offenkundige Fehler zu rechtfertigen.^{ix} „Dieses Streben nach Konsistenz wurde im Bereich der Sozialpsychologie im Rahmen der Theorie der <u>kognitiven Dissonanz</u> untersucht. „... Kognitive Dissonanz ist ein Konfliktzustand, den eine Person erlebt, <i>nachdem</i> sie eine Entscheidung getroffen hat, eine Handlung vorgenommen hat oder in Kontakt mit Informationen gekommen ist, die im Widerspruch zu ihren Überzeugungen, Gefühlen und Werten stehen.“^x Je nach hierarchischer Stellung der von den Vorwürfen betroffenen Person ist diesem Problem schwer beizukommen. Ab der zweiten Ebene kann es sich empfehlen, als moralische Instanz ein altgedientes und von allen Seiten respektiertes Mitglied des Aufsichtsrats als moralische Instanz (Silberrücken-Effekt / „Advocatus Angeli“) ins Krisen-Team zu holen. <u>Bekämpfe den Gegner – nicht die Figuren</u> ist im Schach ein geflügeltes Wort: „Nur ein Automat spielt gegen jeden Gegner gleich. Der praktische Schachspieler erkundet die Stärken und Schwächen seiner Gegner ... Vor einem Weltmeisterschaftskampf verwendet ein Spieler manchmal Monate auf ein sehr gründliches Studium der Partien seines Gegners. Er sucht nach Schwächen in dessen Eröffnungsrepertoire, stellt die Positionsarten fest, in denen sich sein Gegner wohl oder unwohl fühlt...“^{xi} Analog ist es eine Selbstverständlichkeit, nicht nur den krisenauslösenden Sachverhalt, sondern auch die Rolle der Protagonisten zu analysieren. Voraussetzung für ein psychologisches Agieren im Hinblick auf Dritte ist ein angemessener Blick in den Spiegel um die psychologischen Stärken und Schwächen in der eigenen Organisation und im Leitungsteam zu berücksichtigen.
--	---

i. Kennen wir jemanden, der den Redakteur besonders gut kennt? (bestimmter Pressesprecher, Ex-Kollege, befreundeter Redaktionskollege usw.) ii. Worüber berichtet der Journalist sonst? iii. Wie steigt der Redakteur zu Beginn einer Geschichte in die Recherche ein? iv. Wie legt der Redakteur seine Texte / Beiträge an? v. Wiederholen / Ähneln sich am Beginn der Texte / Beiträge die Einstiege? vi. Wissen Sprecher-Kollegen oder eigene Kontakte in der Redaktion von Fehlschlägen, die der Redakteur in letzter Zeit hinnehmen musste? (Unterlassungserklärung, Widerruf, Exklusivgeschichten, die andere ihm weggeschnappt haben) vii. Welche Erfolge und Fehlschläge hatte der Journalist in den letzten Monaten? Welches Renommee hat er allgemein? viii. Zeigt der Journalist Vorlieben für bestimmte Einzelheiten oder Perspektiven? (Technik, Prozesse, Zahlen, Managerperspektive, Mitarbeiterperspektive, politische Standpunkte etc.) ix. Kennt sich der Journalist mit unserem Fachgebiet aus? x. Stärken und Schwächen im journalistischen Handwerk? xi. Wie gründlich recherchiert der Redakteur für gewöhnlich? xii. Kommt der Journalist bei seinen Recherchen immer wieder in Zeitnot, weil die Sache bis kurz vor Redaktionsschluss liegen bleibt? xiii. Wie gut ist die Vernetzung des Journalisten in unserer Organisation allgemein? Kontrollgremien? (etwa Aufsichtsrat, Mitarbeitervertretung) xiv. Wie ist es um das Durchhaltevermögen des Journalisten bestellt?	
---	--

xv. Gibt es weitere Besonderheiten? g. Beharrlichkeit, Nachhaltigkeit, Substanz: hat der betroffene Organisationsteil alle erforderlichen Fakten VOLLSTÄNDIG recherchiert und präsentiert oder wurden intern aus falsch verstandenen Motiven wichtige Einzelheiten vergessen? h. Psychisches Gleichgewicht nach Schock? Zuversicht?	
IV. Strategische Ziele, relevante Strategeme, Entwicklung eines Plans, Strategie und Taktik a. Gibt es einen optimale Gang der Dinge und wie kann er erreicht werden? i. Können wir durch moralisch exzellentes und überraschendes Verhalten die Initiative ergreifen? ii. Kann ein vorzeitiger Erfolg in der Entstehungsphase bzw. der heißen Phase der Krise herbeigeführt werden? iii. Gegenseite begeht einen Fehler, bekämpfe der Gegner nicht die Figuren (siehe oben). iv. Wie können wir Zeit gewinnen? [nicht mit Aussitzen verwechseln] Kann man einen Nebenkriegsschauplatz eröffnen, auf den sich die Berichterstattung konzentriert (und sei es auch nur einen Tag) bis wir in der Hauptsache recherchiert und Maßnahmen getroffen haben? v. Können wir die Initiative ergreifen und die weiteren Inhalte der Medien mitgestalten? Wie ist eine unternehmenslustigere Vorgehensweise denkbar? vi. Sind weitere unnötige Verwicklungen zu vermeiden? (etwa, weil bereits wieder im Vorteil): 1. kein Gegenspiel mehr zulassen 2. unklare Manöver vermeiden 3. Bis zum Schluss sorgfältig agieren 4. Nichts Übereilen aber auch nichts ver-	Nach der Lagebeurteilung werden unter Berücksichtigung der psychologischen Aspekte und der Antizipation der wahrscheinlichsten Entwicklungen strategische Ziele und ein Plan entwickelt. Erst danach erfolgt die Wahl der Taktik, sprich der konkreten Maßnahmen, Handlungen und Äußerungen sowie eine Abschätzung der Reaktionen Dritter und der Öffentlichkeit darauf. Zielableitung, Plan und Entwicklung taktischer Maßnahmen sind ein weites Feld. Die in der Lagebeurteilung konkret ermittelten Gegebenheiten und vor allem die Besonderheiten und deren Bewertung zeigen, welche Optionen man in der Krise konkret hat. Aus diesen Optionen gilt es nun zu wählen. Das bedeutet: Es wird ein konkretes (und nicht triviales, wie etwa „die Berichterstattung soll aufhören“) Ziel formuliert. Es gibt viele Disziplinen, die sich mit kritischen Situationen auseinandersetzen. In der Polizeiarbeit, wie in der Militärkunde oder auch im Schach ist das Ergreifen der Initiative eines der wichtigsten Strategeme. Wenn sich in den Abschnitten II und II (Lagebeurteilung und Psychologie) Punkte gefunden wurden, an denen solch eine Initiative ansetzen kann, dann sollte diese Frage bei Diskussion von Strategie und Plan ganz vorne auf der Agenda stehen. Beispiel: Eine Organisation ist das Ziel einer Recherche. Sie hat aber einen „Entwicklungsvorsprung“ - weil man vorzeitig von der Recherche eines einzelnen Redakteurs für ein wöchentlich erscheinendes Print- oder TV-Format erfahren hat. Bedient man sich des taktischen Fundus aus dem Schachspiel kann der Vorsprung in mehrfacher Hinsicht verwendet werden. So kann sie versuchen, durch den Entwicklungsvorsprung das Kräfteverhältnis zu ihren Gunsten zu beeinflussen, indem plausible Quellen angesprochen und für eine Unterstützung in der Haltung gegenüber dem Journalisten gewonnen werden. In Betracht kommt (in Analogie zu einem Opferangriff), das eigene Vorpreschen: Die

schleppen? 5. Kann die Lage vereinfacht werden? Etwa durch Reduzierung der Angreifer („Abtausch“)? vii. Gibt es zumindest Gegenchancen in der Auseinandersetzung? viii. Sollen wir uns eher die Schwächen in der Argumentation der Medien/Angreifer zunutze machen? ix. Sollen wir eher auf die Stärken unsere Argumentation setzen? Begriffsdominanz? x. Dialogstrategie, Humorstrategie? xi. Ablenkung b. Was darf auf gar keinen Fall passieren? i. nichts Unsinniges tun 1. Medienlaien oder Juristen entscheiden über Aussagen und Formulierungen. 2. Juristische Schreiben richten medialen Schaden an. Die Kommunikation gibt Anwaltsschreibern bekommt diese Schreiben vor Versand nicht zur Freigabe. 3. Substanzlose Äußerungen und Entgegnungen (z. B. „dazu sagen wir nichts“) 4. Chaos durch widersprüchliche Aussagen 5. Opfer- bzw. Kritikerschelte 6. Medienschelte 7. Werden zweifelhafte Alternativen erwogen? 8. Droht Passivität / Trödeln? ii. Andere zu vermeidende Entwicklungen 1. Fehlverhalten aus psychologischen Gründen (siehe oben) 2. Reaktionen moralisch angreifbar? 3. Droht Zeitnot durch zu langsame Reakti-	Organisation selbst spricht einen in der Materie bewanderten Redakteur eines schnelleren Mediums (TV-Nachrichtenformat, Radio, Nachrichtenagentur) an und erzählt „ihre“ Geschichte selbst. Man opfert die Zeit (meist ohnehin nur Tage oder Stunden der Ruhe), die noch bleibt, bis zur eigentlich vom „Angreifer“ geplanten Veröffentlichung. Dafür bestimmt man zum Teil Zeitpunkt und Ort der Diskussion: vor allem entscheidet man, welche Seite die Geschichte zuerst erzählt und den Journalisten, der sie zuerst veröffentlicht. Eine weitere Kompensation besteht darin, dass man die Chance hat, die Story auf einen Schlag komplett zu erzählen und ein schrittweises Weiterdrehen mit tagelangen Schlagzeilen unwahrscheinlicher wird. Wenn das aufgrund der Umstände nicht tunlich ist, hat man optional für die Folgetage weitere Informationen vorbereitet, die Journalisten zu einem Weiterdrehen der Geschichte in eine weniger unangenehme Richtung bewegen könnten. Denkbar ist auch ein psychologisch geprägter Ansatz: etwa wenn man aus der Recherche in Redaktion und Archiv weiß, dass dem Redakteur in den vergangenen Monaten in mehreren Geschichten im Nachhinein Fehler nachgewiesen oder die Aufhänger sogar widerlegt wurden. Dann genügt es mitunter schon, zwei oder drei Ungeheimtheiten in den Aussagen der Quellen oder in Sache aufzutun. Damit wendet man sich frühzeitig an den Autor (noch bevor er selbst die Organisation angefragt hat) und konfrontiert ihn mit diesen Unwägbarkeiten. Der Abschnitt „Strategische Ziele, relevante Strategeme, Entwicklung eines Plans“ ist ein sehr umfangreiches Feld. Ein kurzer Kommentar kommt hier zwangsläufig an Grenzen. Dieser Abschnitt ist Inhalt einer für 2012 geplanten, ausführlicheren Veröffentlichung. Die hier mitgegebenen Fragen sollten aber zumindest einige Anhaltspunkte für die Entwicklung eines brauchbaren Plans geben.
--	---

on/ Recherche / Fluchtverhalten einzelner in der Organisation? 4. Fehler in der Entstehungsphase 5. Fehler in der heißen Phase	
---	--

Literaturempfehlung Krisenkommunikation:

- **Florian Ditzes, Peter Höbel, Thorsten Hofmann:** Krisenkommunikation. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2008
- **Stefan Strohschneider (Hrsg.):** Entscheiden in schwierigen Situationen. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft, 2. Auflage 2007

ⁱ Vergleiche die Merkmale der Stellungsbewertung in **Anatoli Karpow, Anatoli Mazukewitsch:** Stellungsbewertung und Plan. Zürich: Edition Olms, 2007, S. 19: „1. Materielles Kräfteverhältnis. 2. Vorhandensein unmittelbarer Drohungen. 3. Lage der Könige (ihre Gefährdung). 4. Beherrschung offenerer Linien. 5. Bauernstruktur, schwache und starke Felder. 6. Zentrum und Raum. 7. Entwicklung und Anordnung der Figuren. Anhand dieser sieben Kriterien vergleicht der Schachspieler seine Möglichkeiten mit denen des Gegners. Er bewertet die Stellung und leitet daraus seinen Plan ab. Danach sucht er konkrete Züge und berechnet Varianten.“

ⁱⁱ **Marion Bönsch-Kauk:** Nervenkrieg – von Aura bis Zweikampf. Angewandte Psychologie für Trainer, Schachlehrer und Spieler. Berlin: Frank & Timme, 2008, S. 197

ⁱⁱⁱ **John Nunn:** Schach verstehen. Zug um Zug. London: Gambit Publications 2002, S. 9

^{iv} Vgl. **John Nunn**, a. a. O., Seite 51

^v Vgl. **John Nunn**, a. a. O., Seite 97f sowie zum Spiel insbesondere wesentlich schlechteren bzw. verlorenen Positionen Seite 123f und

Simon Webb: Schach für Tiger. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1985, S. 67 („Fortuna begünstigt die Glücklichen“)

^{vi} Vergleiche **Philip Zimbardo, Richard Gerrig:** Psychologie. 18. Auflage. München: Pearson, 2008 mit einer auch für Laien verständlichen allgemeinen Einführung in die Psychologie sowie insbesondere zu Heuristiken das Kapitel 8.5. Für Anker: Seite 315-116

^{vii} **Emanuel Lasker / Reinhard Munzert:** Gesunder Menschenverstand im Schach. Relativität im Schach. Berlin, 1925 / Hollfeld, 2004 (2. Auflage), S. 179f. Der einzige deutsche und erste Schachweltmeister, Emanuel Lasker, wurde an Heiligabend (24. Dezember) 1868 in Berlinchen (Neumark) geboren und zog im Alter von elf Jahren zu seinem Bruder nach Berlin.

^{viii} **Nikolai Krogius:** Psychologie im Schach. Berlin (Ost): Sportverlag, 1983, S. 57ff sowie **Marion Bönsch-Kauk** a.a.O., S. 199ff

^{ix} **Carol Tavris, Elliot Aronson:** Ich habe recht, auch wenn ich mich irre. München: Riemann Verlag, 2010.

^x **Philip Zimbardo, Richard Gerrig:** a. a. O. S. 649 sowie für Kognitive Dissonanzen insbesondere das gesamte Kapitel 16 „Soziale Kognition und Beziehungen“ mit den Abschnitten 16.1 Die Konstruktion der sozialen Realität und 16.2 Einstellungen, Einstellungsänderungen und Handlungen

^{xi} **Simon Webb**, a. a. O., S. 12